

Muncă, identitate și relații sociale

Work, Identity, and Social Relations

Empirical Research in

Social Work and Sociology

ISSN 2668-3512
ISSN-L 2668-3512

Volume 6 / Issue 2

September 2024

TIMISOARA, ROMANIA

Empirical Research in Social Work and Sociology

Department of Social Work & Department of Sociology

Editor of the current issue:

Laurențiu Gabriel ȚÎRU

Phone: (+40) 755 062 627 / E-mail: laurentiu.tiru@e-uvv.ro

Address: Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300233, Timișoara, Timiș, România

Secretary of the current issue:

Geanina-Ștefana MOȚĂȚEANU

Phone: (+40) 774 487 760 / E-mail: geanina.motateanu@e-uvv.ro

Address: Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300233, Timișoara, Timiș, România

ISSN 2668 -3512

ISSN-L 2668 -3512

Edited at West University of Timisoara
Department of Social Work & Department of Sociology

Editorial Board

Editor-in-Chief

Cosmin GOIAN, West University of Timisoara, România

Deputy Editor-in-Chief

Laurențiu Gabriel ȚÎRU, West University of Timisoara, România

Associate Editors

Monika ALISCH, Fulda University of Applied Sciences, Fulda, Germany

Victor GROZA, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, U.S.A.

Ulrich PAETZOLD, Brandenburg University of Technology, Cottbus - Senftenberg, Germany

Nicoleta NEAMȚU, Babeș-Bolyai University, România **Mona**

VINTILĂ, West University of Timisoara, România **Viren**

SWAMI, Anglia Ruskin University, Cambridge, UK

Rosella TOMASSONI, Università degli Studi di Cassino, Folcara, Italy

Melania POPA-MABE, University of South Carolina, South Carolina, USA.

Mihai - Bogdan IOVU, Babeș-Bolyai University, România

Managing Editors

Geanina-Ștefana MOȚĂȚEANU, West University of Timisoara, România

Editorial Board

Dănuț Sorin BĂLĂUȚĂ, West University of Timisoara, România

Carmen BĂRBAT, West University of Timisoara, România

Andreea BÎRNEANU, West University of Timisoara, România

Venera BUCUR, West University of Timisoara, România

Simona DABU, West University of Timisoara, România

Theofild LAZĂR, West University of Timisoara, România

Alexandru NEAGOE, West University of Timisoara, România

Patricia RUNCAN, West University of Timisoara, România

Carmen STANCIU, West University of Timisoara, România

Mihaela TOMIȚĂ, West University of Timisoara, România

Loredana Marcela TRANCĂ, West University of Timisoara, România

Florina Luiza VLAICU, West University of Timisoara, România

Elisabeta ZELINKA, West University of Timisoara, România

Roxana UNGUREANU, West University of Timisoara, România

Sînziana PREDA, West University of Timisoara, România

Ionela - Andreea STOICOV, West University of Timisoara, România

Flavius - Adrian CRISTEA, West University of Timisoara, România

Geanina-Ștefana MOȚĂȚEANU, West University of Timisoara, România

Contents

Editorial.....	1
Effects of burnout syndrome on employee health.....	3
<i>Ana-Maria BRONZ</i>	
The impact of technology on human resource management.....	32
<i>Andrei BUNACIU</i>	
Recruitment and selection of human resources in organisations.....	54
<i>Pavel LEANCA</i>	
Interpersonal relationships and conflict in the workplace.....	88
<i>Bianca Andreea BIȘTE</i>	
The role of religion in the construction of social identity in urban societies.....	127
<i>Irina-Mihaela CERNICA</i>	

Cuprins

Editorial.....	1
Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților.....	3
<i>Ana-Maria BRONZ</i>	
Impactul tehnologiei asupra managementului resurselor umane.....	32
<i>Andrei BUNACIU</i>	
Recrutarea și selecția resurselor umane în cadrul organizațiilor.....	54
<i>Pavel LEANCA</i>	
Relațiile interpersonale și conflictul la locul de muncă.....	88
<i>Bianca Andreea BIȘTE</i>	
Rolul religiei în construcția identității sociale în societățile urbane.....	127
<i>Irina-Mihaela CERNICA</i>	

Editorial

Muncă, identitate și relații sociale, titlul sub care se reunesc articolele din acest număr al revistei, propune o incursiune în complexitatea raporturilor dintre individ, muncă și societate, analizate prin perspective variate și complementare. Lucrările selectate reflectă preocupări legate de echilibrul dintre sănătatea angajaților și cerințele mediului profesional, de influența tehnologiei în gestionarea resurselor umane, dar și de modul în care selecția, relațiile interpersonale și conflictele afectează dinamica organizațională.

Totodată, revista oferă un cadru pentru reflecție sociologică asupra dimensiunilor simbolice ale identității și asupra rolului religiei în spațiul urban contemporan. Astfel, sunt aduse în atenție teme relevante pentru înțelegerea realităților sociale și organizaționale din prezent.

Acest demers editorial reunește o selecție de lucrări de licență care reflectă primele încercări de explorare și analiză științifică în domeniul sociologiei și al resurselor umane. Textele incluse marchează etape formative în traseul academic al autorilor și abordează teme relevante pentru înțelegerea unor fenomene sociale contemporane. Fără a revendica o validare exhaustivă a concluziilor, aceste contribuții constituie exerciții de reflecție critică, argumentare teoretică și aplicare a metodelor de cercetare, demonstrând potențialul tinerilor cercetători de a interpreta și analiza realitățile sociale actuale.

Laurențiu Gabriel TÎRU¹
Editor of the current issue

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: laurentiu.tiru@e-uvt.ro

Editorial

Work, Identity, and Social Relations, the title under which the articles in this issue are brought together, offers an exploration into the complexity of the relationships between the individual, work, and society, analyzed through diverse and complementary perspectives. The selected papers reflect concerns related to the balance between employee well-being and professional demands, the influence of technology on human resource management, as well as the ways in which selection, interpersonal relationships, and conflict impact organizational dynamics.

At the same time, the journal provides a framework for sociological reflection on the symbolic dimensions of identity and the role of religion in the contemporary urban space. In this way, it draws attention to topics that are relevant for understanding today's social and organizational realities.

This editorial initiative brings together a selection of undergraduate theses that represent early attempts at scientific exploration and analysis in the fields of sociology and human resources. The included texts mark formative stages in the academic journeys of their authors and address topics relevant to the understanding of contemporary social phenomena. Without claiming exhaustive validation of their conclusions, these contributions serve as exercises in critical reflection, theoretical argumentation, and the application of research methods, demonstrating the potential of young researchers to interpret and analyze current social realities.

Laurențiu Gabriel ȚÎRU¹
Editor of the current issue

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: laurentiu.tiru@e-uvvt.ro

Effects of burnout syndrome on employee health

Ana-Maria BRONZ¹

Abstract

The main objective of this qualitative research is to assess how high the level of burnout is among employees, so that it is then possible to identify the effects presented by this syndrome, and finally to highlight how the health of employees is affected due to this disease.

In this research I want to identify the degree of manifestation of burnout syndrome on the health of employees from different professional categories.

From a methodological point of view, taking into account the chosen research topic, it is specified that this research aims to use the qualitative method, which will be achieved by holding interviews, these being based on a very well structured interview guide, which will help me find out everything I have proposed.

One reason why I chose this data collection technique, namely the interview, is because I felt that my research topic requires a more subjective approach to be able to find out the important details of people's life stories, and the interview gives me this possibility by allowing open questions to be asked.

For the results we will analyze and interpret the interviews in which we will describe the cases encountered in each question separately from the interview guide. Moreover, the general ideas of the results will be presented and those important aspects will be highlighted, which are found in the answers given by the interviewed persons.

According to the answers, as well as the arguments presented and exemplified in the results part, it can be confirmed that the written hypotheses at the methodology part are valid, because the interviewed persons told that they went through unpleasant moments and difficult periods at work in which they felt very exhausted and stressed, because they had a lot of work to do and many tasks to perform that were not over and gave them the impression that they would not be able to complete them, besides these aspects, disputes were added,

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: ana.bronz00@e-uvt.ro

disagreements with colleagues or the boss and in this way they have reached the point of no longer having the energy, motivation and strength to be able to continue.

In the end we came to the conclusion that burnout syndrome is a very serious condition that the world meets at least once in a lifetime and can produce great problems, both on a professional and personal level, so it is very important to take effective preventive measures, to take care of ourselves, our physical and mental health, and let's try to avoid this syndrome as much as possible.

Keywords: burnout, employees, interview, stress, health

Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților

Ana-Maria BRONZ ¹

1. Introducere

Motivul pentru care oamenii din ziua de astăzi se stresează atât de mult și ajung ulterior să aibă probleme de sănătate din această cauză, este pentru că activitatea profesională ne ocupă cel mai mult din timpul nostru, iar așa devenim foarte agitați, deoarece suntem atât de aglomerați și ocupați, încât ni se pare că nu mai găsim timp și pentru alte activități, pentru a ne relaxa și a ne odihni.

În ultimele decenii, cercetările privind sănătatea fizică și sănătatea mentală a angajaților de la locul de muncă au devenit un interes din ce în ce mai mare pentru cercetători cum ar fi psihologi și sociologi.

Sindromului burnout este o boală foarte gravă, de care ajung să sufere cele mai multe persoane, din cauza faptului că au foarte mult de lucru și nu mai au timp de nimic altceva, sau din cauză că unii se dedică doar carierei și vieții profesionale pentru a avea o poziție cât mai înaltă în cadrul companiei și își doresc să aibă parte de un venit cât mai mare, iar în final ajung la epuizare fizică și psihică.

Totul începe de la a avea o oboseală zilnică, constantă, care simțim că nu mai trece, apoi nu ne mai putem odihni bine, abia găsim motivație și putere pentru a ne trezi dimineața, la locul de muncă nu dispunem de o stare bună și începem să avem impresia că primim din ce în ce mai multe sarcini care trebuie finalizate, iar nouă ni se pare că nu avem suficient timp și energie pentru a le îndeplini.

Tot acest proces se poate agrava din ce în ce mai mult dacă persoanele care se confruntă cu această problemă nu solicită un ajutor familiei, celor apropiați sau specialiștilor. Acest demers începe să devină mai rău în momentul în care începem să ne pierdem atenția, nu ne mai putem concentra, ne distanțăm față de oamenii din jur, comportament care îl putem transmite și altor persoane, deoarece starea noastră îi afectează și pe ei, nu doar pe noi.

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: ana.bronz00@e-uvt.ro

Mi-am ales această temă, Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților, deoarece mi s-a părut interesantă și mi-a atras atenția, fiind un subiect care se investighează de foarte mulți ani și încă este de actualitate.

Consider că activitatea profesională semnifică o parte foarte importantă din viața noastră, deoarece la locul de muncă ne petrecem cel mai mult timp și ar trebui să ne putem simți bine în cadrul jobului, să ne bucurăm de el, să îl vedem ca o oportunitate, din care vom învăța foarte multe lucruri noi, care ne vor ajuta pe plan profesional cât și personal.

Însă din păcate, în România, locurile de muncă sunt catalogate ca fiind foarte prost plătite pentru cât de mult se muncește și cât efort se depune de către angajați, atât fizic cât și psihic. Pe lângă aceasta lumea consideră joburile ca fiind o cantitate vrea mare de stres, agitație, grabă și nervi.

Mi-am propus prin această cercetare să descopăr punctele de vedere ale oamenilor în legătură cu viața profesională și să evidențiez cum aceasta îi conduce treptat spre epuizare totală de-a lungul timpului și le creează probleme de sănătate din cauza stresului la care sunt supuși zilnic la job.

Ca și metodă de cercetare am ales abordarea calitativă, deoarece am considerat-o potrivită pentru această temă în ideea de a putea dezvălui și a analiza cât mai multe povești, informații din perspectivele de viață ale oamenilor. În plus, am considerat că tema aceasta necesită o abordare mai subiectivă pentru a putea afla amănunte importante.

Instrumentul de culegere a datelor este interviul individual, care va fi realizat pe bază unui ghid de interviu structurat, care mă va ajuta în organizarea ideilor, iar în acest fel întrebările vor fi adresate persoanelor într-o ordine corespunzătoare.

Persoanele intervievate vor fi angajați din diferite domenii profesionale, unele probabil mai puțin afectate de acest sindrom burnout și altele, cu siguranță, mult mai afectate de pe urma acestei probleme.

Ghidul de interviu prezintă întrebări deschise, pentru a le da ocazia persoanelor intervievate de a se exprima liber, fără rețineri, fără să existe unele limite de răspuns cum întâlnim la cercetarea cantitativă în variantele de răspuns. De asemenea, aceste întrebări deschise, vor genera răspunsuri mai lungi, adică automat vor fi lămurite mai multe aspecte și noutăți.

În ceea ce constă interpretarea datelor sau rezultatele cercetării, acestea nu vor presupune o reflectare neutră, ci chiar din contră, se va realiza o interpretare activă în care cercetătorul își va exprima reflecțiile cu privire la rezultate.

La sfârșitul acestei cercetări calitative, se va reaminti motivul pentru care s-a început lucrarea și în ce scop a fost abordată problema, ca ulterior să se aducă în discuție concluziile la care s-a ajuns de pe urma acestui studiu și cum s-a ajuns la aceste concluzii.

1.1. Noțiuni introductive – sindromul burnout

În prezent, ducem niște vieți haotice, tensionate și avem un stil de viață alert, în mod constant, condițiile de trai sunt din ce în ce mai grele, suntem cu toții nevoiți să avem un loc de muncă și să lucrăm peste puterile noastre, iar de aici vine presiunea și stresul major din viețile noastre, nu avem nici o siguranță asupra viitorului, iar toate aceste eforturi sunt pentru singurul fapt de a avea un venit, pentru a ne putea permite să trăim, să supraviețuim. Din nefericire, aceasta este realitatea lumii din ziua de astăzi.

De la cele menționate mai sus, ne putem îndrepta ușor înspre subiectul nostru principal și anume, sindromul burnout. Înainte de toate, burnout-ul a apărut ca fiind o problemă socială, însă mai târziu au început să se facă cercetări metodice asupra epuizării profesionale și să fie modelată și de preocupări academice, deoarece se dorea identificarea, înțelegerea și evaluarea acestui fenomen, iar cu trecerea timpului cercetătorii au încercat să găsească definiții și instrumente metodologice pentru studiul acestui sindrom.

Prima cercetătoare care a adus în discuție faptul că epuizarea profesională este un proces care înseamnă stres și are legătura cu munca și cu condițiile de muncă a fost Loretta Bradley, în anul 1969, iar mai apoi termenul a fost reluat de către Herbert Freudenberger în anul 1974 și de Christina Maslach în anul 1976, aceștia continuând studiile legate de acest subiect.

Acest sindrom, numit și sindromul epuizării profesionale sau fenomenul "arderii emoționale", se descrie prin "o stare de epuizare fizică și emoțională, care rezultă din condițiile de muncă și din tendința de a realiza unele așteptări nerealiste, impuse de sine sau de valorile societății" (Freudenberger & Richelson, 1980, 8) și este considerat ca fiind sindromul secolului sau boala profesională a

societății contemporane.

Termenul de burnout a fost introdus de către psihologul Herbert Freudenberger în anul 1974, iar apoi a apărut în lucrarea *Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it*, scrisă tot de acesta. Sindromul sau tulburarea secolului reprezintă o problemă socială și individuală, aceasta fiind considerată o problemă serioasă de sănătate cu consecințe negative, deoarece este o afecțiune de care suferă oamenii la nivel global și este în continuă creștere.

Alte definiții aduse de către cercetători care definesc sindromul burnout:

- „dispariția motivației sau stimulentului, în special în cazul în care devotamentul la o cauză sau relație nu reușește să producă rezultatele dorite” (Freudenberger, 1980, 122.)
- „Burnout-ul este un sindrom de epuizare emoțională, depersonalizare și capacitate personală afectată care poate apărea la cei care lucrează cu alte persoane în mod profesional” (Maslach & Jackson, 1986, 1)
- „un sindrom de epuizare fizică și emoțională care include dezvoltarea unei stime de sine negative, a unei atitudini negative față de muncă și lipsa înțelegerii și omeniei față de client”(Lavrova, 2006)
- „Burnout-ul este o stare de spirit negativă și persistentă legată de muncă, care apare la indivizi „normali” și caracterizată prin epuizare, un sentiment de incapacitate, demotivare și comportament disfuncțional la locul de muncă” (Schaufeli & Enzmann, 1998).

De mai bine de 40 de ani, pe specialiști îi preocupă această problemă a sindromului burnout, în special pe psihologi, sociologi, manageri internaționali, deoarece au observat și ei cât de răspândit este acest fenomen și cum din ce în ce mai mulți oameni din toate domeniile suferă de acest sindrom.

În anul 2013 s-a declarat de către Organizația Mondială a sănătății că stresul este epidemia secolului XXI, iar stresul profesional ocupă locul doi în clasamentul problemelor de sănătate în Uniunea Europeană, ceea ce înseamnă că una din trei persoane este afectată de această problemă. Mai mult decât atât, stresul în muncă se numără printre cauzele principale pentru care se acordă concediile medicale, pe o durată de cel puțin două săptămâni. (Zgîrcu & Șchiopu, 2018, 17)

Toate acestea se întâmplă datorită faptului că, societatea contemporană s-

a schimbat radical și din ce în ce mai mulți oameni au un stil de viață tot mai agitat, iar locul de muncă a ajuns să fie considerat de către angajați ca un mediu rece, sever, foarte pretențios, unde trebuie să depunem un efort continuu pentru a putea face față tuturor solicitărilor, iar prin acestea se provoacă dezechilibre sociale ceea ce duc bineînțeles la epuizare. Având în vedere toate aceste aspecte ne putem da seama că această afecțiune a sindromului burnout a apărut la începutul civilizației moderne.

Acest sindrom este predominant la persoanele care lucrează foarte mult, excesiv, care au adesea prelungiri de program, au numeroase responsabilități și fac eforturi mari, fie din pasiune pentru ceea ce fac sau pentru că nu au de ales, deoarece au nevoie de acel loc de muncă, pentru a își crește copiii, a avea grijă de familie sau de un părinte bolnav. Pe de altă parte, fenomenul mai apare la persoanele foarte ambițioase, motivate, care nu se mulțumesc cu funcția lor din organizație și își doresc să ajungă cât mai sus în ierarhie, iar toate aceste comportamente le afectează și viața personală.

Pe aceste persoane le putem numi workaholici sau dependenți de muncă, aceștia ajungând mai devreme sau mai târziu să sufere de sindromul burnout, deoarece doresc să le demonstreze superiorilor că ei sunt cei mai buni. De asemenea, arderea emoțională este des întâlnită în domeniile de lucru care presupun ca activitate principală interacțiunea cu alte persoane, iar acest lucru se datorează faptului că oamenii acumulează emoții negative interne pe care nu au posibilitatea să le exteriorizeze sau să le elibereze.

În plus, burnout-ul mai este generat de lipsa de comunicare sau din cauză că angajații nu primesc sprijin din partea superiorilor și nici nu sunt apreciați pentru munca depusă. Angajații încearcă să își îndeplinească sarcinile cât mai bine posibil și nu sunt capabili să refuze unele sarcini care le sunt date, tocmai din cauză că le este teamă să nu provoace un conflict cu superiorul din acest motiv al refuzului, sau le este frică să nu fie concediați, iar așa se ajunge la stima de sine scăzută a angajaților. Încă un motiv ar putea fi colegialitatea de la locul de muncă, dacă colegii nu se înțeleg între ei și nu au încredere în ei, pornesc bârfele, zvonurile și așa se pot produce conflicte între ei care rămân nerezolvate, acestea având doar efecte negative, deoarece le afectează munca și îi fac să se simtă inconfortabil unii cu alții.

Sindromul burnout este provocat de stresul profesional, iar acesta este o problemă a laturii psihologiei, care afectează în același timp sănătatea resurselor umane cât și performanța organizațională, într-o anumită măsură. În cazul în care acest fenomen este considerat a fi boala secolului este extrem de important să acordăm o atenție deosebită pentru a ne putea proteja și pentru a-i putea face față.

Stresul și arderea sunt probleme importante de sănătate. În momentul în care oamenii nu mai pot face față stresului, apar automat probleme de sănătate fizică, psihologică și emoțională, iar ca efect, aceste manifestări provoacă mai mult de o treime din zilele de absență de la locul muncă din cauza bolii.

Datorită unor schimbări care au avut loc din punct de vedere economic, cât și social, iar instabilitatea posturilor crește și ne confruntăm cu suprasolicitarea profesională la locul de muncă, tot mai mulți angajați sunt afectați de acest stres profesional.

Potrivit unui studiu care a fost realizat la Universitatea Yale din Statele Unite ale Americii s-a constatat faptul că 30% din persoanele care lucrează se simt extrem de stresați la serviciu, iar din această cauză, experții Administrației pentru Sănătate și Siguranța Muncii din Statele Unite au declarat stresul ca fiind un factor de risc major la locul de muncă. (Bîrcă, 2021, 82)

Un alt exemplu care confirmă stresul oamenilor de la job, este un alt studiu care a fost efectuat în Europa, unde 40 de milioane de oameni au susținut că sunt afectați de stresul profesional. În plus, în ultimul sondaj anual al Industrial Society, care a fost realizat în țările membre ale Uniunii Europene, s-a declarat că 76% din angajații comunitari consideră că stresul profesional este cea mai mare problemă de sănătate și siguranță cu care se confruntă și se vor mai confrunta pentru cel puțin 2 ani. (Bîrcă, 2021, 82)

Agencia Europeană pentru Sănătatea și Securitatea Muncii estimează faptul că o parte semnificativă a populației suferă de sindromul burnout, iar 10% dintre aceștia ajung să aibă deteriorări grave ale stării de sănătate, cum ar fi depresia severă sau alte tulburări psihiatrice, boli degenerative, abuzul de alcool sau droguri. (Zgîrcu & Șchiopu, 2018)

Prin urmare, am putea deduce că senzația de suprasolicitare profesională combinată cu subaprecierea eforturilor angajatului din partea superiorilor este

principala cauză a sindromului burnout. De aceea, pentru a putea face organizația să meargă bine este nevoie ca fiecare membru să facă ceva pentru celălalt, să se ajute între ei, să se sprijine, deoarece dacă angajații nu au parte de un sprijin social, de un suport, din partea celorlalți, în momente de stres, organizația va fi cea care va avea de suferit pentru că își va pierde oamenii, care dezvoltă stresul într-o anumită perioadă de timp, iar rezultatul va fi sindromul burnout.

Cu alte cuvinte, stresul profesional are loc adeseori când nevoile angajaților, capacitățile și resursele nu sunt în echilibru sau diferă față de cerințele postului, iar acesta este rezultatul cel mai dăunător, atât la nivel fizic cât și psihic. Așadar, prin aceste acțiuni, în timp, cu o presiune atât de mare pe umerii noștri, se poate ajunge la șomaj, la pierderea locului de muncă, sau din motive medicale, la pensionare.

Ținând cont de consecințele economice, sociale și psihologice ale stresului profesional și sindromului burnout, ar trebui ca specialiștii din domeniul resurselor umane să ia în vedere această problemă și să implementeze unele măsuri împreună cu managementul superior care să ducă la reducerea și diminuarea acestor situații neplăcute din cadrul organizațiilor, un exemplu ar fi introducerea unor programe de sănătate.

1.2. Măsuri de implementare în organizații

Măsuri de implementare în organizații:

- Proiectarea corespunzătoare a posturilor de muncă care să asigure gradul de exercitare a cunoștințelor și competențelor;
- Titularul postului ar trebui să dețină un nivel de responsabilitate, să i se ofere destulă autoritate și să i se permită să ia parte la luarea deciziilor cu privire la viitorul profesional și activitatea lui;
- Să se stabilească un set de sarcini pentru fiecare angajat, pentru a își păstra interesul profesional față de locul de muncă;
- Să se încurajeze adoptarea stilurilor participative de conducere de către manageri;
- Să se stimuleze spiritul de echipă, pentru ca membrii echipei să se susțină unii pe ceilalți;

- Să se încurajeze comunicarea între toate departamentele, de la nivelele cele mai jos din ierarhie până la cele mai înalte nivele;
- Să se asigure feedback-uri constructive tuturor angajaților în legătură cu rezultatele evaluării performanței profesionale;
- Să se dezvolte o cultură organizațională în care să existe o atitudine pozitivă față de angajați;
- Să se informeze toți angajații în legătură cu posibile noi schimbări în metodele de lucru și să îi pregătească pe angajați pentru aceste schimbări;
- Salarizare corectă;
- Să se asigure programe de formare continuă pentru angajați.

Cu ajutorul acestor măsuri de implementare în organizații se va schimba treptat starea angajaților de la locul de muncă dintr-una monotonă într-una mai bună, se vor simți mai apreciați, mai observați, vor simți că fac parte cu adevărat din organizație și că părerile, gândurile lor contează, relațiile de colegialitate se vor îmbunătăți, iar așa vor prezenta mai mult interes în ceea ce fac și vor da dovadă de un randament mai ridicat la job.

Sindromului burnout îi putem atribui trei dimensiuni și anume:

1. Epuizarea emoțională: este dimensiunea de bază a acestui sindrom și este cauzată de cerințele și sarcinile excesive de la locul de muncă, se caracterizează prin pierderea energiei, oboseală permanentă și indiferență.

2. Depersonalizarea: presupune distanțarea față de ceilalți, de locul de muncă, evitarea responsabilităților și atitudine negativă.

3. Reducerea realizărilor personale: în această ultimă etapă, oamenii încep să își piardă atenția, capacitatea de a se concentra, creativitatea, nivelul stimei de sine scade, simt că munca lor este nesemnificativă și nu se simt apreciați.

Un studiu din anul 2014, a arătat că frecvența cu care se întâlnesc cele trei dimensiuni ale sindromului burnout sunt 69% pentru epuizarea emoțională, între 10% și 25% pentru depersonalizare și între 33% și 50% pentru reducerea realizărilor personale. (Ciosnar Luminița, 2014)

Cauze ale sindromului burnout:

- Mediul profesional: volum mare de muncă, multe responsabilități, presiunea timpului, suprasolicitări, program de lucru prelungit, neînțelegerea cu colegii, dezechilibru între viața profesională și cea personală (dacă activitatea profesională este prea încărcată, angajatul nu va mai avea timp și nici energie să petreacă timp cu familia sau prietenii săi);
- Stilul de viață: somn insuficient, stil de viață nesănătos, timp liber insuficient, lipsa sprijinului social și familial (dacă angajatul se simte izolat la locul de muncă și în viața personală îl va face să se simtă tot mai stresat), insuficiența practicării unor activități relaxante;
- Personalitate: perfecționism, slabă rezistență la stres, inadaptare, așteptări neclare sau excesive față de angajat (dacă angajatul nu a înțeles exact ce are de făcut sau ce rezultate așteaptă angajatorul de la el, se va simți incomfortabil și va avea permanent o stare de tensiune) sau așteptări exagerate pe care le are angajatul (recompense imediate).

Dacă în rutina noastră de zi cu zi, începem să observăm stări de oboseală, însă nu acea oboseală obișnuită pe care o simțim după o zi mai încărcată sau după ce depunem un efort mai mare, ci oboseala aceea constantă, permanentă, continuă care ni se pare că nu putem scăpa de ea orice am face, apoi, dacă avem senzația de un gol în suflet, suntem furioși, agresivi, frustrați, confuzi, panicați, demotivați, amețiți, ne confruntăm cu dureri de cap care nu trec, dureri musculare, începe să ne fie tot mai dificil să ne trezim dimineața, comunicăm și interacționăm din ce în ce mai puțin cu cei din jur, ne scade entuziasmul la locul de muncă și capacitatea de a ne concentra, nu mai dăm randament la locul de muncă, avem senzația că sarcinile pe care le avem de îndeplinit la locul de muncă sunt tot mai grele sau aproape imposibile de realizat, treptat nu ne mai satisface nimic și avem impresia că viața profesională intervine în viața personală și ne încurcă, iar din această cauză avem parte de situații neplăcute în familie, dacă ne confruntăm cu aceste simptome și stări este clar că diagnosticul este sindromul burnout și ar trebui să cerem de urgență ajutor în această privință.

Am putea face o distincție între bărbați și femei, cu toate că, în general sunt similari, există unele diferențe importante legate de modurile în care aceștia se epuizează. La bărbați, epuizarea se observă prin faptul că acestora le scad

realizările personale, în schimb la femei este mai pronunțată partea de epuizare emoțională, deoarece ele în familie se ocupă de "detalii", având mai multe activități de făcut, precum să fie mame, să aibă grijă de copiii care merg la grădiniță sau la școală, să fie atente și la soți, să facă curățenie și de mâncare, de aceea locul de muncă este singurul mediu unde își doresc și pot și ele să se dezvolte, iar așa se ajunge la epuizarea organismului.

Din aceste idei, ne putem duce cu gândul la faptul că sindromul burnout ar putea fi și contagios, deoarece prin comportamentele noastre, îi afectăm și pe cei din jur, atât de la locul de muncă, cât și din familie. Problemele de la locul de muncă ajung inevitabil și acasă, iar de aici pot porni discuții, probleme, conflicte între membrii familiei.

Datorită comportamentului nostru, îndepărtăm persoanele apropiate, dragi nouă, fiindcă prezentăm o lipsă de interes față de ei, îi neglijăm, îi rănim, iar aceștia observă, sunt conștienți de acest fapt și de aceea se ajunge la certuri, neînțelegeri între familie și prieteni.

Toată această problemă poate deveni foarte gravă, deoarece fără sprijinul familiei și confruntându-ne cu probleme la serviciu se poate ajunge la dezvoltarea unei depresii.

Una dintre situațiile cele mai grave este când persoanele ajung în punctul acela critic de epuizare totală, fizică și psihică, dar nu își dau seama de acest lucru, deoarece sunt atât de absorbiți de acea stare de oboseală cronică și atât de vulnerabili în fața stresului, pe lângă că sunt epuizați, fără putere și energie, încât nu mai observă nimic în jurul lor. Așadar, înainte de a cere ajutor, ei trebuie să fie capabili să realizeze că suferă de această afecțiune, iar dacă acest lucru nu se întâmplă sub nici o formă, trebuie ca familia, prietenii și cei apropiați să intervină, pentru a nu se înrăutăți situația.

Modalități de prevenire ale sindromului burnout:

- A se asigura un nivel optim al raportului activitate-odihnă;
- A se repartiza corect sarcinile, în funcție de gradul de dificultate;
- Informarea despre epuizare, ce este aceasta și cum acționează;
- Efectuarea controlului medical periodic;
- Alimentație sănătoasă;
- Exerciții fizice;

- Luarea de pauze periodice (de exemplu 15 minute la fiecare 50 minute);
- Fixarea unor limite;
- Luarea de pauze de la tehnologie;
- Încercarea de lucruri noi;
- Practicarea unui hobby.

Aplicarea acestor măsuri de prevenție a sindromului burnout va fi foarte benefică pentru noi, deoarece ne va ajuta să avem o bună stare de sănătate, atât fizică, cât și psihică, la nivel mental, ceea ce este foarte important, fiindcă noi oricum suntem foarte predispuși acestui risc major de stres.

Dacă dormim suficient, mâncăm corect, facem exerciții fizice periodic, învățăm să nu ne mai suprasolicităm, pentru a acorda timp lucrurilor pe care chiar ne dorim să le facem, să avem în fiecare zi un interval de timp în care să lăsăm telefonul, laptopul deoparte, să nu ne verificăm e-mailurile, mai pe scurt să avem parte de un timp de relaxare, vom observa efectele pozitive ale acestor măsuri de prevenție, și anume vom avea multă energie și bună dispoziție pentru a face față provocărilor de zi cu zi de la locul de muncă, dar și de acasă, iar așa vom ajunge să știm cum să ne gestionăm stresul, pentru a nu ajunge la epuizare, cu ajutorul acestui control vom putea fi într-o stare de echilibru continuă.

2. Metodologia cercetării

2.1. Designul metodologic

Din punct de vedere metodologic, luând în considerare tema de cercetare aleasă, și anume Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților, se precizează faptul că această cercetare își propune să utilizeze metoda calitativă, care se va realiza prin susținerea unor interviuri, acestea având la bază un ghid de interviu foarte bine structurat, care mă va ajuta să aflu tot ce mi-am propus.

Cercetarea calitativă are ca și avantaje, faptul că ne permite să investigăm experiențele, trăirile oamenilor de viață, care sunt evenimente reale și modul în care acestea se manifestă, iar acest lucru ne oferă posibilitatea de a dezvălui realități diferite, unice, de pe urma varietății de experiențe individuale.

Metoda calitativă reprezintă o abordare mult mai subiectivă, care investighează un număr mai mic de cazuri, în comparație cu metoda cantitativă unde este investigat un număr mare de cazuri, de aceea, cu ajutorul acesteia

avem posibilitatea de a aduce noutăți în cercetări, prin înțelegerile mai profunde și explicațiile mai complexe ale subiectelor de cercetare.

Cu alte cuvinte, abordarea calitativă analizează întregul, dinamica dintre fenomene și este văzut ca un proces flexibil. Obiectivele principale ale acestei cercetări sunt tipurile de comportament, atitudinile, experiențele din mediul social dar și din mediul interpersonal, aspectele legate de norme, valori culturale și comunicarea verbală, respectiv non-verbală.

Așadar, cercetarea calitativă este considerată ca fiind o relație de colaborare între cercetători și persoanele care fac parte din procesul investigării, de aceea, un aspect foarte important al acestei metode este de a înțelege modul de gândire al oamenilor.

Abordarea calitativă nu recomandă "nici cunoașterea completă a domeniului și nici reprezentarea tuturor aspectelor prin selecție aleatorie, pentru asigurarea unei șanse egale ca fiecare caz să fie selectat în eșantion" (Glaser & Strauss, 1967, reprinted 2006, 30).

Consider că dacă aș fi ales să utilizez metoda cantitativă la această cercetare, în loc de metoda calitativă, nu aș fi putut să scot atât de multe informații relevante, pe care le-am obținut în urma interviurilor și adresării unor întrebări deschise, care m-au ajutat să primesc răspunsurile respective, deoarece la metoda cantitativă aș fi avut întrebări închise, cu variante de răspuns care nu mi-ar fi fost de folos pentru că nu aș fi putut afla atât de multe detalii.

2.2. Obiectivele cercetării

Obiectivul principal al acestei cercetări calitative este de a evalua cât de ridicat este nivelul de burnout în rândul angajaților, ca mai apoi să se poată identifica efectele prezentate de acest sindrom, iar în final să se evidențieze modul în care este afectată sănătatea angajaților din cauza acestei boli.

Prin această cercetare îmi doresc să aflu numeroase aspecte referitoare la sindromul epuizării profesionale, printre care se numără și răspunsurile la unele întrebări precum:

Cum se simt angajații la locul de muncă?

Prin această întrebare îmi doresc să aflu care este starea lor de la locul de muncă, dacă vin cu drag la lucru, sau dimineața nu le vine să se ridice din pat știind că trebuie să meargă la jobul respectiv, dacă fac ceea ce le place sau nu,

dacă au o dispoziție bună sau proastă, dacă au o relație bună cu colegii/șeful și au reușit să lege prietenii, și cel mai important cât de mare este volumul de lucru. Consider că acestea sunt lucruri care trebuie aflate, deoarece totul poate începe de la o simplă stare proastă la locul de muncă, dar repetitivă, de la o neînțelegere/ceartă cu colegii sau șeful, sau de la a avea prea multe sarcini de îndeplinit.

Sunt mulțumiți angajații de timpul lor liber?

Întrebarea pune în discuție dacă angajații au timp și pentru ei înșiși, adică pentru a petrece timp cu familia, cu prietenii, pentru a se relaxa, a se odihni, a face sport, sau cu alte cuvinte și mai pe scurt, dacă au suficient timp liber pentru a face ce își doresc să facă.

De ce ajung oamenii să sufere de sindromul burnout?

Această întrebare vizează descoperirea cauzelor care duc la apariția sindromului burnout, ce fac oamenii de ajuns în această postură neplăcută care îi afectează foarte mult.

Prin ce trec persoanele care suferă de această boală?

Obiectivul acestei întrebări este de a descoperi comportamentele, atitudinile oamenilor din acea perioadă, cât și stările prin care trec și sentimentele pe care le au.

Cercetarea are în vedere percepția, părerile, opiniile, gândurile exprimate deschis și liber de mai multe persoane din pozițiile lor de asistent manager, IT-ist, manager, recruter, director și șef de echipă.

2.3. Ipotezele cercetării

În ceea ce privește metoda de cercetare, și anume metoda calitativă, ar putea să se regăsească pentru început menționarea unor ipoteze de cercetare relevante pentru acest studiu. Având în vedere numărul de persoane implicate, care este mai redus, în acest demers al analizei, este necesar să se precizeze ipoteze de cercetare ce vor putea fi valide în urma studiului.

Așadar, posibilele afirmații care vor putea primi o confirmare pe parcursul acestei cercetări calitative sunt:

Marea majoritate dintre angajați sunt foarte stresați la locul de muncă.

Angajații consideră că activitatea profesională le ocupă prea mult din timp și de aceea nu au suficient timp liber.

Orice angajat ajunge mai devreme sau mai târziu să se confrunte cu epuizare fizică și psihică din cauza suprasolicitării profesionale, fapt care duce la afectarea sănătății.

2.4. Instrumentul de cercetare

Instrumentul de cercetare care va fi folosit este ghidul de interviu, iar cu ajutorul acestuia se vor realiza 10 interviuri.

Interviul este considerat a fi unul dintre cele mai bune și utilizate instrumente, având rolul de a realiza colectarea de date. Această tehnică ne permite să înțelegem mai în detaliu relațiile ființelor umane cu lumea și punctele de vedere ale unor grupuri. O definiție scurtă și la obiect prin care am putea defini interviul este "arta de a pune întrebări și de a asculta" (Fontana & Frey, 1994, 361). Interviul individual are ca modalitate de comunicare contactul direct, adică față în față, dar se mai poate realiza și telefonic, sau prin mijloace mai moderne cum ar fi video-conferința.

Un motiv pentru care am ales această tehnică de culegere a datelor, și anume interviul, este, deoarece am considerat că tema mea de cercetare Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților necesită o abordare mai subiectivă, pentru a putea afla detaliile importante din poveștile de viață ale oamenilor, iar interviul îmi oferă această posibilitate prin faptul că permite adresarea unor întrebări deschise.

Un aspect important de care ar trebui să ținem cont în desfășurarea interviurilor este ca acestea să aibă loc într-un mediu plăcut, pentru ca oamenii să se poată simți confortabil, deoarece, cu cât se vor simți mai bine, cu atât ne vor oferi răspunsuri mai lungi, mai ample și mai detaliate, adică exact ce avem nevoie. În plus, o parte ce nu poate fi neglijată este de a folosi un limbaj comun, nu unul complicat, pentru că vom risca ca persoanele să nu înțeleagă cu exactitate despre ce este vorba.

Un alt aspect esențial în ceea ce privește acest instrument de colectare a datelor, este faptul că pentru a putea avea rezultate bune și pentru a putea beneficia de pe urma persoanelor care vor fi intervievate trebuie să le explicăm tuturor care este scopul acestei cercetări, ce se urmărește, să obținem consimțământul lor, să îi informăm legat de înregistrarea interviului și să le garantăm că întregul proces este anonim și confidențial. În final, dacă persoanele

intervievate vor înțelege aceste aspecte, va fi în avantajul nostru.

Având în vedere culegerea de informații care a fost realizată prin convorbiri față în față, sau cu alte cuvinte, pe cale orală, această metodă are ca avantaj faptul că ne oferă posibilitatea de a analiza în amănunt și de a ne da seama de anumite aspecte din tonul vocii, sau din mimică, gestică, cum ar fi o ezitare, ideea că ar ascunde ceva, o problemă, sau putem diferenția răspunsurile sigure de cele nesigure. Siguranța în vorbire și în exprimare ne poate fi de folos în a sesiza dacă persoanele spun adevărul sau nu.

Pe parcursul interviurilor, le vor fi adresate întrebări cât mai concise și pe înțeles, persoanelor intervievate, cu referire la subiectul Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților, pentru a putea afla și colecta răspunsuri adevărate, care să reflecte realitatea, cât mai detaliate și susținute cu exemple din viețile profesionale cât și personale ale oamenilor.

Acest fapt mă va ajuta la realizarea acestei cercetări, deoarece voi avea situații și întâmplări concrete din experiențele, trăirile lor, iar în așa fel la finalul studiului voi putea concluziona idei în privința sindromului burnout legate de motivele pentru care dăunează sănătății și care sunt consecințele negative ale acestuia.

Un beneficiu în a alege susținerea unui interviu structurat a fost faptul că m-a ajutat să îmi organizez corect ideile, fapt ce a dus la un demers lin al interviurilor fără întreruperi, fără a trimite discuțiile în alte direcții sau în alte părți greșite care nu ar fi fost de interes și ne-ar fi îndepărtat de subiectul nostru principal. Așadar, ghidul de interviu a fost un îndrumător al convorbirilor care a ajutat la evitarea abaterilor de la obiectivele întrebărilor.

2.5. Alegerea populației studiate

În această cercetare doresc să identific gradul de manifestare al sindromul burnout asupra sănătății angajaților din diferite categorii profesionale, pentru a putea afla care este domeniul sau care sunt domeniile mai mult afectate de acest sindrom și domeniile mai puțin afectate, iar în plus voi afla motivele pentru care sunt prezente diferențe între domenii.

2.6. Colectarea datelor

Culegerea datelor se va face căutând persoane care lucrează în diferite domenii profesionale și intervievând aceste persoane cu ajutorul ghidului de

interviu.

Printre persoanele intervievate, se numără preponderent mai multe femei și mai puțini bărbați, cu vârste cuprinse între media 21-51 de ani, având poziții de asistent manager, IT-ist, șef de echipă, recruter, manager, director, din cadrul unor firme precum Enel, Inditex, Vox, Dunca.

2.7. Limitele cercetării

Cercetarea a fost realizată în orașul Timișoara, iar majoritatea persoanelor intervievate au fost din Timișoara, în schimb au existat și persoane care nu erau din Timișoara, dar între timp s-au mutat din alt oraș aici, sau au mai fost unii care s-au întors în țară din străinătate.

Dificultățile întâlnite au fost găsirea persoanelor pentru interviuri, care nu a fost ușoară și a necesitat destul de mult timp, apoi refuzul unor persoane de a lua parte la interviu, sau au existat persoane care după ce le-am vorbit despre cercetare și i-am întrebat dacă doresc să facă parte din ea, au acceptat pe moment, însă când a venit momentul de a îi întreba când putem face interviul, au început cu scuzele clasice cum că nu au timp, pentru că sunt foarte ocupați și aglomerați.

Alte dificultăți au fost faptul că unele persoane au dat răspunsuri mai scurte, incomplete, fără foarte multe exemplificări, probabil pentru că nu doreau să dezvăluie atât de multe detalii din viața lor personală, în comparație cu alte persoane care au vorbit mai mult, au dat răspunsuri mai lungi, mai complexe, cu detalii și exemple.

De aceea, este important să căutăm persoane, cât mai deschise, directe, comunicative, care să înțeleagă scopul cercetării, sau să îi ajutăm noi să se deschidă dacă observăm că ar avea unele rețineri. Așadar trebuie și noi, cei care îi interviuăm să îi facem să se simtă în largul lor pentru a putea comunica cu noi.

3. Rezultatele cercetării

3.1. Interpretarea interviurilor și validarea ipotezelor

În continuare, vom analiza și vom interpreta interviurile la care vom descrie cazurile întâlnite la fiecare întrebare în parte din ghidul de interviu. Mai mult decât atât, vom prezenta ideile generale ale rezultatelor și vom scoate în

evidență acele aspecte importante, care se regăsesc în răspunsurile date de către persoanele intervievate.

Prima întrebare care a fost adresată persoanelor intervievate este următoarea: *Ați auzit vreodată de sindromul burnout? Dacă da, îmi puteți spune pe scurt ce reprezintă?*.

Această primă întrebare adresată, a fost una introductivă care a avut rolul de a îi pune pe intervievați în temă cu subiectul. De asemenea, prin această întrebare mi-am dorit să aflu cât de multe persoane știau despre existența acestui sindrom burnout, iar la fiecare interviu am fost plăcut surprinsă, să aud faptul că toate persoanele cunoșteau informații despre această afecțiune: *„Am auzit de sindromul burnout, iar după înțelegerea mea, poate duce persoana afectată spre epuizare totală atât fizică cât și psihică, la locul de muncă și nu numai. Cei afectați de sindromul burnout din câte țin minte sunt mai supuși anxietății și în unele cazuri chiar și depresiei.”*(KE,masc) ; *„Da, este o afecțiune asociată cu epuizarea mentală, fizică și emoțională care apare ca urmare a stresului excesiv acumulat pe termen lung. Știu că persoanele aflate în burnout își pierd total motivația și energia.”*(AA,fem) ; *„Da, am auzit de sindromul burnout. El reprezintă o stare de epuizare, de suprasolicitare și din cauza sindromului burnout putem ajunge să suferim de unele afecțiuni, fapt ce poate crește riscul de tulburări la nivelul inimii.”*(BC,fem)

A doua întrebare adresată persoanelor intervievate a fost: *Care este starea dumneavoastră la locul de muncă? Dar și în afara locului de muncă?*.

Prin această întrebare am dorit să aflu cum se simt oamenii la locul de muncă. Consider că starea noastră de la job contează, fiindcă dacă nu ne simțim bine, înseamnă că este ceva în neregulă.

Așadar, în privința acestei întrebări, părerile au fost împărțite, unele persoanele considerau că sunt mai stresate la locul de muncă, însă în afara locului de muncă au o stare mai bună: *„La serviciu, am o stare de stres, poate așa îmi este și felul, să fiu mai stresat, din cauza serviciului și a muncii, dar după program încerc să las de-o parte și să încerc să uit de probleme, să mă relaxez.”*(BE,masc).

Alte persoane au considerat că nu se simt bine nici la lucru și nici în afara serviciului: *„La locul de muncă simt stresul acumulat, iar în afara locului de muncă simt o stare de epuizare.”* (KR,fem) ; *„Din punct de vedere al stării fizice, nu este*

un mediu ostil dar, din punct de vedere psihic sunt foarte mulți factori ce duc la disconfort. În afara locului de muncă încerc să fac față lucrurilor de zi cu zi, familie, copil și nevoia de a comunica cu cei din jur."(CA,fem).

Au mai existat persoane care se considerau a fi mai relaxate, atât la job cât și în afara lui, însă depindea de perioade, unele fiind mai încărcate și altele mai puțin încărcate, dar tot se mai iveau uneori probleme, stres de la locul de muncă și acasă: *„Starea mea la locul de muncă pot spune că depinde mult de perioada respectivă, deoarece sunt perioade mai bune și altele mai puțin bune. În mare parte, la locul de muncă, încerc să fiu cât mai relaxat fizic, dar totodată concentrat pe ce trebuie să fac. În afara locului de muncă, de cele mai multe ori mă aflu în confortul casei mele unde pot spune că scap de un anumit stres și obligații legate de job dar nu în totalitate, deoarece uneori sunt nevoit să fac anumite sarcini pentru job și în timpul meu liber, iar atunci, din nou, revine stresul și obligația față de job."(KE,masc) ; „Starea mea la locul de muncă este o stare bună, doar că, atunci când am foarte mult de lucru, sunt agitată, stresată. Bineînțeles, că acasă am o stare mai liniștită decât la serviciu, dar tot sunt unele momente în care mă stresez și când sunt acasă."(BC,fem)*

Prin cea de-a treia întrebare care le-a fost adresată subiecților, și anume *Considerați că aveți un echilibru între viața profesională și cea personală? Sau considerați că activitatea profesională vă ocupă prea mult din timp?*, s-a dorit să se afle dacă persoanele angajate au o balanță între viața lor profesională și viața lor privată, iar în urma acestei întrebări răspunsurile au fost următoarele: *„Da, există un echilibru însă activitatea profesională începe să solicite tot mai mult timp"(OL,masc) ; "Pot să spun că sunt norocoasă pe această parte datorită faptului că am un program și o organizare la locul de muncă care îmi oferă timp pentru a mă putea ocupa după serviciu de viața mea personală."(AA,fem) ; „Activitatea profesională ocupă într-adevăr o parte destul de mare din viața mea, de aceea încerc să „fug” de câte ori se poate de orice îndatoriri referitoare la locul de muncă." (KE,masc)*

Ținând cont de răspunsurile prezentate mai sus, putem deduce că marea majoritatea dintre persoane consideră că au un echilibru între viața profesională și cea personală, însă la unele persoane, totuși, serviciul le ocupă destul de mult din timp.

A patra întrebare din ghidul de interviu, aceasta fiind *Considerați că aveți destul timp liber pentru dumneavoastră în afara locului de muncă, pentru a petrece timp cu familia/ prietenii și pentru a practica activități relaxante/recreative?*, a urmărit mulțumirea persoanelor angajate față de timpul lor liber, iar aceștia au răspuns: „Nu. Timpul este prea scurt sau noi dorim să facem prea multe, cum ar fi activități în familie sau cu cel mic.”(CA,fem) ; „În mare parte am timp liber pentru viața personală deși mi-aș dori ca acest „timp liber” să fie mai mare.”(KE,masc) ; „Consider că timpul liber este cât de cât suficient în general, dar asta pentru că încerc eu să mi-l organizez cât mai bine.”(BC,fem) ; „Timpul liber nu este atât cât mi-aș dori, însă obiectivul pe termen mediu și lung este de a avea mai mult timp liber”(OL,masc).

După aceste răspunsuri, am putea spune că părerile au fost aproximativ egale, deci reiese că 50% dintre persoane nu sunt prea mulțumite de timpul lor liber, iar cealaltă jumătate este destul de mulțumită de timpul liber pe care îl are.

La a cincea întrebare, care a fost *Vă considerați o persoană stresată în viața de zi cu zi? Dacă da, cât de stresată și ce anume vă stresează?*, am căutat să descopăr nivelul de stres al persoanelor și ce anume le provoacă stresul.

Din câte s-a sesizat, o parte mare dintre subiecți susțin că sunt stresați: „Sunt o persoană care se stresează din orice și sunt în majoritatea timpului un overthinker, încă lucrez la partea asta. Încerc să îmi controlez stresul care în mare parte apare la locul de muncă și uneori se mai combină și cu stresul din viața personală, pentru că fiecare mai avem de rezolvat una, alta, ajungem să nu avem timp să rezolvăm acea problemă, mai sunt și termenele limită care apar în cadrul job-ului și atunci stresul își face apariția.”(AA,fem) ; „Da. Banii sau partea financiară reprezintă cel mai mare factor de stres. Mai ales în zilele noastre când toate s-au scumpit, când există și rate și creșterea unui copil.”(CA,fem) ; „Da, mă consider o persoană mai stresată, pentru că sunt meticuloasă la lucrurile pe care le fac și singurul meu stres este să fie bine făcut totul. De multe ori stresul se acumulează și de la colegii cu care lucrez, ori de la insistențele șefilor și pentru că eu sunt o persoană ordonată și organizată, și poate de multe ori mă simt nedreptățită că nu am făcut suficient, sau cel puțin asta consideră șefii, însă eu știu că s-a făcut tot ce s-a putut face.”(BC,fem) ; „Da, totuși sunt o persoană mai stresată, mă aprind repede, dacă nu îmi convine ceva, cum ar fi de exemplu șeful

să vină să îmi spună să fac un lucru de două ori sau dacă vrea anumite modificări în ceea ce am făcut și nu îmi convin aceste treburile, dacă îl fac, îl fac o singură dată, nu de zece ori, sau anumiți colegi sunt foarte cicălitori și mă deranjează, iar de aceea nu mă prea înțeleg cu ei în privința lucrului. În plus, cum eu sunt o persoană căruia îi place să își îndeplinească sarcinile foarte bine, și să iasă totul ok, să fie toată lumea mulțumită, în primul rând eu de ceea ce fac, dar în unele situații, clientul tot mai găsește unele defecte, și de acolo pleacă și stresul."(BE,masc).

Am întâlnit și o opinie mai diferită, o persoană care nu se consideră prea stresată, dar cu toate acestea susține că: „În general nu mă consider o persoană atât de stresată, însă sistemul din România ne dă destule motive de a ne stresa în ceea ce privește viitorul nostru."(OL,masc).

Apoi, a urmat întrebarea cu numărul șase, A existat vreo perioadă în viața dumneavoastră în care v-ați simțit complet epuizat/ă de puteri, să simțiți oboseală permanentă, să vă fi pierdut energia, să simțiți că nu mai faceți nimic bine și să vă subapreciați? Dacă da, spuneți-mi vă rog când a fost acea perioadă și care a fost cauza acelei perioade., care a vizat dezvoltarea unor perioade mai grele, mai critice din viațile și experiențele subiecților, sau cu alte cuvinte, perioade în care ar fi fost posibil ca persoanele să fi suferit de sindromul burnout.

Respondenții au oferit detalii fără ezitare: „Da, și nu doar o dată, cred că sunt perioade care apar în viața oricărui om care are griji și responsabilități. Este normal să ne epuizăm la un moment dat pentru că lumea asta a devenit de așa natură încât ne concentrăm mai mult pe job și uităm să ne deconectăm. Cred că cea mai grea perioadă în care am simțit toate acestea a fost în momentul în care m-am angajat și nu știam cu ce se mănâncă meseria pe care urma să o practic, aveam acasă și multe altele de rezolvat, inclusiv pregătirea actelor și rezolvarea aprobărilor și semnăturilor necesare afacerii pe care urma să o deschid și da, am simțit la un moment dat că nu mai puteam, plângeam seară de seară și încercam să nu pic la pământ."(AA,fem) ; „Da, ultimii doi ani de la locul de muncă au fost cei mai grei, deoarece am fost obligată să preiau și jobul unor foști colegi, iar stresul acumulat, starea de epuizare și nemulțumirea față de activitatea pe care o aveam zilnic îmi afectau capacitatea mentală."(KR,fem)" ; „A fost o perioadă când lucram singur, deoarece soția era acasă și trebuia să aibă grijă de bunică și

de fetița noastră, ne era foarte greu, iar eu la serviciu lucram cu un inginer și un arhitect care mă stresau foarte mult, unul zicea una, altul zicea a doua zi alta, trebuia să reconstruim din nou ce am stricat, și ei se contraziceau pe ceea ce trebuiau să facă și mă puneau pe mine în dificultate în anumite situații care mă stresau foarte mult și așa ajungeam în punctul în care nu mai știam nici eu cum să fac, eram obosit, când aplecam capul mă luau amețeli, chiar am fost și la doctor pentru a face un film, dar nu mi-au găsit cine știe ce, oricum, a trecut foarte greu acea perioadă."(BE,masc)

Întrebarea a șaptea a fost *Cum v-ați simțit în perioada respectivă?*, iar prin aceasta am dorit să scot în evidență stările, atitudinile, comportamentele și simptomele pe care le-au avut subiecții în acele momente.

Aceștia ne-au dezvăluit: *„M-am simțit subapreciat și eram foarte frustrat."(NG,masc) ; „Mă simțeam obosit, epuizat, apatic și foarte indispus."(OL,masc) ; „Groaznic, simțeam că nu pot face nimic bine, că totul mergea pe dos, aveam stări de anxietate, eram nervoasă mereu, plângeam din orice, aveam impresia că nu o să țin nimic bine, că nu pot rezolva problemele pe care le aveam. A fost o perioadă foarte dificilă."(AA,fem) ; „Cred că cel mai mult simțeam o oboseală permanentă, nu mai aveam energie nici pentru lucruri mici, parcă nimic nu mai mergea bine și simțeam mereu că am nevoie de odihnă, dar dormeam foarte prost."(KR,fem)*

După cum putem observa din răspunsurile persoanelor intervievate, acestea au avut parte de numeroase situații copleșitoare, supărătoare și neplăcute peste care au trecut cu greu.

Continuăm cu întrebarea numărul opt, care a fost cea mai importantă, o putem numi punctul culminant al interviului, deoarece aici s-a dorit să se ajungă, și anume să îi întrebăm pe subiecți: *Credeți că ar fi fost posibil să fi suferit de sindromul burnout? Dacă da, de ce?*

Așteptând cu suspans răspunsurile, acestea au fost: *„Sunt sigur, pentru că eram epuizat atât fizic cât și psihic, deci da, cred că sufeream de sindromul burnout, eram obosit mai mereu, nu gândeam logic, nu mai aveam grijă de mine, nu mai mâncam cât ar fi trebuit. Era o perioadă când mă neglijam complet doar pentru a termina ce aveam de făcut în cadrul locului de muncă, acum că mă gândesc la trecut, realizez că ce am făcut eu nu a fost deloc sănătos pentru mine*

și nu aș mai face asta vreodată."(KE,masc) ; „Cred că la un moment dat în viață fiecare lăsăm sindromul burnout să ne acapareze, dar unii știm să scăpăm de el și să nu îl ducem la extrem, iar alții se afundă în acesta. Da, la un moment dat am suferit de sindromul burnout, dar cu ajutor din partea unui psiholog, am reușit să îmi gestionez treburile, am reușit să scap de el și să nu îl duc la extrem."(AA,fem) ; „Da, cred că am suferit de sindromul burnout, deoarece nu mai puteam să mă concentrez la sarcinile pe care le aveam de făcut la locul de muncă, începusem să fac greșeli și uitam unele lucruri."(KR,fem).

Pe baza răspunsurilor date, se confirmă faptul că persoanele interviewate au suferit de sindromul epuizării profesionale.

Întrebarea numărul nouă ne-a ajutat să aprofundăm subiectul sindromului burnout: *Cum v-a afectat sănătatea acest sindrom?*

Răspunsurile primite la această întrebare au fost: *„Din cauza acestui sindrom, aveam dureri de cap intense, grave, care mi se părea că nu mai treceau, aveam stări de moleșeală, iar acestea se întâmplau în primă fază pentru că nu dormeam și nu mă odihneam suficient."(BC,fem) ; „Începusem parcă să gândesc mai greu și aveam greutate în articularea cuvintelor, gândeam ceva și spuneam ceva complet aiurea. Dar cel mai afectat îmi era somnul, trezindu-mă frecvent și de obicei cu gândul că am uitat să fac ceva la lucru."(KR,fem) ; „Mi-a afectat viața într-un mod foarte negativ, nu credeam că mă pot simți atât de rău lucrând ceea ce îmi place, dar se pare că atunci când aveam prea multe de făcut, prea mult stres, prea multe responsabilități aruncate asupra mea, cedam, atâtea ore stând cu ochii în calculator, aveam dureri la nivelul spatelui, încheieturilor de la mână, picioarele mă dureau, era groaznic mai pe scurt."(KE,masc).*

Din cele prezentate, se constată datorită confirmărilor primite de la respondenți, faptul că acest sindrom ne poate afecta foarte grav sănătatea, chiar ne poate distruge dacă nu facem ceva în această privință.

Penultima întrebare, fiind *Cum ați reușit să treceți peste acea perioadă neplăcută? Ați avut vreun ajutor?* a fost încă un plus, deoarece ne-a ajutat să descoperim ce au făcut aceste persoane pentru a depăși problema, cum au reușit să se vindece de sindromul burnout.

La această întrebare am primit următoarele răspunsuri: *„Am trecut peste acea perioadă destul de greu, cel mai mare ajutor pe care l-am avut a fost*

partenera mea, care mă ajuta acasă, puteam discuta cu ea, îmi dădea sfaturi referitoare la ce pot să fac pentru a mai scăpa de stres, iar la locul de muncă m-au ajutat colegii care în timpul lor liber au dorit să mă ajute să termin sarcinile mai repede. Pe lângă asta m-a ajutat mult faptul că în timpul liber îmi practicam hobby-ul."(KE,masc) ; „Am reușit să trec peste cu ajutorul unui psiholog, pentru că am conștientizat că am nevoie de un specialist pentru a putea trece peste și pentru a putea să îmi reorganizez viața."(AA,fem) ; „Am avut nevoie de ajutor, dar din păcate nu l-am primit. Șefa mea a înțeles stresul la care am fost supusă doar după ce am demisionat și a fost nevoită să preia din sarcinile mele, colega care m-a înlocuit neputând face față singură." (KR,fem)

Din aceste răspunsuri, se poate desprinde faptul că, totul are o soluție, chiar dacă nouă ni se pare că nu, esențial este să realizăm că avem nevoie de un ajutor și apoi să îl cerem.

Ultima întrebare din ghidul de interviu ne-a ajutat să extragem concluziile deduse de persoanele care au suferit de această afecțiune și să îi facem să se gândească cum ar gestiona totul dacă ar fi să se regăsească din nou în aceeași situație: *Ce ați învățat din acea perioadă neplăcută? Credeți că dacă ar fi să treceți din nou prin asta, ați ști să vă luați măsuri eficiente de prevenție? Ce sfaturi ați putea să le dați altor persoane care se confruntă cu această problemă?*

Persoanele și-au exprimat părerile în felul următor: *„Ce concluzie am tras din aceste probleme de până acum, este că va trebui să fiu mai pozitiv, să fiu mai relaxat și să mă gândesc la mine. Ce măsuri de prevenție aș lua ar fi, să nu mă mai enervez și să nu mă mai stresez atât de mult, să nu mai iau orice lucru în seamă sau prea în serios și lucrurile mai meticuloase pe care trebuie să le fac să nu le mai bag atât de mult în seamă, pentru că până la urma, ar trebui să am grijă de sănătatea mea, iar persoanele care se confruntă cu această problemă le-aș sfătui să se odihnească foarte mult, să aibă parte de relaxare, liniște, pace, să fie împreună cu familia, dacă au vreun hobby, să îl practice cât mai mult și să continue să meargă mai departe, deoarece asta este viața și nu avem ce face."(BE,masc) ; „Am învățat că eram o persoană prea nervoasă, mă stresam mult prea mult și puteam să mă îmbolnăvesc din acea cauză și mi-am dat seama că nu e ok ce se întâmplă, de aceea am încercat să fiu mai atentă cu mine și să îmi păstrez un auto-control. Dacă ar fi să trec din nou prin asemenea situații aș fi*

foarte precaută ca să nu mai ajung să trăiesc un început de sindrom burnout, nu m-aș mai lăsa pe mine să ajung în acel punct. Altor persoane care se confruntă cu această problemă le-aș sugera să se pună pe ei pe primul loc, și apoi serviciul, pentru că sănătatea este cea mai importantă, iar dacă li s-ar întâmpla ceva, ei ar suferi, nu șefii sau restul colectivului, noi suntem cei care trebuie să ne purtăm de grijă".(BC,fem) ; „Am învățat că trebuie să existe un echilibru între casă și lucru, că nu poți să accepți să îți fie delegate sarcinile celorlalți mai ales când timpul de lucru nu permite efectiv realizarea acestora, că avem nevoie de liniște sufletească și de odihnă pentru a ne reface, ca să fim eficienți la locul de muncă dar și pentru a fi fericiți. Sfatul meu pentru cei ce se confruntă cu această problemă ar fi să explice superiorilor, să ceară ajutor și să pună sănătatea lor și fericirea mai presus de locul de muncă."(KR,fem)

În urma aspectelor, cât și a argumentelor prezentate și exemplificate în acest capitol se poate confirma faptul că, ipotezele scrise la partea de metodologie (*Marea majoritate dintre angajați sunt foarte stresați la locul de muncă. ; Angajații consideră că activitatea profesională le ocupă prea mult din timp și de aceea nu au suficient timp liber. ; Orice angajat ajunge mai devreme sau mai târziu să se confrunte cu epuizare fizică și psihică din cauza suprasolicitării profesionale, fapt care duce la afectarea sănătății.*) sunt valide.

4. Concluzii

Scopul principal al acestei cercetări calitative cu tema *Efectele sindromului burnout asupra sănătății angajaților*, a fost de a dezvălui dacă oamenii suferă sau nu de sindromul epuizării profesionale.

Pe de altă parte, au mai existat și celelalte obiective secundare a căror rol a fost de a afla diferite amănunte, detalii, despre viața lor profesională, cum ar fi care este dispoziția lor la locul de muncă, dacă au parte de prea mult stres la serviciu sau dacă le ajunge timpul liber pentru a se ocupa de ei și de familie.

Luând în considerare rezultatele, respondenții au oferit diverse informații referitoare la experiențele și trăirile lor susținute cu exemple, care au reprezentat evenimente reale, prin care aceștia au trecut.

Printre acele întâmplări se numără unele momente neplăcute, perioade grele, dificile de la locul de muncă în care oamenii s-au simțit foarte epuizați, stresați, deoarece aveau foarte mult de lucru, numeroase sarcini de îndeplinit care

nu se mai terminau și le dădea impresia că nu vor reuși să le finalizeze, pe lângă aceste aspecte se mai adăugau și dispute, neînțelegeri cu colegii sau cu șeful, iar în acest fel au ajuns în punctul de a nu mai avea energie, motivație și putere pentru a putea continua.

Așadar, lucrurile fundamentale care rămân în urma acestui studiu și care trebuie reținute sunt faptul că sindromul burnout este o afecțiune foarte gravă cu care lumea se întâlnește măcar o dată în viață și poate produce mari probleme, atât la nivel profesional cât și la nivel personal.

Deci, concluzia ar fi că este foarte important să ne luăm măsuri eficiente de prevenție, să avem grijă de noi, de sănătatea noastră fizică și mentală, și să încercăm să evităm pe cât posibil acest sindrom.

Însă, dacă totuși se întâmplă să ajungem să ne confruntăm cu această afecțiune, este de preferat să nu ne luptăm singuri cu el pentru a îl învinge, avem nevoie de sprijin din partea celor apropiați, deoarece avem nevoie de contact cu lumea, să comunicăm, să socializăm, să ne descărcăm, pe lângă faptul că avem nevoie de odihnă și relaxare.

În final, având în vedere prezentarea hermeneutică a realității investigate, putem concluziona, faptul că obiectivele acestei lucrări calitative, precizate la partea de metodologie și reamintite încă o dată în acest capitol, se confirmă.

Pe viitor, am în vedere realizarea unei cercetări mai aprofundate, care să includă un număr mai mare de cazuri, însă aș alege altă arie de cercetare, o altă temă, nu din motivul că pe aceasta nu aș fi agreat-o, deoarece chiar mi-a plăcut-o mult, dar aș fi curioasă să analizez, să dezbat și alte probleme ale societății.

De asemenea, m-aș gândi în mod serios să schimb designul metodologic și să trec pe abordări cantitative, pentru a încerca și altceva mai diferit, cum ar fi să întocmesc chestionare pe diferite subiecte, ca mai apoi rezultatele să le obțin din analize în spss, precum asocieri, teste T, anova, regresii sau corelații.

Bibliografie

- Academia.edu (2015). Strategii și metode de cercetare calitativă. Interviu și observația, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai
- Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională (2016). Noțiuni de cercetare calitativă, București: Academia de studii economice.
- Bîrcă, A. (2021). Repercusiuni economice și sociale ale stresului profesional asupra performanței organizaționale, 82. Disponibil la https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/82-86_39.pdf
- Ciosnar Luminița. (2014). Măsuri eficiente de prevenție a sindromului burnout. Disponibil la <https://www.viata-medicala.ro/ars-medici/masuri-eficiente-de-preventie-a-sindromului-burnout-8871>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). *Interviewing: The art of science*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Freudenberger, H. J. & Richelson, G., (1980). *Burn-out: The High Cost of High Achievement*. Garden City, New York: Anchor Press Doubleday & Company, Inc.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Institutional Repository of the Technical University of Moldova (2017). Sindromul burnout : boala profesională a societății contemporane, Chișinău: Universitatea Tehnică a Moldovei.
- Instrumentul Bibliometric Național (2013). De la stres la sindromul arderii emoționale, Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova.
- Instrumentul Bibliometric Național (2017). Evaluarea epuizării profesionale (sindromul burnout) la persoanele cu profesii din domeniul educațional, Tiraspol: Universitatea de Stat din Tiraspol.
- Instrumentul Bibliometric Național (2019). Modalități de prevenire a sindromului burnout, Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova.
- Instrumentul Bibliometric Național (2020). Sindromul burnout și reglarea emoțională la angajați, Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova.
- Instrumentul Bibliometric Național (2021). Motive și consecințe ale fenomenului burnout la pedagogi, Tiraspol: Universitatea de Stat din Tiraspol.

- Lavrova Kaleria. (2006). *Burnout Syndrome: Prevention and Management*. Vilnius, Lithuania: Central and Eastern Europe Harm reduction Network.
- Maslach Christina & Jackson Susan, (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Psihologie hyperion (2016). *Sindromul burnout sau sindromul arderii emoționale*, București: Universitatea Hyperion.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Zgîrcu Elena & Șchiopu Tatiana. (2018). Stresul în viața profesională a farmaciștilor, 17. Disponibil la https://repository.usmf.md/bitstream/20.500.12710/16542/1/Stresul_in_viat_a_profesionala_a_farmacistilor.pdf

The impact of technology on human resource management

Andrei BUNACIU¹

Abstract

This thesis explores the impact of technology on human resources (HR) management, focusing on the digitization of HR processes, recruitment and selection, personnel administration, and the use of artificial intelligence (AI).

The motivation behind selecting this topic stems from observing the dramatic changes technology brings to HR and the need to understand employees' perceptions of these changes.

The study is structured into three main chapters. The first chapter reviews the literature, discussing key concepts and the evolution of technology in HR. The second chapter describes the qualitative research methodology, based on semi-structured interviews with HR employees in Jimbolia.

This method was chosen to allow an in-depth exploration of individual perceptions and experiences. The third chapter presents the analysis of the collected data and the research results, discussing employees' perceptions of technology use in personnel management, the impact on the recruitment and selection process, and the role of AI in these processes.

The research involved interviews with ten HR professionals. The results showed that the digitization of employee records is generally perceived positively, due to increased accessibility and efficient data organization, although there are challenges in the initial integration of these systems.

Technology has had a significant impact on recruitment and selection, providing tools that save time and resources, but there are concerns about depersonalizing candidate interactions.

Personnel administration has benefited from technology, thanks to efficient document management and performance monitoring.

The use of AI in HR is viewed with both enthusiasm and reservations due to reduced trust in automated decisions. Technology and digitization have been recognized as beneficial for streamlining HR processes, but there are challenges in implementation and maintaining the human factor in decisions.

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: alexandru.bunaciu99@e-uvt.ro

The study's limitations include a small and specific sample and the semi-structured interview method, which can introduce subjectivity. For future research, it is recommended to expand the sample and explore the specific impact of different technologies and AI use in HR processes in greater detail.

This thesis contributes to understanding how technology influences HR and provides valuable insights into the benefits and challenges associated with digitization and AI use in this field.

Keywords: technology, digitization, human resources, artificial intelligence, recruitment and selection

Impactul tehnologiei asupra managementului resurselor umane

Andrei BUNACIU ¹

1. Introducere

Tema aleasă pentru această lucrare este impactul tehnologiei asupra managementului resurselor umane (HR), cu un accent special pe digitalizarea proceselor HR, recrutarea și selecția personalului, administrarea personalului și utilizarea inteligenței artificiale. Într-o eră în care tehnologia evoluează rapid, modul în care aceasta influențează diferite domenii de activitate devine un subiect de interes major.

Am ales această temă din două motive principale. În primul rând, în calitate de student în resurse umane, am observat schimbările dramatice pe care tehnologia le aduce în modul în care sunt gestionate procesele HR. Aceasta nu doar că automatizează și eficientizează sarcinile de rutină, dar transformă și modul în care sunt gândite strategiile de management al capitalului uman. În al doilea rând, există o nevoie acută de cercetare în acest domeniu pentru a înțelege mai bine percepțiile și atitudinile angajaților față de aceste schimbări, identificând atât beneficiile, cât și provocările asociate.

Lucrarea de față este structurată în trei capitole principale, fiecare abordând diferite aspecte ale impactului tehnologiei asupra managementului resurselor umane.

Primul capitol oferă o revizuire teoretică a literaturii de specialitate, prezentând conceptele cheie și evoluția tehnologiei în domeniul HR. Aici sunt discutate sistemele de management al resurselor umane (HRIS), rolul acestora în digitalizarea proceselor HR și utilizarea inteligenței artificiale în recrutare și selecție.

Al doilea capitol descrie metodologia cercetării, care este de natură calitativă, bazată pe interviuri semi-structurate cu angajați din departamentele de resurse umane. Această metodă a fost aleasă deoarece permite o explorare în profunzime a percepțiilor și experiențelor individuale, oferind o imagine detaliată și nuanțată asupra modului în care tehnologia influențează activitatea zilnică a

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: alexandru.bunaciu99@e-uvt.ro

profesioniștilor din HR.

Al treilea capitol prezintă analiza datelor colectate și rezultatele cercetării. Sunt discutate percepțiile angajaților cu privire la utilizarea tehnologiei în gestionarea personalului, impactul asupra procesului de recrutare și selecție, precum și rolul inteligenței artificiale în aceste procese. În plus, sunt identificate principalele avantaje și dezavantaje percepute, precum și gradul de rezistență la schimbare manifestat de angajați și management.

Opțiunea metodologică de a utiliza interviuri semi-structurate a fost motivată de dorința de a obține informații detaliate și relevante direct de la cei implicați în mod activ în procesele HR. Flexibilitatea oferită de această metodă permite o adaptare a întrebărilor în funcție de răspunsurile intervievaților, asigurând astfel o colectare de date bogată și variată. Eșantionarea de conveniență și metoda bulgărelui de zăpadă au fost folosite pentru a selecta participanții, asigurând diversitatea și reprezentativitatea eșantionului.

Lucrarea își propune să ofere o imagine clară asupra impactului tehnologiei asupra managementului resurselor umane, evidențiind atât beneficiile, cât și provocările asociate, și să contribuie la înțelegerea modului în care profesioniștii din HR percep și se adaptează la aceste schimbări .

1.1. Cadrul conceptual și teoretic

Tehnologia a început să influențeze domeniul resurselor umane începând cu introducerea calculatoarelor personale în birouri. În anii 80, primele sisteme informatice pentru gestionarea resurselor umane (HRIS) au fost dezvoltate pentru a automatiza sarcinile administrative de bază, cum ar fi gestionarea datelor angajaților și procesarea salariilor. Aceste sisteme au permis companiilor să economisească timp și să reducă erorile asociate cu procesele manuale.

În anii 90 și 2000, odată cu dezvoltarea internetului și a tehnologiilor de comunicații, HRIS a evoluat în platforme mai complexe care au inclus module pentru recrutare, managementul performanței și dezvoltarea angajaților. Tehnologiile de cloud computing au permis companiilor să acceseze aceste soluții de oriunde, oferind flexibilitate și accesibilitate crescută.

În prezent, tehnologiile emergente precum inteligența artificială (AI), învățarea automată (machine learning), blockchain și Internet of Things (IoT) transformă radical domeniul HR. AI și machine learning sunt utilizate pentru a

îmbunătăți procesele de recrutare prin automatizarea sortării CV-urilor și prin utilizarea algoritmilor pentru a identifica cei mai buni candidați. Blockchain oferă soluții sigure și transparente pentru gestionarea datelor angajaților, iar IoT permite monitorizarea sănătății și a siguranței angajaților prin dispozitive inteligente.

Tehnologia a îmbunătățit fiecare aspect al managementului resurselor umane:

- Recrutare: platformele online și rețelele sociale au extins pool-ul de talente disponibile și au accelerat procesul de recrutare. Sistemele de urmărire a aplicațiilor (ATS) ajută la gestionarea eficientă a aplicațiilor și la identificarea rapidă a candidaților potriviți.
- Managementul performanței: soluțiile software moderne permit evaluări continue ale performanței, setarea obiectivelor și feedback în timp real, îmbunătățind astfel angajamentul și productivitatea angajaților.
- Training și dezvoltare: tehnologiile e-learning și platformele de training online oferă angajaților oportunități de învățare continuă și de dezvoltare profesională, adaptate nevoilor lor specifice.
- Comunicare și colaborare: platformele de colaborare și comunicare online, precum Microsoft Teams și Slack, facilitează munca în echipă și comunicarea eficientă, indiferent de locația fizică a angajaților (Fenech, 2022).

Transformarea digitală a proceselor de resurse umane contribuie semnificativ la creșterea eficienței operaționale și la reducerea costurilor. Automatizarea sarcinilor repetitive, cum ar fi procesarea salariilor, gestionarea beneficiilor și administrarea datelor angajaților, reduce erorile umane și îmbunătățește acuratețea datelor. Aceasta eliberează timpul echipelor de HR, permițându-le să se concentreze pe activități strategice și de valoare adăugată.

Tehnologia facilitează comunicarea și colaborarea între angajați și departamente, indiferent de locația acestora. Platformele de colaborare online, precum Microsoft Teams, Slack și Zoom, permit echipelor să colaboreze eficient, să partajeze informații și să organizeze întâlniri virtuale. Aceste soluții contribuie la crearea unui mediu de lucru mai conectat și mai colaborativ, îmbunătățind astfel productivitatea și angajamentul angajaților.

Soluțiile digitale permit personalizarea experienței angajaților prin oferirea

de acces la resurse și informații relevante în timp real. Platformele de management al talentelor și de e-learning oferă programe de dezvoltare profesională adaptate nevoilor și preferințelor fiecărui angajat, sprijinind astfel creșterea și dezvoltarea continuă. Personalizarea experienței angajaților contribuie la creșterea satisfacției și a angajamentului acestora, reducând rata de turnover.

Tehnologia permite colectarea și analiza datelor în timp real, oferind echipelor de HR informații valoroase pentru luarea deciziilor informate. Analiza datelor poate identifica tendințe și modele în comportamentul angajaților, performanță, și retenție, permițând astfel dezvoltarea de strategii eficiente pentru îmbunătățirea proceselor HR. Rapoartele detaliate și vizualizările de date ajută la monitorizarea obiectivelor și la ajustarea strategiilor pentru a îndeplini nevoile organizaționale.

Tehnologia oferă angajaților flexibilitate și accesibilitate crescută la resursele de HR, indiferent de locația lor geografică. Soluțiile de self-service permit angajaților să acceseze informații despre salarii, beneficii și programe de training, să-și actualizeze datele personale și să gestioneze cererile de concediu. Aceasta reduce povara administrativă asupra echipelor de HR și îmbunătățește experiența angajaților (Brooks & McCormack, 2020).

Tehnologiile emergente continuă să redefinească viitorul managementului resurselor umane. Big data și analizele predictive vor juca un rol crucial în personalizarea experiențelor angajaților și în optimizarea proceselor de recrutare și retenție. Aceste tehnologii permit analiza volumelor mari de date pentru a identifica modele și tendințe relevante, permițând astfel luarea deciziilor informate.

Blockchain este așteptat să devină o tehnologie esențială pentru asigurarea securității și transparenței datelor de HR. Aceasta poate facilita gestionarea eficientă a documentelor, verificarea autenticității certificatelor și diplomelor și asigurarea integrității datelor. Utilizarea blockchain poate contribui la reducerea riscurilor de securitate și la creșterea încrederii în sistemele de HR.

Realitatea augmentată (AR) și realitatea virtuală (VR) vor revoluționa modul în care angajații sunt instruiți și dezvoltați. Aceste tehnologii oferă experiențe interactive și imersive, care reproduc situații reale de muncă și permit angajaților

să învețe și să se dezvolte într-un mod mai eficient. Trainingurile bazate pe AR și VR pot îmbunătăți retenția cunoștințelor și adaptabilitatea angajaților la schimbările rapide din mediul de afaceri.

Tehnologiile de HR vor juca un rol esențial în îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă. Acestea vor promova un mediu de lucru echitabil și incluziv, sprijinind diversitatea și incluziunea în organizații. Investiția în formarea continuă a angajaților și adaptarea rapidă la noile tehnologii vor fi esențiale pentru succesul pe termen lung al organizațiilor și pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă (Bajpai & Biberman, 2021).

Astăzi, oamenii au trecut de la era tradițională la cea avansată din cauza concurenței în afaceri, și toți vor să fie competitivi (Podgorodnichenko, Edgar & McAndrew, 2020). În acest scop, organizațiile trebuie să își dezvolte angajații deoarece oamenii sunt elementul cheie (Adli et al., 2014). Dacă angajații nu se dezvoltă, performanța lor va scădea. HRM-ul modern se concentrează pe dezvoltarea angajaților cu ajutorul diferitelor metode, cum ar fi formarea și practicile E-HR (Gope, Elia & Passiante, 2018). Organizațiile au nevoie de oameni calificați în toate domeniile deoarece ei sunt activele oricărei companii (Parry & Battista, 2019). Există o relație pozitivă între formare și tehnologia HR și impactul acestora asupra performanței angajaților. Formarea joacă un rol important în dezvoltarea angajaților. Există răspunsuri pozitive din partea oamenilor cu privire la rolul tehnologiei și formării în organizații. Mulți angajați sunt de acord că au nevoie de formare în organizație pentru a beneficia atât ei, cât și compania. Pentru acest studiu, datele au fost colectate utilizând abordarea convenabilă. Provocarea studiului este identificarea tipurilor de tehnologie care îmbunătățesc calitatea formării și cum înțeleg angajații aceste tehnologii. Formarea angajaților devine mai proactivă și influențează activitățile lor. Utilizarea tehnologiilor HR moderne și a practicilor eficiente de formare poate îmbunătăți considerabil calitatea formării și, implicit, performanța angajaților (Batool et al., 2021).

Recrutarea și selectarea resurselor umane este una dintre cele mai importante sarcini ale unei organizații și afectează eficacitatea și stabilitatea activităților organizaționale. La începutul secolului 21 a cunoscut o accelerare continuă a dezvoltării tehnologiilor de calcul și de rețea, făcând dispozitivele moderne mai accesibile utilizatorilor finali. Calculatoarele, și în special

smartphone-urile, au devenit o parte esențială a vieții moderne. Pentru a asigura rapiditatea și calitatea necesare rezolvării problemelor de angajare, este importantă înțelegerea situației actuale și a așteptărilor celor implicați în proces și aplicarea de tehnologii și instrumente relevante (Ilarionova, 2023).

O revizuire istorică oferă o perspectivă detaliată asupra dezvoltării HRIS. Schimbările dramatice în tehnologia informației din anii 1990 au revoluționat rolul profesioniștilor în resurse umane. Multe dintre metodele practice și analogice în MRU au suferit o dezvoltare tehnologică semnificativă. Cardurile perforate care urmăresc timpul angajaților au devenit interfețe digitale care le permit angajaților să se înregistreze la locul de muncă. A lua legătura cu șeful pentru a solicita concediu plătit este acum un simplu e-mail, mai degrabă decât o conversație sau o intrare scrisă de mână în calendar. În plus, piața muncii înregistrează o creștere a anunțurilor digitale de angajare și a cererilor de angajare atât pentru potențialii angajați, cât și pentru angajatori (Valecha, 2021).

Managementul resurselor umane (HRM) este deosebit de important într-o economie de învățare în care gândirea și măiestria sunt apreciate, iar o forță de muncă plină de resurse și inventivitate este esențială pentru a face față provocărilor acestei noi economii. Managementul productiv și atractiv al capitalului uman a devenit un proces din ce în ce mai complex. Ca urmare, numărul de organizații care utilizează produse numite Sisteme de management al resurselor umane (HRIS) pentru a colecta, stoca și revizui datele privind resursele umane a crescut semnificativ.

Importanța tot mai mare a HRIS se datorează în primul rând mentalității HR conform căreia IT (tehnologia informației) și SI (sistemele informaționale) ar trebui să facă parte din funcția de HR, pentru a crea și a valorifica programe mai bune de HRM (Pani, 2015).

Tehnologizarea dezvoltării și training-ului angajaților reprezintă procesul prin care tehnologia și instrumentele digitale sunt integrate în programele de formare și dezvoltare a personalului unei companii. Aceasta are ca scop îmbunătățirea eficienței, accesibilității și relevanței proceselor de instruire și dezvoltare a angajaților.

Odată cu creșterea volumului de date mari și a capacității de calcul, HRM și HRIS trebuie să gestioneze din ce în ce mai eficient cantitatea de date pe care o

primesc. Următoarea frontieră în evoluția digitalizării a necesitat integrarea AI în aceste funcții HRIS. Selecția potențialilor solicitanți și CV-urile acestora de către profesioniștii în resurse umane se poate face prin aplicații AI. De asemenea, AI poate crea o listă scurtă de candidați calificați, pe baza așteptărilor HR față de potențialii angajați și candidați.

Sunt două metode comune de învățare AI în cadrul resurselor umane, generale folosite:

a. Metoda învățării automate:

Învățarea automată se referă la capacitatea mașinilor de a învăța și de a efectua procese bazate pe obiective și pași definiți care se antrenează pentru a atinge acele obiective. Un exemplu comun de învățare automată în contextul RU este formarea mașinilor pentru a recomanda promoții pentru angajați. În acest exemplu, scopul este o recomandare de promovare, iar pașii pentru a ajunge acolo sunt calificările și criteriile (metrici de performanță) care sunt ponderate față de candidat atunci când ia acea decizie. În mod ideal, datele de instruire ar fi o listă a angajaților care au fost recomandați anterior pentru promovare și o înregistrare care să informeze acele decizii. Aparatul inspectează apoi aceste zeci, sute sau mii de înregistrări și identifică modele recomandate în noul set de date.

b. Învățarea limbii natale:

Procesarea limbajului natural (NLP) este capacitatea mașinilor de a comunica eficient cu oamenii în limba lor maternă. Aceste capabilități permit mașinilor să înțeleagă mai bine atât vorbirea, cât și textul și să genereze răspunsuri adecvate la stimulii umani. Pe măsură ce chatbot-urile și algoritmii de analiză a vocii apar pentru a eficientiza diferite procese HRIS, cum ar fi înscrierea angajaților, angajarea, instruirea și cererile de concediu, interacțiunile cu clienții și sprijinirea angajaților vor deveni din ce în ce mai dificile, astfel practicile AI devin din ce în ce mai comune (Valecha, 2021)

Tehnologia joacă un rol important în educație, iar diverse companii o folosesc acum pentru a obține progrese și profituri mai mari, dar mulți angajați nu sunt capabili să utilizeze în mod corespunzător această tehnologie. Prin urmare, companiile le-au oferit instruire pentru a-și atinge obiectivele în mod corespunzător. Tehnologia face formarea mai ușoară și facilitează înțelegerea instruirii de către angajați. Diverse tehnologii, cum ar fi simulări, tutoriale,

videoclipuri motivaționale și alte practici de resurse umane pot ajuta angajații să înțeleagă scopul formării. Practicile HR sunt variabile independente care influențează formarea și joacă un rol important în dezvoltarea angajaților. Rolul formatorului sau consultantului este de a identifica nevoile de formare și de a transforma căile tradiționale ușoare în căi noi, pozitive, care încurajează progresul cursanților. Dacă angajații sunt bine pregătiți, ei vor adopta rapid cea mai recentă tehnologie și vor arăta interes pentru job. Aceasta scade din cauza absenteismului mai scăzut și a fluctuației angajaților. Un trainer bun sau cu experiență poate oferi o formare completă care arată progresul și ia în considerare noile tehnologii și practici de formare, economisind timp și bani atât compania, cât și angajații.

Cei mai buni manageri de astăzi înțeleg pe deplin valoarea instrumentelor de tehnologie a informației (IT) în atingerea obiectivelor organizaționale. Utilizarea tehnologiei ajută la atingerea obiectivelor organizaționale definite și sprijină optimizarea proceselor de lucru. Companiile folosesc tehnologii de ultimă oră, cum ar fi robotica, analiza predictivă și inteligența artificială, nu numai pentru a automatiza sarcini simple și repetitive, ci și pentru a lua decizii bazate pe date pentru a rezolva probleme complexe. În plus, introducerea noilor tehnologii a facilitat adoptarea unor modele de lucru mai flexibile. Cu toate acestea, această schimbare de paradigmă pune multe provocări pentru profesioniștii în HR, deoarece nevoia de angajați calificați crește pentru a concura într-o lume dinamică a afacerilor. Purohit (2018) a explorat impactul tehnologiei la locul de muncă și importanța resurselor umane pentru a ajuta angajații să facă față acestor schimbări. Studiul a constatat că IT-ul este cel mai puternic instrument pentru departamentele de HR.

Implementarea tehnologiei în managementul resurselor umane (HRM) în România a cunoscut o evoluție semnificativă de-a lungul anilor. La început, companiile românești s-au concentrat pe adoptarea unor soluții de bază pentru administrarea resurselor umane, cum ar fi sistemele de pontaj și salarizare. Pe măsură ce tehnologia a avansat, aceste sisteme au devenit din ce în ce mai complexe, integrând funcționalități variate care au permis o administrare mai eficientă și mai exactă a resurselor umane.

Adoptarea tehnologiei în HRM în România a fost influențată de mai mulți factori, inclusiv:

Nevoia de eficiență: Companiile au căutat metode de a îmbunătăți eficiența proceselor administrative și de a reduce costurile asociate acestora.

Globalizarea: Integrarea în piețele globale a impus companiilor românești să adopte standarde internaționale și să utilizeze tehnologii moderne pentru a rămâne competitive.

Presiuni legislative: Schimbările legislative și reglementările în domeniul muncii au forțat companiile să adopte soluții tehnologice care să asigure conformitatea cu noile cerințe.

În primii ani de adoptare a tehnologiei în HRM, companiile românești au început să folosească:

Sisteme de management al resurselor umane (HRMS): Aceste sisteme au permis automatizarea proceselor de bază, cum ar fi gestionarea datelor angajaților, procesarea salariilor și administrarea beneficiilor.

Platforme de recrutare online: Site-uri de recrutare precum eJobs și BestJobs au facilitat procesul de recrutare, permițând companiilor să acceseze un bazin mai mare de candidați.

Implementarea inițială a tehnologiei în HRM a avut un impact semnificativ asupra companiilor din România:

Eficiență crescută: Automatizarea proceselor administrative a redus timpul și efortul necesar pentru gestionarea resurselor umane, permițând departamentelor HR să se concentreze pe activități strategice.

Transparență îmbunătățită: Tehnologia a permis o mai mare transparență în procesele HR, oferind angajaților acces facil la informații despre salarii, beneficii și programe de formare.

Companiile multinaționale au jucat un rol crucial în adoptarea tehnologiei în HRM în România. Aceste companii au adus cu ele practici avansate de management al resurselor umane și tehnologii moderne, care au fost ulterior adoptate și de companiile locale. De exemplu, multinaționalele au introdus sisteme integrate de management al talentelor și platforme de e-learning, stabilind standarde noi în industrie.

Adoptarea tehnologiei în HRM în România a întâmpinat și provocări semnificative:

Costuri ridicate: Implementarea soluțiilor tehnologice a necesitat investiții mari,

inaccesibile pentru multe întreprinderi mici și mijlocii.

Rezistența la schimbare: Atât angajații, cât și managementul au manifestat o anumită rezistență la adoptarea noilor tehnologii, din cauza temerilor legate de schimbare și a lipsei de competențe digitale.

Pe lângă HRMS și platformele de recrutare online, companiile din România au început să adopte și alte tehnologii pentru a îmbunătăți HRM:

Sisteme de management al învățării (LMS): Platformele de e-learning, cum ar fi Moodle și Blackboard, au fost utilizate pentru formarea și dezvoltarea angajaților. Aplicații de auto-servicii pentru angajați: Aceste aplicații au permis angajaților să își gestioneze singuri anumite aspecte, cum ar fi cererile de concediu și actualizarea informațiilor personale.

Perspectivile de dezvoltare a tehnologiei în HRM în România sunt foarte promițătoare:

Inteligența artificială (AI): Se preconizează că AI va juca un rol crucial în recrutare, evaluarea performanței și managementul talentelor.

Analiza datelor: Utilizarea big data și a analizei predictive va permite companiilor să ia decizii mai informate și să identifice tendințele în comportamentul angajaților.

Tehnologii de colaborare: Platformele de colaborare online vor facilita munca la distanță și vor îmbunătăți comunicarea și colaborarea între angajați.

Securitatea datelor: O atenție sporită va fi acordată protecției datelor personale ale angajaților, pe măsură ce volumele de date gestionate de HR continuă să crească. (Ionașcu, 2021; Nica, 2011).

2. Metodologia cercetării

2.1. Designul metodologic ales și argumentele aferente

Designul metodologic ales pentru această cercetare este de tip calitativ, bazat pe interviuri semi-structurate. Aceasta metodă este adecvată deoarece permite explorarea în profunzime a percepțiilor și experiențelor angajaților din domeniul resurselor umane (HR) cu privire la digitalizarea și utilizarea tehnologiilor moderne în activitățile lor zilnice. Interviurile semi-structurate oferă flexibilitate în discuție, permițând intervievatorului să aprofundeze subiectele de interes și să adapteze întrebările în funcție de răspunsurile primite.

2.2. Obiectivele cercetării

1: Investigarea percepției angajaților din HR cu privire la digitalizarea evidenței salariaților (părerea lor despre Revisal, softuri)

2: Analiza influenței tehnologiei asupra procesului de recrutare și selecție din perspectiva angajaților din HR

3: Analiza percepției angajaților din HR asupra influenței pe care tehnologia o are asupra administrării personalului

4: Investigarea percepției angajaților cu privire la utilizarea inteligenței artificiale în managementul resurselor umane

2.3. Instrumentul de cercetare

Instrumentul de cercetare ales este interviul semi-structurat. Ghidul de interviu a fost elaborat pentru a include întrebări deschise care să acopere toate aspectele relevante ale obiectivelor de cercetare. Întrebările sunt structurate astfel încât să permită interviuatului să își exprime liber opiniile și experiențele legate de utilizarea tehnologiilor în HR.

2.4. Universul populației investigate și metoda de eșantionare

Populația studiată este formată din angajați din departamentele de resurse umane din diverse organizații. Alegerea acestei populații este motivată de necesitatea de a obține perspective directe de la profesioniștii care utilizează zilnic tehnologiile în activitățile lor. Aceste perspective sunt esențiale pentru a înțelege impactul real al digitalizării și al tehnologiilor moderne asupra managementului resurselor umane.

S-a utilizat eșantionarea de conveniență. Subiecții au fost selectați pe baza disponibilității și dorinței de a participa la interviuri. De asemenea, s-a aplicat metoda bulgărelui de zăpadă pentru a identifica alți participanți relevanți, asigurându-se astfel diversitatea și reprezentativitatea eșantionului.

2.5. Procedura de colectare și prelucrare a datelor

Datele au fost colectate prin interviuri care au fost realizate față în față. Pentru a organiza interviurile, am contactat participanții prin telefon și email pentru a stabili un moment convenabil pentru fiecare dintre ei. Interviurile au avut loc în diverse locații confortabile și convenabile pentru participanți, cum ar fi birourile lor, săli de conferință. Interviurile au fost înregistrate audio cu

consimțământul explicit al participanților, obținut verbal înainte de începerea fiecărui interviu, pentru a asigura transparența și etica procesului de cercetare.

După încheierea fiecărui interviu, înregistrările audio au fost transcrise integral, cu atenție la detaliile importante și nuanțele discuțiilor. Transcrierile au fost apoi analizate detaliat pentru a identifica teme, tipare și perspective relevante care să contribuie la scopul general al studiului. Toate datele colectate au fost stocate în siguranță, asigurându-se anonimatul și confidențialitatea participanților pe parcursul întregului proces de cercetare.

Datele au fost culese într-o perioadă de două luni, din mai până în iunie 2024. Interviuurile au avut loc în Jimbolia, la sediile organizațiilor cât și la birourile personale, în funcție de preferințele participanților și timpul acordat.

2.6. Limitele cercetării

Cercetarea de teren s-a confruntat cu câteva limitări, inclusiv disponibilitatea redusă a unor participanți din cauza programului încărcat și reticența unora de a discuta deschis despre percepțiile lor. De asemenea, organizarea interviurilor față în față a prezentat provocări, cum ar fi coordonarea programelor și găsirea unor locații adecvate pentru interviuri. Cu toate acestea, aceste dificultăți au fost gestionate prin flexibilitate în programarea interviurilor și alegerea unor locații convenabile pentru participanți.

3. Rezultatele cercetării

Cercetarea noastră a implicat interviuri cu zece profesioniști din domeniul resurselor umane, fiecare aducând o perspectivă unică asupra digitalizării evidenței salariaților și utilizării tehnologiei în HR. Respondenții lucrează în orașul Jimbolia, într-o varietate de organizații și cu diferite responsabilități în departamentele lor.

Primii cinci respondenți lucrează la fabrica Sumida, o unitate de producție cu peste 600 de angajați:

Respondentul 1, un profesionist de 33 de ani cu studii superioare în finanțe și bănci, ocupă un rol de conducere în departamentul de resurse umane al fabricii. Cu o experiență considerabilă, el se concentrează pe optimizarea proceselor și implementarea noilor tehnologii.

Respondentul 2, în vârstă de 36 de ani, are tot studii superioare și lucrează în

același departament, contribuind la gestionarea zilnică a resurselor umane.

Respondentul 3 are 54 de ani și este responsabil de gestionarea concediilor. Cu o experiență vastă și o abordare metodică, el asigură respectarea reglementărilor și politicilor companiei.

Respondentul 4, un alt angajat al Sumida în vârstă de 34 de ani, și-a dedicat cariera dezvoltării și menținerii unei relații armonioase între angajați și management.

Respondentul 5, la 47 de ani, se ocupă de salarizare, asigurându-se că toți angajații primesc remunerația corectă și la timp.

Diversitatea experiențelor continuă cu ceilalți cinci respondenți, care provin din medii variate:

Respondentul 6 are 48 de ani și deține propria firmă de recrutare și protecția muncii. Fiind un antreprenor în acest domeniu, el oferă perspective valoroase asupra provocărilor și avantajelor digitalizării pentru firmele mici.

Respondentul 7, în vârstă de 39 de ani, este responsabil de toate aspectele resurselor umane la Aquis Systems, o firmă din Jimbolia. Experiența sa acoperă o gamă largă de activități, de la recrutare la dezvoltarea angajaților.

Respondentul 8 are 56 de ani și lucrează la biroul de resurse umane al primăriei Jimbolia, gestionând și anumite aspecte contabile. El aduce o perspectivă din sectorul public, subliniind importanța transparenței și eficienței în gestionarea resurselor umane.

Respondentul 9, un tânăr de 34 de ani, gestionează singur departamentul de resurse umane al firmei Faulhaber Motors, care are peste 200 de angajați. Responsabilitățile sale multiple și autonomia în rol îi permit să adopte rapid soluții inovatoare.

Respondentul 10, în vârstă de 58 de ani, lucrează la biroul de resurse umane al școlii gimnaziale din Jimbolia. Experiența sa în educație oferă un contrast interesant față de mediul corporativ, accentuând importanța digitalizării pentru eficiență și precizie.

În urma analizei răspunsurilor obținute, a reieșit că digitalizarea evidenței salariaților este percepută ca fiind esențială pentru eficientizarea proceselor și reducerea erorilor. Majoritatea respondenților au subliniat avantajele clare ale implementării tehnologiilor moderne, cum ar fi Revisal și alte softuri specializate.

Respondentul 1 consideră că digitalizarea a simplificat semnificativ munca în gestionarea datelor angajaților, permițând o mai bună organizare și accesibilitate a informațiilor.

„Accesul rapid la datele angajaților și posibilitatea de a genera rapoarte detaliate sunt doar câteva dintre avantajele digitalizării. Digitalizarea ne permite să gestionăm datele angajaților într-un mod mult mai eficient și să reducem considerabil timpul necesar pentru operațiuni administrative”
(R.1)

Respondentul 5 a subliniat avantajele clare ale utilizării tehnologiilor moderne pentru procesul de salarizare.

„Procesul de salarizare a devenit mult mai simplu și precis de când am adoptat noile soluții digitale” (R.5)

Respondentul 3 a evidențiat că digitalizarea a permis reducerea erorilor umane, ceea ce a contribuit la o gestionare mai precisă și mai eficientă a evidenței salariaților. De asemenea, implementarea softurilor de HR a fost văzută ca un pas necesar pentru a face față cerințelor moderne ale pieței muncii și pentru a asigura conformitatea cu legislația în vigoare. Totuși, au fost identificate și provocări legate de adaptarea la noile tehnologii.

Respondentul 2 a menționat dificultățile inițiale în integrarea noilor tehnologii și necesitatea de a alocă resurse semnificative pentru instruirea personalului.

„La început, integrarea Revisal a fost dificilă, dar acum nu ne mai putem imagina să lucrăm fără el.” (R.2)

„Pentru generațiile mai vechi, tranziția către sisteme digitale poate fi dificilă, necesitând training și suport constant” (R.3)

Digitalizarea evidenței salariaților este percepută în mare parte pozitiv de către angajații din HR, aducând beneficii semnificative în eficientizarea și organizarea muncii. Cu toate acestea, procesul de tranziție poate fi provocator și necesită resurse adecvate pentru a asigura succesul implementării.

În legătură cu influența tehnologiei asupra procesului de recrutare și selecție, respondenții au evidențiat îmbunătățiri semnificative în procesul de recrutare și selecție datorită tehnologiei. Utilizarea platformelor online și a

softurilor specializate a facilitat accesul la un număr mai mare de candidați și a eficientizat procesul de selecție.

Respondentul 2 a subliniat faptul că tehnologia facilitează accesul la o bază mai mare de candidați și permite o selecție mai rapidă și mai eficientă. Platformele online de recrutare și software-urile specializate au redus semnificativ timpul necesar pentru postarea anunțurilor de angajare și pentru colectarea aplicațiilor

"Tehnologia ne permite să filtrăm rapid candidații și să găsim profilurile potrivite mult mai eficient," (R.2)

"Pentru firma mea, utilizarea softurilor de recrutare a redus considerabil timpul necesar pentru a găsi candidații potriviți."(R.6)

Cu toate acestea, unii respondenți au remarcat și anumite limitări.

"Deși tehnologia este un instrument valoros, interacțiunea umană rămâne crucială pentru a evalua adecvarea culturală a candidaților."(R.7)

Respondentul 9 a evidențiat că, deși tehnologia poate accelera multe aspecte ale procesului de recrutare, este important să menținem un echilibru între utilizarea tehnologiei și interacțiunea personală pentru a ne asigura că alegem cei mai buni candidați.

Tehnologia a avut așadar un impact pozitiv asupra procesului de recrutare și selecție, îmbunătățind eficiența și accesul la candidați, dar menținerea unui echilibru între tehnologie și interacțiunea umană este esențială.

În ceea ce privește analiza percepției angajaților din HR asupra influenței pe care tehnologia o are asupra administrării personalului, respondenții au subliniat că tehnologia a adus numeroase beneficii în administrarea personalului, de la gestionarea documentelor până la monitorizarea performanței angajaților. Implementarea sistemelor digitale a permis o mai bună organizare și accesibilitate a datelor.

"Cu ajutorul softurilor de administrare a personalului, putem accesa rapid orice informație necesară și putem monitoriza performanța angajaților în timp real,"(R.9)

"În cadrul primăriei, digitalizarea ne-a permis să fim mai transparentți și să gestionăm resursele umane mai

eficient."(R.8)

El a evidențiat faptul că, în sectorul public, transparența și acuratețea datelor sunt esențiale, iar tehnologia a facilitat respectarea acestor cerințe.

Totuși, unii respondenți au remarcat necesitatea unei integrări eficiente a acestor tehnologii.

"Adoptarea noilor sisteme necesită timp și resurse, dar beneficiile pe termen lung sunt evidente."(R.10)

Respondentul 4 a evidențiat importanța formării continue a angajaților pentru a se adapta la noile tehnologii.

„Pentru generațiile mai vechi, tranziția către sisteme digitale poate fi dificilă, necesitând training și suport constant,”(R.4)

Percepția generală este așadar că tehnologia a îmbunătățit semnificativ administrarea personalului, oferind acces rapid la date și facilitând monitorizarea performanței, dar necesită o implementare atentă și resurse adecvate.

Respondenții au avut păreri mixte cu privire la utilizarea inteligenței artificiale (AI) în managementul resurselor umane. În timp ce unii au văzut potențialul AI-ului de a revoluționa procesele HR, alții și-au exprimat rezerve legate de implementarea acesteia.

Respondentul 4 a subliniat că AI poate ajuta la identificarea tendințelor și la optimizarea proceselor, contribuind astfel la eficiența generală a departamentului de resurse umane.

"Inteligența artificială poate automatiza multe dintre sarcinile repetitive și poate oferi analize predictive valoroase," (R.4)

Pe de altă parte, Respondentul 3 a remarcat:

"Există încă o lipsă de încredere în AI, mai ales când vine vorba de decizii critice care implică factorul uman."

Această observație sugerează că, deși AI poate aduce beneficii semnificative, încrederea în aceste sisteme este esențială pentru acceptarea lor pe scară largă.

Respondentul 1 a subliniat importanța unui echilibru:

"AI poate fi un instrument puternic dacă este folosit corect, dar trebuie să ne asigurăm că deciziile finale sunt luate de oameni."

„În timp ce AI poate accelera multe procese, trebuie să fim conștienți de limitările sale și să nu ne bazăm exclusiv pe tehnologie pentru decizii importante.” (R.7)

Intervievatul a evidențiat necesitatea unei abordări echilibrate, care să combine eficiența tehnologiei cu discernământul uman.

Percepțiile asupra utilizării inteligenței artificiale în managementul resurselor umane sunt mixte. Deși există recunoaștere pentru potențialul AI de a automatiza sarcinile și de a oferi analize valoroase, există și rezerve legate de încrederea în aceste sisteme pentru decizii critice. Echilibrul între utilizarea AI și factorul uman este esențial pentru o implementare de succes.

Studiul nostru a relevat că digitalizarea evidenței salariaților și utilizarea tehnologiei în HR sunt percepute în mare parte pozitiv de către profesioniștii din domeniu, aducând beneficii semnificative în eficientizarea și organizarea muncii. Cu toate acestea, procesul de tranziție poate fi provocator și necesită resurse adecvate pentru a asigura succesul implementării.

Tehnologia a avut un impact pozitiv asupra procesului de recrutare și selecție, îmbunătățind eficiența și accesul la candidați. Menținerea unui echilibru între tehnologie și interacțiunea umană este esențială pentru a asigura selecția celor mai potriviți candidați.

În administrarea personalului, tehnologia a îmbunătățit semnificativ accesibilitatea și gestionarea datelor, dar succesul implementării depinde de formarea continuă a angajaților și de o integrare atentă a noilor sisteme.

În ceea ce privește utilizarea inteligenței artificiale, percepțiile sunt mixte. Deși AI are potențialul de a revoluționa procesele HR, încrederea și echilibrul între tehnologie și judecata umană sunt esențiale pentru o implementare de succes.

Astfel, cercetarea noastră subliniază importanța digitalizării și utilizării tehnologiei în HR, evidențiind atât avantajele, cât și provocările asociate. Pentru a maximiza beneficiile și a minimiza obstacolele, organizațiile trebuie să investească în resurse adecvate, formare continuă și să adopte o abordare echilibrată în utilizarea tehnologiei.

4. Concluzii

Conform În urma analizei efectuate asupra percepțiilor angajaților din departamentele de resurse umane (HR) din Jimbolia cu privire la digitalizarea și utilizarea tehnologiilor moderne în activitățile lor, putem sintetiza principalele rezultate și concluzii aferente obiectivelor de cercetare asumate.

Digitalizarea evidenței salariaților, prin utilizarea Revisal și a altor softuri, este percepută în general pozitiv de către angajații din HR. Aceștia apreciază accesibilitatea crescută și organizarea eficientă a datelor, care facilitează gestionarea personalului și reduce erorile administrative. Totuși, există provocări legate de integrarea inițială și necesitatea de a dispune de resurse adecvate pentru implementarea acestor sisteme.

Tehnologia a avut un impact semnificativ asupra procesului de recrutare și selecție, oferind instrumente care accelerează și optimizează aceste procese. Softurile de recrutare permit filtrarea și evaluarea rapidă a candidaților, economisind timp și resurse. Cu toate acestea, există și rezerve legate de depersonalizarea interacțiunii cu candidații și riscul de a pierde elementul uman esențial în evaluarea acestora.

Respondenții au subliniat beneficiile semnificative pe care tehnologia le aduce în administrarea personalului, de la gestionarea documentelor până la monitorizarea performanței angajaților. Digitalizarea a permis o organizare mai eficientă și acces rapid la informații esențiale, contribuind astfel la transparență și eficiență în gestionarea resurselor umane. Totuși, implementarea acestor tehnologii necesită o planificare atentă și resurse adecvate pentru a maximiza beneficiile și a minimiza dificultățile de adaptare .

Percepțiile asupra utilizării inteligenței artificiale (AI) în managementul resurselor umane sunt mixte. În timp ce unii angajați recunosc potențialul inteligenței artificiale de a automatiza sarcinile repetitive și de a oferi analize predictive valoroase, există și rezerve semnificative legate de încrederea în aceste sisteme pentru decizii critice care implică factorul uman. Importanța unui echilibru între utilizarea AI și deciziile umane este esențială pentru succesul implementării acestor tehnologii în HR .

Tehnologia și digitalizarea au fost recunoscute așadar ca fiind benefice pentru eficientizarea proceselor HR, dar au fost identificate și provocări în

implementare și necesitatea de a menține factorul uman în deciziile critice. De asemenea, percepția asupra AI variază, indicând atât entuziasm pentru inovație, cât și rezerve legate de utilizarea acesteia în procesele de resurse umane.

Una dintre limitele acestui studiu este eșantionul relativ mic și specific, format din angajați HR din Jimbolia, ceea ce poate limita generalizarea concluziilor. De asemenea, metoda de interviu semi-structurat, deși oferă flexibilitate și profunzime, poate introduce subiectivitate în răspunsuri.

Pentru continuarea cercetării, se recomandă extinderea eșantionului la un număr mai mare de participanți din diverse regiuni și organizații, pentru a obține o imagine mai reprezentativă. De asemenea, ar fi utilă explorarea mai detaliată a impactului specific al diferitelor tehnologii și a modului în care acestea pot fi integrate eficient în procesele HR, precum și investigarea în profunzime a impactului AI asupra deciziilor strategice în managementul resurselor umane.

Bibliografie

- Bajpai, N., & Biberman, J. (2021). *Digital transformation and the 2030 sustainable development agenda (No. 44)*. ICT India Working Paper.
- Batool, N., Hussain, S., Baqir, M., Islam, K. M. A., & Hanif, M. (2021). Role of HR Technology and Training for the Development of Employees. *International Journal of Business and Management Future*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v5i1.1051>
- Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). *Driving Digital Transformation in Higher Education*
- Fedorova, A., Koropets, O., & Gatti, M. (2019, May). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. In *Proceedings of the International Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering"*, Vilnius (pp. 740-749).
- Fenech, R. (2022). Human resource management in a digital era through the lens of next generation human resource managers. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(S1), 1-10.
- Gerber, M., Krause, A., Probst, J., & Heimann, M. (2024). *HR analytics between ambition and reality*.
- Ionașcu, A. E. (2021). Managementul resurselor umane în organizațiile din România și specificul în sistemul național de apărare. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, 04, 29-38.
- Kakada, P., & MK, M. S. (2024). Smart HR 4.0 With Impact of Technology Advancement and Industry 4.0 on HR Practices. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 20-33). IGI Global.
- Kale, H., Aher, D., & Anute, N. (2022). HR analytics and its impact on

organizations performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 9(3), 619-630

Loghinescu, Maria (2016). Conceptul de management al performanței. *Univers Pedagogic*, 4(52). Disponibil online pe https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/52046

Nica, P. (2011). *Managementul performantelor resurselor umane*.

Pani, Siddharth (2015). Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of an Organization. *Management Dynamics*, 15(2). DOI: <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1084>

Purohit, Priyanka (2018). Importance of Technology Management in Improving the Performance of Company: An Empirical Study of IT Experts. *Psychology and Education*, 55(1), 412-419. DOI:10.48047/pne.2018.55.1.51

Votto, Alexis Megan, Valecha, Rohit, Najafirad, Peyman, Rao, H. Raghav (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>.

Waliyati, W., & Supratikta, H. (2024). Literature Review Journal: HR Planning, HR Development and Compensation, Employee Performance. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 3(5), 2455-2466.

Recruitment and selection of human resources in organisations

Pavel LEANCA¹

Abstract

This paper highlights the recruitment and selection process in some organisations from Republic of Moldova.

The basic aim of the research is to analyze the recruitment and selection process in the Republic of Moldova in order to identify the hiring techniques and methods applied in recent years. Information on the actuality of recruitment and selection methods, their effect on organisations and the problems that arose with the beginning of the pandemic situation and war in Ukraine allow to achieve the proposed objective.

The paper contains three basic chapters: conceptual and theoretical framework, applied methodology, results. The first part reflects the general ideas from the specialized literature related to the chosen subject and presents the basic concepts related to policies, sources, methods, techniques and recruitment costs, also strategies, criteria and stages of selection. The second chapter is developed in accordance with the theoretical framework and provides information about the objectives of the paper, the research instrument, the subjects interviewed, the data collection method and the difficulties encountered. The study has a qualitative approach, so data were collected through an interview addressed to people who deal with recruitment and selection in different organisations in the Republic of Moldova. The questions concerned the opinion of the respondents regarding the initiation and conduct of the mentioned process. At the end, the results are presented in accordance with the research objectives and it is specified whether they have been achieved. Following the analysis of respondents' opinions, were identified many similarities with the procedures explained in the theoretical part, each aspect being exemplified and related to the proposed objective.

A significant point of the research is the analysis of staff employment with the start of the pandemic, also targeting the armed conflict between Russia and Ukraine.

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: pavel.leanca00@e-uvt.ro

The opinions regarding the problems that arose in these circumstances allowed the analysis of the adaptation and the decisions taken to attract new employees.

In conclusion is generalized the contribution of the collected data to the achievement of the established objectives. The contextual interpretation of the respondents' opinions and their reference to the specialized literature confirms their relevance. All the analyzed process indicates that the recruitment and selection of human resources is effective in the case of planning and developing a strategy, and subsequently following all the established steps. The correct appreciation of human potential facilitates the achievement of organizational objectives even in the most difficult situations.

Keywords: recruitment, selection, human resources, qualitative research, organizational strategies

Recrutarea și selecția resurselor umane în cadrul organizațiilor

Pavel LEANCA¹

1. Introducere

Tema prezentei lucrări de cercetare este „Recrutarea și selecția resurselor umane în cadrul organizațiilor”, aceasta fiind una dintre ramurile de bază ale managementului resurselor umane.

Spre sfârșitul secolului al XX-lea, resursele umane au început să devină cele mai importante în dezvoltarea competitivă a organizațiilor, valoarea lor fiind mai apreciată decât resursele financiare, materiale sau tehnologice, iar împreună cu resursele umane s-au dezvoltat puternic și resursele informaționale.

Din moment ce resursele umane nu mai sunt considerate doar resurse de muncă, oamenii tot mai des necesită un nivel înalt de educație și un bagaj anumit de abilități și competențe, pentru că implicarea lor în luarea deciziilor pentru viitorul organizațiilor este inevitabilă. De aici vine conceptul de management al resurselor umane care presupune recrutarea, selecția, menținerea, dezvoltarea și folosirea corectă a acestor resurse pentru atingerea obiectivelor și implementarea viziunilor stabilite în cadrul organizației, dar și cele personale.

Potențialul uman este elementul de bază în creșterea companiilor și menținerea aspectului competitiv pe piață, iar selecția și recrutarea angajaților constituie una dintre cele mai importante laturi ale managementului resurselor umane, pentru că angajarea personalului motivat, calificat și adaptat poate economisi multe alte resurse, dintre care și timpul.

Cu cât mai eficient organizația selectează candidații, cu atât mai mult crește probabilitatea ca ea să atingă obiectivele stabilite inițial. Selecția angajaților influențează direct performanța muncii, dar și resursele financiare.

Alegerea acestui subiect este motivată de posibilitatea de a analiza și evalua procesul de recrutare și selecție aplicat în Republica Moldova în raport cu evenimentele din lume din ultimii trei ani, care au afectat toate domeniile de activitate. Cercetarea, având un caracter calitativ, a fost realizată pe baza a zece interviuri semistructurate în rândul persoanelor care se ocupă de recrutare în

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: pavel.leanca00@e-uvt.ro

companiile pe care le reprezintă.

Obiectivul de bază al lucrării este analiza procesului de recrutare și selecție în Republica Moldova, prin identificarea tehnicilor și metodelor de angajare aplicate în ultimii ani, inclusiv în contextul pandemiei și a conflictului militar din Ucraina.

Inițial, a fost necesară definirea procesului de recrutare și selecție prin elaborarea părții teoretice aferente care prevede abordarea tuturor conceptelor de bază. Conceptele care au stat la baza elaborării lucrării sunt: recrutare, selecție, angajare, performanță, angajat, angajator, criterii, metode, strategii, politici, surse de angajare. În procesul de selecție intră analiza cererilor și CV-urilor, testarea potențialilor angajați, revizuirea modelelor de muncă, verificarea antecedentelor. Recrutarea însă este identificarea și atragerea oamenilor calificați pentru a aplica pentru locurile vacante de muncă din cadrul companiei. Angajatorul, în contextul acestei lucrări, reprezintă persoana care se ocupă de recrutarea și selecția viitorilor angajați după anumite criterii. În funcțiile de bază ale unui angajator intră planificarea și aplicarea politicilor, a strategiilor, metodelor și surselor de recrutare și selecție. Toate acestea sunt folosite pentru a angaja persoane gata de muncă, cu abilitățile potrivite pentru a se adapta în scurt timp în organizație și pentru a fi eficiente în sporirea performanței organizației.

Structurarea planificată a acestor concepte și abordarea lor atât în partea teoretică, cât și la efectuarea interviului, au facilitat colectarea și analiza datelor strict la subiectul ales. Am urmărit ca acest studiu să determine care sunt metodele și strategiile de recrutare în Republica Moldova, cum a afectat pandemia și conflictul dintre Rusia și Ucraina acest proces și care sunt planurile de viitor ale angajatorilor privind procesul de recrutare și selecție. Studiul a cuprins mai multe domenii de activitate. Am analizat opiniile persoanelor, care stau la baza procesului de recrutare și selecție, referitor la recrutarea atât în organizațiile cu un număr mic de angajați, unde nu este departament de resurse umane, cât și în organizații în care numărul de angajați este peste o mie și este prezent un departament de HR.

Aspectul inovativ al lucrării, care oferă actualitate, este cercetarea informației în contextul pandemiei și conflictului armat din Ucraina. Observarea

și concluzionarea corectă a tuturor informațiilor obținute de la intervievați permite atingerea obiectivelor stabilite într-un context actual.

Au fost urmărite opiniile intervievaților referitor la problematica recrutării și selecției, pentru că informația referitoare la dezvoltarea metodelor de angajare a personalului și stabilirea strategiilor reprezintă un aspect important în cercetarea științifică a resurselor umane, ce se află în continuă dezvoltare, aspect care într-o mare măsură determină performanța organizațiilor și este de mare relevanță, dacă acestea doresc să-și atingă obiectivele.

1.1. Cadrul conceptual și teoretic

Recrutarea reprezintă una dintre activitățile de bază ale managementului resurselor umane din cadrul oricărei organizații și are ca scop de bază identificarea candidaților ce corespund cerințelor și au nivelul de calificare necesar pentru ocuparea unui post vacant sau care urmează a fi creat (Armstrong, 2008, 154). Resursele umane devin tot mai importante pentru organizații, iar recrutarea și menținerea lor pentru un termen îndelungat este o sarcină destul de grea, pentru că astăzi un specialist bun își găsește un loc de muncă tot mai ușor și angajații nu sunt tentați să rămână într-o organizație câțiva ani sau decenii, dacă cultura organizațională nu avansează sau climatul de lucru nu corespunde așteptărilor. Scopul recrutării este evitarea persoanelor care defavorizează organizația și această situație poate fi destul de costisitoare în anumite cazuri. Pe lângă cheltuielile salariale și alte oferte inițiale, o recrutare bazată pe decizii greșite costă destul de scump, din acest motiv, la inițierea unei recrutări este necesar ca organizația să planifice bine strategia de recrutare care include tipul de candidat căutat, etapele, sursele și metodele recrutării, dar și estimarea tuturor riscurilor.

Întrucât resursele umane sunt cele mai de valoare în cadrul unei organizații, procesul de recrutare este primul pas în crearea unei competiții puternice și a avantajului strategic pentru organizații.

Obiectivul recrutării este obținerea resurselor umane înzestrate cu calități, aptitudini, cunoștințe și potențial pentru dezvoltare. Selecția și recrutarea angajaților potriviți pentru satisfacerea nevoilor organizației ar trebui să formeze activitatea de bază pe care ar putea fi construite alte activități ale managementului resurselor umane orientate spre dezvoltare și motivație

(Storey, 1999, 73).

Recrutarea, fiind un proces destul de costisitor, în special pentru organizațiile mari, este foarte necesar ca obiectivele să fie bine stabilite. Astfel, pe lângă obiectivul de bază al unei recrutări se numără (Schuler et al., 1993, 189-190):

1. Stabilirea necesității recrutării și planificarea acesteia într-un mod cât mai eficient;
2. Atragerea celor mai calificați candidați pentru un anumit post la un cost cât mai redus, care se vor identifica cu misiunea și viziunea companiei;
3. Creșterea ratei de succes a procesului de selecție prin scăderea numărului de candidați necalificați sau supracalificați;
4. Atragerea a cât mai multor oameni care să aplice pentru postul vizat, pentru crearea unui grup cât mai mare de candidați;
5. Reducerea probabilității că persoanele ce candidează, în urma procesului de selectare, vor părăsi organizația după o perioadă scurtă de timp.

Stabilirea obiectivelor corecte permite găsirea unui număr cât mai mare de candidați, dintre care pot fi selectați cei mai buni, dar pe lângă aceasta sunt considerent diminuate riscurile recrutării nereușite.

Politicile de personal sunt determinate de valorile de bază ale organizației care, în consecință, influențează cultura acesteia (Stanciu, 2001, 84). Politica de recrutare poziționează organizația drept una concurentă, cu obiective bine stabilite, pentru care valorile umane și filosofia promovată sunt primordiale. Dacă politica de recrutare stă în spatele planului strategic de recrutare, organizația va găsi cu o probabilitate mai mare oameni care o vor ajuta să atingă obiectivele stabilite. Din aceste motive, politicile de recrutare influențează direct procesul de recrutare, fiind necesară înțelegerea corectă și aplicarea în practică a ideilor stabilite. De regulă, politicile de recrutare sunt condiționate de numeroși factori (Stanciu, 2001, 109):

1. Cererea și oferta pieței de muncă;
2. Aspectul legislativ cu privire la angajarea persoanelor;
3. Tipul, dimensiunile, recunoașterea (imaginea), tradiția și reputația organizației;
4. Resursele financiare disponibile;

5. Relația cu alte organizații.

Pentru ca procesul de recrutare să corespundă obiectivelor stabilite, este necesară elaborarea unei politici de recrutare adecvate, care să vină împreună cu viziunile companiei pe viitor.

Procesul de recrutare în ultimii ani devine tot mai individualizat de la o companie la alta, în funcție de domeniul de muncă și strategiile abordate, dar de bază rămân anumiți pași, respectarea cărora este necesară pentru ca riscurile de a găsi un candidat „greșit” să fie micșorate. Stabilirea pașilor de recrutare este influențată de nevoia unor angajați noi, timpul și bugetul alocat recrutării, tipurile de contracte, sursele de căutare a noilor candidați. În legătură cu acești factori, pașii comuni de recrutare sunt (Armstrong, 2014, 226):

1. Identificarea necesității de a recruta personal nou;
2. Descrierea postului, cerințelor și specificațiilor acestuia;
3. Planificarea recrutării și determinarea factorilor-cheie în acest proces;
4. Stabilirea politicii și procedurii de recrutare;
5. Stabilirea surselor de recrutare;
6. Stabilirea metodelor de recrutare;
7. Dezvoltarea strategiei de recrutare;
8. Elaborarea anunțurilor și postarea acestora;
9. Atragerea noilor candidați prin aplicarea măsurilor stabilite anterior;
10. Evaluarea răspunsurilor și luarea deciziilor pentru selecție.

Obiectivul unei metode de recrutare este de a atrage un număr adecvat de candidați potriviți, la un cost rezonabil (Pilbeam & Corbridge, 2010, 164). Metodele de recrutare reprezintă mijloacele prin care organizația atrage noi candidați. Aceste metode variază în funcție de sursele de recrutare. Există mai multe surse, dar pentru o simplificare a procesului au fost categorizate în două de bază (Mohammad, 2020):

1. Recrutarea internă se referă la căutarea și atragerea candidaților care deja activează în organizație. Pentru această sursă, de regulă, se apelează la transferul pe alt post, rotația pe posturi, reangajări sau rechemări. Departamentul de resurse umane, în cazul în care acesta lipsește, managerii, prin intermediul anunțului sau a ofertei directe de promovare, caută candidați în interiorul organizației pentru un post vacant sau nou creat.

2. Recrutarea externă presupune atragerea candidaților din alte organizații, companii, instituții sau alegerea acestora dintre șomeri, pensionari și liberi profesioniști. Este sursa cea mai des aplicată, pentru că promovarea internă nu permite mereu ocuparea oricărui post vacant, iar cea externă este cea mai efektivă în căutarea numărului necesar de oameni pentru selecție. În cazul sursei externe de recrutare, metodele sunt mai multe, fiind folosite anunțurile publicitare, agențiile externe de recrutare, organizarea unor evenimente speciale, recrutare prin intermediul Internetului, apelarea la relațiile sociale ale angajaților, investirea în studenți, atragerea candidaților din firmele concurente.

Costurile recrutării sunt investițiile în procesul de recrutare care se referă la campania de publicitate, deplasare, achitarea firmelor externe de recrutare și alte aspecte ce pot apărea pe parcurs (Armstrong, 2014, 226-233). Cel mai costisitor aspect al recrutării rămâne totuși timpul care trebuie justificat. În cazul unei recrutări nereușite, investițiile pentru personalul selectat pot fi prea mari, ceea ce duce la abaterea de la obiectivele stabilite și la pierderi materiale. Pentru evitarea acestor riscuri, managementul resurselor umane trebuie să planifice bine acest proces și să fie suficient de competent în efectuarea unei recrutări de succes.

Obiectivul principal al procesului de recrutare este accelerarea procesului de selecție (Sunday et al., 2015, 3). Procedura de selecție variază în funcție de metodele și tehnicile utilizate pentru aflarea informației despre persoana care a aplicat pentru postul vacant. Se consideră că nu există o metodă standard de selecție folosită de toate organizațiile, dar sunt anumite aspecte de bază care trebuie respectate. Selecția este un proces care implică aplicarea tehnicilor și metodelor adecvate cu scopul de a selecta și angaja o persoană sau persoane competente (Pilbeam & Corbridge, 2010, 156). În momentul selecției este necesar să fie stabilite obiectivele și importanța acestora. Criteriile stabilite pentru selecție ajută la alegerea celor mai potriviți candidați și este necesară atât în cazul recrutării interne, cât și externe. Procesul de selecție începe cu primirea cererilor de angajare sau CV-urilor și se termină cu angajarea propriu-zisă a candidaților. Personalul este selectat din cadrul grupului de candidați ce au trecut procesul de recrutare, motiv pentru care aceste procese sunt direct corelate. Existența mai multor etape în procesul de selecție permite reducerea numărului

de candidați până se ajunge la candidatul dorit pentru postul propus. În cadrul unei organizații, selecția de resurse umane trebuie privită din mai multe puncte de vedere: economic, psihologic, sociologic și medical.

De regulă, selecția decurge fără probleme, dacă se respectă planul bine stabilit inițial. Pot apărea dificultăți în cazul alegerii unei persoane calificate, când au fost recrutați doar specialiști corespunzător criteriilor, pentru că nu se pune problema alegerii după calități, ci după aptitudini, facilitând procesul de eliminare a celor care nu sunt apți sau nu au bagajul necesar de cunoștințe. În ultimii ani, procesul de selecție se efectuează în mod științific, adică se pune accent pe criterii, tehnici și metode, pe când anterior se realiza în mod empiric, criteriile de bază fiind nivelul de studii, diplomele și recomandările.

Strategia de selecție poate urmări aceleași obiective ale strategiei de recrutare, însă în esență procesul diferă considerabil. Stabilirea unei strategii de selecție are mai multe aspecte (Milkovich et al., 1991, 25):

1. Criteriile conform cărora sunt selectați angajații;
2. Metodele și tehnicile folosite;
3. Selectarea și analiza informației obținute;
4. Calcularea eficienței procesului de selecție a resurselor umane.

Pe lângă obiectivele stabilite la inițierea procesului de recrutare, în cadrul selecției cel mai important factor rămâne cel de a angaja o persoană corespunzătoare standardelor și imaginii organizației. Chiar dacă procesul de selecție diferă de la o organizație la alta, este necesar să se țină cont de anumite criterii de bază, cum ar fi: legislația, descrierea postului, experiența candidaților, nivelul de calificare a ambelor părți, bugetul și timpul alocat selecției, calitățile umane ce reprezintă educația, perioada de probă.

Criteriile de selecție a candidaților au variat de-a lungul anilor; dacă într-o perioadă de timp era vizat doar aspectul fizic, vârsta, forța și sănătatea, astăzi la aceste elemente se poate adăuga inteligența, experiența, nivelul de educație și alte puncte care corelează în funcție de domeniul de activitate. Pe lângă aceste criterii se adaugă cele profesionale, care pot fi în rândul celor definitorii, când se ia decizia finală. Au fost întocmite câteva metodologii de clasificare a criteriilor de selecție, una dintre care este „scala de cinci puncte a lui Munro Fraser” (Fraser, 1954, 47):

1. Impactul asupra celorlalți;
2. Cunoștințe sau calificări dobândite;
3. Inteligența nativă;
4. Motivația;
5. Capacitatea de adaptare.

A doua metodologie a fost elaborat de Alec Rodger și presupune „planul în șapte puncte” (Rodger, 1952, 1):

1. Atributele fizice;
2. Realizările;
3. Nivel general de inteligență;
4. Aptitudinile speciale;
5. Domeniile de interes personal;
6. Temperamentul;
7. Circumstanțele.

Nu ar fi corect ca fiecare persoană să fie împărțită după aceleași criterii pentru că toți sunt individuali în felul lor, dar totuși, procesul de selecție presupune selectarea candidaților prin procesul de eliminare, de aceea existența anumitor criterii facilitează acest proces și permite o evaluare mai obiectivă a fiecărui candidat.

Selecția candidaților nu este un proces spontan și aleatoriu; planificarea acestuia vizează și etapele în care acesta va decurge. Întreg procesul de selecție este orientat spre angajarea candidaților care se potrivesc sau depășesc cerințele standard ale angajatorului (Rowley & Jackson, 2011, 52). În organizațiile mai mici, unele etape sunt evitate, la fel și în organizațiile mari, dacă se caută personal pentru un post ce nu necesită un anumit nivel de calificare, studii, pregătire sau experiență. Respectiv, nu există anumite etape de selecție care sunt identice pentru fiecare organizație și respectarea lor este strictă, în schimb este un model general al căror pași pot fi redactați, adăugați sau eliminați (Armstrong, 2014, 226):

1. Întocmirea CV-urilor sau a scrisorilor de intenție;
2. Aplicarea cererii de angajare;
3. Analizarea candidaților;
4. Pre-interviul;

5. Interviul de angajare;
6. Testarea candidaților și analiza rezultatelor;
7. Analiza recomandărilor;
8. Examinarea medicală a candidaților;
9. Angajarea propriu-zisă.

Orice etapă trebuie să fie planificată și relaționată cu următoarea în așa fel, încât să fie posibilă culegerea de informații cât mai relevante despre candidat, pentru a nu scăpa din vedere persoana care corespunde tuturor criteriilor.

Erorile comise în procesul de selecție pot fi mai costisitoare decât întregul proces de recrutare și selecție. Angajarea persoanei nepotrivite costă mult timp și poate duce la mari pierderi financiare. Aceste riscuri pot fi diminuate prin selectarea corectă a metodelor și tehnicilor de selecție. De regulă, procesul de selecție este însoțit de mai multe metode utilizate pe parcurs. Cele de bază, considerate clasice în procesul de selecție, sunt interviurile, testele de selecție și recomandările de la posturile precedente (Armstrong, 2006, 429).

Pentru început, aplicarea CV-urilor și a scrisorilor de intenție sunt mijloacele prin care începe procesul de selecție. În cazul selecției candidaților pentru un post cu cerințe foarte reduse, prezentarea CV-ului, ca și alte etape, poate fi eliminată. CV-ul este unul dintre documentele cele mai importante și trebuie redactat într-un mod formal conținând numele, adresa și numărul de telefon al candidatului, de asemenea, trebuie să fie prezentă informația referitoare la performanțele anterioare (nivelul de studii și rezultatele obținute la posturile ocupate anterior), dar sunt binevenite și informațiile cu privire la activitatea socială, domeniile de interes, calități și aptitudini (Stanciu, 2001, 134). De regulă, CV-ul se aplică împreună cu scrisoarea de intenție, care nu este altceva decât o cerere de angajare din partea candidatului. În scrisoarea de intenție este manifestat interesul de a ocupa postul vacant și poate influența considerabil impresia angajatorului.

Înainte de efectuarea interviului propriu-zis, poate fi aplicat pre-interviul în format fizic, telefonic sau online. Scopul este de a verifica corectitudinea informației din CV, crearea primei impresii despre candidat, selectarea candidaților adecvați și compararea lor în funcție de răspunsuri (Saviour et al., 2016, 4).

Interviul (Armstrong, 2014, 236) este elementul determinant în luarea deciziilor, odată ce candidații selectați pentru această fază au trecut câteva etape de selecție. Interviul este cea mai aplicată metodă de selecție, pentru că nu necesită anumite cheltuieli majore și facilitează considerabil procesul de selecție. Din alt punct de vedere, este greu de evaluat cât de subiectiv este aplicat fiecare interviu, pentru că nu este respectată mereu formalitatea. În cadrul interviului sunt adresate diferite tipuri de întrebări (închise, deschise, directe, indirecte și sugestive), pentru ca angajatorul să clarifice pentru sine cât de compatibil este candidatul cu postul oferit și direcția dezvoltării organizației. Totuși, interviul trebuie să presupună un dialog ce urmărește un anumit obiectiv: angajarea sau respingerea candidatului. În general, interviurile sunt clasificate în două tipuri (Armstrong, 2014, 238):

1. Structurat, care este bazat pe anumite întrebări pregătite din timp și adresate în măsură egală tuturor candidaților. Informația colectată este în baza acelorași întrebări, luarea deciziei poate fi făcută mai ușor prin compararea egală a rezultatelor. Dezavantajul acestui interviu este flexibilitatea redusă. În acest tip de interviu se încadrează cel tradițional, situațional și de descriere a comportamentului.

2. Nestructurat, care nu presupune o pregătire specială în cadrul managementului resurselor umane și variază de la o persoană la alta. Aplicând acest tip de interviu, angajatorul așteaptă candidații să vorbească mai mult despre sine, să fie mai deschiși și, în final, să își facă o idee generală în baza celor discutate. În acest tip de interviu se încadrează interviul sub presiune, interviul de grup și interviurile succesive.

Există uneori abateri de la aceste două tipuri de interviu, fiind aplicat interviul semistrukturat, care presupune o flexibilitate între cel structurat și nestructurat. Este totuși recomandată folosirea interviului structurat, datorită siguranței și posibilității de a valida un număr tot mai mare de răspunsuri (Bădescu et al., 2008, 63). În multe cazuri, prin intermediul interviului sunt analizate atât răspunsurile oferite, cât și mesajul nonverbal prin menținerea unui dialog continuu cu potențialul angajat. Decizia de a trece la următoarea etapă confirmă că interviul a fost efectuat cu succes.

Evaluarea formală. Există o serie de teste formale de selecție, concepute

pentru obținerea informației despre trăsăturile și competențele personale ale unui candidat, care s-au dovedit a fi importante pentru o adaptare de succes. Se testează adaptabilitatea, flexibilitatea, deschiderea către noi experiențe și bunele abilități interpersonale (Briscoe et al., 2009, 178).

Recomandările sunt întâlnite în multe organizații și reprezintă caracterizarea candidaților din partea angajatorilor precedenți, sau de la instituțiile de învățământ. Scopul acestor referințe este de a verifica veridicitatea informației din CV, scrisoarea de intenție sau cererea de angajare. Deseori, recomandările pot fi contraproductive datorită lipsei posibilității de a fi verificate, din acest motiv tot mai rar sunt cerute (Grigore, 2008, 21).

Decizia de angajare este etapa finală a întregului proces de recrutare și selecție și trebuie luată respectând aspectul legislativ, adică prin semnarea contractului de muncă. Cei responsabili de luarea deciziilor ar trebui să aibă informații adecvate pe care să se bazeze (Ekwoaba et al., 2015, 27). Organizațiile de regulă oferă perioade de probe, stagiul de practică (internship) sau angajarea propriu-zisă pentru o perioadă îndelungată. În cadrul ofertei de angajare sunt menționate informații referitoare la sarcinile angajatului, programul de muncă, salariul și alte puncte discutate în timpul interviului. În unele cazuri, oferta din partea organizației poate fi negociată (Omotayo & Adeniji, 2012, 12). În cazul respingerii candidaților, fiecare dintre ei trebuie să fie anunțat. Tot procesul de angajare a resurselor umane este destul de complex și atingerea obiectivelor stabilite inițial reprezintă strategia de succes a managementului resurselor umane.

2. Metodologia cercetării

2.1. Designul metodologic ales și argumentele aferente

Pentru elaborarea cercetării am aplicat o metodă calitativă, intenționând din start să folosesc interviul drept instrument de cercetare pentru colectarea opiniilor respondenților referitor la procesul de recrutare și selecție în Republica Moldova. M-a determinat să recurg la această metodă faptul că voi vorbi cu 10 oameni ce reprezintă companii diferite. Informația oferită de ei va fi subiectivă, cu puține date statistice și va avea un caracter descriptiv al activității lor în cadrul companiilor reprezentate. Datele vor fi evaluate într-un mod observativ, prin analizarea și compararea lor reciprocă. Un alt motiv al alegerii acestei metode

este lipsa posibilității de a fi prezent în cele zece companii pentru a colecta direct informația aferentă unui studiu cantitativ.

2.2. Scopul și obiectivele cercetării

Obiectivul principal al cercetării este orientat spre analiza procesului de recrutare și selecție în Republica Moldova. Mai exact, urmăresc identificarea tehnicilor și metodelor de angajare aplicate în ultimii ani, inclusiv în contextul pandemiei și conflictului militar din Ucraina. Având obiectivul general, îl voi dezvolta după cum urmează:

- Ob.1. Analiza procesului de recrutare și selecție în rândul persoanelor care se ocupă de angajarea personalului pentru companii din diferite domenii;
- Ob.2. Identificarea actualității metodelor și tehnicilor de recrutare și selecție aplicate în Republica Moldova în raport cu literatura de specialitate;
- Ob.3. Studiarea efectului recrutării asupra performanței organizațiilor, identificând în același timp aportul resurselor umane în atingerea obiectivelor organizaționale;
- Ob.4. Cercetarea problemelor de recrutare și selecție apărute odată cu declanșarea pandemiei și a războiului din Ucraina și identificarea metodelor de rezolvare a acestora.

2.3. Instrumentul de cercetare

Instrumentul de cercetare ales a fost interviul, deoarece este cea mai utilă sursă în cazul elaborării unei lucrări calitative și oferă posibilitatea de a colecta și analiza mai multe date.

Am elaborat ghidul de interviu în două limbi, română și rusă, pentru a putea fi adresat respondenților care nu vorbesc limba română. A fost important ca întrebările să fie obiective și adresate egal către toți subiecții. M-am axat pe un tip de interviu semistructurat pentru ca pe parcursul adresării întrebărilor respondenții să fie mai flexibili și să adun mai multă informație. Ghidul de interviu e format din 20 de întrebări repartizate în patru teme de discuție, stabilite în baza celor patru obiective specifice de cercetare, după cum urmează: procesul de recrutare, selectarea candidaților, efectul recrutării asupra performanței organizației și planurile de viitor. Formularea întrebărilor a pornit de la obiectivul de bază al acestei lucrări, și anume analiza procesului de recrutare și selecție. Astfel, în cadrul primelor două teme din ghidul de interviu am urmărit colectarea

informației despre strategiile, etapele, metodele și tehnicile de recrutare și selecție. Întrebările din cadrul ultimelor două teme de discuții au avut scopul de colectare a datelor referitoare la problemele întâlnite pe parcursul recrutării și selecției, îndeosebi în timpul situațiilor generate de pandemie și de războiul din Ucraina, iar ulterior - planurile de ameliorare a dificultăților.

2.4. Universul populației investigate și metoda de eșantionare

Populația studiată este formată din persoane care se ocupă de angajarea salariaților cadrul mai multor companii. Toate persoanele sunt cetățeni ai Republicii Moldova, dintre care una este vorbitoare de limbă rusă. În funcție de compania în care activează, unii sunt angajați ai departamentului de resurse umane, alții fac parte din personalul administrativ. Criteriul de selecție a subiecților a fost implicarea acestora în procesul de recrutare și selecție în ultimii trei ani în cadrul companiilor reprezentate. Această alegere oferă actualitate lucrării de cercetare în vederea colectării informației recente cu privire la procesul de recrutare și selecție, având în vedere faptul că unul dintre obiective atinge acest aspect, iar altul se referă la cercetarea problemelor de recrutare și selecție apărute odată cu declanșarea pandemiei și a războiului din Ucraina.

Persoanele care au răspuns la întrebări au fost selectate prin diferite metode. Inițial, a fost expediat un șir de scrisori electronice pe adresa mai multor companii cu propunerea de a participa la un interviu. În cazul prezenței departamentului de resurse umane, e-mailul era direcționat direct către departament. Această metodă nu a dat rezultatul scontat, de aceea am mers personal la unele companii pentru a solicita ajutorul unei persoane care ar putea răspunde la întrebări. Ulterior, am aplicat tehnica „bulgărelui de zăpadă”, contactând persoane recomandate care corespund criteriului de selecție. Nu am optat pentru persoane care angajează doar într-un anumit sector sau domeniu de activitate, respectiv, au fost intervievate persoane care angajează persoane în domeniul medicinei, al medicinei veterinare, alimentației, logisticii, transporturilor, cercetării și colectării datelor. Prin urmare, toate persoanele exercită aceleași funcții, mai exact realizează procesul de recrutare și selecție în cadrul companiilor: S. G. (șef al departamentului RU (HR) la Compania de prelucrare a cărnii „Floreni” SA), A. (manager RU (HR) la Compania importatoare de preparate farmaceutice „Dita EstFarm” SRL), A. S. (proprietar și administrator

al Centrului Medical „Neuromed Sfântul Luca”), V. A. (cofondator și director adjunct al Companiei de culegere și procesare a datelor „Date Inteligente” SRL), R. B. (proprietar și medic oftalmolog, doctor în științe medicale la Centrul Medical „Oculus Prim”), N. M. (manager RU (HR) la Compania de prelucrare și realizare a cărnii „Salamer Com” SRL), O. (manager RU (HR)) la ÎCS „Clinica Sante” SRL), A. L. (director al Companiei de Transporturi „Taxi-Service Plus” SRL), E. B. (manager la rețeaua de farmacii „Zoofarmagro” SRL) și T. (manager la Clinica Veterinară „Comanda Bravo” SRL).

2.5. Procedura de colectare și prelucrare a datelor

Am optat ca majoritatea interviurilor să fie susținute față în față pentru ca subiecții să fie mai deschiși vizavi de relația lor cu tema abordată. Două interviuri au fost efectuate prin telefon, la solicitarea subiecților. Fiecare interviu a fost înregistrat, iar apoi transcris și tradus, pentru că unul a fost realizat în limba rusă. Inițial, intervievații au fost contactați prin e-mail, telefonic sau fizic pentru a mă prezenta și a comunica scopul cercetării, după care am stabilit o întâlnire prin apel sau față în față. Pentru a intervieva persoanele respective, am mers în Republica Moldova. Înainte de fiecare interviu, subiecții au semnat declarația de consimțământ, fiind de acord cu înregistrarea convorbirii. Datele au fost culese în lunile mai-iunie 2022, în orașul Chișinău, Republica Moldova. Două interviuri au fost realizate telefonic, pentru că nu a fost posibilă întâlnirea față în față cu respondenții.

2.6. Limitele cercetării

Una dintre limitele cercetării a fost timpul de culegere a datelor, pentru că majoritatea persoanelor contactate nu erau disponibile să răspundă sau nu răspundeau la apeluri și scrisorile electronice, respectiv, eram în permanentă căutare de respondenți. O altă dificultate, din punct de vedere al timpului, a fost necesitatea de a mă deplasa în Republica Moldova. Pentru ca cercetarea să fie actuală, am așteptat câteva luni după începerea conflictului armat din Ucraina pentru abordarea subiectului, inclusiv în acest context. Întrucât nu toate persoanele intervievate dispuneau de suficient timp, interviurile efectuate telefonic nu au fost atât de flexibile. În pofida dificultăților menționate, nu le consider majore și cred că am cules destule date pentru cercetare.

3. Rezultatele cercetării

3.1. Date despre respondenți

În cadrul lucrării de cercetare interviul a fost realizat în rândul a zece persoane ce reprezintă companii diferite. Toți intervievații se ocupă de angajarea personalului de cel puțin trei ani, unii ajungând și la 20 de ani de experiență. În funcție de compania în care activează, sunt angajați ai departamentului de resurse umane, manageri, o persoană care se ocupă de recrutare și selecție fiind director general. Au fost colectate informații referitoare la domeniul de activitate și numărul de angajați ai companiilor aferente. Această informație va fi relevantă la etapa cercetării relației dintre resursele umane și performanța organizației, a nivelului de dificultate privind procesul de angajare, dar și la etapa comparării metodelor de recrutare și selecție. Astfel, sunt reprezentate companii mari și mici din următoarele domenii de activitate: medicină, medicină veterinară, alimentație, logistică, transporturi și prestări servicii. Numărul persoanelor angajate în cadrul acestor companii începe de la patru și trece de o mie de persoane.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite, nu am avut nevoie de informații precum vârsta, studiile terminate și alte date personale ale respondenților. M-am orientat direct spre activitatea acestora, pentru că mă interesa în special actualitatea și aplicabilitatea în practică a literaturii de specialitate. Mai exact, aveam nevoie de opinia lor cu privire la etapele procesului de recrutare și selecție, la efectul recrutării asupra performanței organizației și la planurile de viitor. În contextul evenimentelor actuale, mă interesa părerea lor despre situația privind angajarea salariaților în timpul pandemiei și cea legată de începerea conflictului militar din Ucraina.

Rezultatele au fost repartizate conform temelor de discuții din ghidul de interviu. Întrebările au fost adresate în măsură egală tuturor respondenților și fiecare temă urmărește scopul lucrării date. Toate răspunsurile sunt subiective, pentru că reprezintă opinia persoanelor ce se ocupă de recrutare și selecție, nu în mod categoric viziunea companiilor. Nu au fost adunate date cantitative și nu a fost verificată informația prin asistarea la efectuarea recrutării și selecției.

3.2. Procesul de recrutare

În cadrul primului obiectiv, stabilit pentru analiza procesului de recrutare și selecție în rândul persoanelor care se ocupă de angajarea personalului pentru companii din diferite domenii, am început interviul cu întrebări care vizează etapele recrutării. Pe parcurs, întrebările adresate au vizat și motivele, strategiile, metodele, tehnicile și criteriile acestui proces, respectiv, informația adunată va fi folosită inclusiv pentru al doilea obiectiv care se referă la analiza celor enumerate.

Întrebarea de introducere pentru toți intervievații a fost despre motivele care stau la baza începerii procesului de recrutare și selecție a noilor angajați. Au fost relatate câteva motive de bază, după cum urmează: extinderea echipei, eliberarea unui post din cauza concedierii anumitor angajați precedenți. Un alt motiv general, referitor la apariția posturilor vacante, este plecarea angajaților în concedii de maternitate sau migrația. În anumite cazuri, motivele recrutării au legătură directă cu domeniul de activitate în care urmează să lucreze viitorii angajați, astfel, V. A. a oferit următoarea informație: *„Fiindcă cel mai mult personal, care recrutăm, astea îs pozițiile de operatori de interviu și pe pozițiile respective niciodată cred că nu ajung suficiente resurse, fiindcă și proiecte sunt destul de multe, dar și calitatea resurselor umane lasă un pic de dorit”*. Totuși, pentru a generaliza, S. G. a spus: *„Necesitățile de completare a funcțiilor cu personal pentru a atinge scopurile de bază a companiei. Ciclul ăsta este închis și pentru a asigura activitatea neîntreruptă a identității, deci acesta este și scopul de a recruta, de a angaja salariați”*.

Pentru a observa diferența dintre importanța angajării lucrătorilor calificați și necalificați, respondenții au fost întrebați care sunt cele mai frecvente posturi pentru care sunt nevoiți să organizeze procesul de recrutare. În opinia persoanelor intervievate, este insuficientă atât de persoane calificate, cât și necalificate. În categoria celor necalificați s-au încadrat operatori de teren, recepționiști, lucrători ai secțiilor de producere, magazioneri. Respectiv, în categoria angajaților calificați se numără medici și surori medicale, contabili-șefi, inspectori, juriști, veterinari și farmaciști. Răspunsul la întrebarea dată depinde mult de necesitățile de recrutare și domeniul de activitate. S. G. a relatat că *„îs importante [...] posturile din domeniul administrație, adică manageri, ingineri, [...] dar sunt servicii care nemijlocit în procesul de asigurare tehnică și departamentul tehnic, departamentul de producție, departamentul comercial, departamentul transport,*

departamentul de servicii, pază, securitate. Așa că facem deci o recapitulare la care sunt necesitățile deci, mai mult noi, lucrătorii, să zicem așa necalificați la prelucrarea păsărilor, la depozit, în frigider și personalul tehnic de servire”.

Important este să cunoaștem cât de frecvent respondenții se află în situația de a căuta noi angajați, pentru a ne asigura că rezultatele sunt actuale. Dacă în ultimii ani nu au fost implicați în procesul de recrutare, nu este posibilă observarea tendinței de dezvoltare și răspunsurile nu ar putea fi relaționate reciproc, pentru că nu toate ar fi validate. Acest aspect ar putea afecta negativ atingerea obiectivelor stabilite, dintre care unul este determinarea relației dintre procesele de angajare și materialul teoretic, pentru a stabili cât de actuale sunt informațiile oferite. Referindu-se la frecvența căutării de noi angajați, toate răspunsurile au fost validate, deoarece fiecare dintre respondenți a fost implicat în procesul de angajare în ultimul an. La întrebarea cu privire la fluctuație răspunsurile variază, dar totuși nu reprezintă motivul de bază al frecvenței începerii procesului de recrutare. *„Nu știu odată, în două luni, odată în lună. La noi fluctuația este foarte mică. Angajații, de obicei, se angajează și lucrează foarte mult timp. De la noi pleacă doar dacă vor peste hotare să plece sau în concediul de maternitate”,* a afirmat A. Printre alte motive se enumeră concedierea din cauza *„volumului mare de lucru, refuzului de a lucra în instituție privată, a perioadelor de lucru a practicanților-studenți”*. În cazul companiilor în care activează V. A. și A. L.: *„se caută persoane încontinuu”*. Este necesar de menționat că termenul *„rată de fluctuație mare sau mică”* este perceput diferit, de la caz la caz, și s-a oferit doar un răspuns exact de către S. G.: *„Adică el poate fi până la trei procente în unele subdiviziuni. Vorbind de departamentul de producere, deci acolo, da, poate să fie o fluctuație așa marcat undeva la 18 procente din numărul total efectiv”,* iar restul răspunsurilor au fost mai generale.

Procesul de recrutare se inițiază de personalul din departamentul de resurse umane, manageri sau alte persoane angajate pentru această funcție. Pentru a colecta informații referitoare la acest subiect, dar și a unor date suplimentare despre activitatea persoanelor care se ocupă de angajare, respondenții au fost rugați să indice cât de mult este implicat managementul organizației în procesul de recrutare și selecție. După analiza datelor, am aflat că persoanele ce activează în companiile mici nu au departament de resurse umane, respectiv, făcând parte

din personalul administrativ, iar managementul este implicat în totalitate, pornind de la organizarea procesului de recrutare și selecție până la angajarea propriu-zisă a candidatului: „Noi nu suntem, în principiu, atât de mulți. Noi ne ocupăm”, a spus V. A. Tot ea a menționat că pe lângă angajarea personalului de bază, apelează la companii externe pentru a suplini sarcinile personalului care lipsește: „Da, foarte multe, foarte multe poziții noi facem outsourcing, deci nouă suntem de bază. Noi foarte multe activități outsourcing, fiindcă este mult mai comod și știi că calitatea care o livrează outsourcing-ul este înaltă. Deci, în plus, toate îți salvează ca resurse și loc de muncă, și calculator, și ceai, și cafea, și spațiu. Mai avem experți, deci pe diferite studii”. În cazul reprezentanților departamentelor de resurse umane se conlucrează cu managementul companiei, un bun exemplu al acestui proces ar fi răspunsul N. M.: „Dacă vorbim de angajații din administrație sau din bloc administrativ, ultima decizie aparține directorului general, dar dacă discutăm de partea de producere, fiecare secție care o avem, avem un șef de echipă și respectiv toate deciziile se iau de comun acord cu șeful de echipă. Ceea ce ține de partea comercială, doar conlucrăm împreună cu managerul, da”.

Succesul unei recrutări depinde în mare măsură de elaborarea unei strategii și urmarea tuturor pașilor. Din cauza că nu toate persoanele intervievate se conduc de o strategie bine elaborată și, după cum vom afla spre final, nu sunt satisfăcute de procesul de recrutare, întrebarea ce a urmat a fost percepută diferit și unele răspunsuri au fost improvizate. Totuși, punctul de bază în formarea unei strategii de succes a fost evidențiat de V. A.: „e foarte bine să știi ce vrei”. Chiar dacă nu toți au o fișă de post după care se conduc, consideră că vor avea succes dacă, inițial, vor pune accent pe un șir de criterii ale candidaților: „cunoașterea mai multor limbi, profesionalism, motivație, comunicabilitate, prezența sau lipsa studiilor, experiența, deținerea permisului de conducere, flexibilitate, cunoașterea meseriei, dorința de a lucra în echipă, seriozitate, autoinstruire și autoevaluare”, toate în funcție de post, domeniu și necesitate. Consider important și răspunsul lui S. G., care a menționat că o strategie de succes a recrutării se bazează pe „calitatea selectării și angajării persoanei” și a detaliat prin faptul că nu se face “o diferență între categoriile de personal, fie că el e din compartimentul de management, sau lucrător de rând”. Pentru O. „în fiecare an, la început de an se aprobă strategia de... strategie pentru resurse umane”, care presupune inclusiv

metodele de recrutare pentru diferite categorii de angajați repartizați după vârstă sau postul ce urmează a fi ocupat. Spre exemplu, O. a mai menționat: *„Pentru asistenții medicali, de exemplu, funcționează foarte bine anunțurile de angajare, care sunt publicate pe anumite platforme. Pentru medici funcționează întâlnirile propriu-zise, tête-à-tête, și când mergem direct la țintă. Și pentru o recrutare de succes, desigur fiecare angajat este interesat de condițiile de muncă, salariul, motivația, creșterea. Ceea ce presupune în perspectiva lui, toată lumea caută să crească. Ca să schimbe ceva și să continue să se simtă bine atunci când vine la serviciu”*.

Etapale procesului de recrutare și selecție oferă numeroase informații despre obiectivele recrutării, politicile și strategiile elaborate, sursele și metodele aplicate, criteriile de selecție și decizia de angajare. Această informație contribuie la atingerea obiectivului de a identifica cele mai des întâlnite aspecte ale procesului de recrutare și selecție și, respectiv, care sunt cele mai eficiente. Conform materialului teoretic, recrutarea are zece etape de bază și, analizând toate răspunsurile candidaților, au fost identificate multe similarități între partea teoretică și practică. Fiind întrebați direct care sunt etapele de recrutare, persoanele intervievate au omis câteva puncte de început și în general începeau cu răspunsul: *„se postează anunțul”*. Totuși, cu ajutorul ghidului de interviu, care a fost elaborat inclusiv pentru a nu omite detalii, din răspunsurile anterioare putem observa că se urmează etapele menționate în partea teoretică. Până aici am aflat că, inițial, are loc identificarea poziției când apare necesitatea de recrutare, apoi se descrie postul, cerințele și specificațiile acestuia *„e foarte bine să știi ce vrei”*. La întrebarea anterioară respondenții au oferit detalii despre politica și strategia de recrutare, menționând că *„se aprobă strategia pentru resurse umane”, „este aprobat un anumit buget în fiecare an”, nu se face „diferență între categoriile de personal”, decizia e luată de sau împreună cu managementul organizației*. Sursele de recrutare menționate de respondenți au fost site-urile de recrutare *„rabota.md, 999.md, angajare.md”*. Pe lângă acestea, au fost enumerate de S. G. și alte surse: *„agențiile de ocupare a forței de muncă, diverse deci surse de acestea ca instituții de învățământ, târgurile forței de muncă”*. O altă tehnică aplicată a fost bine exemplificată în răspunsul doamnei V. A.: *„Deci utilizăm tehnicile „bulgărelui de zăpadă”. Din operatori da, care ne aduc*

alți operatori.”. Apoi a mai menționat: „Utilizăm deci rețelele de socializare. Mai facem lecții și eu, și colegul meu pe la universități”. R. B. a spus: „Eu predau la universitatea de medicină și ultimul an care au studenți optometriști, care îi am eu ca conducător științific a tezei de licență, condiția mea e să fie, să lucreze aici”. Astfel, putem deduce că, în special, recrutarea externă se utilizează, dar N. M. nu a uitat nici de recrutarea internă, spunând că „în primul rând, cea mai bună alegere sau când avem un loc vacant pentru o funcție sau tot timpul îi cel mai bun om să-l iei de aici din interior. De-acum îl cunoști, știi cu ce răsuflă, știi ce capacități are el, și deja el și chiar știe și compania, el știe ce înseamnă procesul în lucru”. După părerea respondenților, etapele de recrutare urmate de angajații companiilor mari sunt mai complexe și includ și pașii urmați de reprezentanții companiilor mici. Per general, persoanele intervievate au răspuns similar, dar cel mai bine a relevat acest fapt V. A.: „Mai întâi de toate se elaborează anunțul, deci se determină ce poziție căutăm. Întotdeauna când postăm și acum urmează să postăm un anunț, îl revizuim de fiecare dată. Avem un designer, ne ajută cu asamblarea, mă rog, designul postării. Deci, utilizăm tehnicile „bulgărelui de zăpadă”. Deci din operatori da, care ne aduc alți operatori. Utilizăm deci rețelele de socializare. Mai facem lecții și eu, și colegul meu pe la universități, Academia de Studii Economice, cu care avem semnate și contracte cu ei și primim și studenți la practică. Da, și tot este o metodă de recrutare destul de bună, fiindcă vin prin recomandări ale profesorilor, dar vin și mulți, uneori vin și trei-patru studenți și nu rămâne niciunul. Ca operatori, primim pe oricine. Chiar nu facem niciun fel de discriminare și chiar și cu o școală generală. După ce-i primim fie că pe Facebook, fie prin telefon, fie că prin e-mail, candidaturile persoanelor”, după care urmează procesul de selecție.

Una dintre tehnicile de recrutare este apelarea la firme specializate de recrutare. Întrebați dacă au apelat vreodată la firme specializate de recrutare, am primit răspunsuri diferite. Această întrebare o completează pe cea precedentă și urmărește același obiectiv. R. B. a spus că „rezultatele oricum îs mici, chiar nu ne-au găsit pe nimeni”, dar V. A. a evidențiat că i „se pare cam scump serviciul respectiv [...] e scump pentru ca nu se ia pe zile lucrate, dar se ia pe salariul persoanei”. Motivele persoanelor care niciodată nu au apelat la firme de recrutare sunt diferite, spre exemplu, N. M.: „Nu am avut-o (nevoia) din considerentul că

suntem alocați în sat. Și o companie de recrutare nu știu dacă ne-ar ajuta la capitolul dat. De asta pentru noi îi prioritar mai bine să îl luăm, să îl instruim aici, pe loc". A. S. a invocat alt motiv: „Din cauza că preferăm să avem noi întâlnirea propriu-zisă cu candidații", iar A. L. a remarcat: „nu pot să ți-l refuz pe urmă și trebuie să-l ții cu de-a sila".

Cu referire la elementele de bază ce atrag noii candidații, respondenții susțin că elementul de bază ce atrage noi candidați este „salariul motivant". În opinia altora, un alt factor este poziția companiei pe piață, exemplul A.: „un punct forte este noi suntem practic cea mai mare companie importatoare din Republica Moldova", respectiv, mulți candidați optează pentru companii cu reputație înaltă. Referindu-se la atmosfera în colectiv, V. A. a spus: „cu toate că eu nu întotdeauna cred, îi partea financiară, da. Dar după mine cred că foarte mult contează spiritul ăsta intern. Deci e vorba de ambianța la locul de muncă, e vorba de partea salarială. Încercăm metode ca să loializăm oamenii cu care lucrăm". O anumită importanță o are, în opinia N. M., asigurarea cu „hrană la amiază, cu echipamente foarte importante" și „acumularea experienței", pentru începători sau studenți, a menționat T.

Ultima întrebare din cadrul procesului de recrutare se referă la calitățile și pașii ce trebuie urmați de o persoană care dorește să se angajeze. Această întrebare la fel vizează cele mai des întâlnite aspecte ale procesului de recrutare și selecție. Din cauza asemănării răspunsurilor, ideile expuse de A. S. însumează gândurile exprimate de majoritatea respondenților: „Să se prezinte la interviu. Adică nu, pentru noi nu este prioritar experiență foarte mare. Noi luăm tineri specialiști și deseori chiar îs mai mulțumită de dâșii decât de ăștia care deja au un background. Mă interesează dacă dorește să lucreze, îi place profesia, e cointerestat să câștige, dar și să muncească, pentru că foarte mulți vor să câștige mult, dar să muncească puțin. La noi se muncește foarte mult. Dar și asta mă interesează, mă interesează, persoana să fie motivată, ei singură să-i placă ceea ce face". Calitățile scontate au fost menționate la întrebarea referitoare la punctele de succes ale unei strategii de recrutare, dar A. L. a mai adăugat și următoarele: „să fie responsabil, serios, educat, corect, onest și competent, să aibă o bună memorie".

Concluzionând cele menționate de respondenți referitor la procesul de recrutare efectuat, s-au identificat toate aspectele care stau la baza inițierii și desfășurării acestuia. S-a observat că motivele începerii recrutării sunt similare, în general fiind motivate de fluctuația de personal sau extinderea companiei, iar nevoia de angajare se referă atât la personalul calificat, cât și necalificat. Reprezentanții departamentului de RU (HR) și managerii care se ocupă de recrutare iau decizia de angajare împreună cu șefii de departamente sau directorii generali pentru ca persoana ce urmează a fi selectată să fie aprobată de toți. Din răspunsurile primite se observă că strategia de recrutare este constituită primordial din cerințele angajatorului față de candidați, ulterior vine planificarea recrutării. Metodele aplicate și pașii urmați pentru a atrage noul candidat reprezintă elemente definitorii ale succesului recrutării. Sursa de bază rămâne Internetul, dar se mai folosește și tehnica „bulgărelui de zăpadă” sau alte surse tradiționale, precum târgurile forței de muncă. Metoda apelării la unele companii externe de recrutare prevede anumite riscuri, de aceea, în opinia respondenților este aplicată mai rar. În final putem rezuma, că, în primul rând, criteriile de selecție vizează calitățile oamenilor, după care urmează anumite cerințe legate de abilități, studii și experiență.

Dezvoltarea surselor de recrutare prin folosirea preponderentă a Internetului și valorificarea calităților resurselor umane, mai mult decât a experienței și studiilor, oferă actualitate celor spuse. Pot spune că au fost atinse parțial două obiective: analiza procesului de recrutare și selecție în rândul persoanelor care se ocupă de angajarea personalului pentru companii din diferite domenii și identificarea actualității metodelor și tehnicilor de recrutare și selecție aplicate în Republica Moldova în raport cu literatura de specialitate. Aceste obiective vor fi expuse mai amplu în următoarea temă de discuție.

3.3. Selectarea candidaților

Întrebările, adresate în cadrul acestei teme de discuție, urmăresc aceleași obiective precum în tema anterioară, doar că se referă la procesul de selecție. Mai exact, colectarea informației despre decizia și tehnicile de selecție, metodele aplicate, oferta și cerințele față de candidat, oferă posibilitatea de cercetare a datelor necesare atingerii primelor obiective, referitoare la procesul de recrutare și selecție, dar și la actualitatea metodelor și tehnicilor aplicate.

Răspunsurile la următoarea întrebare au fost obținute parțial, când au fost cerute etapele procesului de recrutare. Pentru a clarifica întregul proces de angajare a candidaților, au fost solicitate informații și despre etapele procesului de selecție, pentru că e imposibilă atingerea obiectivelor fără cunoașterea acestora. În percepția angajatorilor, această etapă este cea mai importantă și răspunsurile au fost mai ample. În urma luării deciziei de selecție, după cum a menționat A. S.,: *„Adunăm CV-urile, îi chemăm la interviu. Îi testăm neapărat, după asta este perioada de probă, care de obicei e foarte scurtă, pentru că în două săptămâni se vede care face față și care nu. După care urmează angajarea”,* ceea ce reprezintă pe scurt procesul de selecție urmat de toți respondenții. Printre tehnicile de selecție au fost enumerate: pre-interviul, interviul, testarea. Toți respondenții au spus că folosesc interviul doar în funcție de strategia selectată, acesta cuprinzând mai multe etape. Referitor la demararea procesului respectiv în compania ce o reprezintă, A. a relatat: *„Dar de obicei interviul durează, niciodată nu este dintr-o etapă, în două sau maxim trei etape. Invităm persoana prima data la interviu, îl face persoana din HR cu șeful departamentului și deja în următoarea etapă este implicat directorul comercial. Atunci, în a treia etapă deja, dacă persoana este selectată, i se face ofertă și deja el acceptă sau nu acceptă”.* Pentru a explica diferența dintre pre-interviu și interviu, O. a explicat că *„pre-interviul poate fi telefonic, sau folosim platforma zoom, în dependență de cum are disponibilitate candidatul și în dependență de care zonă este. După care, desigur, este întâlnire tête-à-tête. În pre-interviu se stabilesc, pentru că nu, nu toți sunt cei care depun CV de angajare, da, de exemplu, un medic mai în vârstă nu o să depună un CV de angajare. Lui îi va fi mai comod să povestească la telefon despre el: activitatea, experiența și tot așa mai departe. O asistentă medicală care este, mă rog, trecută de 40 de ani, la fel, nu o să îi fie comod să depună un CV. Și atunci iarăși avem acest pre-interviu telefonic, după care este întâlnirea tête-à-tête în care cunoaștem persoana, discutăm deschis, vedem ce planuri de viitor are”.* Cu privire la testare, respondenților li se propune perioade de probă, stagiul prin care se alege candidatul necesar: *„Noi putem să le dăm perioada de probă la două persoane, dar niciodată nu mergem pe ideea asta, că doar unul e bun”,* spune N. M.. În final, S. G. a descris cum are loc angajarea persoanei selectate: *„purcedem la elaborarea actului de angajare, primul act de bază care noi îl*

elaborăm. El are un interviu cu medicul nostru care verifică compatibilitatea lui sub aspect medical. Deci medicina, după asta se trece instructajul acesta introductiv, general, pe domeniul securității și sănătății în muncă. Noi nu primim niciun document la angajare până când nu avem deci toate aprobările din partea, deci șeful de departament unde se angajează, medicul și tehnica securității. Odată ce ele sunt în totalitate respectate, noi încheiem un contract individual de muncă cu persoana, negociem toate condițiile acestea, deci emitem ordinul, face cunoștință cu ordinul și el este trimis la muncă. Ia o perioadă la locul de muncă, el are instrucțiune acolo, deci e dotat cu echipament, cu tot, tot ce are. Toată informația asta noi o introducem în formele de evidență gestionate de către bază de date. Plus la asta, deci persoanei trebuie să-i activăm polița de asigurare medicală obligatorie". Sunt selectate doar persoanele care au trecut toate etapele și au demonstrat un nivel înalt de performanță, sau cel puțin, s-au încadrat în toate cerințele angajatorului. Decizia de angajare, în cazul personalului administrativ, o are directorul general, precum s-a menționat la una din întrebările precedente, în restul cazurilor această decizie aparține departamentului de resurse umane, șefilor de subdiviziuni sau administrației.

După cercetarea procesului de selecție a candidaților, este necesar să cunoaștem problemele care apar pe parcursul acestuia. Prin urmare, respondenții au fost întrebați cât de greu este să aleagă persoana potrivită. S. G. a spus că *„depinde de post și depinde de piața forței de muncă”*. Restul persoanelor intervievate au spus că este greu și au invocat diferite motive: A.: *„candidați sunt mulți, noi dorim să alegem candidații care să fie pe cât mai mult timp”*; A. S.: *„nu toți înțeleg ce au de făcut”*; R. B.: *„(candidații) aleg serviciul la stat. Posibil că-i mai puțină responsabilitate, aici este o responsabilitate mai mare”*; T.: *„lucrători calificați nu sunt așa mulți, [...] nivelul de pregătire este insuficient”*.

Un alt aspect de care am ținut cont, în special din cauza conflictului militar între Rusia și Ucraina, a fost legat de disponibilitatea companiilor de a selecta angajați de alte naționalități. Răspunsurile din cadrul acestui subiect oferă actualitate lucrării de cercetare. Toți respondenții au spus că da, sunt disponibili să angajeze cetățeni străini, dar a fost curios când unii respondenți au relatat că această disponibilitate este condiționată de anumiți factori. Spre exemplu, în cazul lui S. G.: *„dacă sunt documente în regulă”*, sau N. M.: *„dar care locuiesc în Mereni*

(localitatea unde are loc procesul de muncă)” și A. L. spune că „*mai sunt niște lucruri fiscale. Contabilitatea ne-a spus că s-ar plăti impozit mai mare pentru persoanele care îl iei din afara țării. Și n-are nici înscrieri, nici... În caz că face o prostie, eu nu îl pot găsi. Asta e un risc, e un minus*”.

Ultima întrebare în cadrul procesului de selecție a fost referitoare la negocierea ofertei din partea companiei, mai precis dacă e una fixă sau se mai discută până la angajare. Răspunsurile au variat de la caz la caz. V. A., care susținea că oferta se negociază, a oferit anumite detalii: „*De obicei, întotdeauna întrebăm cât a primit la locul anterior de lucru. Da, și întotdeauna adăugăm 10-15 la sută. Două luni de zile - perioadă de probă. După două luni de zile, la fiecare persoană care este angajată la noi li se ridică salariul în dependență de performanță. Da, că-i 20, că-i 30 la sută. După aceasta, următoarea ridicare de salariu fie că-i la jumătate de an, dacă persoana într-adevăr merită. La un an de zile, neapărat i se ridică salariul.*”. R. B., care este din categoria celor care nu negociază salariul, a menționat următoarele: „*E clar că se oferă inițial care i se oferă, dar e cu tendință de creștere, în dependență de manifestarea persoanei. Depinde cum lucrează. [...] ...nu numai cu asta și cu salariul, și cu..., chiar anul trecut noi am avut zece ani și am organizat pentru personalul mediu plecare în Turcia*”, respectiv, chiar dacă inițial este o ofertă fixă, întotdeauna există tendința de creștere în funcție de performanță.

În cadrul acestei teme de discuție au fost atinse primele două obiective, pentru că s-a obținut destulă informație de analizat referitoare la selecția și angajarea candidaților. Datele oferite vin în completarea celor spuse referitor la procesul de recrutare, astfel, s-a identificat care sunt etapele procesului de selecție. Decizia de selecție este luată de manageri sau reprezentanți ai departamentului RU (HR) în urma aprobării CV-urilor sau a pre-interviului. Ulterior, departajarea se face printr-un interviu și perioadă de probă. Răspunzători de a doua etapă sunt șefii de departamente sau directorul general. Dificultățile privind angajarea unei persoane, în opinia intervievaților, depinde de necesitățile și criteriile angajatorului înaintate față de candidați, dar cu siguranță toți sunt în căutarea unei persoane care va contribui la atingerea obiectivelor organizației. Oferta din partea companiei se negociază la dorința angajatorului, dar, în orice caz, pe parcursul carierei este posibilă creșterea ofertei. Tranziția la următoarea

temă este reprezentată de disponibilitatea angajatorilor de a selecta cetățeni străini, care, în urma celor menționate, este condiționată de anumiți factori legislativi pentru ca angajatorul să fie sigur în persoana respectivă. Analizând informația din primele două teme din punctul de vedere al literaturii de specialitate, se regăsesc multe informații prevăzute de aspectele și pașii aferenți literaturii de specialitate, fapt care conferă actualitate lucrării de cercetare.

3.4. Efectul recrutării asupra performanței organizației

Această temă de discuție, împreună cu următoarea, oferă posibilitatea de a trece la colectarea și analiza datelor necesare pentru atingerea celorlalte obiective ale lucrării: studierea efectului recrutării asupra performanței organizațiilor, identificând în același timp aportul resurselor umane în atingerea obiectivelor organizaționale și cercetarea problemelor de recrutare și selecție apărute odată cu declanșarea pandemiei și a războiului din Ucraina și identificarea metodelor de rezolvare a acestora. Informația colectată prin adresarea întrebărilor ce urmează este actuală și relaționează cu analiza metodelor și tehnicilor de recrutare și selecție în contextul aplicării acestora în ultimii ani.

Acest subiect nu a fost atins spontan, ci am continuat cu tema conflictului militar între Rusia și Ucraina, adăugând și situația pandemică. Am fost interesat în ce măsură au influențat aceste două circumstanțe procesul de recrutare și selecție, dar și performanța companiilor reprezentate. Nu a fost surprinzător faptul că respondenții au răspuns că aceste procese au fost afectate într-o oarecare măsură. Drept explicație, A. a spus: *„A influențat destul de binișor pentru că când a început situația din Ucraina foarte mulți au plecat peste hotare și din cauza asta erau perioade când era plasat anunțul, CV-uri practic nu veneau”*, problemă relevată de mai multe persoane intervievate. O. a fost mai explicită la acest subiect, oferind următoarea informație: *„Situația din Ucraina, am avut angajați care s-au speriat, au cerut concedii neplătite pe o perioadă mai lungă, nu-s mulți, doar doi din numărul total. Au cerut concedii și au plecat având soții plecați peste hotare, au plecat la muncă, după care au revenit”*. Cu privire la pandemie, situația nu a fost mai ușoară, V. A., care se ocupă de angajare în propria companie, a descris cu ce probleme s-a confruntat: *„Ne-a fost foarte greu la început, cred că ne-am panicat că nu știam ce o să fie, fiindcă a fost deodată un client cu un contract foarte mare, care a oprit cercetarea și asta ne gândeam în general că o*

să blocheze afacerea. Da, și chiar eram în...". Din cauză că nu toți au fost influențați de aceste două situații, procesul de adaptare nu a fost atât de complicat și pe parcurs au revenit la normal, în plan financiar. A. a povestit că *„Deja cumva oamenii s-au liniștit și s-au decis să rămână pe loc și am început să primim CV-uri”*.

Un alt punct în evaluarea efectului recrutării asupra performanțelor constă în importanța resurselor umane pentru companie. Intervievaților li s-a cerut să spună dacă performanța organizației depinde direct de resursele umane sau dacă există elemente mai importante. Pentru a generaliza răspunsurile primite, voi oferi exemplul oferit de A.: *„Desigur că resursele umane sunt un factor foarte important, dar cred că sunt și alte... pentru că performanța organizației nu poate depinde doar de resurse umane. Adică alături de resurse umane cred că, desigur, procesul de vânzare, de import, adică tot ce ține de momentele tehnice, împreună duc la performanță”*.

La acest capitol, am mai întrebat dacă angajatorii consideră metodele de recrutare și selecție a fi unele eficiente și cât de costisitor este acest proces. Iată cum a răspuns N. M. la prima întrebare: *„...consider că sunt eficiente, dar tot timpul este loc de a cunoaște ceva nou și de a implementa ceva nou”*. Totuși, nu pentru toți e așa de ușor, pentru că R. B. a susținut următoarele: *„Probabil ceva nu am făcut eficient, fiindcă într-adevăr foarte greu a fost. Și când am început să căutăm, cam greu a fost când am găsit totuși persoane”*. Cu privire la cât de costisitor este procesul, este frecvent răspunsul: *„a timpului sunt costisitoare”*. Pentru a fi mai explicit, aduc exemplul O.: *„În principiu, este aprobat un anumit buget în fiecare an pe partea asta. Se cheltuie banii sau avem același timp. Da, îi vorba de timp și oricum sunt cheltuielile din astea, hai să zicem același transport care du-te încolo, vino înapoi”*. În încheiere, nu toți respondenții consideră acest proces costisitor din cauza timpului, pentru că partea financiară are și ea locul ei. E. B. a explicat de ce au loc pierderi financiare: *„Stagiarea este achitată în măsură de 70% din salariul unui farmacist veterinar. Stagiariusului i se eliberează obiecte de birotică și ecuson provizoriu. Din 2-3 persoane se selectează cel mult două, adică cheltuielile pentru o persoană nu se restituie nici într-un mod”*.

Partea inovativă a lucrării este condiționată de opiniile angajatorilor relatate în această temă. A fost curioasă informația ce vizează procesul de recrutare și

selecție în contextul pandemiei și a războiului din Ucraina. După cele spuse, recrutarea a devenit mai dificilă din cauza migrării personalului. Lumea a plecat peste hotare pentru a fi mai în siguranță și mai departe de conflict, iar când situația a devenit mai calmă, candidații s-au întors în țară și procesul de recrutare a revenit treptat la normal. Ca urmare a problemelor apărute, a scăzut performanța organizațiilor și au fost pierderi financiare. Resursele umane sunt elementele de bază ale companiilor, iar pierderea lor poate duce la închiderea acestora și chiar dacă din spusele respondenților vedem că spre asta mergea, au fost întreprinse măsurile necesare de adaptare la „noua realitate” pentru a salva afacerile. Revenind la metodele de recrutare și selecție, s-a văzut că nu toate sunt atât de eficiente din cauza dificultății de găsire a candidaților potriviți, iar costul lor este măsurat mai mult în timp, decât în resurse financiare. În baza celor spuse, au fost atinse obiectivele referitoare la studierea efectului recrutării asupra performanței organizațiilor, identificând în același timp aportul resurselor umane în atingerea obiectivelor organizaționale, și la cercetarea problemelor de recrutare și selecție apărute odată cu începerea pandemiei și a războiului din Ucraina.

3.5. Planuri de viitor

Ultima întrebare din interviu a fost despre planurile de viitor ale respondenților referitor la procesul de recrutare și selecție. Răspunsurile au fost în funcție de problemele întâlnite pe parcursul întregului proces. S. G. a răspuns: *„mai este spațiu de manevră pentru a face mai performante activitățile de recrutare”*, referindu-se la un sistem electronic mai nou. Pentru A. ar fi important următorul plan: *„aș dori să schimb procesul de recrutare să nu fie atât de îndelungat. Poate etapa de interviu să fie maxim din două, nu din trei”*. V. A. ar dori să deschidă un departament de resurse umane, dar nu este sigură, argumentând astfel: *„poate o persoană dedicată doar la poziția aceasta, adică doar asta să facă, să recruteze. Nu poți să ții o persoană pentru această poziție când știi că nu ai tot timpul persoane care să-ți vină la interviu, adică nu văd rostul”*.

Această temă de discuție a fost inițiată pentru atingerea completă a obiectivului de studiere a efectului recrutării asupra performanței organizațiilor, identificând în același timp aportul resurselor umane în atingerea obiectivelor organizaționale. Răspunsurile oferite la ultima întrebare oferă informații cu privire

la modalitățile de performare a procesului de recrutare și selecție. Planificarea și îmbunătățirea acestui proces au un efect considerabil asupra performanței organizației, din momentul în care am aflat că resursele umane sunt elementele de bază în atingerea obiectivelor. În funcție de deciziile luate pentru viitor, se poate analiza cum va avea loc rezolvarea problemelor identificate anterior. Totuși, informația colectată la final este insuficientă pentru un răspuns complex despre planificarea procesului de recrutare și selecție.

4. Concluzii

Cercetarea și-a propus să analizeze procesul de recrutare și selecție în Republica Moldova, prin identificarea tehnicilor și metodelor de angajare aplicate în ultimii ani, inclusiv în contextul pandemiei și conflictului militar din Ucraina. S-a urmărit actualitatea metodelor și tehnicilor folosite la recrutare și selecție, identificarea aportului resurselor umane asupra succesului organizațional și cercetarea problemelor de angajare în raport cu evenimentele din ultimii ani.

Cercetarea are un caracter calitativ, fiind analizate și evaluate diverse opinii prin intermediul unui interviu semistructurat în rândul a zece persoane ce se ocupă de recrutare și selecție în organizațiile care le reprezintă. A fost important identificarea persoanelor competente care ar putea oferi informații actuale despre atragerea și angajarea candidaților. Astfel, au fost căutați subiecți care s-au ocupat de angajare, inclusiv în ultimii trei ani. A fost ales termenul minim de activitate în ultimii trei ani, pentru că era necesar și colectarea informației referitoare la angajarea personalului odată cu declanșarea pandemiei și a războiului din Ucraina.

Analiza procesului de recrutare și selecție constă în cercetarea elementelor aferente întregului proces de recrutare și selecție și, prin urmare, în concluzionarea celor observate prin scoaterea în evidență a componentelor de bază.

S-a constatat că diferența între procesul de recrutare și selecție, descris în literatura de specialitate, și informația oferită de respondenți este minimă, cu anumite observații la fiecare etapă. Această tangență face rezultatele să fie mai previzibile, dar în același timp demonstrează actualitatea lor. După opinia intervievaților, recrutarea începe când se extinde echipa sau se eliberează un post din cauza fluctuației. În ceea ce privește metoda de recrutare, se folosește

preponderent cea externă, iar sursa principală de recrutare este postarea anunțului pe platforme online. Decizia de selecție și angajare este luată în comun de departamentul de resurse umane sau managerii ce efectuează recrutarea și șefii de departamente sau directorul general. Tehnicile de bază la selectarea candidaților sunt interviul și testarea printr-o perioadă de probă. Un alt detaliu, care confirmă atingerea unuia dintre obiective referitoare la actualitatea metodelor și tehnicilor aplicate, sunt criteriile de selecție ale candidaților, pe primul plan fiind calitățile candidatului, după care aptitudinile, studiile și experiența.

Au fost cercetate problemele de recrutare și selecție apărute odată cu începerea pandemiei și a războiului din Ucraina și identificarea metodelor de rezolvare a acestora. Informația colectată a permis atingerea obiectivelor și analiza asemănărilor și deosebirilor între opiniile primite. S-a constatat că dificultatea de bază a fost pierderea angajaților și lipsa candidaților la angajare. Dacă pe timpul pandemiei angajatorii au reușit să mențină personalul prin scurtarea orarului de muncă și păstrarea salariului, odată cu începerea războiului, oamenii au dorit să migreze în țări mai sigure, pentru a nu se afla atât de aproape de conflict. Rezolvarea acestor probleme a venit cu timpul, după un an de pandemie, activitățile au revenit la normal, iar după două luni de război, angajații și candidații au revenit în țară. Actualmente are loc reabilitarea financiară a companiilor, procesul de recrutare fiind efectuat în mod normal, întâmpinându-se probleme care nu au legătură directă cu evenimentele mondiale.

Ultimul obiectiv a urmărit studierea efectului recrutării asupra performanței organizațiilor, identificând în același timp aportul resurselor umane în atingerea obiectivelor organizaționale. După colectarea informației, s-a identificat că resursele umane sunt practic cel mai valorificat domeniu al unei organizații, pentru că de ele depinde direct succesul acesteia, respectiv, recrutarea și selecția candidaților potriviți permite rezolvarea problemelor de producere, financiare, administrative și competitive.

Referitor la războiul din Ucraina, consider că informația oferită încă nu este completă din cauza perioadei de timp. Dacă pandemia este mai îndelungată și timp de 2,5 ani angajatorii au reușit să se adapteze și să găsească diferite soluții, în cazul conflictului din Ucraina, persoanele intervievate au puțină informație din

cauza experienței insuficiente.

Raportând toate cele spuse la scopul propus, pot spune că acesta a fost atins. Consider că pe viitor există posibilitatea de continuare a lucrării. Pentru ca aceasta să fie mai obiectivă, s-ar putea cerceta desfășurarea procesului de recrutare și selecție prin prisma candidaților la angajare, pentru că în ceea ce ține de cerințe și descrierea candidaților în ziua de astăzi, respondenții au fost destul de subiectivi. O altă abordare ar fi continuarea lucrării într-un demers cantitativ și compararea cu datele oferite de intervievații din această lucrare.

Bibliografie

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2008). Human Resource Management (4th ed.). Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). Kogan Page Publishers.

Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2009). International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises. Routledge.

Bădescu, A., Mirci, C., & Bögge, G. (2008). Managementului Resurselor Umane: manualul profesionistului. Timișoara.

Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. Global Journal of Human Resource Management, 3(2), 22-23. European Centre for Research Training and Development UK.

Fraser, J. M. (1954). A handbook of employment interviewing (3rd ed.). Macdonald and Evans.

Grigore, A. M. (2008). Cercetări privind managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Universitatea Hyperion, București.

Milkovich, C., Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). Instructor's manual and test bank to accompany human resource management: Milkovich, Boudreau. Homewood.

Mohammad, A. (2020). A review of recruitment and selection process.

Osibanjo, O. A., Adeniji, A. (2012). Human Resource Management: Theory

and Practice. Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria.

Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People Resourcing and talent planning: HRM in practice* (4th ed.). Financial Times/Prentice Hall.

Rowley, C., & Jackson, K. (2011). *Human resource management: The key concepts*. Routledge. London/New York.

Rodger, A. (1965). *The Seven-Point Plan*. National Institute of Industrial Psychology Paper, Washington, DC: NIIP, 1.

Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L. A. (2016). *The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance*. Global Journals Inc. (USA), 16.

Stanciu, Ș. (2001). *Managementul resurselor umane*. București.

Storey, J. (1999). *New perspectives on human resource management*. Blackwell.

Sunday, A. O., Olaniyi, D. E., & Mary, F. O. (2015). *The influence of recruitment and selection on organizational performance*. International Journal of Advanced Academic Research Social Sciences and Education, 1-63.

Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management* (5th ed.), West Publishing Company, 1993, USA-MN St. Paul

Interpersonal relationships and conflict in the workplace

Bianca Andreea BIȘTE¹

Abstract

The chosen topic is "Interpersonal Relationships and Workplace Conflict." Through this theme, we aimed to discover how frequently conflicts occur in the workplace and, regarding interpersonal relationships, to understand how these influence the occurrence of workplace conflicts and how they can be improved to prevent such unpleasant situations. Ultimately, we seek to identify effective strategies to avoid or manage workplace conflicts, thereby protecting productivity and professional satisfaction.

The first chapter covers the theory of conflict and interpersonal relationships, where these terms are defined at the organizational level. The theory includes types of conflict within an organization, the sources from which conflict can arise, and resolution strategies, as well as how conflict can be managed. Additionally, it defines interpersonal relationships, their diversification within an organization, and their importance for professional motivation.

The second chapter discusses the methodology of this work, detailing the research objectives and the tools used to achieve them. We opted for interviews as the research method due to their ability to provide detailed and complex information, essential for an in-depth understanding of the studied topic. Interviews allow for the investigation of participants' personal experiences, opinions, and attitudes in a way that cannot be achieved through other research methods. It was an ideal tool for collecting valuable qualitative data and gaining a better understanding of the complexity of the analyzed subject.

For this case study, 10 subjects from Romania were chosen, specifically from the cities of Timișoara and Lugoj. These individuals work in various fields and positions: Procurement and Supply Specialist, HR Global Internship, Assistant Manager, Sales Manager, Content Moderator, HR Administration/Payroll, Customer Support, Dance Instructor, Medical Assistant, and Process Engineer.

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: bianca.biste02@e-uvt.ro

Their work experience is grouped as follows: 1-7 years, and one person with 30 years of work experience.

The third chapter discusses the research results and the interpretation of the responses obtained from the interviewees.

Keywords: workplace conflict, interpersonal relationships, conflict resolution, organizational behavior, qualitative research

Relațiile interpersonale și conflictul la locul de muncă

Bianca Andreea BIȘTE ¹

1. Introducere

Tema aleasă este „Relațiile interpersonale și conflictul la locul de muncă”. Prin această temă am dorit să aflăm cât de frecvent sunt întâlnite conflictele la locul de muncă, iar în legătură cu relațiile interpersonale să înțelegem modul în care acestea influențează apariția conflictului la locul de muncă și cum pot fi îmbunătățite pentru a preveni apariția acestor situații neplăcute, ca la final să aflăm ce strategii eficiente există pentru a evita sau a gestiona conflictul la locul de muncă, având ca rezultat protejarea productivității și satisfacției profesionale.

Primul capitol este despre teoria conflictului și a relațiilor interpersonale, în care acești termeni sunt definiți la nivel organizațional. În teorie se găsesc tipurile de conflict dintr-o organizație, sursele din care un conflict poate izbucni și strategiile de rezolvare, dar și modul în care un conflict poate fi gestionat. Iar ulterior, găsim definirea relațiilor interpersonale, diversificarea lor într-o organizație și importanța pentru motivația profesională.

În al doilea capitol, se discută metodologia acestei lucrări, unde obiectivele cercetării sunt prezentate în detaliu, împreună cu instrumentul utilizat pentru a le atinge.

Am optat pentru interviu ca metodă de cercetare datorită capacității sale de a furniza informații detaliate și complexe, esențiale pentru a înțelege în profunzime tema studiată. Interviuul permite investigarea experiențelor personale, a opiniilor și a atitudinilor participanților într-un mod care nu poate fi realizat prin alte metode de cercetare. A fost un instrument ideal pentru a colecta date calitative valoroase și pentru a înțelege mai bine complexitatea subiectului analizat.

Pentru acest studiu de caz, au fost aleși 10 subiecți din România, mai exact din orașele Timișoara și Lugoj. Aceste persoane lucrând în domenii diferite și funcții diferite: Referent achiziții și aprovizionare, HR Global Internship, Asistent manager, Manager vânzări, Moderator content, HR administrare/payroll, Customer support, Instructor dans, Asistentă medicală și Inginer proces. Iar

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: bianca.biste02@e-uvt.ro

vechimea pe piața muncii este grupată astfel: 1-7 ani și o persoană cu 30 de ani experiență pe piața muncii.

În al treilea capitol, vorbim despre rezultatele cercetării și interpretarea răspunsurilor obținute de la intervievați.

1.1. Cadrul conceptual și teoretic

În contextul organizațional, conflictul se manifestă ca o stare de tensiune atunci când părțile implicate trebuie să colaboreze pentru a realiza o sarcină, a lua o decizie sau a rezolva o problemă. Ignorarea soluționării conflictelor poate afecta performanțele organizației și poate deteriora relațiile de muncă în cadrul grupului. Pentru a înțelege mai bine esența conflictului, este crucial să se analizeze evoluția acestuia în timp. Literatura de specialitate propune diverse perspective asupra rolului și naturii conflictului în organizații, incluzând abordarea tradiționalistă, abordarea relațiilor umane și abordarea interacționistă. (Manolescu et al., 2007, 558)

Pondy (1992) a ajuns la concluzia că organizațiile sunt în mod natural competitive și pline de conflicte. Thomas (1992) evidențiază că managerii își dedică în medie 20% din timp gestionând conflictele dintre ei înșiși și ceilalți. De Dreu (1999) a confirmat această descoperire pe un eșantion aleatoriu de peste 100 de olandezi, ofițeri de personal, și a observat, de asemenea, că acest procentaj nu depinde de vechimea în muncă, poziția ierarhică, sexul sau venitul. Această situație este susceptibilă să devină mai degrabă decât mai puțin evidentă în viitorul apropiat al organizațiilor de muncă. (Schabracq et al., 2003, 496)

Kogan Page își împărtășește înțelepciunea acumulată în 25 de ani de practică în mediere și justiție restaurativă, scoțând în evidență originile conflictelor în medii de lucru actuale. Identifică cinci factori cheie care contribuie la apariția sau perpetuarea conflictelor:

1. Probleme în interacțiunile cu superiorii sau colegii, caracterizate de o comunicare slabă și abuz de putere;
2. Responsabilități văzute ca fiind umilitoare sau peste nivelul de competență al persoanei;
3. Distribuirea nedreaptă a resurselor sau a compensațiilor;
4. Probleme în sistemele și procedurile de muncă, inclusiv în evaluarea și gestionarea performanței și a disputelor;

5. Divergențe între valorile individuale și cele ale organizației sau ale altor angajați.

Kogan Page accentuează necesitatea recunoașterii și abordării acestor cauze ale conflictului în cadrul companiilor și propune soluții aplicabile în continuarea lucrării. (Liddle, 2023, 50)

Conflictele apar frecvent atunci când, la un moment dat, s-au luat decizii greșite pe termen lung, fie intenționat, fie neintenționat. Găsirea de soluții pentru aceste probleme poate duce la crearea de idei constructive. Este adesea neștiut că un conflict gestionat eficient poate deveni o investiție profitabilă pe viitor. (Virovere et al., 2014, 75)

Există multe motive care pot duce la un conflict, dar majoritatea conflictelor pot fi reduse la câteva tipuri fundamentale, ca de exemplu:

1. *În ceea ce privește impactul pe care îl are asupra organizației în ansamblu, conflictul poate fi:*

- Benefic (funcțional sau constructiv) - acesta apare când există o confruntare de idei între indivizi sau grupuri, oferind posibile soluții pentru îmbunătățirea performanțelor. Acest tip de conflict evită stagnarea, reduce tensiunile și facilitează îmbunătățirea acțiunilor; (Manolescu et al., 2007, 557)

- Distructiv (disfuncțional) - acesta implică orice confruntare sau interacțiune între persoane sau grupuri care împiedică atingerea obiectivelor propuse. Acest conflict duce la consumul de resurse personale și organizaționale într-un mediu ostil, creând o stare constantă de nemulțumire.

2. *În ceea ce privește sfera de cuprindere, conflictul poate fi:*

- Conflictele intrapersonale (interioare) apar atunci când există o incompatibilitate sau o inconsistență între elemente cognitive, ceea ce afectează abilitatea unei persoane de a prezice și de a se autocontrola, generând incertitudine. În alte cuvinte, aceste conflicte apar când o persoană nu știe exact ce trebuie să facă și ce i se cere, în special atunci când cerințele activității pe care o desfășoară contravin valorilor sale personale, ambițiilor sau idealurilor;

- Conflictele interpersonale apar și se amplifică între doi sau mai mulți indivizi din același grup sau din grupuri diferite, fie ele formale sau informale. Acestea sunt cauzate de reguli, diferențe de personalitate, diferențe de valori, interese și aptitudini, sau de stări afective negative precum antipatie, invidie,

ură;

- Conflictele intergrupuri, care apar adesea între grupuri cu interese și obiective diferite, sunt de obicei complexe, atât din cauza cauzelor care le generează, cât și a efectelor pe care le pot avea. Robert E. Callahan și echipa sa cred că aceste conflicte, în general, contribuie la creșterea sau intensificarea coeziunii în cadrul grupului și a loialității dintre membrii săi. (Cândea, 1998, 162)

3. Dacă ne uităm în esența lor, specialiști în domeniul conflictelor umane împart aceste conflicte în următoarele categorii:

- Conflictele esențiale sau de substanță apar atunci când există obiective diferite, iar intensitatea lor crește atunci când indivizii își urmăresc propriile interese prin intermediul grupului. Un exemplu aparte în acest tip de conflict este cel dintre generații, care poate apărea în structurile militare;

- Conflictele afective sunt generate de stări emoționale care afectează relațiile interpersonale;

- Pseudoconflictele sau conflictele de manipulare sunt aduse în prim-plan de literatura de specialitate și pot fi mai frecvente în societățile totalitare și posttotalitare. Acestea sunt rezultatul nesincerității și a dedublării individuale.

- Conflicte ce se raportează la dinamica grupurilor, avem următoarele exemple:

- Conflictul orientat spre sarcină, mai exact la idei, substanța activității, sau metode;

- Conflictul orientat spre structură, din cauza competițiilor pentru obținerea puterii și diferențelor de personalitate. (Manolescu et al., 2007, 558)

4. În ceea ce privește cunoașterea părților aflate în conflict, acestea pot fi:

- Deschis, părțile aflate în conflict sunt familiare;

- Acoperit, părțile aflate în conflict se cunosc cât de cât.

5. Conflicte influențate de gradul de intensitate:

- Înalt, se poate observa că există o creștere și o intensificare a diferențelor de interese incompatibile;

- Scăzut, primele semne ale intereselor opuse și acțiunilor contradictorii.

6. În funcție de cât de mult durează și cum se dezvoltă, conflictele pot fi clasificate în diverse moduri:

- Spontan, mai exact conflict apărut brusc;

- Acut, cauzele sunt cunoscute, timpul de evoluție al conflictului este scurt dar cu manifestări intense;

- Cronic, este vorba despre primele semne ale apariției intereselor opuse și a acțiunilor care se contrazic. (Mathis et al., 1997, 330)

a) Interesele individuale, de grup sau ale organizațiilor sunt principala cauză a conflictelor. Figura 1 arată că există zone comune între cele trei mari sfere de interes (desenul reflectă situația la nivel personal, dar în mare parte este similară și la nivel de grup - cariera transformându-se în poziție sau statut de grup).

Pentru a funcționa corect, orice organizație are nevoie de un echilibru între aceste sfere, iar zonele de suprapunere ar trebui să fie cât mai mari. Deseori, acest echilibru nu se atinge, ceea ce duce la apariția tensiunilor, care pot deveni surse potențiale de conflicte.

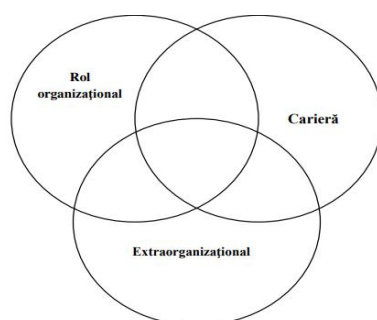


Fig. 1 Relația dintre zonele de interes.

b) Diferențele de roluri pot, de asemenea, să genereze conflicte, în special datorită faptului că adesea aceste situații creează relații de "câștigător/pierzător", care impun o dependență. În acest tip de joc social, costurile sunt destul de mari: încrederea pe care o conferă statutul de "câștigător" și lipsa de încredere în sine cauzată de rolul de "pierzător" (precum și tendința de a nu recunoaște corectitudinea întregului proces - în special a arbitrajului, situație care apare adesea în cazul grupurilor sociale) creează o tensiune care este constant o sursă de conflict, mai ales dacă participanții sunt forțați să coexiste (de exemplu, gândiți-vă la o inspecție - mai ales una neașteptată).

c) Relațiile bazate pe ierarhie pot, de asemenea, să genereze conflicte datorită controlului implicat de o diferență ierarhică. Relațiile "prietenose" dintre superiori și subordonați sunt bine cunoscute. Nevoia de supunere constantă și imposibilitatea de a răspunde (în unele sisteme) pot provoca iritare, fiind o sursă

evidentă de conflict.

d) Conflictele pot apărea și din cauza coexistenței diferitelor subsisteme dintr-o organizație, sau mai exact, din cauza sistemelor de reglementare distincte dezvoltate de fiecare unitate organizațională în funcție de propriile lor cadre de referință. Această sursă de conflict se leagă de structura organizației în sine și poate duce la conflicte serioase care pot duce la dezmembrarea organizației. De asemenea, conflicte pot apărea din cauza competiției dintre diferitele grupuri care formează sistemul organizațional (în acest caz, situația de "câștigător/pierzător" și toate consecințele sale apar frecvent).

e) Resursele unei organizații sunt, de obicei, limitate. Modul în care acestea sunt distribuite poate genera nemulțumire, reprezentând o sursă de conflict, în special când diferențele de distribuție sunt foarte mari, inechitabile și instituționalizate.

f) Puterea este unul dintre principalele motive de conflict (abuzul de putere, disputele privind dreptul de a decide între părți cu putere egală, etc.). Structura unei organizații, fie pentru că generează conflicte, fie pentru că toate (sau aproape toate) conflictele implică această structură (ca mijloc, ca zonă de desfășurare, o modifică prin rezultate, etc.) poate deveni, în anumite situații, o sursă de conflict. Dar trebuie să observăm și faptul că „partea cealaltă a monedei” se aplică la fel de bine, puterea fiind adesea folosită pentru controlul și rezolvarea conflictelor. (Tripon, Dodu & Penciu, 2015 - 2016, 37)

Toate aceste cauze ale conflictului (și lista prezentată nu este completă) pot varia și pot fi folosite ca indici pentru diferitele tipuri de conflicte. Totuși, genurile acestora de obicei diferă în funcție de modul în care se manifestă și de domeniul organizațional în care apar. (Tripon et al., 2015 - 2016, 37)

Conflictul într-un mediu de lucru poate fi cauzat de diferențe de opinie și iritare, iar gestionarea acestuia este crucială pentru evitarea consecințelor negative. Aceste consecințe includ frustrare personală, scăderea calității muncii, cheltuirea inutilă a energiei și subminarea încrederii în conducerea organizației. Conflictul netratat poate duce la absențe din cauza bolii și la burnout. Este esențial ca liderii să asume responsabilitatea gestionării conflictelor pentru a menține un mediu de lucru sănătos și productiv. (Jordan, 2020, 1)

Conflictul în cadrul echipelor de lucru a fost analizat amănunțit în studiile

organizaționale și poate fi definit ca diferențele și neconcordanțele resimțite între membri. Acesta se manifestă prin tensiuni, nemulțumiri și dispute. În echipe, conflictul se împarte în conflict de sarcină, legat de dezacorduri intelectuale asupra muncii în sine, și conflict de relație, care izvorăște din neînțelegeri personale ce nu au legătură cu sarcinile de serviciu. Conflictul de sarcină privește aspectele profesionale, pe când conflictul de relație se axează pe divergențe emoționale sau personale. (April & Thelen, 2023, 2)

Teoria și practica de management în resurse umane au identificat diverse strategii pentru a rezolva conflictele într-o organizație. Aceste strategii se bazează pe două aspecte principale:

→ Determinarea cu care fiecare parte implicată în conflict își susține propriile puncte de vedere;

→ Interese și măsura în care fiecare parte implicată în conflict este dispusă să coopereze sau nu în îndeplinirea nevoilor sau intereselor celeilalte părți.

Pentru a aborda diferite conflicte, managerii trebuie să aleagă strategiile cele mai potrivite pentru rezolvarea conflictelor organizaționale, cum ar fi:

- strategia care favorizează evitarea;
- strategia care se bazează pe adaptare;
- strategia care încurajează competiția;
- strategia care se concentrează pe compromis;
- strategia care promovează colaborarea. (Hassan, 1998)

Multe dintre acțiunile noastre se desfășoară într-un cadru organizat, unde fiecare persoană îndeplinește diferite roluri și poziții. Aceste roluri și poziții sunt adesea interconectate, astfel încât comportamentul unui individ poate afecta comportamentul altora cu care interacționează. Unii autori consideră că o organizație este un ansamblu de interacțiuni repetate, reciproce și previzibile între membrii acesteia.

Deși o organizație oferă un mediu de interacțiune umană destul de stabil, conflictul interpersonal este un aspect constant al existenței sale. Există multe motive pentru apariția acestui tip de conflict într-o organizație, care variază de la diferențele individuale (interacțiunea dintre persoane diverse crește probabilitatea unui conflict), la diferențele percepute (oamenii percep o distribuție inechitabilă a resurselor în cadrul organizației) și până la diferențele

funcționale (motivele conflictului sunt cerințele incompatibile între rolurile fiecărui membru al organizației). Chiar, conflictul interpersonal poate fi benefic pentru o organizație atâta timp cât nu este exacerbă de neîncredere, neînțelegere și competiție. Când aceste limite sunt depășite, conflictul devine contraproductiv și chiar distructiv. Experții în domeniu cred că, pentru a preveni un impact distructiv al conflictelor interpersonale, managerii trebuie să ia în considerare cauzele care au generat aceste conflicte și să ia decizii adecvate pentru a le elimina. S-au identificat cinci metode distincte de gestionare a conflictului interpersonal: retragerea, aplanarea, compromisul, forțarea și rezolvarea problemelor:

- Retragera este descrisă ca o metodă de gestionare a conflictului prin evitarea acestuia;
- Aplanarea este o reacție a managementului la conflictul interpersonal, încercând să pună în evidență interesele comune ale organizației;
- Compromisul este o tentativă de a pune capăt conflictului dintre oameni, cu fiecare parte renunțând la o parte din ce a provocat conflictul;
- Forțarea este o modalitate de a stăpâni conflictul interpersonal într-un mod în care o parte implicată în conflict este forțată să respecte decizia luată de cealaltă parte;
- Managementul prin rezolvarea problemelor este o încercare de a obține o colaborare mai puternică între indivizi.

Cu alte cuvinte, doar metoda care se axează pe rezolvarea problemelor se ocupă de toate aspectele conflictului interpersonal: atitudine, situație și comportament. Celelalte patru metode se bazează mai mult pe comportament, ignorând atitudinile și percepțiile celor implicați în conflict. În contrast cu celelalte patru, metoda "rezolvării problemelor" nu se axează doar pe reacțiile automate, inconștiente ale individului (o trăsătură tipică a behaviorismului), ci încearcă să folosească procese mentale superioare pentru a obține rezultate de calitate (precum satisfacția celor implicați în conflict). Superioritatea metodei "rezolvării problemelor" a fost confirmată prin mai multe studii empirice. S-a constatat că organizațiile care au obținut cele mai bune performanțe au fost cele care au folosit pe scară largă metoda "rezolvării problemelor" pentru a rezolva conflictele interpersonale.

Pentru a putea folosi metoda "Rezolvarea problemelor", este necesar să se

îndeplinească o serie de elemente și condiții. Aceste condiții includ următoarele:

1. Condiții situaționale (interacțiunile relaxate în cadrul organizației, fără stresul unui termen limită pentru îndeplinirea sarcinilor, un echilibru al puterii etc);
2. Condiții atitudinale (existența încrederii între colegii de echipă, convingerea că se poate rezolva conflictul etc)
3. Condiții de percepție (oamenii nu se simt amenințați sau nu simt nevoia de a domina sau învinge pe alții etc);
4. Condiții comportamentale (accesul la informații, stabilirea clară a regulilor și problemelor, explorarea completă a soluțiilor etc).

Când lipsesc aceste cerințe organizatorice, conflictul are tendința de a se intensifica, nu de a se diminua. În astfel de situații, devine esențial rolul unei terțe părți care să medieze între părțile în conflict și să stabilească regulile de urmat. Apelează la o terță care este o tactică frecventă în rezolvarea conflictelor interpersonale. Acest lucru este justificat de "construcția duală" a conflictului interpersonal. Abordarea profesională efectuată de un consultant terț se concentrează, de obicei, pe înțelegerea mediului psihologic și operațional al părților implicate în conflict. Intervenția unei terțe părți poate lua diferite forme:

- Împărtășirea de informații teoretice despre conflict, precum introducerea membrilor organizației la ideile de bază legate de conflict.
- Furnizarea unor perspective asupra subiectului, cum ar fi, de exemplu, analiza rezultatelor conflictului.
- Împărtășirea unor puncte de vedere asupra procesului, cum ar fi, de exemplu, îmbunătățirea interacțiunilor eficiente prin adoptarea unei atitudini deschise în cadrul unei organizații. Intervenția unei terțe părți (în acest caz, a unui consultant), spre deosebire de alte metode de gestionare a conflictelor, subliniază aspectele pozitive ale părților în conflict.

Susținătorii acestei metode prezintă ca bază argumentativă următoarele presupuneri legate de cauzele conflictului interpersonal:

- a) Neînțelegerile sunt principala sursă a conflictului interpersonal;
- b) Obstacolele care împiedică îmbunătățirea informațiilor intensifică și prelungesc conflictul;
- c) Comunicarea necorespunzătoare între persoane împiedică rezolvarea

conflictului într-o manieră constructivă.

d)Proceduri legate de percepțiile părților implicate. Acestea includ: identificarea problemelor; explorarea de alternative; elaborarea potențialelor soluții;

e)Proceduri legate de informații. Acestea includ: lămurirea problemelor; colectarea de informații (prin interviuri, întâlniri sau alte mijloace); îmbunătățirea frecvenței, transparenței și acurateței comunicării în cadrul organizației.

f)Proceduri de interacțiune. Acestea includ: ajustarea ritmului de interacțiune; oferirea de feedback despre proces pentru a ajuta părțile în conflict să devină mai eficiente; prezentarea de cunoștințe sub forma unor concepte, modele sau principii care să faciliteze înțelegerea conflictului; definirea pașilor care ar trebui urmați pentru soluționarea conflictului.(Johns, 1998)

În mediul de lucru, comunicarea este un element esențial pentru dezvoltarea și menținerea relațiilor solide. Fără comunicare, nu poate exista o relație. Relațiile de lucru se bazează pe interacțiunea interpersonală, iar strategiile de ascultare și răspuns sunt cruciale pentru dezvoltarea acestora. De asemenea, relațiile interpersonale sunt legate de aspecte importante precum loialitatea, angajamentul și încrederea. Oamenii sunt mai productivi atunci când există aceste condiții emoționale pozitive. Astfel, înțelegerea și cooperarea la locul de muncă sunt fundamentale pentru realizarea obiectivelor.(Hynes, 2023, 59)

Relațiile interpersonale la serviciu variază de la cele constructive și calde la cele dificile și reci. Relațiile constructive se bazează pe interacțiuni frecvente, încredere și emoții pozitive, în timp ce cele dificile sunt marcate de lipsa comunicării eficiente și sentimente de neîncredere. Calitatea acestor relații este un spectru larg și nu este întotdeauna clar definită, deoarece prezența elementelor negative nu indică neapărat o relație complet negativă, iar elementele pozitive nu garantează o relație perfectă.(Szostek, 2020, 394)

Relațiile interpersonale de calitate, alăturate cunoștințelor tehnice și obiceiurilor de lucru productive, sunt esențiale pentru reușita într-un mediu profesional care presupune interacțiunea cu alte persoane. Se așteaptă ca angajații, la toate nivelurile, să fie eficienți nu doar în rezolvarea problemelor și optimizarea proceselor de muncă, ci și în colaborarea eficientă cu colegii. Bob

McJury susține că a fi politicoș este crucial pentru succesul afacerii. Studiile arată că majoritatea concedierilor sunt cauzate de atitudini și relații interpersonale deficitare, nu de lipsa abilităților tehnice. Abilitățile interpersonale sunt cheia succesului în afaceri, deoarece ne permit să ne conectăm mai bine cu ceilalți. (Dubrin, 2015, 3)

2. Metodologia cercetării

2.1. Designul metodologic ales și argumentele aferente.

Pentru elaborarea lucrării de licență am ales folosirea unui demers calitativ prin metoda interviurilor, se datorează faptului că această metodă permite o înțelegere mai profundă a experiențelor și perspectivelor individuale.

Prin realizarea interviurilor vom explora în detaliu cum oamenii percep și gestionează relațiile și conflictele de la locul de muncă. Astfel la finalul cercetării, această metodă ne va oferi o imagine complexă a fenomenului studiat, punând accent pe context și semnificație, având rezultate cât mai concrete.

Ghidul de interviu ne va ajuta în această cercetare în colectarea informațiilor de la persoanele intervievate. Importanța ghidului de interviu constă în faptul că, permite o structură și o coerență în cadrul interviurilor, asigurând totodată flexibilitatea necesară pentru a explora în profunzime experiențele și perspectivele participanților. Astfel, putem obține informații valoroase și relevante pentru tema noastră de cercetare, "Relațiile interpersonale și conflictul la locul de muncă."

2.2. Scopul și obiectivele cercetării

Scopul principal al acestei cercetări este acela de a observa cât de frecvent sunt întâlnite conflictele la locul de muncă și ce măsuri ar trebui să fie luate pentru evitarea acestora.

Obiectivele cercetării sunt:

- Analizarea conflictelor la locul de muncă asupra productivității și satisfacției în muncă;

- Înțelegerea modului în care relațiile interpersonale influențează apariția conflictelor la locul de muncă și să identificăm strategii eficiente de gestionare a acestor conflicte.

- Să înțelegem cum stilurile de management pot influența relațiile interpersonale și conflictul.

-Să determinăm cum relațiile interpersonale pot fi îmbunătățite pentru a preveni apariția conflictelor.

2.3. Operaționalizarea conceptelor

Conceptele cheie pe care le-am ales privind acest studiu și care ne ajută să formăm bazele acestei lucrări sunt: relațiile interpersonale și conflictul.

Operațiunea conceptelor ce derivă dimensiunile sunt:

1. Relațiile interpersonale: prin această dimensiune dorim să descoperim cum sunt percepute relațiile interpersonale (ex: Cum ai descrie relațiile interpersonale în cadrul echipei tale?), felul în care acestea afectează, sau nu, munca în echipă (ex: Cum credeți că afectează relațiile interpersonale munca în echipa?) dar și contribuția pe care o au la satisfacția profesională (ex: Cum contribuie relațiile pozitive la locul de muncă la satisfacția dvs. profesională?)

2. Conflictul: această dimensiune ne ajută să înțelegem factorii principali care conduc la formarea conflictelor în organizații (ex: Care considerați că sunt principalele cauze ale conflictelor la locul de muncă?), modul în care acestea sunt depășite (ex: Cum ați reușit să depășiți un conflict la locul de muncă?), gravitatea în care afectează performanța și satisfacția (Cum vă simțiți în situații de conflict și cum credeți că acestea afectează performanța și satisfacția dvs. la locul de muncă?) și modalitățile prin care managementul organizațiilor reușesc să le prevină sau să le gestioneze (ex: Managementul reușește să prevină conflictele în echipă?/Cum reușesc superiorii dvs. să gestioneze conflictele la locul de muncă?)

2.4. Instrumentul de cercetare

În realizarea interviurilor vom aborda tehnica de interviu semistrukturat, ceea ce îmi va permite omiterea ordinei a întrebărilor sau adăugarea de întrebări ce nu sunt în ghidul de interviu, astfel ajutând corespondenții să adopte o stare relaxată și confortabilă.

Interviurile semistrukturate sunt un tip de interviu, în care există o listă de întrebări sau subiecte pe care le vom acoperi, dar ordinea și fluxul conversației poate varia. Asta înseamnă că vom putea adăuga întrebări de urmărire sau schimba direcția în funcție de răspunsurile interviuatului. E un echilibru între structura unui interviu formal și flexibilitatea unui interviu neformal.

Cu ajutorul acestui stil de interviu, intervievații pot explica și detalia răspunsurile în propriile lor cuvinte, ceea ce poate oferi o înțelegere mai profundă a punctelor lor de vedere și experiențelor. De asemenea, acestea permit intervievaților să aducă în discuție aspecte care nu ar fi fost acoperite de întrebările inițiale.

2.5. Universul populației investigate și metoda de eșantionare

Acest studiu se va elabora pe persoane care sunt angajate, atât pe persoane cu o experiență îndelungată cât și pe cele cu o experiență mai mică de un an. Am selectat persoane care provin din domenii variate, care au funcții și vârste diferite.

Deoarece astfel vom obține experiențe și percepții diversificate. Rezultatele vor fi analizate și comparate pentru a obține concluzii cât mai valoroase.

Pentru metoda de eșantionare am urmărit poziția ierarhică, vechimea pe piața muncii, vârsta și funcția pe care intervievați o au.

Funcțiile acestora sunt multiple: referent în cadrul compartimentului achiziții și aprovizionare, internship HR Global, asistent manager, manager vânzări, moderator content, instructor de dans, asistentă medicală, HR administrare și payroll, customer support, inginer de proces.

Iar vechimea se încadrează între: mai puțin de un an, 1-7 ani și o persoană cu 30 de ani experiență pe piața muncii.

2.6. Procedura de colectare și prelucrare a datelor

Interviurile au fost stabilite împreună cu participanții în funcție de posibilitatea fiecăruia și au avut loc în diferite moduri, față în față și în format telefonic. Modul de abordare a fost unul informal, deoarece persoanele îmi sunt cunoscute. La începutul fiecărui interviu am menționat participanților obiectivul studiului de caz, am cerut permisiunea de a înregistra discuția noastră și le-am specificat faptul că datele cu caracter personal și discuția sunt confidențiale și doar coordonatorul științific și comisia de licență vor avea acces la informațiile oferite de ei.

Perioada în care datele au fost colectate este 16-30.03.2024 și 8.04.2024, localitățile în care am înregistrat interviurile sunt Timișoara și Lugoj, iar 9 interviuri s-au desfășurat față în față și unul pe Google Meet.

2.7. Limitele cercetării

Dificultățile întâlnite au fost deplasarea între Lugoj și Timișoara către participanți, iar aceștia având un program încărcat a trebuit să găsim soluții de a ne sincroniza programul pentru a putea înregistra interviul.

3. Rezultatele cercetării

3.1. Participarea în câmpul profesional

Cercetarea noastră monitorizează cauzele apariției conflictelor la locul de muncă și modul în

care conflictul și relațiile interpersonale afectează în mod direct cetățenii români, mai exact cei din orașele Timișoara și Lugoj. Cei 10 subiecții intervievați sunt persoane angajate la companii din Timișoara și Lugoj, aceștia având funcții diferite, din domenii diferite.

Prima întrebare cu care interviul a fost început, a fost despre vârsta pe care subiecții o au, a doua fiind despre nivelul de studii, iar celelalte 3 despre funcția, domeniul și vechimea pe care o au subiecții pe piața muncii.

Tabelul de mai jos include răspunsurile la primele 5 întrebări ale subiecților din ghidul de interviu.

Nr. crt.	Inițiale nume	Domeniu	Funcție	Nivel studii	Vechime	Vârstă
1.	B.C.	Sănătate	Referent achiziții și aprovizionare	Liceu	30 ani	54
2.	B.A	Resurse Umane	HR Global Internship	Master	2 ani	22
3.	M.F	Vânzări	Asistent manager	Licență	2 ani	21
4.	V.P	Transpor	Manager vânzări	Licență	7 ani	25
5.	N.A	Aplicații online	Moderator content	Liceu	2 ani	20
6.	B.N	Resurse Umane	HR administrare/payroll	Licență	1 an	23
7.	L.R	Fraude Bancare	Customer support	Licență	3 ani	21
8.	B.D	Dans	Instructor dans	Licență	4 ani	20
9.	G.L	Medicina Muncii	Asistentă medicală	Licență	3 ani	22
10	G.I	Automotive	Inginer proces	Master	5 ani	30

3.2. Prezentarea profesională și integrarea în dinamica echipei

Experiența profesională dar și stilul în care o persoană preferă să lucreze

poate avea un impact asupra desfășurării activității într-o organizație.

În legătură cu experiența profesională (întrebarea 6 – *„Puteți să îmi povestiți puțin despre dvs. și despre experiența de lucru pe care o aveți?”*) subiecții au povestit despre locurile de muncă pe care le-au avut până în momentul interviului și ce abilități au dobândit pe baza acestor experiențe.

Iar în ce privește stilul de lucru și integrarea într-o echipă (întrebarea 7 – *Cum ați descrie stilul dvs. de lucru și cum va integrați într-o echipă?*) subiecții au răspuns astfel:

B.C. afirmă că are un stil de lucru calculat, iar integrarea într-o echipă nu reprezintă o problemă *„Din punctul meu de vedere stilul meu de lucru este echilibrat, calculat, organizat, sistematic chiar într-o echipă, mă integrez foarte bine deoarece sunt o persoană adaptabilă, maleabilă, nu fac din notă discordantă cu colegii.”* B.A răspunzând că stilul ei este unul organizat și că dorește ca task-urile ei să fie finalizate la timp *„Aș spune că am un stil de lucru destul de organizat. Îmi place să îmi gat munca la timp, fără prea multe amânări, decât în cazuri foarte speciale.”* în ceea ce privește echipa, reușește să se integreze bine *„În ceea ce privește integrarea în echipa, consider că sunt o persoana deschisa și prietenoasă care se poate mula foarte ușor după oamenii din jur.”* Un răspuns similar l-a avut și M.F *„Stilul meu de lucru este unul colaborativ și orientat spre rezultate. Îmi place să lucrez în echipă și să contribui la atingerea obiectivelor comune. În ceea ce privește integrarea într-o echipă, sunt o persoană deschisă și comunicativă.”*

V.P afirmă faptul că abordează strategii, iar în cadrul unei echipe respectă punctele forte ale fiecărui membru *„Am învățat să folosesc strategii de vânzare personalizate pentru fiecare client(...) În ceea ce privește integrarea într-o echipă mă focusez pe comunicare clară, colaborare și respectarea punctelor forte ale fiecărui membru.”*

În cazul subiectului N.A avem un răspuns cu totul diferit, aceasta afirmând că lucrează mult mai bine individual și nu preferă lucrul în echipă *„Eu prefer să lucrez individual, deoarece consider ca așa funcționez cel mai bine, și mă ambitionez mult mai mult atunci când sunt pe cont propriu.”*

B.D a răspuns că stilul ei este unul deschis și comunicativ *„Stilul meu de lucru se bazează pe comunicare deschisă, colaborare.”* iar în cadrul echipei se

implică pentru schimbul de idei și colaborarea pentru copii din cadrul studioului de dans „În cadrul unei echipe, mă implic activ în schimbul de idei și în colaborarea cu colegii mei pentru a crea programe și experiențe de învățare captivante pentru copii.”, iar L.R. afirmă faptul că lucrează calculat și se integrează bine într-o echipă „Lucrez calculat, îmi termin mereu treaba la timp dar dacă nu reușesc să fac asta, anunț managerul. Iar într-o echipă mă integrez foarte bine.” la fel a răspuns și G.L. „În ceea ce privește stilul meu de lucru, sunt foarte organizată și atentă la detalii. Îmi place să fiu proactivă și să rezolv problemele într-un mod eficient. În ceea ce privește integrarea într-o echipă, sunt o persoană deschisă și comunicativă.”

B.N. spune că preferă mult mai mult să lucreze în echipă decât pe cont propriu, deoarece munca devine mult mai ușoară și mai eficientă „Îmi place și prefer să lucrez în echipă, deoarece munca în echipă e mult mai ușoară și chiar mai eficientă.”

G.I. afirmă faptul că are un stil predominant independent, reactionând negativ la micromanagement, dar cu toate acestea, reușește să se integreze într-o echipă „Stilul meu de personal de lucru este unul predominant independent, nu reacționez bine la micromanagement, iar referitor la integrarea într-o echipă pot spune despre mine ca mă adaptez foarte ușor de aici rezultând și integrarea lipsită de probleme.”

3.3. Conflictul și afectarea satisfacției profesionale din cauza acestuia

Conflictul într-o organizație poate fi cauzat de o varietate de factori, cum ar fi diferențele de personalitate, concurența pentru resurse, obiective neclare sau mulți alți factori.

Prin acest interviu am dorit să vedem cât de frecvent apare conflictul într-o organizație, dar și modul în care acesta afectează satisfacția profesională.

Prin întrebarea „Ați avut vreodată vreun conflict la locul de muncă?” , 8 subiecți au răspuns că s-au confruntat cu conflicte la locul de muncă, uni având divergențe cu colegii de echipă, iar alții cu managerii. Doar 2 subiecți din cei 10 au răspuns că nu au avut nici un conflict la locul de muncă.

În ceea ce privește depășirea conflictelor („Cum ați reușit să depășiți un conflict la locul de muncă?") răspunsurile sunt astfel:

B.C a răspuns că depășește conflictele prin diferite moduri, cu umor, calm sau în unele cazuri cu nervozitate „*Cu calm, alteori cu umor, din păcate uneori cu nervi dar l-am depășit.*”, M.F afirmă că comunicarea este cheia depășirii unui conflict „*Pentru a depăși un conflict la locul de muncă, consider că comunicarea deschisă și sinceră este cheia*”.

V.P a spus că în momente de conflict tratează situația cu calm, empatie și respect „*M-a ajutat faptul ca la orice situație mai neplăcută în colectiv, am rămas de fiecare dată calmă și am abordat situația cu empatie și respect reciproc.*” și B.D apelează la aceleași metode „*Am reușit să depășesc conflictul cu calm deoarece sunt o persoana careia nu ii place ceată*”.

L.R în schimb, a ales să spună managerului despre conflict lăsându-l pe acesta să rezolve problema „*L-am depășit spunându-i șefului exact ce sa întâmplat iar acesta a luat măsuri.*”

G.L afirmă că încearcă să găsească un punct comun între ea și cealalta persoană „*Am căutat soluții constructive și am încercat să gălesc un teren comun pentru a rezolva problema.*”. B.N. a spus că nu a fost implicată în conflict ci doar a fost prezentă, conflictul nu a fost depășit, creându-se o tensiune în birou „*Așa cum am spus, nu eu am fost implicată, ci doar am fost prezentă în timpul certei colegilor mei, deci nu a trebuit să depășesc neapărat ceva. A rămas o tensiune cam între toți colegii.*”

Iar G.I afirmă că la început îi era greu să exprime ce simte, asta afectându-l în timp, iar acest lucru făcându-l să reacționeze într-un mod neplăcut cu trecerea timpului, nereușind să depășească conflictele „*La început îmi era greu să mă exteriorizez în timpul unui conflict și lăsăm lucrurile să se adune în interiorul meu până când acestea au explodat, rezultând prin urmare la conflicte verbale, extrem de intense uneori.*”

Am dorit să aflăm care sunt cauzele principale care determină începerea unui conflict la locul de munca (întrebarea -*Care considerați că sunt principalele cauze ale conflictelor la locul de muncă?*) subiecții subliniind următoarele cauze:

B.C a răspuns că atât starea de spirit cât și bani și orgoliul pot cauza conflicte „*Orgoliile și banii, uneori starea de spirit pe care o ai în acel moment.*” B.A este de părere că „*Comunicarea deficitară sau lipsa acesteia reprezintă, în opinia mea, o sursă majoră de conflict la locul de muncă(...)*Diferențele în stilurile

de lucru și personalitate pot, de asemenea, alimenta conflictele, (...) *Competiția pentru resurse limitate, cum ar fi bugetul sau timpul, poate alimenta aceste conflicte.*”. M.F este de părere că lipsa comunicării, opiniile diferite sau lipsa unui mediu plăcut pot fi cauzele „*Principalele cauze ale conflictelor la locul de muncă pot fi diferențele de opinii, lipsa comunicării sau înțelegerii, neclaritățile în atribuțiile și responsabilitățile fiecăruia sau chiar lipsa unui mediu de lucru pozitiv și cooperant.*”

V.P a spus că principalele cauze ar putea fi diferențele de personalitate sau valorile personale dar și stilul de lucru „*Diferențe de personalitate sau de valori, oamenii au stiluri de lucru sau valori diferite, poate fi dificil să colaboreze fără conflicte.*”. N.A spune că concurența poate fi o cauză a conflictelor „*De obicei concurența este foarte mare și acest lucru poate aduce frustrare, nervozitate, tristețe și atunci lumea se revoltă și își dau frâu liber la gânduri.*”, de aceeași părere a fost și B.D dând un răspuns asemănător „*În cazul meu, cauzele care generează conflictele la studioul de dans la care profez sunt: competiția, dacă există mai mulți instructori care predau același stil de dans sau care încearcă să atragă același tip de elevi, poate apărea o competiție pentru resurse și recunoaștere.*”

L.R consideră că lipsa de comunicare, lipsa respectului și a experienței, naște frustrări, concurență și astfel se produc conflictele „*Lipsa comunicării, lipsa respectului, frustrarea, concurența, superioritatea și lipsa experienței în domeniu.*”, G.L este de aceeași părere în ceea ce privește lipsa comunicării „*Principalele cauze ale conflictelor la locul de muncă pot fi diferite, dar cele mai comune includ lipsa de comunicare sau comunicarea inefficientă.*”, și B.N are tot același punct de vedere „*Principalele cauze ale conflictelor la locul de muncă, așa cum am spus, problema aceea putea fi remediată dacă s-ar fi comunicat odată existat o discuție.*”

G.I consideră că principalele cauze reprezintă politica defectuoasă pe care o are organizația și faptul ca managerii nu reușesc să coordoneze cu succes echipele pe care le-au în subordine, exprimând un aer de superioritate „*Principalele cauze sunt, politică defectuoasă a organizației din care faci parte, manageri care au 0 skill-uri în coordona o echipă, dificultatea de a-ți exprima*

punctul de vedere direct și fără menajamente datorită managerilor care tind să creadă că dețin adevărul absolut.”.

Am fost interesați dacă organizațiile din România apelează la training-uri de gestionarea a conflictelor pentru pregătirea angajaților de a ști cum să gestioneze aceste situații (întrebarea *Ați participat la vreun training de gestionare a conflictelor? Dacă da, cum s-au desfășurat lucrurile?*) din cei 10 intervievați doar 2 au răspuns afirmativ la această întrebare, restul spunând că nu au avut ocazia unei astfel de experiențe.

Prin intermediul acestei întrebări *„Cum vă simțiți în situații de conflict și cum credeți că acestea afectează performanța și satisfacția dvs. la locul de muncă?”* am încercat să aflăm modul în care situațiile de conflict afectează angajații companiilor, atât ca stare cât și pe plan profesional, răspunsurile persoanelor fiind următoarele:

B.C susține faptul că situațiile de conflict au un factor benefic, acela de a motiva angajatul *„Situațiile de conflict sunt uneori benefice pentru că te motivează și te stimulează să fii mai bun în ceea ce faci.”*, un răspuns asemănător l-am avut și din partea lui M.F *„În situații de conflict, încerc să rămân calmă și să analizez situația obiectiv. Conflictul poate afecta performanța și satisfacția la locul de muncă, însă cred că este importantă”.*

B.A nu a experimentat o situație de conflict, dar a răspuns cu faptul că își poate imagina cum s-ar simți, acel conflict făcând-o creându-i un sentiment de frustrare și stres *„Deși nu am o experiență propriu-zisă, îmi pot imagina ce aș simți dacă as fi pusă într-o asemenea situație. Cred că aș experimenta un amestec de emoții, incluzând frustrare, stres sau chiar anxietate”*, legat de satisfacția la locul de muncă, aceasta consideră că un conflict poate avea atât aspecte negative cât și aspecte pozitive *„În ceea ce privește impactul asupra performanței și satisfacției la locul de muncă, conflictele pot afecta negativ atât productivitatea, cât și moralul echipei. Cu toate acestea, gestionarea eficientă a conflictelor poate contribui la îmbunătățirea relațiilor interpersonale și a proceselor de lucru, conducând la o atmosferă de muncă mai armonioasă și la îmbunătățirea generală a satisfacției în cadrul echipei.”*

V.P este de părere că situațiile tensionate au un impact negativ, afectând starea angajaților și satisfacția profesională *„Conflictul poate avea un impact*

negativ asupra performanței și satisfacției la locul de muncă, conflictele nerezolvate pot duce la scăderea moralului și la demotivarea angajaților.”.

N.A a spus că pe ea situațiile de conflict nu o afectează pe nici un plan știind că oameni sunt diferiți și reacționează diferit, reușind să se detașeze de situație și să se concentreze pe munca pe care o are de realizat *„Pe mine personal, nu mă afectează în vreun fel, deoarece știu ca sunt oameni diferiți, și se manifestă diferit, știu cum să mă stăpânesc în situații de genul și sunt conștientă ca astfel de situații există la orice loc de muncă. Niciodată când am avut un conflict , nu am lăsat să mă afecteze pe plan profesional și satisfacția mea în muncă niciodată nu a fost influențată de acest aspect.”.* În schimb pe B.D situațiile de conflict o tensionează și îi afectează satisfacția și motivația profesională, ne mai reușind să se concentreze la munca pe care o are de făcut *„În situații de conflict, mă simt uneori tensionat și preocupată de impactul acestuia asupra echipei și a mediului de lucru(...)Conflictul poate afecta performanța și satisfacția mea la locul de muncă ca dansator în diverse moduri. Uneori, tensiunile sau neînțelegerile pot afecta concentrarea și creativitatea mea în timpul repetițiilor sau spectacolelor.”,* de aceeași părere fiind și G.L *„În situații de conflict, mă simt adesea tensionat și preocupat de rezolvarea problemei. Conflictul poate afecta performanța și satisfacția mea la locul de muncă deoarece poate crea un mediu tensionat și bunăstarea de a începe ziua de lucru. Din cauza asta concentrarea asupra muncii poate fi afectată, iar colaborarea cu colegii poate deveni dificilă.”*

L.R afirmă că un conflict cu un coleg de muncă, o poate face să disprețuiască acel loc, munca devenind neplăcută *„Dacă lucrez cu un om cu care am avut un conflict, mă face să disprețuiesc acel loc de muncă chiar dacă iubesc ceea ce fac.”* B.N consideră că un conflict nerezolvat afectează în mod considerabil satisfacția la locul de muncă *„Motiv pentru care, dacă ceartă respectivă, cazul acela a rămas doar o ceartă și nu a fost soluționată, în timp nu cred că munca va mai fi eficientă, ori noi ca echipă o să funcționăm mai bine. Deci, sigur e afectată și performanța și satisfacția la locul de muncă.”.*

G.I afirmă că un conflict la locul de muncă îl demoralizează enorm, dar cu toate acestea eficiența lui nu este afectată deoarece scopul lui este acela de a performa *„Situațiile de conflict mă demotivează total, dar asta nu îmi afectează*

eficiența deoarece îmi doresc să performez în primul rând pentru mine și nu neapărat pentru organizație.

3.4. Gestionarea eficientă a conflictului

Cum reușește managementul organizațional să gestioneze situațiile de conflict este un aspect foarte important, și dorit de aflat (întrebarea Cum reușesc superiorii dvs. să gestioneze conflictele la locul de muncă?), astfel intervievații, la această întrebare au avut atât răspunsuri pozitive cât și negative.

B.C a spus ca managerul abordează un stil calm și comunicativ „*Cu răbdare, ascultând părerea fiecăruia sau cel puțin așa ar trebui.*” Managera lui B.A abordează același stil, promovând comunicarea și respectul între angajați „*Managera mea utilizează mai multe strategii pentru a gestiona conflictele la locul de muncă. În primul rând, promovează o cultură a comunicării deschise și a respectului reciproc, încurajând dialogul și ascultarea activă între părți.*”, la fel este și în situația lui M.F „*Superiorii mei gestionează conflictele la locul de muncă prin abordarea deschisă și comunicarea eficientă cu angajații.*”. Un răspuns asemănător a avut și G.L „*Superiorii mei reușesc să gestioneze conflictele la locul de muncă prin abordarea deschisă și comunicarea eficientă.*” V.P răspunde că managementul organizației recurge la înțelegerea și respectarea angajaților „*Unul dintre lucrurile pe care le-am observat la compania la care lucrez este că superiorii noștri încearcă să creeze un mediu în care oamenii se simt înțeleși și respectați.*”, apelarea la comunicare o face și managerul lui N.A „*Managerul meu a știut mereu cum să gestioneze un conflict, vorbind cu fiecare în parte și să ne mulțumească pe fiecare în parte.*” B.D a răspuns că managerul ei îi încurajează pe angajați să își exprime opiniile și să găsească împreună soluții benefice „*El cultivă un mediu deschis și receptiv în care angajații se simt încurajați să își exprime preocupările și să găsească împreună soluții.*” L.R afirmă că managerul reușește să prevină conflictele, astfel conflictele fiind evitate „*managerul meu mereu a știu cum să gestioneze fiecare situație astfel încât să nu se ajungă la conflicte și mereu aborda o stare de spirit pozitivă indiferent de situație.*”

B.N a avut un răspuns negativ, aceasta spunând că managerul ei nu are intenția de a gestiona conflictele, abordând un sentiment pasiv „*Sincer, nu mi se pare că încearcă să le gestioneze, au obligativitatea să gestioneze conflictele, să aplaneze situațiile astea, dar mi se pare că o fac la nivel foarte superficial și*

raportându-se la politicile companiei, nu în sine să rezolve problema și să facă cumva ca echipa să fie în continuare ok.”. Iar G.I afirmă faptul că conflictele apărute sunt din cauza managementului, aceștia având plăcerea de a domina într-un mod dăunător „Predominant superiorii manifestă o plăcere bolnavă de a-și arăta puterea poziției, ei încercând de cele mai multe ori prin intimidare sau micromanagement excesiv să calce pe cap (la figurat) angajații.”.

Am dorit să aflăm modul în care angajații ar rezolva eficient un conflict apărut în organizație (întrebarea - *Cum reușesc superiorii dvs. să gestioneze conflictele la locul de muncă?*), iar subiecții au răspuns în felul următor:

B.C afirmă că superiori gestionează conflictele prin ascultarea ambelor părți implicate, găsind o soluție comună „Cu răbdare, ascultând părerea fiecăruia sau cel puțin așa ar trebui.” B.A menționează că managerul promovează o cultură a comunicării deschise, ascultarea activă și respectul reciproc, ceea ce ajută la gestionarea conflictelor în mod constructiv „Managera mea utilizează mai multe strategii pentru a gestiona conflictele la locul de muncă. În primul rând, promovează o cultură a comunicării deschise și a respectului reciproc, încurajând dialogul și ascultarea activă între părți.”. M.F și G.L evidențiază utilizarea comunicării eficiente și deschise cu angajații ca metodă principală de gestionare a conflictelor. V.P subliniază importanța comunicării deschise și ascultării active, precum și crearea unui mediu în care angajații se simt înțeleși și respectați „În general se bazează pe aspectul comunicării deschise și ascultarea activa. Unul dintre lucrurile pe care le-am observat la compania la care lucrez este că superiorii noștri încearcă să creeze un mediu în care oamenii se simt înțeleși și respectați.” N.A și B.D descriu cum managerii vorbesc cu fiecare parte implicată, explică situația și găsesc un punct comun pentru rezolvarea conflictelor.

L.R evidențiază că managerul reușește să gestioneze situațiile astfel încât să nu se ajungă la conflicte, menținând mereu o stare de spirit pozitivă „La firma la care lucrez în momentul de fata, managerul meu mereu a știu cum să gestioneze fiecare situație astfel încât să nu se ajungă la conflicte și mereu aborda o stare de spirit pozitivă indiferent de situație.”

Majoritatea subiecților au răspuns la această întrebare pozitiv, mai puțin în schimb B.N și G.I care au o părere total diferită de ceilalți.

B.N consideră că superiorii gestionează conflictele superficial, raportându-se strict la politicile companiei și nu la rezolvarea reală a problemelor *„Sincer, nu mi se pare că încearcă să le gestioneze, au obligativitatea să gestioneze conflictele, să aplaneze situațiile astea, dar mi se pare că o fac la nivel foarte superficial și raportându-se la politicile companiei, nu în sine să rezolve problema și să facă cumva ca echipa să fie în continuare ok.”*

Iar G.I descrie o atitudine negativă a superiorilor, manifestând o plăcere de a-și arăta puterea poziției prin intimidare și micromanagement excesiv *„Predominant superiorii manifestă o plăcere bolnavă de a-și arăta puterea poziției, ei încercând de cele mai multe ori prin intimidare sau micromanagement excesiv să calce pe cap (la figurat) angajații.”*

Conflictul la locul de muncă este o situație inevitabilă și poate apărea din diverse motive, cum ar fi diferențele de opinie, stiluri de lucru sau personalități. Rezolvarea eficientă a unui conflict necesită un set de abilități și tehnici de comunicare pentru a asigura o soluționare echitabilă și productivă. Iar noi prin întrebarea *„Cum ați rezolva eficient un conflict apărut la locul de muncă?”*, am dorit să aflăm cum ar gestiona și rezolva eficient un conflict la locul de muncă, subiecții noștri. Toți intervievații subliniază importanța ascultării active și a înțelegerii punctelor de vedere ale tuturor părților implicate. Aceasta ajută la identificarea cauzelor conflictului și la găsirea soluțiilor potrivite.

Am dorit să aflăm modul în care conducerea unei organizații contribuie la menținerea unui mediu de lucru armonios și productiv, astfel am adresat întrebarea *„Managementul reușește să prevină conflictele în echipă?”*, iar răspunsurile sunt astfel:

B.C consideră că abilitatea managementului de a gestiona conflictele depinde de situație, fiind mai dificil de gestionat atunci când problemele apar pe neașteptate *„Depinde, sunt situații și situații, când intervine o problemă pe neașteptate, atunci e mai greu sa gestionezi conflictul.”* B.A menționează că nu au existat conflicte de când face parte din echipă și este optimistă în legătură cu capacitatea managementului de a preveni conflicte, datorită unui mediu de lucru relaxat *„Nu au existat situații conflictuale în cadrul echipei, cel puțin nu de cand sunt eu în aceasta. Oricum, sunt optimista in legatura cu reușita managementului de a preveni conflicte, mediul de lucru fiind unul foarte relaxat, un loc unde e ok*

sa faci greseli și te simți ascultat. M.F răspunde că managementul subliniază importanța comunicării deschise, clarificării rolurilor și responsabilităților, și creării unui mediu de lucru cooperant „*Managementul are un rol important în prevenirea conflictelor în echipă prin promovarea unei comunicări deschise, clarificarea rolurilor și responsabilităților și crearea unui mediu de lucru pozitiv și cooperant.*” V.P susține că managementul eficient se bazează pe claritatea așteptărilor și cultivarea respectului reciproc pentru a preveni conflictele „*Un bun management poate reduce conflictele printr-o comunicare clară și stabilirea așteptărilor. Desigur, un management eficient include și medierea conflictelor, unde se ascultă toate părțile și se caută soluții împreună.*” , iar N.A este de aceeași părere cu V.P. În cazul lui B.D managementul a implementat strategii pentru prevenirea conflictelor, cum ar fi promovarea comunicării deschise, organizarea întâlnirilor regulate și clarificarea rolurilor *Da, Managerul meu a implementat strategii pentru a preveni conflictele în echipă. Un aspect esențial este promovarea unei comunicări deschise și transparente între membrii echipei.*” L.R a spus că managerul încurajează calmul și discuțiile deschise pentru a rezolva orice problemă „*Da, mereu. Pentru ca managerul meu mereu ne spune să fim calmi pentru ca orice problemă se poate rezolva și orice ar fi să mergem și să discutăm cu el.*”

Managerul lui G.L apelează la strategia prin care organizează sesiuni de team-building și training pentru dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare „*De asemenea, managementul poate organiza sesiuni de team-building și training-uri pentru dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare.*”

Iar B.N și G.I au o părere critică privind managementul organizației, B.N critică faptul că managerii gestionează conflictele doar la nivel superficial, conform politicilor companiei, fără să rezolve problema în profunzime „*Așa cum am spus, managerii o fac dar o fac doar la nivel superficial, cumva în acord cu politicile companiei, deci o fac dar nu să rezolve în sine problema ci cumva să cooperăm în continuare noi între noi pentru acolo suntem ca și colegi, trebuie să rezolve cumva între noi.*” , iar G.I consideră că managerii sunt cauza principală a conflictelor și că singura soluție ar fi demisiile acestora „*Din păcate, singura*

modalitate de a prevenii ar fi ca managerii din organizația în care lucrez să își depună propriile demisii, deoarece ei sunt cauzele conflictelor.”

3.5. Rolul relațiilor interpersonale la locul de muncă

Relațiilor interpersonale în organizații sunt fundamentale pentru o comunicare eficientă, colaborare și pentru construirea unei culturi organizaționale pozitive. Ele influențând moralul angajaților, satisfacția și productivitatea acestora.

Astfel am dorit să aflăm cum percep subiecții relațiile interpersonale în cadrul echipei lor (Cum ai descrie relațiile interpersonale în cadrul echipei tale?) iar aceștia au răspuns în felul următor:

B.C a spus că relațiile interpersonale sunt „nici foarte apropiate, nici distante”, ceea ce sugerează un mediu de lucru profesional, cu un nivel de interacțiune care nu depășește granițele profesionale. B.A a răspuns că sunt atât profesionale cât și personale, evidențiind o echipă coezivă unde membrii se pot baza unii pe alții și se simt confortabili să greșească și să învețe din greșeli „*Există o relație profesională, dar și una personală, lucru extrem de important pentru coeziune.*” M.F afirmă că relațiile în echipa ei se bazează pe respect, colaborare și susținere reciprocă, indicând un mediu de lucru sănătos și productiv „*Relațiile interpersonale în cadrul echipei mele sunt bazate pe respect, colaborare și susținere reciprocă.*”. Răspunsul lui V.P este că atmosfera este în general prietenoasă și cooperativă, deși ocazional apar tensiuni și neînțelegeri, mai ales în perioadele aglomerate „*Avem oameni talentați și dedicați, iar în general, atmosfera este prietenoasă și cooperativă. Totuși, din când în când, apar tensiuni sau neînțelegeri, mai ales în perioade aglomerate sau în situații de presiune.*” În echipa lui N.A se apelează la comunicarea deschisă, respectul reciproc și încrederea sunt fundamentele relațiilor, accentuând importanța colaborării și a unui mediu pozitiv „*Relațiile interpersonale în cadrul echipei mele se bazează pe comunicare deschisă, respect reciproc și încredere.*”

B.D a răspuns că relațiile în echipa ei sunt caracterizate de respect reciproc, comunicare deschisă și colaborare, cu un accent pe sprijinul reciproc și prietenie, ceea ce contribuie la succesul echipei și la bunăstarea individuală „*Relațiile interpersonale în cadrul echipei mele sunt caracterizate de respect reciproc, comunicare deschisă și colaborare. Ne considerăm mai mult decât colegi de*

muncă; suntem o echipă unită și sprijinim unii pe alții în fiecare etapă a procesului de predare a dansului contemporan pentru copii mici.”

L.R susține că nu sunt negative, dar nici foarte apropiate. Preferința pentru a lucra pe cont propriu sugerează o tendință spre individualism *„Relațiile interpersonale la locul de muncă, nu pot să spun ca sunt negative, mă înțeleg bine cu toți colegii doar ca nu ne apropiem la stadiul de prieteni și sunt persoana care îi place mai mult sa lucreze pe cont propriu.”*

G.L caracterizează relațiile interpersonale din echipa ei fiind ca o „mare familie”, cu o atmosferă prietenoasă și deschisă, și o comunicare eficientă *„Suntem ca o mare familie și ne sprijinim reciproc în atingerea obiectivelor noastre. Atmosfera este prietenoasă și deschisă, iar comunicarea este fluidă și eficientă. Ne bucurăm să lucrăm împreună și asta se reflectă în rezultatele muncii.”*

B.N le descrie într-un mod negativ spunând că relațiile din echipa ei sunt „bisericești”, cu o împărțire între colegi mai tineri și mai în vârstă, subliniind existența unor grupuri separate și dificultăți în integrarea completă a echipei *„Foarte simplu „bisericești” ca peste tot, există colege mai tinere, colege mai în vârstă(...) deci așa rămâne cu relațiile interpersonale sunt bisericicești, și cred că peste tot sunt. E important să ținem relațiile de cooperare să ne rezolvăm task-urile prin cooperare, pentru că depind unele de altele și noi unii de alții prin asta, dar na...”*

Iar G.I susține că relațiile interpersonale sunt excelente, ceea ce sugerează o armonie și o cooperare eficientă în cadrul echipei *„Relațiile interpersonale în cadrul echipei mele sunt excelente.”*

Prin întrebarea *„Cum credeți că afectează relațiile interpersonale munca în echipa?”*, am vrut să obținem o perspectivă asupra modului în care dinamica relațiilor interpersonale poate influența performanța și coeziunea într-o echipă. Subiecții oferindu-ne două tipuri de răspunsuri pozitiv și negativ, ca de exemplu:

B.A, M.F, V.P, N.A, B.D, L.R, G.L, G.I cred că relațiile interpersonale pozitive pot îmbunătăți munca în echipă prin stimularea comunicării, colaborării, creativității și moralului. Aceste relații favorizează un mediu de lucru armonios și productiv.

Iar B.C, B.N menționează că relațiile interpersonale negative sau prea apropiate pot duce la conflicte, favoritism, gelozie sau invidie, afectând negativ performanța și coeziunea echipei. Aceste tensiuni pot crea un climat de lucru stresant și neproductiv.

Am dorit să aflăm cum percep subiecții empatia în relațiile interpersonale și în menținerea unor relații sănătoase și productive (18.Ce rol joacă empatia în relațiile cu colegii de la locul de muncă?) , răspunsurile fiind astfel:

B.C subliniază importanța empatiei în sprijinirea colegilor care trec prin probleme personale, ceea ce le permite să se concentreze mai bine la muncă „*Empatia joacă un rol important în sensul că, dacă vreun coleg are o problemă personală și nu se poate concentra la un moment dat pe o datorie profesională, trebuie ajutat pentru rezolvarea acestei probleme.*”, de aceeași părere este și G.I menționând că empatia joacă un rol foarte important în zilele dificile, când sprijinul unui coleg poate face o mare diferență „*Un rol de o importanță ieșită din comun. Deoarece fiecare om are zile dificile, iar acolo este foarte important să găsești măcar un coleg care să empatizeze cu tine.*”.

B.A subliniază că empatia facilitează o comunicare mai eficientă, gestionarea conflictelor, construirea încrederii și respectului reciproc, toate acestea contribuind la un mediu de lucru armonios și productiv „*Atunci când suntem empatici, suntem capabili să ne punem în locul celorlalți, să înțelegem perspectivele lor și să simțim emoțiile lor. Aceasta ne ajută să comunicăm mai eficient, să gestionăm conflictele în mod constructiv și să construim relații bazate pe încredere și respect reciproc.*”, de aceeași părere sunt și subiecții M.F, V.P, G.L și L.R.

N.A evidențiază faptul că empatia ajută la menținerea unei atmosfere pozitive în birou și la atingerea obiectivelor comune „*Consider că empatia joacă un rol destul de important, deoarece trebuie să fie o înțelegere între colegi de echipă pentru a putea avea un vibe pozitiv în birou și pentru a duce la sfârșit task urile pe care le avem.*”.

B.D subliniază că, în contextul lucrului cu copiii, empatia nu este importantă doar față de colegi, ci și față de copii, promovând un mediu armonios și de înțelegere „*Empatia joacă un rol foarte important deoarece noi lucrăm cu copii iar noi trebuie să le oferim un exemplu nu doar pe partea de dans ci și pe partea*

de comunicare între aceștia iar noi trebuie să arătăm empatie nu doar față de colegi și față de copii trebuie să le arătăm că mediul în care ei vin să își desfășoare pasiunea față de dans trebuie să fie unul plin de armonie". Iar B.N menționează că empatia ar trebui să prevaleze asupra competiției în echipă, deoarece competiția excesivă poate fi demoralizantă și poate inhiba colaborarea „*Un rol foarte mare, aș zice și nu știu dacă să mă refer aici la cât de insuflată e empatia de către manager sau faptul că se dorește mai mult să fim câteodată în competiție, deși noi suntem într-o echipă, nu competiția ar trebui să fie cea care ne motivează*"

Satisfacția profesională este esențială pentru succesul personal al angajaților, precum și pentru succesul general al organizațiilor, de aceea am adresat întrebarea „*19. Cum contribuie relațiile pozitive la locul de muncă la satisfacția dvs. profesională?*”, iar răspunsurile subiecților sunt:

B.C. subliniază că un mediu de lucru prietenos și lipsit de bariere contribuie la o muncă mai ușoară și mai plăcută „*Este normal că dacă muncești într-un mediu prietenos, calm. fără să se pună bariere munca devine mai ușoară mai plăcută și mai aproape de obiectiv.*” B.A. spune că relațiile pozitive sunt esențiale pentru crearea unui mediu de lucru plăcut și susținător, care contribuie la apreciere și respect reciproc „*Relațiile pozitive la locul de muncă au un impact semnificativ asupra satisfacției mele profesionale în mai multe moduri. În primul rând, acestea contribuie la crearea unui mediu de lucru plăcut și susținător, în care mă simt apreciat și respectat de către colegi și managera.*” De aceeași părere este și M.F.

V.P afirmă că acestea îndeplinesc nevoile sociale și emoționale, oferă suport emoțional, reduc stresul și îmbunătățesc echilibrul între viața profesională și cea personală, crescând astfel motivația și plăcerea de a veni la muncă „*relațiile pozitive pot duce la o atmosferă de lucru mai plăcută și mai relaxată, ceea ce poate reduce nivelul de stres și poate îmbunătăți echilibrul între viața profesională și cea personală.*” N.A. susține că un mediu de lucru pozitiv conduce la un mod de lucru constructiv și la creșterea randamentului angajaților, ceea ce contribuie direct la satisfacția profesională „*dacă mediul de lucru este unul pozitiv, atunci și modul de lucru este unul constructiv și angajații dau randament. În concluzie relațiile pozitive mă ajută la satisfacția mea profesională.*” Răspunsul

lui B.D este că relațiile pozitive au un impact direct asupra stării emoționale personale, subliniind că un mediu de lucru pozitiv reduce stresul și presiunea emoțională „*Eu sunt o persoană care este foarte ușor afectată de starea celor din jurul meu de exemplu dacă cineva are o stare negativă mi-o transmite automat și mie, de aceea cred că relațiile pozitive pentru mine sunt foarte benefice pentru că la finalul zilei dacă la locul de muncă totul a fost bine bine, starea de bine este simțită și nu am niciun fel de stres sau presiune emitionala.*” L.R. subliniază „că relațiile pozitive contribuie la crearea unui mediu de lucru plăcut, unde colaborarea și împărtășirea ideilor sunt încurajate *Starea pozitiva contribuie la crearea unei atmosfere unde toată lumea se simte confortabil să împărtășească idei și să colaboreze. când ești înconjurat de o energie bună, productivitatea crește, la fel și creativitatea și toată lumea e mai motivată să dea tot ce-i mai bun.*”. G.L. evidențiază că relațiile pozitive aduc beneficii multiple, cum ar fi creșterea motivației și plăcerea de a merge la serviciu, oferind în același timp sprijin și încurajare în momentele dificile, contribuind astfel la dezvoltarea personală și profesională *Când ai relații bune cu colegii și te simți într-un mediu de lucru plăcut, acest lucru poate aduce multe beneficii. Te simți mai motivat și îți place să mergi la serviciu.*” B.N. subliniază importanța relațiilor prietenoase și informale la locul de muncă, arătând că acestea contribuie la o colaborare mai plăcută și eficientă „*relațiile formale nu sunt importante, însă dacă tot depind sarcinile mele de cele a colegei aș prefera să pot să fac și glume cu ea dacă e cazul și să să fim și serioase atunci când e cazul, deci destul de mult.*”. G.I. menționează că relațiile pozitive contribuie atât la bunăstarea personală, cât și la cea profesională „*Contribuie la bunăstarea mea personală și totodată și profesională.*”

3.6. Conflictul în relațiile interpersonale și evitarea acestuia

Conflictul în relațiile interpersonale reprezintă o provocare comună și inevitabilă în cadrul oricărei organizații sau grup social și este important să știm cum să evităm sau gestionăm aceste situații.

În legătură cu conflictele la locul de muncă și modul în care managementul organizațional reușește să gestioneze aceste situații, am dorit să aflăm cum percep subiecții felul în care superiori abordează conflictele (întrebarea: În cazul dvs., managerul a intervenit în conflictul pe care l-ai avut? Dacă da, cum a

procedat și ce părere aveți de abordarea acestuia asupra problemei?), iar persoanele au răspuns astfel:

B.C. consideră că intervenția managerului după ce conflictul s-a atenuat a fost benefică, deoarece a permis rezolvarea directă și obiectivă a problemei *„În cazul meu, managerul aflat de conflict după ce s-a atenuat, ceea ce a fost mai bine pentru că e mai ușor de rezolvat problema strict cu persoana în cauză.”* B.A. nu a avut conflicte la locul de muncă, dar are încredere că, în caz de conflict, managerul ar fi gestionat situația eficient *„Nu am avut un conflict la locul de muncă, dar dacă as fi avut, știu sigur că managera mea ar fi fost mai mult decât capabilă să îl gestioneze în cel mai eficient mod posibil.”* M.F. apreciază abordarea managerului, care a intervenit prin discuții deschise și obiective cu ambele părți implicate în conflict *„În cazul meu, managerul a intervenit în conflictul pe care l-am avut și a abordat situația printr-o discuție deschisă și obiectivă cu ambele părți implicate.”*

V.P. critică intervențiile managerului, considerându-le superficiale și axate pe soluționarea imediată a conflictelor, fără a aborda cauzele profunde *„Din păcate, în cazul managerului meu care nu își arată interesul față de angajați și nu încearcă să prevină conflictele, abordarea sa a fost adesea mai degrabă superficială și concentrată pe soluționarea imediată a situației.”* N.A. apreciază că managerul a intervenit în mod regulat în conflicte, ascultând opiniile tuturor părților implicate și încercând să găsească soluții care să satisfacă ambele părți *„Da, managerul meu mereu a intervenit în conflictele care au existat în organizația noastră, cum am mai spus, el mereu a ascultat părerea și opinia persoanelor aflate în conflict.”* B.D. apreciază intervenția managerului, care a condus la rezolvarea ușoară a conflictului datorită ascultării și respectării sfaturilor acestuia *„Conflictul a fost încheiat cu ușurință deoarece fiind manager a, noi am ascultat sfaturile ei și am luat în considerare absolut tot ce a spus astfel am ascultat-o și am încheiat conflictul.”* L.R. afirmă că managerul a gestionat conflictul ascultând ambele părți și sancționând partea vinovată, ceea ce sugerează o abordare justă și echilibrată *„la conflictul pe care l-am avut cu acea colega, managerul a ascultat ambele părți, iar ea fiind vinovată, managerul a sancționat-o.”*

G.L. apreciază abordarea respectuoasă a managerului, care a pus accent pe găsirea unui compromis și pe îmbunătățirea relațiilor de echipă *„Abordarea sa a fost foarte respectuoasă și a pus accent pe găsirea unui compromis și pe îmbunătățirea relațiilor în echipă.”* B.N a spus că managerul nu a fost prezent în companie în momentul conflictului, iar intervenția ulterioară nu a fost suficientă pentru a rezolva tensiunile rămase *„nu s-a aflat în birou, nu era în companie în acel moment, dar când a ajuns și a auzit toată problema trecuse, nu mai era așa de caldă, și cumva nu s-a mai axat să o rezolve.”* G.I nu a avut conflicte cu colegii, ci cu managerii. Aceasta sugerează că problemele de relaționare și conflict apar la un nivel managerial, ceea ce poate indica probleme de leadership sau de gestionare a echipei *„Nu am avut conflicte cu colegii de echipa, conflictele mele au fost cu managerii.”*

B.C. identifică două cauze principale ale conflictelor: orgoliile personale și aspectele financiare *„Cum am spus și în cazul conflictelor, orgoliile și banii.”* B.A. subliniază importanța comunicării eficiente și a armonizării valorilor și stilurilor de lucru pentru prevenirea conflictelor. De asemenea, competiția pentru resurse limitate este un alt factor declanșator *„Aș spune că principalele cauze includ, în primul rand, comunicarea deficitară, poate și diferențele în valori și stiluri de lucru, dar și competiția pentru resurse limitate.”* M.F. identifică mai mulți factori ce contribuie la conflicte: comunicarea deficitară, diferențele în stilul de lucru, neclaritatea rolurilor, concurența, lipsa de respect și managementul slab al conflictelor *„Da, există câțiva factori care pot contribui la apariția conflictelor în relațiile interpersonale la locul de muncă. Aceștia includ comunicare deficitară, diferențe în stilul de lucru, neclaritatea rolurilor și responsabilităților, concurența sau rivalitatea, lipsa de respect reciproc și managementul slab al conflictelor.”* de aceeași părere este și V.P.

N.A. subliniază lipsa comunicării, neînțelegerile, diferențele de personalitate sau valori, așteptările nerealiste și stresul ca factori principali în apariția conflictelor în echipă *„Principalii factori care pot contribui la apariția conflictelor într-o echipă includ lipsa comunicării, neînțelegerile, diferențele de personalitate sau de valori, așteptările nerealiste și stresul.”* B.D. identifică gelozia, invidia și competiția ca fiind factori principali în apariția conflictelor, în special în contextul claselor de dans *„Cum am mai spus și mai sus consider că gelozia și invidia*

competiția în mai multe clase cu același stil de dans poate părea foarte des competiția frustrarea de ce am eu mai puțin copii decât celălalt de ce trebuie ora mea să fie mai târziu decât a celuilalt și așa mai departe.” L.R. identifică frustrarea, lipsa respectului, superioritatea și concurența „Cum am menționat și la factorii ce influențează conflictul și aici sunt de aceeași părere ca principalii factori sunt, frustrarea, lipsa respectului, superioritatea și concurența.” G.L. identifică comunicarea ineficientă, diferențele de personalitate și stiluri de lucru, stresul și percepția inechității „Lipsa unei comunicări eficiente, care poate duce la neînțelegeri și frustrări între asistente. Diferențe de personalitate și stiluri de lucru, diferitele personalități și moduri de abordare pot genera conflicte în colaborarea zilnică. Stresul și presiunea.”

B.N. identifică superioritatea și competiția, precum și diferențele în organizare și așteptările diferite „Cred că, o să rămân la latitudinea de superioritate și competiția.” G.I. menționează favoritismele și diferențele nejustificate salariale „Favoritismele și diferențe nejustificate salariale.”

Comunicarea este esențială pentru menținerea armoniei și prevenirea conflictelor, de aceea am adăugat întrebarea „Ce strategii folosiți pentru a îmbunătăți comunicarea într-o relație interpersonală și pentru a preveni conflictele?” pentru a afla ce strategii folosesc intervievații pentru a îmbunătăți comunicarea în relațiile interpersonale de la locul de muncă. Răspunsurile sunt următoarele:

B.C. subliniază importanța separării problemelor personale de mediul de muncă și valorizează ascultarea colegilor pentru a înțelege punctele lor de vedere „În primul rând, trebuie să reușim ca problemele personale să nu ne afecteze la locul de muncă, mereu doresc să ascult și părerea colegilor mei”. B.A. utilizează o strategie complexă, incluzând claritatea în comunicare, abordarea calmă și constructivă a tensiunilor și clarificarea rolurilor și responsabilităților „În încercarea de a îmbunătăți comunicarea și a preveni conflictele în relațiile interpersonale, mă concentrez pe ascultarea activă și înțelegerea profundă a perspectivelor celorlalți, exprimând în același timp respect și empatie.” M.F. își axează strategia pe recunoașterea factorilor de conflict și colaborarea pentru promovarea unei atmosfere pozitive „Este important să recunoaștem acești factori și să lucrăm împreună pentru a promova o atmosferă de lucru pozitivă și

cooperantă.” V.P. folosește o gamă largă de strategii: ascultarea , comunicarea deschisă și sinceră, clarificarea rolurilor și așteptărilor, construirea relațiilor bazate pe încredere și respect „Există mai multe strategii pe care le folosesc (...) ascultarea, pentru a înțelege cu adevărat perspectivele și preocupările celorlalți înainte de a răspunde sau de a lua decizii (...) Comunicare deschisă și sinceră, favorizez o comunicare sinceră și deschisă, în care toți membrii echipei se simt confortabil să își exprime gândurile”, aceleași strategii le folosește și N.A. subliniază importanța ascultării, comunicării clare și deschise, respectului reciproc și empatiei „Folosesc strategii precum ascultarea părerii celorlalți, exprimarea clară și deschisă a gândurilor și sentimentelor.” B.D. își ajustează comportamentul în funcție de temperamentul și pretențiile fiecărei persoane, respectând principiile acestora pentru a evita conflictele „Încerc să îmi dau seama de fiecare persoană cam ce temperament are și ce pretenții are de la cineva și stilul caracterul și încerc să îi respect principiile astfel încât să evit orice conflict.” L.R. nu folosește strategii formale, ci se bazează pe comunicare constantă și evitarea conflictelor prin focusarea pe propriile sarcini „Încerc tot timpul să comunic cu persoanele din jur. Nu pot să spun că am niște strategii anume, pur și simplu încerc cât de mult posibil să nu într-un conflicte.” G.L. subliniază importanța menținerii unui echilibru între relațiile personale și profesionale pentru a nu afecta negativ performanța echipei „Consider că trebuie să existe un echilibru între relațiile personale și profesionale și să ne asigurăm că acestea nu afectează negativ performanța și rezultatele echipei.”

B.N. nu folosește o strategie specifică, ci încearcă să fie obiectivă și deschisă cu toți colegii „Nu consider că am o strategie anume, încerc să fiu obiectivă și deschisă cu toată lumea, așa cum am spus pentru mine sunt destul de importante relațiile pozitive”. G.I. menționează că nu folosește strategii pentru îmbunătățirea comunicării sau prevenirea conflictelor „Nu folosim strategii.”

Prin întrebarea „Cum poate fi cultivată încrederea reciprocă în cadrul relațiilor pentru a preveni conflictele?”, am dorit să aflăm cum reușesc subiecții să cultive încrederea reciprocă în cadrul echipelor de la locul de muncă, iar răspunsurile sunt următoarele:

B.C. sugerează că respectul și menținerea unei distanțe adecvate față de intimitatea colegilor sunt esențiale pentru a cultiva încrederea „Încerc să postez

mereu distanța de intimitatea colegilor mei, le ofer respect și doresc să fiu o colegă cât mai ok”, iar L.R afirmă aceeași idee. B.A. pune accent pe autenticitate, transparență, respect, ascultare activă și empatie „Consider că cultivarea încrederii reciproce în cadrul relațiilor este esențială pentru prevenirea conflictelor (...) autenticitatea și transparența în comunicare, respectându-se opiniile și valorile celorlalți(...) Ascultarea activă și cu empatie”. M.F., B.D. și V.P evidențiază importanța oferirii de feedback pozitiv și constructiv și recunoașterea contribuțiilor colegilor „*Fiind consecvent și comunicând deschis și transparent, poți crea un mediu în care colegii se simt confortabil să împărtășească și să lucreze împreună.*”, „*Comunicarea deschisă și transparentă, respect reciproc, feedback constructiv, o echipă unită, îmbunătățirea continuă, dorința de a îmbunătăți mereu anumite aspecte.*”, „*Fiind deschiși la feedback și empatici în relații, arătăm că ne pasă de binele celor din jur.*”

N.A. evidențiază importanța comunicării deschise, respectului și colaborării strânse pentru cultivarea încrederii „*Consider că încrederea în cadrul unei echipe poate fi cultivată prin comunicare deschisă, respect și încredere.*” G.L. subliniază consecvența, respectarea promisiunilor, transparența, empatia și confidențialitatea ca elemente cheie „*Să fii mereu consecvent în cuvinte și acțiuni, o persoană de încredere și care își respectă promisiunile pe care le face, să fii transparent și împărtășești gândurile și sentimentele tale într-un mod respectuos, să arăți empatia*”

B.N avertizează asupra impactului negativ al criticii agresive și promovează abordările constructive pentru corectarea greșelilor „*am luat parte la conflict și am văzut că dacă faci o mică greșeală, care poate fi remediată, e mult mai ușor să vină cineva și să facă cu tine circ (...) decât să îți spună că ai greșit și uite trebuie să le faci, o să îți ia mai mult dar e greșeala ta și trebuie să ți-o asumi, deci încrederea asta, nu cred că ar mai fi după ce am văzut lucrurile astea*”. G.I sugerează apelarea la respect, transparență și empatie „*Prin respect, transparență și empatie.*”

Concluzii

Obiectivul acestei lucrări a fost să investigheze frecvența conflictelor la locul de muncă, legătura dintre relațiile interpersonale și conflicte, precum și strategiile

eficiente pentru prevenirea sau gestionarea conflictelor, cu scopul de a proteja productivitatea și satisfacția profesională.

Pentru atingerea acestui scop, am intervievat 10 persoane care provin din domenii diferite și care au funcții, vârstă și vechime pe piața muncii diversificată, pentru a obține rezultate cât mai valoroase.

Scopul principal al acestei cercetări a fost acela de a observa cât de frecvent sunt întâlnite conflictele la locul de muncă, iar din răspunsurile subiecților am constatat că majoritatea au trecut măcar o dată prin această situație neplăcută, unii abordând problema cu calm și prin comunicare, iar pe alții, neavând curajul să vorbească despre situație, i-a afectat pe plan profesional. Dintre cei 10 subiecți, 2 au avut conflicte cu managementul organizațional, nu cu colegii. În legătură cu productivitatea și satisfacția la locul de muncă, un număr considerabil de subiecți au afirmat că conflictul la locul de muncă îi afectează, demoralizându-i, ne mai dorind să dea randamentul de care este nevoie, iar foarte puțini subiecți au spus că nu îi afectează în niciun fel situațiile tensionate de la locul de muncă, conflictul fiind uneori chiar o sursă de motivare.

Cauzele conflictului au fost enumerate astfel: diferențele de personalitate, valori și opinii diferite, partea financiară, comunicare deficitară și politica defectuoasă a organizațiilor. Strategiile de evitare sau gestionare a acestor conflicte sugerate de subiecți sunt: comunicarea între angajați și manageri, ascultarea părților implicate în conflict și găsirea de soluții potrivite, precum și implicarea mai accentuată a managementului organizațional. Din interviuri am descoperit faptul că doar 2 subiecți au avut oportunitatea de a participa la un training de gestionare a conflictului la locul de muncă, iar ceilalți 8 au afirmat că speră ca pe viitor să aibă ocazia să treacă printr-o astfel de experiență, deoarece i-ar ajuta.

Despre relațiile interpersonale, subiecții s-au împărțit în două tabere: cei care consideră că, pentru o activitate cât mai productivă și plăcută, ar fi de preferat să existe, pe lângă legăturile formale, și legături informale, cele de prietenie, și cei care consideră că lucrează mult mai bine individual, păstrând bariera unei relații formale cu colegii de birou. Astfel, 2 subiecți afirmă că relațiile mult prea apropiate declanșează conflictele la locul de muncă, iar restul afirmă

că relațiile interpersonale pozitive pot îmbunătăți munca în echipă prin stimularea comunicării, colaborării, creativității și moralului.

Relațiile interpersonale pot fi îmbunătățite, după părerea subiecților, pentru a preveni apariția conflictelor prin: păstrarea unei distanțe adecvate, empatie, comunicare, respect, transparență, oferirea de feedback, încredere și abordări constructive.

În concluzie, conflictele la locul de muncă ajung să afecteze performanța și satisfacția profesională, iar ca strategii de evitare sau gestionare a conflictelor sunt: comunicarea între angajați și manageri, ascultarea părților implicate în conflict și găsirea de soluții potrivite, implicarea mai accentuată a managementului organizațional și introducerea de training-uri de gestionare a conflictelor, deoarece prin aceste training-uri angajații învață cum să gestioneze conflictele într-un mod cât mai eficient.

Bibliografie

Johns, G. (1998). Comportament organizațional. București: Editura Economică.

Manolescu, A., Lefter, V., Alecxandrina Deaconu, (2007) Managementul resurselor umane, Editura Economică.

R.L. Mathis R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (coord.), (1997) Managementul resurselor umane, București: Editura Economică.

R.M. Cîndea, D. Cîndea, (1998) Comunicare managerială aplicată, Editura Expert, București,

Hassan, S., (1998) Manipularea în negocieri, București: Editura Antet

Tripon, C., Dodu, M., Gabriela Penciu, (2015-2016) UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA.

Schabracq, M.J. , Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (2003) The Handbook of Work and Health Psychology, Editura JOHN WILEY & SONS, LTD,

Prone, M. R. , (2000) Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers, Editura Journal of Occupational Health Psychology.

D. Liddle, (2023) Managing conflict ,2nd Edition.

T. Jordan, P. Kommunikation, (2020) Conflict Management in the Workplace,

G. E. Hynes, (2023) Interpersonal Communication in the Diverse Workplace; Get Along, Get It Done, Get Ahead

A. J. Dubrin, (2015) Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills Editura Person.

D. Szostek, (2020) THE QUALITY OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AT WORK, Editura Sciendo

Cen April Yue, P. D. Thelen, (2023) The impact of workplace verbal aggressiveness on workgroup relationship conflict, work-life conflict, and employee-organization relationships Editura Elsevier.

A. Virovere, M. Kooskora, M. Valler, (2002) Conflict as a Tool for Measuring Ethics at Workplace.

The role of religion in the construction of social identity in urban societies

Irina-Mihaela CERNICA ¹

Abstract

In regards of the present paper, I proposed to observe the impact of the religious life and customs within the communities that are part of an urban environment. For this, I used and applied the questionnaire method to people that are part of an urban environment and which they differentiate themselves by their occupations and age. Their answers outlines the way people relate to religion in the contemporary society, unlike other stages of historical development, taking into account the evolution of technology or the modernization of the society. I would like to conclude and support the idea according to which, religion was, is and will always be a landmark worth taking into account, due to the fact that people need to feel that they can relate to something or someone in order to overcome difficult moments, crisis or even to stay connected to everyday realities.

Keywords: religion, urban communities, modernization, contemporary society, social changes

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: irina.cernica01@e-uvt.ro

Rolul religiei în construcția identității sociale în societățile urbane

Irina-Mihaela CERNICA ¹

1. Introducere

În diferite perioade istorice ale dezvoltării umanității, religia a însemnat o apropiere de divinitate și implicit, de propriul suflet. Oamenii s-au apropiat de biserică pe măsură ce relațiile cu comunitățile locale au fost mai dificil de înțeles și au adâncit diferențele socio-economice sau culturale. Fiecare dintre noi simțim la un moment dat că avem nevoie de mai multă înțelegere și, prin relația cu o comunitate religioasă, reușim să ne înțelegem, să ne raportăm la felul în care percepem realitatea cotidiană, în așa fel încât să depășim greutățile, să comunicăm, să dezvoltăm legături sociale sau morale.

Familia este cea mai apropiată de noi și dacă un membru al familiei se află în dificultate, avem nevoie de un sprijin, iar biserica este cea mai apropiată de sufletul uman, căci oferă, în multe situații, sprijin emoțional și împăcare. Membrii comunităților religioase împărtășesc momente esențiale alături de noi și prin păstrarea relațiilor de comunicare cu aceștia, suntem influențați de cele mai multe ori spiritual, dar, uneori există și situații când și din punct de vedere material, avem parte de astfel de sprijin.

Activitățile de zi cu zi pot fi uneori factori ce îngreunează comunicarea sau posibilitatea de depășire a unor situații conflictuale și relația cu un duhovnic poate facilita această situație, prin distragerea de la un gând negativ sau de la factorul care ne determină gândul negativ.

Am ales această temă de studiu deoarece am observat că unii oameni par mai împăcați după ascultarea unei slujbe sau după interacționarea cu cei care le înțeleg dificultățile prin care trec, mai ales că în contextul socio-economic actual, greutățile par să fie din ce în ce mai multe și mai greu de depășit. Timpul petrecut alături de cei dragi este din ce în ce mai scurt, fiecare om tinde să se gândească la cum să-și trăiască viața zilnic, îndepărtându-se de sine, de cei dragi sau de ceea ce-l poate face fericit. Prin apropierea de biserică, putem înțelege că traiul

¹ West University of Timisoara, Blvd. Vasile Pârvan, No. 4, 300223, Timisoara, Timis, Romania; E-mail: irina.cernica01@e-uvt.ro

simplicu este uneori cel care ne ajută să ne regăsim și să recunoaștem care sunt valorile personale cele mai importante și să ne apropiem sufletește de profunzimea vieții.

Lucrarea de față își propune ca obiectiv general explorarea impactului pe care religia îl are asupra relațiilor interumane, prin paralelă între felul în care se raportează omul la biserică în mediul rural sau urban. Din acest obiectiv general se desprind următoarele obiective specifice: explorarea modului în care religia influențează calitatea vieții umane, analizarea motivelor pentru care omul se raportează la biserică, investigarea influenței acesteia asupra bunăstării spirituale,

inventarierea efectelor pe care o comunitate religioasă le are asupra rutinei zilnice a fiecăruia și identificarea modului în care omul gestionează implicarea sa afectivă în viața comunității religioase.

Capitolul I: „Cadrul conceptual și teoretic” se bazează pe conceptele teoretice legate de religie și identitatea socială. De asemenea, am menționat și o teorie care se referă la conceptul de „identitatea socială”.

Capitolul al II-lea: „Metodologia cercetării” reprezintă analiza designului metodologic. Aici am menționat instrumentele de cercetare folosite, adică ghidul de interviu, prin intermediul căruia am obținut cele zece interviuri necesare lucrării mele de licență.

Capitolul al III-lea: „Rezultate” evidențiază răspunsurile obținute prin intermediul interviurilor.

Capitolul al IV-lea: „Concluzii” face referire la descoperirile pe care le-am făcut în urma răspunsurilor la întrebările din ghidul de interviu.”

1.1. Cadrul conceptual și teoretic

Oamenii de știință au început să privească religia ca fiind acele activități și un mod de viață, care modelează emoțiile, obiceiurile, practicile sau virtuțile distincte; conturând scopuri distincte, dorințe, pasiuni și angajamente; influențând credințele și modurile de gândire distincte. Religia este, de asemenea, folosită ca limbaj pentru a discuta și explica ceea ce face un individ și motivele din spatele acțiunilor sale (Henera et al., 2017).

Potrivit lui Ambalu et al., (2013), religia a influențat cultura umană încă din preistorie, modelând totul, de la politica războiului și păcii până la noțiuni de

moralitate și probleme de sex, reproducere și familie. La nivel individual, le-a oferit oamenilor un sentiment de sens, scop și confort și chiar și astăzi, când știința pare să ofere răspunsuri la multe dintre misterele lumii, credința persistă și multe religii - inclusiv creștinismul și islamul - sunt încă în creștere. De fapt, Dakhli și colaboratorii săi (2013) au stabilit că religia este cea mai proeminentă strategie de coping folosită atât de bărbați, cât și de femei.

Chuah et al., (2016) afirmă că religia are un impact asupra modului în care indivizii sunt identificați și conectați social. Afilierea la aceeași religie poate spori identitatea de grup, poate da identitate socială și, la rândul său, poate induce discriminarea bazată pe asemănarea intereselor oamenilor. Astfel, identitățile religioase pot servi ca indicii privind natura și gradul de conexiune dintre indivizii care interacționează.

Nelson (2009) a discutat în cartea sa numită „Psihologie, religie și spiritualitate” că, deși creștinismul este o tradiție religioasă diversă, tinde să aibă totuși o formă puternică de organizare internă și subliniază foarte mult acordurile în credință, precum și în practică. Ca rezultat, creștinismul are mai mult un nucleu central de credințe care sunt larg acceptate în organizațiile creștine. Aceste credințe comune ar include existența unui Dumnezeu transcendent, personal, care a creat universul, iubește și are grijă de el și că umanitatea a fost creată după chipul lui Dumnezeu, făcând astfel un individ special și unic.

Aproximativ 2,1 miliarde de credincioși se identifică cu creștinismul de pe tot globul. Astăzi există patru mari diviziuni ale creștinismului, romano-catolic, ortodox oriental și protestant; dar în categoria creștinismului, există 11 ramuri ale confesiunii creștinismului, romano-catolică, ortodoxă, anglicană, anabaptistă, baptistă, luterană, penticostală, metodistă, prezbiteriană, nonconfesională și Biserica Unită a lui Hristos sau Congregațională. Bisericile evanghelice, reformate și congregaționale sunt incluse în Biserica Unită a lui Hristos (McDarris, 2015).

Ca ființă socială, în timp ce ființele umane își construiesc identitatea individuală cu întrebarea „cine sunt eu?” își stabilesc identitatea socială pe baza apartenenței și loialitatea față de întrebarea „cine suntem noi?”. Ființele umane care se află într-un mediu social din momentul nașterii, dobândesc cele mai importante informații în construcția ego-ului în procesul de socializare. Încă din primii ani de dezvoltare, copilul realizează mai întâi acțiunile indivizilor și

grupurile care îi constituie mediul și apoi îl adoptă pentru el însuși în timp ce își adoptă și interiorizează rolurile și atitudinile.

Conceptul de identitate este definit în trei moduri diferite ca „Un set de indicații, calități și caracteristici care sunt unice pentru o ființă umană ca ființă socială și condițiile care fac pe cineva o anumită persoană”, „Un set de proprietăți pentru identificarea oricărui obiect”, „Documentul de identificare a persoanei, identitate”. După cum s-a menționat în a treia definiție, cuvântul cheie în determinarea identității este „cine”. Pentru că oamenii doresc să aibă informații despre comportamentele și atitudinile lor pentru a interacționa cu alți indivizi. Mai mult, omul are nevoie de informații despre sine pentru a-și ghida relațiile cu el însuși și cu alți indivizi. În timp ce structurile interactive și sociale conferă oamenilor identitate, identitatea le permite indivizilor să interacționeze cu informațiile pe care le oferă despre ei înșiși și despre ceilalți (Hogg & Vaughan, 2011, 138). „Identitatea este un set de semnificații în care individul își definește rolul exclusiv în societate, apartenența la un anumit grup sau calitățile și caracteristicile unice ale individului ca persoană unică și specială” (Burke & Stets, 2009, 3).

Pe măsură ce creștem, mediul nostru social se extinde, la fel și libertatea noastră de a alege grupuri sociale despre care credem că reflectă caracteristicile și valorile noastre personale. Aceste experiențe formează ulterior dimensiuni importante ale identității noastre. Mediul social limitat la început la familie, s-a extins treptat ca urmare a relațiilor cu școlile, munca, grupurile religioase și etnice și diverse organizații non-guvernamentale. Pe măsură ce vârsta și nivelul de maturitate crește, conștiința de sine crește și el/ea va începe să facă preferințe de grup social compatibile cu caracteristicile și valorile sale personale și astfel își vor forma propria identitate socială. În timp ce toate acestea se întâmplă, sinele și personalitatea individului vor fi modelate de influența structurii sociale în care el/ea trăiește. În acest sens, în timp ce identitatea realizează o interacțiune socială prin furnizarea de informații indivizilor despre ei înșiși și despre ceilalți, structurile interactive și sociale conferă identitate oamenilor (Hogg & Vaughan, 2011, 138).

Procesul de dobândire a identității menționat mai sus nu este un proces unidirecțional și static, ci un proces dinamic care continuă de-a lungul vieții. Pe

de o parte, individul își stabilește identitatea subiectivă recunoscându-se pe sine și, pe de altă parte, construiește o identitate obiectivă, fiind recunoscut de către alții oameni (Berger & Luckmann, 2008, 192-196). Cu această dialectică, oamenii devin mai mult decât un organism biologic, ci și un produs al societății în care trăiesc. Oamenii se nasc în grupuri și dobândesc calități sociale în grupuri. Prin aceste grupuri, informațiile și valorile care sunt valabile în societate sunt transferate individului. Socializarea este procesul prin care un individ învață regulile, valorile, atitudinile și comportamentele, practicile societății, acționează în conformitate cu ceea ce învață și astfel dobândește o personalitate în cadrul societății (Icli, 2008, 117).

Identitatea, pe scurt, acționează ca o punte care leagă indivizii și societatea. După cum spune Cooley (1902), conceptul de identitate este foarte important în monitorizarea relației dintre individ și societate, care sunt „cele două părți ale aceluiași lucru”. Pentru a putea spune că un grup social reflectă identitatea individului, nu este suficient ca individul să fie membru al acestui grup, ci și să se simtă aparținând acelui grup, să prețuiască acel grup și ar trebui să se identifice cu acel grup. Identificarea cu grupul social actual și dezvoltarea conștientizării apartenenței reprezintă a doua etapă în completarea identității sociale. Ozdemir a definit identitatea socială ca „o conștientizare a apartenenței la valorile, normele, raționamentul, arta, limbajul, religia, tradițiile și obiceiurile și alte instituții ale mediului social dezvoltate de individ ale mediului social căruia individul îi aparține (Ozdemir, 2001, 108).

Apartenența nu este o preferință, ci o nevoie de bază pentru om. „Nevoia de apartenență puternică, adânc înrădăcinată și extrem de răspândită (Baumeister & Leary, 1995) înseamnă că omul are un motiv de bază pentru a comunica cu ceilalți, a fi acceptat, și a face parte dintr-un grup social”. Importanța emoțională și valoarea atribuită grupului social căruia îi aparține vor sta, de asemenea, la baza identității sociale (Tajfel, 1981). Existența unei experiențe comune sau paralele în cadrul grupului creează o unitate puternică. Totuși, nevoile de extindere și protecție ale grupului joacă un rol în crearea sentimentelor de unificare și solidaritate ale membrilor (Wach, 1995, 339). Personalitatea dobândită de individ în timpul procesului de socializare și în același timp și efectul grupului asupra individului, va fi cadrul principal care determină

activitățile sale sociale.

Indivizii care sunt identificați cu societatea în care trăiesc au percepția că au caracteristici similare cu alți membri ai societății. Ei se plasează în aceeași categorie cu ceilalți membri ai grupului și evaluează lumea exterioară în cadrul valorilor și normelor grupurilor lor (Arkonac, 2005, 340-343). Această apartenență la grup tinde să conecteze indivizii cu un sentiment de apartenență la grup și să acționeze în conformitate cu obiectivele comune ale grupului. Sentimentul de apartenență la orice societate este unul dintre principalii canalizatori ai îndeplinirii responsabilităților acelei societăți.

Deși nu exprimă în mod direct conceptul de apartenență, Durkheim (1995) sugerează că integrarea cu grupurile sociale, sentimentul de unitate și a avea legături sociale sunt una dintre nevoile obligatorii ale individului (deoarece lipsa acestora provoacă disconfort care poate provoca chiar sinucidere) și că aceste nevoi sunt necesare pentru a fi satisfăcute de către grupurile sociale (105-240). De fapt, atunci când aceste nevoi ale individului sunt satisfăcute, cu alte cuvinte, când legătura de apartenență este stabilită sau întărită, individul devine o parte sănătoasă a întregului.

Indivizii care își modelează viața în diferite categorii sociale și identități sociale acționează nu numai cu identitățile lor individuale, ci și cu identitățile lor sociale. Cu toate acestea, indivizii își determină poziția în relațiile intergrup nu printr-o singură identitate socială, ci printr-o înțelegere tranzitivă și cosmopolită a identității, care este determinată de diferite roluri și responsabilități în societate, de-a lungul vieții lor.

Problema fundamentală a acestei teorii, condusă de Tajfel și colaboratorii este că relațiile în grup și intergrup ale omului ca entitate socială au un impact semnificativ asupra construcției ego-ului său. Turner și Tajfel s-au concentrat pe apartenența la grup, procesele inter-grup, relațiile inter-grup și în grup, concentrându-se în același timp pe conceptul de grup. În acest sens, identitatea socială este valoarea pe care un individ o acordă grupului social din care face parte și percepția de sine pe care o derivă din simțul emoțional (Tajfel, 1982, 24; Jackson & Smith, 1999, 120; Rivenburgh, 2000, 305). Pe de altă parte, Hooper (1976) a afirmat că identitatea socială include percepții, emoții, caracteristici, atitudini și comportamente care rezultă din definirea individului despre sine cu

un grup social. Potrivit lui, identitatea socială înseamnă ca individul să răspundă la întrebarea „Cine sunt eu?” cu sentimentul de apartenență la un anumit grup social, societate, structură etnică sau națională (155). De fapt, identitatea socială are o calitate care întărește conceptul de ego al individului și oferă beneficii în ceea ce privește autodeterminarea și identitatea de grup. Ființa individuală se identifică cu grupul și își formează identitățile sociale. Cu alte cuvinte, categoriile sociale îi fac pe indivizi să câștige identitate socială. Identitatea socială este o parte naturală și frecvent utilizată a vieții umane. În acest sens, identitatea socială oferă o sursă bogată de date atât despre cine suntem, ce suntem, ce gândim și ce facem, cât și despre cum să înțelegem și să explicăm diversitatea comportamentelor sociale.

Individul, care este membru al unei anumite categorii sociale, își modelează atitudinile și comportamentele în funcție de identitatea socială obținută din această apartenență. Într-un fel, individul se definește acum ca membru al unui grup, nu doar ca individ (Hogg & Vaughan, 2005, 442-448). Individul începe să se evalueze pe sine și lumea exterioară cu valorile și normele grupului. Acest proces de categorizare duce la formarea de stereotipuri despre ego-ul indivizilor. Stereotipurile rezultate întăresc comportamentul indivizilor de a acționa ca membri interni ai grupului. De fapt, acest proces se înscrie într-una dintre tendințele de bază ale indivizilor, procesele de dobândire a identității sociale pozitive și de dezvoltare a imaginii ego-ului.

Dezvoltarea ego-ului și a identității necesită existența unui mediu social. Pentru că procesul de dezvoltare a identității are loc în interacțiunea cu ceilalți (Bilgin, 2007, 11). În același timp, acest mediu social constituie un grup social. În timp ce conceptul de grup social poate reprezenta o societate într-un sens macro, poate defini diferite grupuri religioase, etnice, de gen, într-un sens micro. Pentru că atunci când un individ este membru al unui grup social, respectivul individ poate fi definit și în societate. Ca o persoană să devină membru al unei societăți, acest lucru este posibil prin procesul de socializare (Sözen, 1991, 101).

Individul preia conceptul de ego din grupurile și categoriile sociale pe care le are. Identitatea socială apare la sfârșitul a două procese; clasificarea ego-ului care subliniază asemănarea intra-grup și diferența față de exteriorul grupului și îmbunătățirea ego-ului (Terry et al., 1999, 227). De fapt, la finalul procesului de

clasificare, lumea socială este împărțită în grup intern - grup extern (Hogg, 2001, 187), iar percepția ego-ului individului diferă (Hornsey, 2008, 206). Astfel, individul capătă identitate cu grupul și se percepe ca fiind inseparabil de grupul intern (Yuki, 2003, 167; Smith et al., 2006, 1176; Hogg, 2014, 339).

Când apartenența la un grup social devine compatibilă cu contextul social și activă sau evidentă, individul se definește cu apartenența la grupul social; astfel, locul său în lumea socială devine mai proeminent odată cu identitatea sa socială descoperită (Hogg și Terry, 2000, 125). În acest fel, apartenența la un grup social constituie un input important pentru ca individul să se definească și aduce o contribuție importantă pentru ca individul să înțeleagă cine este și să-și orienteze comportamentele în funcție de identitatea socială (Smith et al., 2006, 1175).

Se urmărește reducerea incertitudinii în ceea ce privește credința, atitudinea, emoția, percepția și comportamentul cu identitatea socială (Hogg & Terry, 2000). Teoria identității sociale susține că apartenența la grup contribuie individului la înțelegerea a cine este acesta, la satisfacerea nevoilor psihologice ale acestuia, iar distincția între grupuri îmbunătățește stima de sine (Messick & Mackie, 1989, 59). În acest sens, membrii grupului încearcă să-și adapteze comportamentul la identitatea socială pentru a-și îmbunătăți identificarea cu grupul (Stets & Burke, 2000, 232). Astfel, credințele comune ale identității sociale stau la baza percepției pozitive a identității sociale (Turner, 1975, 9). Cu alte cuvinte, odată cu dobândirea identității sociale, unitatea de percepție și acțiune are loc între membrii grupului, înțelegerile asemănării în grup subliniază „suntem asemănători între noi”, iar diferențele intragrup subliniază „suntem diferiți în afara grupului” sunt în curs de dezvoltare (Hornsey, 2008, 206). Membrii grupului intern sunt, de asemenea, evaluați pozitiv odată cu creșterea limitelor grupului (Hogg et al., 1995, 161). În acest fel, identitatea socială permite celorlalți să fie evaluați în funcție de distincția de grup intern-extern și chiar să modeleze viziunea asupra lumii (Brewer & Gardner, 1996, 91).

Identitatea socială modelează comportamentele de grup în sensul cel mai general. Normele legate de identitatea socială proeminentă afectează relația atitudine-comportament a individului, iar credințele, percepțiile, atitudinile și comportamentele membrilor grupului sunt adoptate împreună cu percepțiile ego-ului psihologic ale individului (Smith et al., 2006, 1175).

Pentru a menține existența unor societăți care au o istorie comună în ceea ce privește limba, religia, rasa, tradiția, obiceiurile, tradițiile, acești indicatori de grup trebuie protejați și ar trebui să continue să reprezinte centrul de identitate pentru membrii lor (Theiler, 2003, 249). Se formează un climat cultural unic odată cu consensul indivizilor în jurul limbii, istoriei, culturii și credințelor comune. Indivizii care trăiesc în acest climat cultural, chiar dacă aparțin unor categorii sociale diferite, au multe caracteristici de identitate comună. Cu toate acestea, identitatea socială are și un fundal despre caracteristicile personale. Indivizii tind să fie membri ai unui grup în conformitate cu trăsăturile, nevoile și valorile lor de personalitate. Trăsăturile de personalitate, valorile, dorințele și așteptările joacă un rol decisiv în modelarea apartenenței indivizilor la identitatea socială.

Potrivit lui Heshmat (2014), identitatea se referă la valorile noastre de bază care, la rândul lor, dictează alegerile pe care le facem. Acest lucru implică în mare măsură că deciziile unui individ cu privire la stilul său de viață, relațiile și carierele, reflectând cine sunt și ce prețuiesc. Spre deosebire de aceasta, Heshmat a menționat, de asemenea, că doar câțiva oameni își aleg identitatea și, în schimb, multe persoane pur și simplu interiorizează valorile părinților lor și/sau culturile dominante. Acest lucru poate determina un individ cu sentimentul de identitate declinat să aibă incertitudini și un sentiment de nemulțumire. Pentru a evita această problemă, studiul recomandă ca, în timpul adolescenței timpurii, sarcina majoră a unui individ pentru auto-dezvoltare este să se diferențieze ca membru funcțional al societății.

Potrivit lui Cote și Levine (2002) în cartea lor „Identity, Formation, Agency, and Culture: A Social Psychological Synthesis”, procesul de formare a identității s-a schimbat în moduri semnificative pentru mulți tineri care încearcă să-și croiască drumul spre maturitate. De asemenea, ei au descoperit că această tendință a cauzat o creștere a problemelor legate de identitate. Acest lucru ar putea sugera că indivizii urmăresc în mod activ să-și caute identitățile ca pregătire pentru a deveni un adult și că a înțelege bine cine sunt ei îi poate ajuta să-și amplifice construcția identității și să o facă mai plină de satisfacții social. Cu toate acestea, adolescenții care nu au acces la resursele culturale pot avea șanse mai puțin probabile să aibă aceeași formare ideală de identitate.

Pe măsură ce îmbătrânim, este mai probabil ca cineva să caute experiențe

și explicații care să confirme, mai degrabă decât să provoace, identitatea noastră. Acest lucru ar putea presupune că indivizii sunt mai preocupați de căutarea confirmării ideilor lor existente despre sine și dacă îi ajută să se conformeze unei imagini de sine idealiste. Indivizii au mult mai degrabă un sens despre cine sunt ei și acest lucru se poate datora faptului că obținerea unei înțelegeri a identității cuiva poate duce la o idee mai coerentă despre capacitățile și potențialele lor interioare, care pot fi esențiale pentru creșterea lor. Se presupune astfel că identitatea are componente care includ un sentiment de continuitate personală și de unicitate din partea altor oameni (Henera et al., 2017).

Într-un studiu realizat de Syed (2012), s-a afirmat că perspectivele actuale asupra identității vizează diferite aspecte ale acestui proces de dezvoltare și că ambele sunt importante de luat în considerare în înțelegerea problemei formării identității. Ideea sa de identitate promovează acest lucru, deoarece el consideră identitatea ca fiind multifacțată; fiind necesar să se ia în considerare și să se concentreze asupra componentelor sale multiple și variate în diferitele abordări. Înțelegerea problemelor de conținut de identitate, în special cu referire la procesele de identitate, este critică pentru a obține o înțelegere mai deplină a acestei sarcini de dezvoltare.

Procesul de învățare a cunoștințelor, aptitudinilor, atitudinilor, comportamentelor, valorilor și comportamentelor necesare pentru ca individul să fie inclus în structura socială în care se naște se numește socializare. Acest proces de învățare nu se limitează doar la elementele materiale ale societății, ci include și elemente spiritual-religio-culturale. Informațiile religioase care joacă un rol cheie în formarea socio-culturală a mediului social și dezvoltarea identității sociale și a identității religioase, sunt paralele pentru individul care interiorizează cunoștințele, percepția, atitudinile și practicile religioase și realizează „socializarea religiei”. Cu alte cuvinte, interiorizarea religiei are un proces similar cu dezvoltarea identității religioase, interiorizarea altor cunoștințe, credințe și atitudini în viața de zi cu zi, formarea identității sociale și a armoniei sociale a individului. Astfel, individul care își dezvoltă identitatea religioasă, pe de o parte, se adaptează la cultura religioasă a societății, pe de altă parte (Costu, 2009, 82). În procesul de dobândire a normelor, valorilor și practicilor religioase, care sunt una dintre componentele culturale ale structurii sociale, caracteristicile de

personalitate ale individului, precum și modalitățile în care grupul social transmite aceste valori generațiilor viitoare afectează calitatea socializării religioase.

Persoana care are identitatea religioasă atribuită în numele său în timpul copilăriei poate dobândi o puternică zonă de activitate socială și își mărește identitatea religioasă de la o funcție atribuită la o funcție pe care o alege (identitatea religioasă dobândită). În această etapă a identității religioase, există și sprijinul celorlalți membri ai grupului alături de propria preferință a individului. După cum se vede, identitatea și dezvoltarea religioasă nu sunt statice, ci dinamice și se pot schimba în acest proces. Identitatea religioasă este, într-un aspect, construită și definită chiar de indivizi și grupuri. În schimb, identitățile religioase ale indivizilor și ale grupurilor sunt, de asemenea, definite și modelate de alți oameni, comunități și instituții.

Pargament (1997) afirmă că studiile socio-științifice adoptă două abordări în raport cu religia ca fiind fixă și funcțională în mod tradițional. Abordarea fixă se concentrează pe practicile credințelor, emoțiilor și practicilor individului în relația lor cu o putere superioară sau o ființă sacră. Sacralul se află în centrul definiției; aceasta este ceea ce caracterizează în esență religiozitatea. Abordarea funcțională se concentrează pe funcțiile pe care religiozitatea le servește în viața unui individ. Credința, emoția și practica, experiențele sunt examinate; dar accentul este pus pe tratarea problemelor de bază ale existenței, cum ar fi viața, suferința, nedreptatea. În ambele abordări, experiențele de socializare care afectează dezvoltarea religioasă a individului sunt acoperite pe larg. Pentru că toate experiențele care afectează relațiile sociale ale oamenilor sunt influențate și de acestea.

Viziunea asupra lumii pe care oamenii o au și obiectivele pe care încearcă să le atingă de-a lungul vieții diferă în mod natural unele de altele. Sunt oameni care își modelează viziunea asupra lumii în jurul unor elemente extrem de materialiste, precum și oameni care acordă o importanță vitală credinței și valorilor spirituale. Spiritualitatea exprimă, de asemenea, o putere morală care îi face pe oamenii din acest al doilea grup să urmeze credințele și valorile care vor da sens vieții lor și îi vor ajuta să-și atingă obiectivele.

Oamenii au, de asemenea, nevoi care pot fi descrise ca fiind psihologice și spirituale, precum și nevoi fizice din punct de vedere material (Hill & Pargament,

2003). Sănătatea mintală a fost recunoscută oficial de către Organizația Mondială a Sănătății în 1998 ca o parte importantă a sănătății generale (Robert, 2003). Nevoia de a crede și angajamentul față de valorile spirituale a fost văzută și susținută în fiecare societate de când există umanitatea (Bass & Stewart-Sicking, 2005). Rolul religiei și al valorilor spirituale în viața socială și în viața de zi cu zi a oamenilor a variat de la societate la societate; cu toate acestea, nu se poate spune că a dispărut complet în nicio perioadă. În acest sens, putem determina că religia are un anumit nivel de influență și loc în fiecare societate.

Conform lui Berger și colegilor săi (1985), modernizarea a dus la consecințe precum „nepotrivirea ființelor umane pe pământ”, descrisă de Weber Taylor ca „pierderea sensului” și „pierderea libertății”. În acest context, societățile moderne se confruntă cu „pierderea sensului prin procesul de raționalizare”. În perioadele ulterioare, numite perioade postmoderne, fenomenul religiei a fost reintrodus în viața socială ca remediu pentru „repararea” ființelor umane care sunt izolate din cauza modernității și a structurii sociale fragile. Un alt motiv important pentru interesul pentru religie în societățile postmoderniste este incertitudinea graniței dintre bine și rău. Faptul că criteriile pentru a determina care acțiuni sunt greșite sau corecte nu sunt la fel de clare ca înainte, a condus indivizii către religie. În mod similar, faptul că postmodernismul a pus totul într-o poziție de probabilitate și relativitate i-a determinat pe indivizi să caute certitudinea. Este un fapt că religiile oferă certitudini pe care oamenii le pot crede. O altă caracteristică remarcabilă a orientării religioase de astăzi este aceea că diferitele elemente religioase sunt văzute ca elemente îmbogățitoare de identitate și oferă indivizilor o stare mentală echilibrată.

Pentru persoanele care atribuie un rol important valorilor și credințelor spirituale, aceste valori sunt condiții necesare pentru realizarea și menținerea sănătății mintale. Când facem o observație și o determinare generală, mai putem menționa că persoanele care pun aceste valori în centrul vieții lor au mai puțină suferință mentală sau își pot depăși cu ușurință perioadele depresive datorită angajamentului lor față de aceste valori. Nevoia de a crede și sentimentul de refugiu într-o entitate mai puternică atunci când se simt slabi față de factorii externi, sunt motivațiile primare care stau la baza religiei. În fața dificultăților și necazurilor, credințele și valorile constituie un punct important de rezistență și

astfel tendințele religioase joacă un rol important în protecția sănătății mintale. Faptul că religia poate fi simțită ca o nevoie la scară diferită, este posibil să se afirme că religia ajută și joacă un rol în sănătatea mintală în măsura în care amploarea ei (Koenig et al., 2001). Maslow (1971) afirmă că viața spirituală este o parte a existenței umane și este una dintre caracteristicile descriptive ale naturii umane. Din punct de vedere holistic, se poate spune că sănătatea mintală este afectată de motivația religioasă a persoanei, adică religiozitatea internă este asociată cu o mai mare bunăstare.

Una dintre temele centrale ale experienței religioase este percepția apropierii de Dumnezeu. Teoreticienii atașamentului consideră că Dumnezeu este o figură de atașament. Așa cum atașamentul copilului față de familia lui îl protejează, oamenii îl percep pe Dumnezeu ca pe un refugiu de încredere; o ființă care oferă protecție și îngrijire în vremurile de stres. Potrivit acestei teorii, o persoană care are o relație sigură cu Dumnezeu experimentează mai mult confort și mai multă încredere și putere în viața de zi cu zi în perioadele stresante. Nivelurile mai scăzute de stres psihologic și singurătatea sunt alte consecințe ale unei relații sigure cu Dumnezeu. Putem spune că indivizii care și-au stabilit propria pace interioară pot juca, de asemenea, roluri importante pentru binele celorlalți și se pot angaja relații sociale sănătoase. Religiozitatea ca forță adaptativă și motivatoare ocupă un loc important în viața oamenilor. Religia și religiozitatea nu sunt concepte care iau viață în anumite condiții și timpuri; sunt căile de viață care trebuie căutate, experimentate, întărite și protejate în mod constant (Hill & Pargament, 2003). Religia, ca experiență universală, constă în sens, scop, valori și credințe; și are o natură relațională care include individul însuși, pe alții și o ființă superioară. Oamenii care ating nivelul de competență religioasă/spirituală vor avea în general un scop semnificativ în viață, un sistem puternic de valori personale și capacitatea de a construi relații profunde cu ei înșiși și cu ceilalți (Seaward, 1991).

După cum afirmă Emmons (1999), eforturile spirituale conduc la o sănătate și o bunăstare mai bună. Oamenii sunt întăritori pentru că persistă în urmărirea obiectivelor transcendente, oferă stabilitate, sprijin și direcție în momentele critice. Chiar și aceste momente e oferă o contribuție mai mare la personalitate, oferă o filozofie unificatoare care nu doar indică destinațiile finale, ci și

modalitățile și metodele pentru a le atinge. În acest sens, definițiile religiozității includ atât credințele personale, cât și credințele în Dumnezeu sau în puterea superioară, precum și credințele și practicile care necesită participare socială, cum ar fi aderarea la sistemele de credințe ale unei religii organizate, cultul colectiv.

Unul dintre psihologii care se concentrează pe relația dintre religie și dezvoltarea identității este Erikson. Potrivit acestuia, religia constituie un aspect important al structurii socio-culturale și contribuie la dezvoltarea identitară a indivizilor. Erikson a afirmat că în perioada adolescenței, construirea identității este sarcina principală de dezvoltare, experiențele religioase oferă individului o înțelegere a lumii și oportunitatea de a-și găsi propriul loc în această lume.

2. Metodologia cercetării

2.1. Designul metodologic ales și argumentele aferente

Am ales să întocmesc o cercetare calitativă pentru atingerea tuturor obiectivelor propuse. Cercetarea calitativă face parte din tipurile de metodologie utilizate pentru descoperirea detaliilor importante de care am nevoie în lucrarea mea de licență. Prin intermediul unei cercetări calitative am putut analiza în detaliu răspunsurile persoanelor pe care le-am intervievat. Instrumentul de cercetare ales de mine este ghidul de interviu, iar metoda, interviuarea, din cauza faptului că prin intermediul acesteia, m-am putut apropia de experiențele subiecților.

2.2. Scopul și obiectivele cercetării

Obiectivul general al cercetării mele este de a afla rolul pe care religia îl joacă în construirea identității sociale, în societățile urbane. Cercetarea va urmări perspectivele subiective pe care subiecții pe care i-am intervievat le-au susținut. În continuarea obiectivului general, voi preciza și câteva obiective specifice:

1. Observarea modului în care religia influențează identitatea socială în orașe;
2. Expunerea motivelor pentru care religia influențează identitatea socială în mediul urban;
3. Investigarea influenței pe care religia o are asupra identității sociale;
4. Aflarea efectelor pe care religia le are asupra identității sociale;

2.3. Operaționalizarea conceptelor și întrebarea cercetării

Poate religia influența pozitiv/negativ identitatea socială a cetățenilor din mediul urban?

Conceptele pe care le-am cuprins și analizat în această lucrare de licență sunt: religia și rolul pe care aceasta îl joacă în construcția identității sociale, impactul pozitiv/negativ pe care aceasta îl are asupra relațiilor interumane, mărimea comunității religioase în cadrul comunităților urbane.

2.4. Instrumentul de cercetare

Instrumentul de cercetare folosit de mine a fost ghidul de interviu. Putem defini interviul ca o metodă de obținere a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri, prin intermediul întrebărilor și răspunsurilor, pentru a descrie fenomenele socioumane într-un mod științific. Pe de altă parte, interviul are la bază comunicarea. (Chelcea, 2007)

2.5. Universul populației investigate și metoda de eșantionare

Persoanele pe care le-am ales pentru aplicarea ghidului de interviu sunt persoane din mediul urban, cu vârste cuprinse între 22-60 de ani și locuiesc în diferite localități/orașe. Persoanele pe care le-am intervievat sunt împărțite în două categorii:

1. Persoane care se consideră religioase și consideră că fac parte dintr-o comunitate religioasă.
2. Persoane care nu se consideră religioase.

2.6. Procedura de colectare și prelucrare a datelor

Realizarea interviurilor a fost făcută atât față în față cu persoana, cât și telefonic. Telefonic, din cauza distanței dintre mine și respectivele persoane intervievate. Toate interviurile au fost înregistrate audio, iar pentru a respecta principiile cercetării, fiecare subiect și-a dat acordul pentru a fi înregistrat. De asemenea, toate interviurile au fost transcrise după înregistrare.

Perioada în care s-a desfășurat colectarea interviurilor a fost de la data de 17.06.2024 până la data de 25.07.2024, iar acestea au fost colectate prin înregistrare audio, iar apoi transcrise.

2.7. Limitele cercetării

În cadrul realizării cercetării mele calitative, pot spune că nu am întâlnit multe dificultăți, dar una dintre acestea a fost stabilirea cu subiecții intervievați

a unei ore și a unui loc unde interviul va fi desfășurat. Unele dintre interviuri au fost colectate pe o bancă într-un parc, altele la facultate, iar altele prin intermediul unui apel telefonic.”

3. Rezultatele cercetării

3.1 Identificarea situației actuale a intervievaților în legătură cu religiozitatea acestora

Din răspunsurile primite, a reieșit faptul că religiozitatea intervievaților variază semnificativ, de la practici religioase riguroase „*Religia din punctul meu de vedere este o parte integrantă a vieții cotidiene. Da, obișnuiesc să merg regulat la biserică, făceam și acest lucru până în '89, fără acordul cadrelor didactice atunci fiind elevă la gimnaziu, aa... deoarece în familia din care provin, mereu am avut o predilecție pentru respectarea valorilor creștin ortodoxe.*”(A.D.), până la o relație mai distantă cu religia „*Nu, nu mă consider o persoană religioasă, dacă asta înseamnă să mă duc la biserică. Credința consider că este în sufletul fiecăruia și așa, nu trebuie să mă raportează la alții în ceea ce privește felul în care eu cred în divinitate.*”(N.G.)

Un procent notabil de intervievați se consideră spirituali, dar nu religioși, indicând o tendință de a se distanța de practicile religioase instituționale, dar fără a renunța la credințele spirituale „*Religia în general.. Religia pentru mine înseamnă ceea ce țin de spiritul meu, este o formă de trăire personală..aa..din punct de vedere spiritual.*”(R.J.). Această diversitate în religiozitate reflectă complexitatea și pluralitatea valorilor religioase din mediul urban, unde influențele culturale, educaționale și sociale joacă un rol semnificativ în modul în care indivizii își construiesc și manifestă credințele religioase.

3.2. Identificarea rolului religiei în comunitățile urbane și dacă acesta diferă de cel al comunităților rurale

Religia continuă să joace un rol important în comunitățile urbane, chiar dacă formele de manifestare a acesteia s-au adaptat la dinamică specifică orașelor „*Cu siguranță, rolul religiei în comunitățile urbane diferă de cel al comunităților rurale, deoarece la nivel rural oamenii sunt mult mai aplecați spre ideea de ajutor și susținere și chiar speranță din partea lui Dumnezeu, mai degrabă decât găsirea unor soluții certe și raționale prin forțele proprii. Aceste elemente cred că se regăsesc mai degrabă în comunitățile urbane, unde există un echilibru între*

credință și soluții care pot exista gândind la rece și corect, cu o anumită rezolvare. În comunitățile rurale, orice lucru bun sau majoritatea lucrurilor bune sunt date de la Dumnezeu și nu din alți factori sau alte motive, pentru că Dumnezeu reprezintă în credința lor dragostea pură, care este materializată în funcție de tăria credinței lor.”(C.C.).

3.3. Identificarea motivului pentru care oamenii se apropie sau se îndepărtează de valorile creștine

Motivațiile pentru apropierea sau îndepărtarea de valorile creștine sunt diverse și complexe. Din interviuri, s-au evidențiat câteva tendințe majore. Cei care se apropie de valorile creștine o fac de obicei din nevoia de stabilitate emoțională și sprijin moral, mai ales în perioade de criză personală sau socială *„Eu cred că oamenii se apropie de valorile creștine atunci când apare o problema în viață cuiva și când creștii cu educație spre valorile creștine...”(C.A).* Religia este percepută ca un refugiu și o sursă de sens într-o lume adesea percepută ca fiind haotică și nesigură. Pe de altă parte, îndepărtarea de valorile creștine este adesea asociată cu factori precum influențele secularizării, expunerea la diverse culturi și religii, precum și cu o percepție critică asupra dogmelor și practicilor religioase tradiționale *„și oamenii se îndepărtează de valorile creștine atunci când preotul un are o anumită conduită pe care oamenii s-o urmeze, când un fac parte dintr-o comunitate, când simți că ești judecat pentru acțiunile tale și mai ales când un găsești toleranță și ajutor din partea preotului și a oamenilor din biserică... și de foarte multe ori este vorba și de limbajul greoi și neadaptat la viață de zic cu zi a omului de rând.”(C.A.).* Mulți dintre cei care se îndepărtează de religie au menționat că nu se regăsesc în practicile religioase tradiționale și că preferă să exploreze alte forme de spiritualitate sau să adopte o viziune laică asupra vieții *„Exemplele din viața cotidiană sau perioade istorice, când răutatea sau calamitățile, războaiele, totul ne face să ne îndreptăm către ceva care ne salvează din punct de vedere moral.”(N.G.)*

3.4. Identificarea felului în care relațiile interumane sunt influențate de comunitatea religioasă din care fac parte

Aceste comunități servesc adesea ca rețele de suport în momente de nevoie, fie prin oferirea de ajutor material, fie prin sprijin moral și emoțional *„Deși acum câțiva ani credeam că valorile creștine... de valorile creștine se apropie oamenii*

care au nevoie... și aici mă refer la ipostazele de sănătate... de a trece un anumit prag al maturității...”(A.D.). Intervievații au menționat că relațiile din cadrul comunității religioase tind să fie mai strânse și mai durabile decât cele din afară acesteia, datorită valorilor comune și a frecvenței cu care membrii interacționează *„Consider că sunt influențate pozitiv deoarece dacă 2 persoane se întâlnesc în aceeași comunitate și împărtășesc aceleași interese, evident au o relație mult mai bună că în orice alt domeniu.”(S.D.).* Totuși, au fost notate și unele tensiuni, în special în cazul celor care au ales să se îndepărteze de comunitatea religioasă sau care nu se mai identifică cu valorile promovate de această, ceea ce poate duce la distanțare *„Să se îndepărteze, capitalismul, consumerism, nu știu multe lucruri. Modul în care trăim acum e mult mai diferit. Suntem ocupați, nu mai avem timp de suflet și ce îi apropie pe oameni..”(B.N.).*

3.5. Identificarea felului în care religia influențează structura și dinamică rețelelor sociale din mediul urban

Religia joacă un rol semnificativ în structurarea și dinamică rețelelor sociale din mediul urban. În multe cazuri, apartenența la o anumită confesiune sau comunitate religioasă determină o parte din rețelele sociale ale individului, incluzând prietenii, vecinii și colegii de muncă *„Ă.. religia îi influențează în măsură în care se simt oarecum descătușați de nevoile zilnice, de greutățile prin care trece fiecare.”(N.G.).* Rețelele sociale formate în jurul religiei tind să fie foarte coezive, având la bază valori și credințe comune. Această poate duce la o consolidare a relațiilor sociale și la o susținere reciprocă puternică între membrii acestor rețele *„Ele clar oferă oportunități.. de a formă noi conexiuni și de a întări relațiile existente.”(C.A.).*

3.6. Identificarea diferențelor dintre practicile religioase din mediul urban și cele din mediul rural

Diferențele dintre practicile religioase din mediul urban și cel rural au fost evidențiate de majoritatea intervievaților *„Cred că sunt diferențe foarte mari între practicile din mediul urban și cel rural...”(C.A.).* În mediul urban, practicile religioase tind să fie mai diversificate și mai influențate de tendințele moderne și globalizate *„În mediul urban..aa.. oamenii pot avea mai multe opțiuni și pot alege să participe la serviciile religioase ocazional sau doar dacă sunt implicați în anumite activități”(C.A.).* Mulți dintre intervievați au menționat că în orașe există

o mai mare flexibilitate în ceea ce privește participarea la slujbe și ritualuri, adesea din cauza programului aglomerat și a stilului de viață dinamic. În contrast, în mediul rural, practicile religioase sunt mai tradiționale și mai puternic integrate în viața cotidiană *„deoarece în mediul rural preotul este în centrul comunității din satul, respectiv, în localitatea respectivă, iar practicile religioase sunt puternic ancorate în tradițional”*(R.J.). Biserica joacă adesea un rol central în viața comunității rurale, iar participarea la evenimentele religioase este mai consistentă și mai ritualizată. Aceste diferențe reflectă modul în care contextul urban influențează adaptarea practicilor religioase la nevoile și ritmul vieții moderne.

3.7. Identificarea felului în care diversitatea religioasă afectează identitatea socială a indivizilor din cartierele urbane multietnice

Diversitatea religioasă din cartierele urbane multietnice reprezintă o realitate complexă care influențează profund identitatea socială a indivizilor *„Dacă stăm să ne referim la România, consider că diversitatea religioasă este oarecum un punct sensibil, deoarece avem înrădăcinat spiritul acesta ortodox foarte mult în inimile noastre.”*(C.C). Intervievații au subliniat că această diversitate poate fi atât o sursă de îmbogățire culturală, cât și un factor de tensiune socială. Pe de o parte, expunerea la diferite religii și practici spirituale contribuie la o mai mare deschidere și toleranță între indivizi, facilitând înțelegerea și respectul reciproc *„Interacțiunile frecvente cu persoane de diverse religii pot promova toleranță și în primul rând respectul reciproc.”*(C.A.) Pe de altă parte, diferențele religioase pot accentua diviziunile sociale și pot genera conflicte, mai ales atunci când valorile fundamentale ale grupurilor religioase sunt percepute că fiind incompatibile. Identitatea socială a indivizilor este adesea formată la intersecția dintre valorile religioase proprii și cele ale comunității în care trăiesc, ceea ce poate duce la o identitate complexă, uneori marcată de contradicții sau de dileme identitare.

3.8. Identificarea provocărilor și oportunităților pe care le întâmpină comunitățile religioase din orașele mari

Comunitățile religioase din orașele mari se confruntă cu o serie de provocări, dar și cu oportunități semnificative. Printre provocările menționate de intervievați se numără secularizarea în creștere, diversitatea culturală și religioasă, precum

și presiunile economice care pot afecta participarea la activitățile religioase „*Păzic că diversitatea.. religioasă și culturală poate duce la fragmentarea comunităților, conflicte interreligioase, lipsa de coeziune (C.A.).*” În același timp, orașele mari oferă oportunități pentru inovație și adaptare. Multe comunități religioase au început să utilizeze tehnologia și rețelele sociale pentru a atrage și a menține legătura cu membrii lor, adaptându-și mesajul și activitățile la nevoile unui public urban. De asemenea, colaborarea interreligioasă este mai frecventă în mediul urban, oferind oportunități pentru dialog și cooperare între diferite confesiuni, ceea ce poate contribui la consolidarea coeziunii sociale și la promovarea unui climat de toleranță și respect reciproc „*Există mereu oameni care se rotesc și există diversitate în ceea ce privește raportarea la cultură și la identitatea religioasă. Nu trebuie neapărat să fim mulțumiți de ceva, ci să găsim propria modalitate de exprimare religioasă, artistică, culturală sau socială și politică. Și atunci, prin mersul la biserică ne putem oarecum elibera de ceea ce ne stresează.*” (N.G.).

Organizațiile religioase joacă un rol important în furnizarea de servicii sociale și sprijin comunitar în zonele urbane. Intervievații au subliniat că aceste organizații sunt adesea primele care răspund la nevoile sociale ale comunităților „*E.. prin chestia asta prin acceptare a diversității, prin acceptarea faptului că fiecare are credința lui și religia lui și să nu știu să le construiască lăcășuri de cult să fie atenți la nevoile lor astea personale legate de religie și credință.*” (B.N.) și la întărirea legăturilor sociale și la crearea unui sentiment de solidaritate în cadrul orașului. Totuși, rolul acestor organizații nu este întotdeauna recunoscut sau sprijinit pe deplin de autoritățile publice, ceea ce poate limita impactul lor „*Din păcate, în afară acestor situații, nu consider că statul sprijină cu adevărat o poziție în sensul de diversitate religioasă, cu o coexistență pașnică în orașe.*” (C.C.).

3.9. Identificarea felului în care politică urbană sprijină sau inhibă diversitatea religioasă în orașe

Politică urbană joacă un rol crucial în sprijinirea sau inhibarea diversității religioase în orașe „*Eu aș zice că politică urbană joacă un rol foarte important în sprijinirea sau în inhibarea diversităților religioase.*” (C.A.). Exemple de astfel de politici includ oferirea de spații pentru lăcășuri de cult diverse, sprijinul pentru

evenimente culturale și religioase, și educația interculturală „Religii mari universale, religii pozitive, iar coexistența pașnică a acestor comunități și diversitatea religioasă, diversitate culturală nu poate să fie decât un beneficiu în ceea ce privește dezvoltarea comunității locale.”(R.J.). Pe de altă parte, au fost menționate și cazuri în care politicile urbane au avut un efect inhibitor asupra diversității religioase, fie prin lipsa de sprijin pentru anumite comunități religioase, fie prin reglementări restrictive care îngreunează practică religioasă „cred că ar trebui să mențină acest echilibru între religia sacră, care nu poate fi violabilă, față de nouă religie care se dorește a fi peste religia... aa... tradițională.(A.M.)” Aceste dinamici politice influențează modul în care religia este integrată în viața urbană și pot contribui la fie la consolidarea, fie la fragmentarea coeziunii sociale.

4. Concluzii

Lucrarea de licență „Rolul religiei în construcția identității sociale în comunitățile urbane” a urmărit să exploreze multiplele dimensiuni ale influenței religiei în cadrul mediului urban contemporan. Prin intermediul interviurilor realizate, am încercat să înțeleg modul în care religia, sub diversele sale forme și practici, contribuie la formarea identităților sociale, la structura relațiilor interumane și la dinamica rețelelor sociale în orașe. De asemenea, lucrarea a analizat cum se intersectează religia cu politicile urbane și cum se manifestă diversitatea religioasă în contextul unei societăți din ce în ce mai pluraliste. În cele ce urmează, voi sintetiza principalele concluzii ale cercetării, subliniind aspectele esențiale identificate în analiza realizată.

Una dintre concluziile majore ale cercetării este că religia continuă să joace un rol esențial în construcția identității sociale a indivizilor din mediul urban. Deși secularizarea este o tendință semnificativă în multe orașe moderne, pentru numeroși indivizi religia rămâne un element central al identității lor. Aceasta se manifestă prin apartenența la o anumită comunitate religioasă, prin participarea la ritualuri și prin adoptarea unui set de valori morale și etice inspirate din credințele religioase. În același timp, religia contribuie la conturarea identităților colective, oferind grupurilor un cadru comun de referință și un sentiment de apartenență.

Un alt aspect important evidențiat de cercetare este diversitatea religioasă

din mediul urban și impactul acesteia asupra identităților sociale. În orașele mari, unde coabitează multiple confesiuni și credințe, indivizii sunt expuși la o gamă largă de practici religioase și spirituale. Această diversitate poate avea un efect pozitiv asupra identității sociale, promovând toleranța, respectul reciproc și deschiderea către alte culturi. Pe de altă parte, diversitatea religioasă poate genera și tensiuni sau conflicte, în special atunci când valorile fundamentale ale diferitelor comunități religioase intră în contradicție. În acest context, identitățile sociale ale indivizilor din mediul urban sunt adesea complexe și multilaterale, influențate atât de valorile religioase proprii, cât și de interacțiunile cu alte religii și culturi.

Cercetarea a arătat că religia joacă un rol important în promovarea coeziunii sociale în comunitățile urbane. Comunitățile religioase oferă un cadru de suport social pentru membrii lor, facilitând crearea de rețele sociale puternice și durabile. Prin activitățile lor, bisericile și alte organizații religioase contribuie la menținerea legăturilor interumane și la sprijinirea celor aflați în nevoie. În multe cazuri, acestea devin centre de solidaritate și cooperare, aducând împreună oameni din diverse medii sociale și culturale. Totuși, coeziunea socială bazată pe religie poate avea și efecte negative, în special atunci când duce la excluderea celor care nu împărtășesc aceleași credințe sau când contribuie la formarea unor grupuri sociale izolate.

Religia influențează în mod direct structurile sociale și dinamica rețelelor în mediul urban. Prin intermediul comunităților religioase, indivizii își formează rețele sociale care au la bază valori și norme comune. Aceste rețele sunt adesea foarte coezive și oferă un sprijin semnificativ membrilor lor. În același timp, apartenența la o anumită comunitate religioasă poate limita deschiderea către alte grupuri sociale, contribuind la formarea de rețele sociale relativ închise. Această dinamică evidențiază un aspect paradoxal al influenței religiei în orașe: deși promovează solidaritatea și sprijinul reciproc în cadrul comunității, poate contribui și la fragmentarea socială în ansamblul orașului.

Un alt aspect evidențiat de cercetare este diferența semnificativă între practicile religioase din mediul urban și cel rural. În orașe, practicile religioase tind să fie mai diversificate și mai flexibile, influențate de stilul de viață dinamic și de expunerea la diferite culturi și tradiții. În contrast, mediul rural este

caracterizat de o mai mare stabilitate a tradițiilor religioase și de o participare mai consistentă la ritualurile religioase. Aceste diferențe reflectă adaptarea religiei la contextul specific al fiecărui mediu și la nevoile distincte ale comunităților care trăiesc în aceste medii.

Un aspect crucial discutat în cadrul cercetării este rolul politicii urbane în sprijinirea sau inhibarea diversității religioase în orașe. Politicile care promovează incluziunea religioasă, oferind spații pentru lăcașuri de cult diverse și sprijinind evenimentele culturale și religioase, contribuie la coexistența pașnică și la coeziunea socială. În schimb, politicile restrictive sau lipsa de sprijin pentru anumite comunități religioase pot avea un efect negativ, accentuând diviziunile și tensiunile sociale. Astfel, politica urbană joacă un rol esențial în modelarea modului în care religia este integrată în viața urbană și în promovarea diversității religioase.

Organizațiile religioase joacă un rol important în furnizarea de servicii sociale și sprijin comunitar în orașe. Aceste organizații oferă ajutor esențial pentru persoanele vulnerabile, contribuind la satisfacerea nevoilor de bază ale comunității. Prin activitățile lor, organizațiile religioase nu doar sprijină indivizii aflați în dificultate, dar și contribuie la întărirea coeziunii sociale și la promovarea unui sentiment de solidaritate în comunitate. Totuși, pentru a maximiza impactul acestor organizații, este necesar un sprijin mai consistent din partea autorităților locale și o recunoaștere a rolului crucial pe care îl joacă în viața urbană.

În concluzie, cercetarea a evidențiat că religia continuă să joace un rol semnificativ în construcția identităților sociale în mediul urban, influențând relațiile interumane, structurile sociale și dinamica rețelelor din orașe. În ciuda provocărilor aduse de secularizare și diversitate culturală, religia rămâne un element central în viața multor indivizi și comunități, adaptându-se constant la contextul urban modern. Politica urbană și sprijinul pentru diversitatea religioasă sunt esențiale pentru promovarea coeziunii sociale și pentru asigurarea unui climat de respect și toleranță în orașele contemporane. Astfel, religia nu este doar un aspect al vieții private, ci și un factor important în modelarea vieții sociale și culturale din mediul urban.

Bibliografie

Ambalu, S., Coogan, M., Feinstein, E. L., Freedman, P. (2013). The Religions Book (Big Ideas Simply Explained) [PDF]. DK Publishing.

Arkonac, S.A. (2005). Social Psychology. Istanbul: Alfa Publications.

Bass, D. B. & Stewart-Sicking, J. (2005). Christian Spirituality in Europe and North America since 1700. A. Holder (Ed.), The Blackwell Companion to Christian Spirituality. Oxford: UK. Blackwell Publishing Ltd. 139-156.

Baumeister, R. F. & Leary, Mark R. (1995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation." *Psychological Bulletin*, 117(3):497-529.

Berger, P.L. (1985). "The Sociological Study of Sectarianism." *Social Research*: 367-385.

Berger, P. (2008). Faith and Development: A Global Perspective.

Bilgin, N. (2007). Identity Construction. Ankara: Aşina Books.

Brewer, M. B. & Gardner, W. 1996. "Who is this "we"? Levels of Collective Identity and self Representations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (1): 83-93.

Burke, Peter J. & Stets, Jan E. (2009). Identity Theory. New York, NY: Oxford University Press.

Chelcea, S. (2007). Tehnici de cercetare sociologica si sondajul de opinie. Editura Economica.

Chuah, S.H., Gächter, S., Hoffmann, R., Tan, J.H. (2016). Religion, discrimination and trust across three cultures. Elsevier Ltd.

Cooley, C.H. (1902). Human Nature and Social Order. New York, NY: Scribner

Cote, J., Levine, C. (2002). Preface. Identity, Formation, Agency, and Culture: A Social Psychological Synthesis, (p. xi).

Dakhli, M., Dinkha, J., Matta, M., Aboul-Hosn, N. (2013). The effects of gender and culture on coping strategies: An extension study. *International Journal of Social Sciences*, 8(1).

Durkheim, E. (1995). Suicide: A Study in Sociology. Routledge, London and

New York: Taylor and Francis e- Library.

Emmons, R. A. (1999). *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. New York: Guilford Press.

Henera, A.T., Bayuda, L.L., Buendia, F.A.V., Mendoza, L.M.P., Danagan Jr., R.M. (2017). The Role of Religion in the Identity Construction of Adolescent Christians. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 4(4):7-18.

Heshmat, S. (2014). Basics of Identity. <https://www.psychologytoday.com/blog/science-choice/201412/basics-identity>

Hill, P. C. & Pargament, K. I. (2003). "Advances in the Conceptualization and Measurement of Religion and Spirituality: Implications for Physical and Mental Health Research." *American Psychologist*, 58(1): 64- 74.

Hogg, M. A. & Terry, D. I. (2000). "Social Identity and self Categorization Processes in Organizational Contexts." *Academy of Management Review*, 25 (1): 121-140.

Hogg, M. A. (2001). "A Social Identity Theory of Leadership." *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3): 184-200.

Hogg, M. A, Abrams, D., Otten, S. & Hinkle, S. (2004). "The Social Identity Perspective - Intergroup Relations, self-conception, and Small Groups." *Small Group Research*, 35 (3): 246-276.

Hogg, M. A. & Reid, A. S. (2006). "Social Identity, Self Categorization, and the Communication of Group Norms." *Communication Theory*, 16: 7-30.

Hogg, M.A. & Vaughan, G. M. (2011). *Social Psychology*. (Translated by İ. Yıldız and A. Gelmez). Ankara: Ütopya Publishing House.

Hogg, M. A. (2014). "From Uncertainty to Extremism: Social Categorization and Identity Processes." *Current Directions in Psychological Science*, 23(5): 338-342.

Hooper, M. (1976). "The Structure of Measurement of Social Identity." *The Public Opinion Quarterly*, 40(2):154-164.

Hornsey, M. J. (2008). "Social Identity Theory and self-categorization theory: A Historical Review." *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1):

204-222.

Jackson, J. W. & Smith, E. R. (1999). "Conceptualizing Social Identity: A New Framework and Evidence for the Impact of Different Dimensions." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(1): 120-135.

Koenig, H. G., McCullough, M. E. & Larson, D. B. (2001). *Handbook of Religion and Health*. New York, NY: Oxford University Press.

McDarris, A. (2015). Christianity's Denominations: The 11 Branches of Christ-Based Religion. <http://www.newsmax.com/FastFeatures/christianitys-denominations-religion-christ-based/2015/04/02/id/635763/>

Messick, D. M. & Mackie, D. M. (1989). "Intergroup Relations." *Annual Review of Psychology*, 40: 45-81. Pargament, K. I. (1997). *The Psychology of Religion and Coping*. New York: Guilford Press.

Nelson, J.M. (2009). *Psychology, Religion, and Spirituality* (1st ed.) [PDF]. New York City: Springer-Verlag New York.

Ozdemir, A. & Frank, K. (2001). *Visible Islam in Modern Turkey* London: Istanbul: SEV Printing and Publishing, 2000, p. 270.

Rivenburgh, N. K. (2000). "Social Identity Theory and New Portrayals of Citizens Involved in International Affairs", *Media Psychology*, 2(4): 303-329.

Robert, T. (2003). *The Relationship Between Spiritual well-being and Job Satisfaction among Adult Workers*, Mississippi State University, Mississippi.

Seaward, B. L. (1991). "Spiritual Wellbeing: A Health Education Model." *Journal of Health Education*, 22(3): 166-169.

Smith, J. R., Terry, D. J. & Hogg, M. A. (2006). "Who will see me? The Impact of Type of Audience on Willingness to Display Group-Mediated Attitude-Intention Consistency." *Journal of Applied Social Psychology*, 36(5): 1173-1197.

Sözen, E. (1991). A Sociological and Social Psychological Examination of the Concept of Social Identity. *Istanbul University Journal of Sociology Conferences*, 23(1), 93-108.

Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory" *Social Psychology Quarterly*, 63(3): 224-237.

Syed, J., Klarsfeld, A., Hartel, C. & Ngunjiri, F.W. (2012). *Religious Diversity*

in the Workplace. *World Applied Sciences Journal* 19(7):1030-1041.

Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations" *Annual Reviews Psychology*, 33:1-39.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). "An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W.G. Austin and S. Worchel (Eds). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks Cole.

Terry, D. J., Hogg, M. A. & White, K. M. (1999). "The Theory of Planned Behaviour: Self identity, Social Identity and Group Norms." *British Journal of Social Psychology*, 38: 225-244.

Theiler, T. (2003). "Societal Security and Social Psychology." *Review of International Relations*, 249-268.

Turner, J. C. (1975). "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour." *European Journal of Social Psychology*, 5 (1): 5-34.

Wach, J. (1995) *Introduction to the Sociology of Religion*, (Trans. Ünver Günay), Istanbul: M. Ü. İ. F. V. Yay., No: 98.

Yuki, M. (2003). "Intergroup Comparison Versus Intragroup Relationships: A cross-cultural Examination of Social Identity Theory in North American and East Asian Cultural Contexts." *Social Psychology Quarterly*, 66 (2): 166-183.

Empirical Research in Social Work and Sociology

Editura Universității de Vest