

**Dragoș Iliescu,
Lavinia Țânculescu-Popa**

DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ

**POLIROM
2023**

Cuprins

<i>Cuvânt-înainte</i>	9
Capitolul 1. Introducere în diagnoza organizațională	13
1.1. Studiile organizaționale ca expresie a științelor comportamentale	13
1.2. Studiile organizaționale ca cercetare aplicată	15
1.3. Definiția diagnozei organizaționale	15
1.4. Demers diagnostic adaptat și demers diagnostic standardizat	18
1.5. Abordări calitative și cantitative în diagnoza organizațională	20
1.6. Diagnoza pentru intervenție	23
1.7. Cadrele de diagnoză ca expresie a principiilor personale sau de management	26
1.8. Motive pentru realizarea unui demers diagnostic la nivel organizațional	27
1.9. Condiții pentru realizarea corectă a unei diagnoze	29
1.10. Aspecte etice legate de diagnoza organizațională	31
1.11. Eșantionare și reprezentativitate	34
1.12. Conținutul chestionarului	37
1.13. Scurte indicații pentru redactarea itemilor	41
1.14. Itemi deschiși și itemi precodificați	44
1.15. Numărul de ancore în măsurare, asociate itemilor	46
1.16. Critici și reacții la critici, legate de itemi, pentru consultanți	48
1.17. Instrumente standardizate și instrumente ad-hoc	51
1.18. Etaloane (norme)	54
1.19. Principiile măsurării constructelor psihologice în organizații	57
1.20. Calitățile măsurărilor psihologice: fidelitatea și validitatea	58
Capitolul 2. Cadre și modele de diagnoză calitativă	65
2.1. Introducere	65
2.2. Cadre, teorii și modele de diagnoză	66
2.3. Modele diagnostice explicite	68
2.4. Introducere în constructivism	70
2.5. Metaforele ca modele mentale implicite în consultanță	71
Capitolul 3. Organizațiile ca sisteme deschise	80
3.1. Introducere	80
3.2. Avantaje ale abordării sistemice în diagnoza organizațională	82
3.3. Limitări ale abordării sistemice în studiul organizațiilor	84
3.4. Cadru de analiză pentru aplicarea teoriei sistemelor deschise la studiul organizațional	86
3.5. Utilizarea concretă a cadrului sistemic în analiză	89

3.6.	Analiza STEEP. Culegerea și structurarea datelor preliminare despre organizație.	90
3.7.	Analiza SWOT. Analiza datelor despre organizație și mediu	93
Capitolul 4.	Organizațiile ca arene politice	101
4.1.	Introducere.	101
4.2.	Implicații politice ale diagnozei	102
4.3.	Puterea de influență politică a actorilor organizaționali	104
4.4.	Consecințele politice ale diagnozei	106
4.5.	Analiza actorilor organizaționali (<i>stakeholder analysis</i>).	108
Capitolul 5.	Satisfacția cu munca.	118
5.1.	Definiția satisfacției muncii.	118
5.2.	Relația dintre satisfacția muncii și diverse alte variabile	121
5.3.	Măsurarea satisfacției muncii	127
Capitolul 6.	Caracteristicile muncii	134
6.1.	Modelul lui Hackman și Oldham (1980).	134
6.2.	Măsurarea caracteristicilor muncii.	139
6.3.	Caracteristici ale posturilor identificate și teoretizate ca având potențial critic.	141
6.4.	Modelul cerințelor și resurselor postului (<i>Job Demands – Job Resources</i>) . . .	146
6.5.	Chestionarul Cerințe-resurse ale muncii (<i>Job Demands-Resources Questionnaire, JDRQ</i>).	148
6.6.	Scala <i>Job Demands-Resources</i> (<i>Job Demands-Resources Scale, JDRS</i>)	151
6.7.	Chestionarul privind experiențele și evaluarea muncii (<i>Questionnaire on the Experience and Assessment of Work, QEAW</i>).	152
Capitolul 7.	Stresul ocupațional.	156
7.1.	Modele explicative clasice ale stresului ocupațional.	156
7.2.	Modele tranzacționale ale stresului ocupațional	162
7.3.	Două mari modele tranzacționale	163
7.4.	Copingul ca proces	165
7.5.	Stres și personalitate. Patternul comportamental de tip A.	167
7.6.	Chestionarul <i>Ways of Coping</i>	169
7.7.	Chestionarul COPE și forma sa scurtă	170
Capitolul 8.	Implicarea în muncă.	177
8.1.	Introducere și definiție.	177
8.2.	Locul implicării în muncă în ansamblul conceptelor din sănătatea ocupațională.	179
8.3.	Predictori și consecințe pentru implicarea în muncă.	181
8.4.	Scala Utrecht pentru implicarea în muncă (UWES)	183
Capitolul 9.	Comportamentul civic în organizație.	187
9.1.	Introducere.	187
9.2.	OCB ca un comportament extra-rol.	190
9.3.	OCB ca civism.	193
9.4.	Măsurarea OCB	196
9.5.	Chestionarul <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	197

9.6. Chestionarul <i>Organizational Citizenship Behavior Checklist</i> (OCB-C)	199
9.7. Chestionarul <i>Workplace Relational Civility</i> (WRC)	199
Capitolul 10. Comportamente contraproductive în organizație	203
10.1. Introducere și definiție.	203
10.2. Clasificare	205
10.3. Predictorii CWB	206
10.4. Costurile comportamentelor contraproductive	208
10.5. Chestionarul <i>Workplace Deviance Scale</i> (WDS).	209
10.6. Chestionarul <i>Counterproductive Work Behavior Checklist</i> (CWB-C)	210
Capitolul 11. Valorile la locul de muncă	214
11.1. Introducere.	214
11.2. Definirea valorilor	216
11.3. Modalități de generare a valorilor la locul de muncă	217
11.4. Valori terminale și valori instrumentale.	218
11.5. Valori individuale, organizaționale și naționale.	219
11.6. Măsurarea valorilor la locul de muncă	220
11.7. Chestionarul <i>Value Attainment</i>	221
11.8. Chestionarul <i>Work Value Survey</i>	221

Anexe

Chestionarele descrise în volum

<i>Job Satisfaction Survey</i>	227
Chestionarul Cerințe-resurse ale muncii (<i>Job Demands-Resources Questionnaire</i> , JDRQ)	229
Scala <i>Job Demands-Resources</i> (JDRS)	237
Chestionarul privind experiențele și evaluarea muncii (<i>Questionnaire on the Experience and Assessment of Work</i> , QEAW)	240
<i>Ways of Coping</i>	254
Chestionarul COPE	258
Chestionarul COPE – forma scurtă	261
<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>	263
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	265
<i>Organizational Citizenship Behavior Checklist</i> (OCB-C 20)	267
<i>Workplace Deviance Scale</i> (WDS)	269
<i>Counterproductive Work Behavior Checklist</i> (CWB-C)	271
Comportament civic relațional la locul de muncă (<i>Workplace Relational Civility</i> , WRC)	273
<i>Value Attainment</i>	275
<i>Work Value Survey</i>	277

6.4. Modelul cerințelor și resurselor postului (*Job Demands – Job Resources*)

Modelul Job Demands – Job Resources

Modelul cerințelor și resurselor postului a fost propus de Demerouti și colaboratorii săi (2001) și extins și particularizat apoi de diverși autori (de exemplu, Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Modelul este unul dintre modelele dominante în înțelegerea actuală a stresului ocupațional, însă de principiu este un model ce are ca intrări caracteristicile postului. Modelul împarte caracteristicile postului în caracteristici negative, etichetate drept „cerințe” (*demands*), și caracteristici pozitive, etichetate drept „resurse” (*resources*).

Cerințele și resursele

„Cerințele” sunt acele caracteristici care pun presiune asupra angajatului, cerându-i acestuia să investească energie personală în gestionarea lor. „Resursele” sunt acele caracteristici care îi vin în ajutor angajatului și îl ajută în rezolvarea sarcinilor, în gestionarea „cerințelor” și în stimularea creșterii și dezvoltării personale (Demerouti *et al.*, 2001).

Modelul IGLO

Un cadru recent propus de Nielsen și colaboratorii săi (2017), cunoscut sub denumirea IGLO, încadrează resursele postului în patru categorii (care reprezintă și inițialele care au stat la baza denumirii acestui acronim): resurse individuale (*Individual*), resurse ce țin de grupul de lucru (*Group*), resurse legate de conducere (*Leader*) și resurse organizaționale (*Organization*). Această încadrare are la bază identificarea sursei care stă la baza generării acestui tip de resurse, fie că aceasta rezidă la nivelul individului (caracteristici personale și comportamente proprii individului), fie la nivelul contextul social – pe orizontală (la nivelul grupului de lucru), sau pe verticală (șeful ierarhic superior) sau sunt oferite de organizație, prin modul în care munca este organizată, concepută și gestionată, de exemplu, prin proiectarea posturilor sau prin promovarea anumitor practici de resurse umane (Day & Nielsen, 2017; Nielsen *et al.*, 2017).

Efectul moderator al caracteristicilor personale

Întorcându-ne la modelul original al cerințelor și resurselor postului, precizăm că acesta prescrie și un efect moderator al caracteristicilor individuale, cum ar fi caracteristici cognitive sau de personalitate: aceleași „cerințe” sunt percepute mai toxice

de persoane cu anumite caracteristici personale decât de persoane cu alte caracteristici personale. De exemplu, o persoană conștiincioasă poate percepe o „cerință” precum ambiguitatea de rol într-un mod mai toxic decât o persoană neconștiincioasă. Caracteristicile personale sunt importante și în recrutarea corectă a „resurselor” – de exemplu, o persoană extrovertită va beneficia mai mult de pe urma interacțiunii sociale de la locul de muncă decât o persoană introvertită.

Rezultate ale modelului

În fine, modelul prescrie faptul că „cerințele” negestionate conduc la epuizare (*burnout*), iar „resursele” bine gestionate generează implicare în muncă (*engagement*). Ambele au impact asupra individului și asupra organizației. Nu vom insista în mod extensiv, în acest capitol, asupra acestui model, căci scopul pentru care îl utilizăm este mai degrabă înțelegerea corectă a caracteristicilor postului ca fiind „pozitive” sau „negative”.

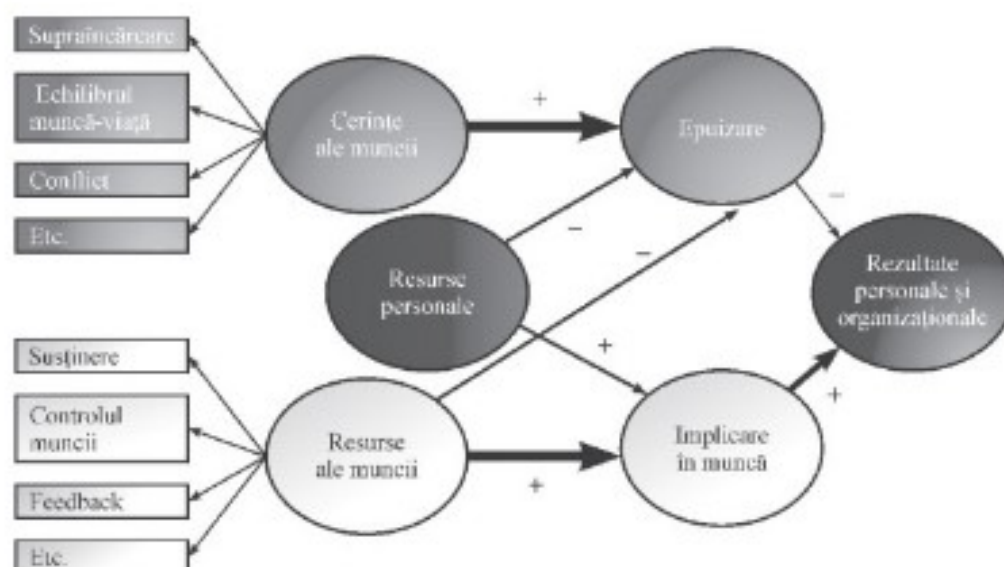
Capacitatea de muncă, resursele și cerințele postului

Autorii unei metaanalize în care au fost incluse 247 de studii, însumând 312.987 de participanți, au concluzionat că cerințele postului sunt, în mod constant, negativ relaționate cu capacitatea de muncă, în timp ce relația dintre resursele postului și capacitatea de muncă este pozitivă. Capacitatea de muncă a fost, de asemenea, asociată cu rezultate ale muncii precum atitudini legate de muncă și comportamente precum absenteismul sau dorința de pensionare anticipată. Rezultatele acestui studiu sunt în mod special importante pe fondul tendinței actuale legate de îmbătrânire a forței de muncă și de extindere a vârstei de pensionare (Brady *et al.*, 2020).

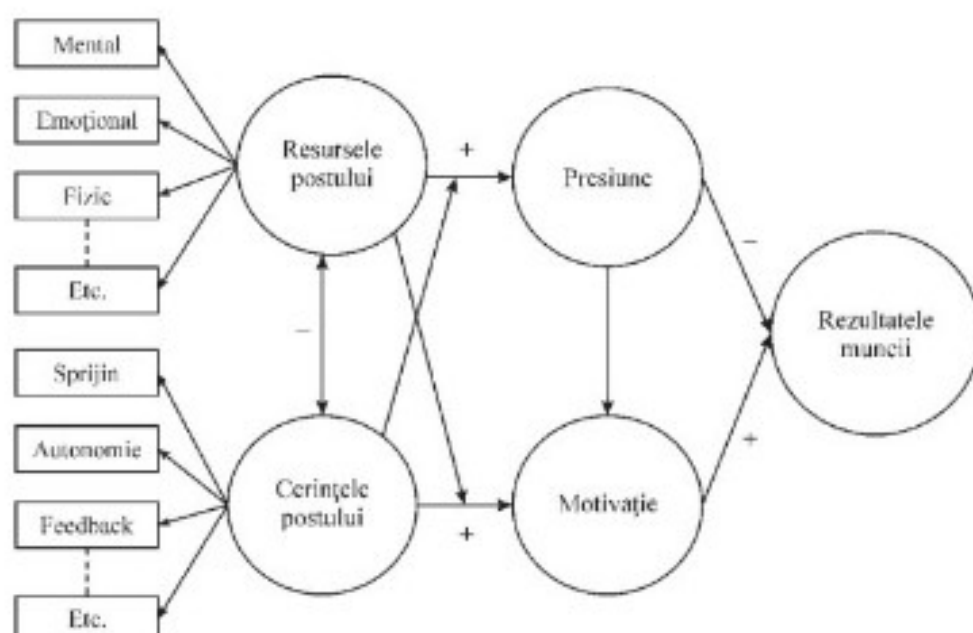
Caracterul fluctuant al caracteristicilor postului ca „cerințe” sau „resurse”

O ultimă remarcă este faptul că, de vreme ce caracteristicile postului sunt realități perceptuale, adică sunt percepute ca atare de ocupantului postului, aceeași caracteristică obiectivă poate fi percepută de persoane diferite, în contexte diferite, drept „cerință” sau „resursă”. În cazul unora dintre caracteristici acest lucru nu e posibil – ele au întotdeauna un loc clar: de exemplu, feedbackul intrinsec, adică gradul în care munca însăși îi dă de înțeles angajatului dacă se descurcă sau nu bine, este o „resursă”, iar încărcarea sau supraîncărcarea cu muncă este întotdeauna o „cerință”. Dar alte caracteristici sunt mai volatile, de exemplu, formalizarea muncii, adică gradul în care munca este descrisă de documente formale (manuale, descrieri, organigrame etc.) și în care există proceduri explicite pentru fiecare sarcină, poate fi o „cerință” pentru anumite persoane sau o „resursă” pentru alte persoane. Această variabilitate se poate face în funcție de contextul și natura muncii.

O reprezentare vizuală a modelului JDR



O altă reprezentare vizuală a modelului JDR



Concluzie

Se poate observa în figurile de mai sus că terminologia cu privire la rezultatele modelului diferă ușor: *epuizare/presiune* pentru consecințele negative, respectiv *motivare/angajament* pentru cele pozitive. Principiile sunt însă aceleași.

6.5. Chestionarul Cerințe-resurse ale muncii (Job Demands-Resources Questionnaire, JDRQ)

Descrierea JDRQ

Chestionarul Cerințe-resurse ale muncii a fost dezvoltat de Bakker și Demerouti (2014). Acesta se constituie ca o colecție de 13 scale, fiecare cu una, două sau trei subscale în componența sa, fiecare evaluând o dimensiune aflată în legătură fie cu aspectele

ce motivează, susțin, dezvoltă individul la locul de muncă (adică resursele postului), fie cu aspectele care sunt stresori la locul de muncă, drenând de energie (fizică și psihică) și demotivând angajatul (adică cerințele postului).

<i>Situația la locul de muncă</i>	<i>Situația la locul de muncă</i> este o scală care are în componența sa trei subscale, respectiv autonomia, presiunea de la locul de muncă și solicitările cognitive. Toate cele trei subscale îi solicită participantului să evalueze, utilizând o scală Likert cu 5 trepte, unde 1 = Niciodată și 5 = Foarte des, situația sa personală de la serviciu și experiența pe care o percepe la locul de muncă.
<i>Colaborare</i>	<i>Colaborarea</i> este o componentă a JDRQ care se referă la sprijinul social pe care angajatul simte că îl primește din relația cu colegii săi. Este o scală scurtă, cu doar trei itemi, dar extrem de importantă pentru componenta grupală despre care menționam și în cazul modelului IGLO. Se utilizează același tip de scală Likert de răspuns, cu 5 trepte.
<i>Emoții la locul de muncă</i>	<i>Emoțiile la locul de muncă</i> este o scală care are în vedere evaluarea solicitărilor de natură emoțională presupuse atât de munca în sine, cât și de raportarea la clienți, care pot fi și externi companiei, și clienți interni (colegi pentru care respondentul este furnizor de servicii interne). Se utilizează același tip de scală Likert de răspuns, cu 5 trepte.
<i>Feedback</i>	<i>Feedbackul</i> este o scală cu trei itemi și cinci trepte de răspuns, similare scalelor de până acum și care are ca scop evaluarea feedbackului pe care îl primește respondentul în legătura cu munca sa.
<i>Așteptările contradictorii</i>	<i>Așteptările contradictorii</i> sunt măsurate de o scală care dorește să evalueze dacă respondentul este în situația de a resimți așteptări care intră în contradicție la locul de muncă. Acest tip de investigație are central conceptul de conflict de rol.
<i>Constrângeri</i>	<i>Constrângerile</i> vizează identificarea activităților care sunt blocaje în calea realizării sarcinilor de zi cu zi, având central acest concept de <i>red tape</i> , ce ține de aspectele administrative, birocratice, procedurale și care sunt uneori percepute de angajați ca redundante și nenecesare pentru activitatea unei companii.

<i>Superiorul ierarhic</i>	<i>Superiorul ierarhic</i> și influența acestuia în viața de zi cu zi la locul de muncă, respectiv sprijinul pe care acesta îl oferă angajatului și cerințele pe care le exprimă sunt evaluate în cadrul acestei scale cu 5 itemi și scală de răspuns de tip Likert cu 5 trepte.
<i>Oportunități de dezvoltare</i>	<i>Oportunitățile de dezvoltare</i> sunt evaluate prin intermediul celor trei itemi ai acestei scale, vizând posibilitatea ca respondentul să învețe lucruri noi la locul de muncă, să aibă posibilitatea de a-și dezvolta punctele tari și, în general, să se dezvolte suficient de mult încât să fie motivat să contribuie la „viața cetății”, în situația aceasta, a organizației.
<i>Mod de lucru</i>	<i>Modul de lucru</i> este investigat cu ajutorul unei scale cu 9 itemi, la care respondentul este invitat să răspundă utilizând o scală Likert cu 7 trepte, unde 0 = Aproape niciodată, iar 6 = Aproape întotdeauna. Itemii vizează modul în care angajatul are posibilitatea să își pună în valoare punctele forte în situații profesionale.
<i>Starea de bine/Confortul psihologic</i>	<i>Starea de bine/Confortul psihologic</i> este o scală care investighează maniera în care respondentul percepe modul în care trăiește experiența muncii sale și în care se simte în legătură cu locul său de muncă. Această scală are 2 subscale, respectiv subscala de implicare în muncă (9 itemi, 7 trepte de răspuns) și subscala de epuizare (4 itemi, 4 trepte de răspuns).
<i>Performanța</i>	<i>Performanța</i> la locul de muncă este o scală cu două subscale, respectiv subscala de <i>performanță în sarcină</i> cu 3 itemi și o scală de răspuns Likert în șapte trepte, unde 0 = Complet necaracteristic și 6 = Complet caracteristic, și subscala de <i>performanță contextuală</i> , tot cu 3 itemi și cu scală de răspuns cu 7 trepte.
<i>Comportament</i>	<i>Comportamentul</i> este investigat, de asemenea, prin intermediul unei scale cu două subscale. De această dată, numărul itemilor care deservesc aceste subscale este mare comparativ cu restul instrumentului: pentru prima subscală, cea legată de ajustarea postului, sunt alocăți 21 de itemi, iar pentru a doua, care investighează prezența comportamentelor de autosabotare, sunt alocăți 10 itemi. Pentru ambele subscale se utilizează o scală de răspuns cu 5 variante de răspuns, de la 0 = Niciodată până la 5 = Foarte des.

Resurse personale

Resurse personale este o scală ce cuprinde, de asemenea, două subscale, respectiv: o subscală de autoeficiență cu 4 itemi și 4 variante de răspuns, care investighează capacitatea respondențului de a accesa aceste resurse personale în situații neprevăzute și de a rezolva, în acest fel, problemele ce pot apărea pe neașteptate. De asemenea, mai există o subscală, cea de optimism, care are 4 itemi și 5 variante de răspuns, unde 1 = Dezacord puternic, iar 5 = Acord puternic și care se referă la speranța angajatului că, în general, va avea parte mai mult de evenimente plăcute, bune, mai degrabă decât de evenimente neplăcute, rele.

6.6. Scala *Job Demands-Resources* (*Job Demands-Resources Scale, JDRS*)

Scala JDRS

Scala JDRS a fost dezvoltată de Jackson și Rothmann (2005). Scala are 42 de itemi, care se grupează în 5 scale, și anume: sprijinul organizațional (*organizational support*), oportunitățile de creștere (*growth opportunities*), avansarea (*advancement*), supraîncărcarea (*overload*) și insecuritatea slujbei (*job insecurity*).

Sprijin organizațional

Sprijinul organizațional ține de relațiile sociale la locul de muncă, de exemplu, de relațiile cu superiorul direct, relațiile cu restul colegilor, gradul în care ocupantul postului se poate baza pe aceste persoane și cere ajutor de la ele etc. De asemenea, această scală evaluează și comunicarea în organizație, existența unui volum suficient de informații etc.

Oportunități de creștere

Oportunitățile de creștere țin de existența unui grad suficient de varietate, de existența oportunităților de învățare și de independența propriilor acțiuni și decizii în muncă.

Avansare

Avansarea ține de oportunitatea de a merge înainte în muncă și carieră și include remunerația, formarea (trainingul) și oportunitățile de carieră.

Supraîncărcare

Supraîncărcarea se referă la volumul de muncă, printre altele la încărcarea cognitivă și emoțională.