



UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ,
FARMACIE, ȘTIINȚE ȘI TEHNOLOGIE
„GEORGE EMIL PALADE”
DIN TÂRGU MUREȘ

**ȘCOALA DOCTORALĂ DE LITERE, ȘTIINȚE UMANISTE ȘI APLICATE
DOMENIUL: INGINERIE - MANAGEMENT**

**CONSTRUCTE PSIHOLOGICE IMPLICATE ÎN MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE DIN INDUSTRIE**

Doctorand: Camelia Angelica DÂMBEAN
Conducător științific: Prof. univ. dr. habil. Manuela Rozalia GABOR

Rezumatul tezei de doctorat

Introducere

Prezenta cercetare doctorală își propune să analizeze relația dintre inteligența emoțională și comunicarea interumană, relația între stres și burnout, relația între motivație și stres, să identifice factorii de stres, prin aplicarea unor baterii de teste și propunerea unor strategii eficiente pentru diminuarea acestora, în cadrul a două firme din industria prelucrărilor de mașini.

Cu toate că există cercetări privind unele constructe psihologie acestea nu au fost studiate într-o baterie atât de vastă, ci doar dihotomizat cum ar fi inteligența emoțională, stresul, burnoutul . majoritatea studiilor facute s-au desfasurat pin domeniul educational, medical, foarte puțin în domeniul industrial.

Au fost analizate formele și metodele de dezvoltare ale inteligenței emoționale, empatia angajatului și a echipei de management. O inteligență emoțională peste medie, îi va ajuta în funcția de organizare, formare și control, dezvoltându-le abilitățile de conducere. Am analizat pașii prin care trece un angajat într-o instituție, pentru identificarea și eliminarea factorilor de stres profesional și gestionarea corectă a timpului de lucru și a stresului generat de neîncadrarea în norma impusă. Comunicarea armonioasă cu angajații și eliminarea conflictelor dintr-o organizație au fost analizate etapizat. Un rol important îl au emoțiile, care implicate în comunicarea manager-angajat, pot accentua sau reduce stresul profesional.

Motivația alegerii temei de doctorat *a fost aceea de a studia cauzele și factorii care conduc:* 1) la perturbarea producției într-o organizație, 2) la migrarea angajaților, 3) la criza de personal 4) dorința de a oferi un suport managerilor pentru îmbunătățirea procesului de producție cu efect direct asupra performanței.

Scopul acestei cercetări este de *a demonstra, utilizând metodologie statistică, că pentru performanța economică a unei firme sunt importante, pe lângă resursele economice, și capitalul uman și starea lui de bine (well-being), confortul psihologic, motivarea măsurate prin intermediul constructelor psihologice, acestea concretizându-se și în buni predictori, semnificativi statistici, pentru satisfacția personală a angajaților cu efect direct, măsurabil în performanța economică a firmei. Scopul cercetării* doctorale a constat în investigarea, aplicarea și interpretarea/analiza rezultatelor constructelor psihologice implicate în MRU cu efect strict asupra procesului producției, fiind eficiente în îmbunătățirea întregii activități în industrie. *Existența unor metode eficiente pot îmbunătăți relațiile interumane, activitatea și performanța în organizație. Scopul* este de a demonstra, utilizând metode și instrumente de analiză statistică că, pentru performanța economică a unei firme sunt importante, pe lângă resursele economice, și capitalul uman și starea lui de bine ("well-being"), confortul psihologic, motivarea măsurate prin intermediul constructelor psihologice. Pentru cercetarea aplicativă a prezentei cercetări doctorale s-au analizat două firme din industrie, două loturi de angajați, omogene, comparabile din perspectiva caracteristicilor socio-demografice a subiecților și al evoluției indicatorilor economici. Rezultatele indică ca buni predictori, semnificativi statistici, pentru satisfacția personală a angajaților din cele două firme din domeniul industrial, cu efect direct, măsurabil în performanța economică a firmei: managementul timpului și Burnout pentru ambele firme și, pentru firma F1 și satisfacție salarială. Diferențele semnificative statistic între cele două firme pentru randamentul per angajat pentru cifra de afaceri și profitul net este explicat astfel din perspectiva constructelor

psihologice. Demonstrăm astfel, importanța măsurării și diagnosticării, din perspectiva constructelor psihologice, a angajaților pentru a asigura o evoluție ascendentă a indicatorilor economici și, la fel de important a randamentului per angajat.

Pentru atingerea scopului ne vom concentra pe studiul relațiilor dintre inteligența emoțională și gestionarea muncii, respectarea normării în organizații și gestionarea stresului la locul de muncă.

Obiectiv general

Obiectivele generale al cercetării constă în aplicarea unor baterii de teste și chestionare pentru: dezvoltarea abilităților de comunicare interumană; de adaptare mai facilă a angajaților la mediul de lucru, de gestionare eficientă a timpului; de încadrare în normă și gestionare corespunzătoare a timpului; de gestionare a stresului și de creștere a motivației angajaților în vederea creșterii randamentului profesional, reducând stresul și evitând instalarea burnoutului profesional ceea ce poate duce la încălcarea regulilor impuse de organizații; de identificare a conceptelor implicate în managementul unei organizații indiferent de profil în vederea respectării regulamentelor cu efect direct asupra progresului organizației.

S-a elaborat un program bazat pe dezvoltarea inteligenței emoționale, pe îmbunătățirea comunicării, pe diminuarea stresului la locul de muncă și învățarea unui management eficient al timpului.

Toate aceste strategii și baterii de teste oferă suport viabil pentru o diagnoză corectă a angajaților din punct de vedere a inteligenței emoționale, a stresului, a motivației, a comunicării interumane a burnoutului și a capacității de adaptare a individului la locul de muncă și oferirea de soluții și instrumente pentru diminuarea acestor factori și cauze.

S-a urmărit evidențierea cu efect direct asupra relației dintre stres și burnout-ul profesional în industrie, relația dintre stres și performanța profesională, relația dintre stres și inteligența emoțională a angajaților, relația dintre stres și capacitatea angajaților de a se adapta mediului de lucru.

Obiectivele generale al cercetării constă în aplicarea unor baterii de teste și chestionare pentru:

- dezvoltarea abilităților de comunicare interumană,

- de adaptare mai facilă a angajaților la mediul de lucru, de gestionare eficientă a timpului,
- de încadrare în normă și gestionare corespunzătoare a timpului
- de gestionare a stresului și de creștere a motivației angajaților în vederea creșterii randamentului profesional, reducând stresul și evitând instalarea burnoutului profesional ceea ce poate duce la încălcarea regulilor impuse de organizații.
- de identificare a conceptelor implicate în managementul unei organizații indiferent de profil în vederea respectării regulamentelor cu efect direct asupra progresului organizației.
- S-a elaborat un program bazat pe dezvoltarea inteligenței emoționale, pe îmbunătățirea comunicării, pe diminuarea stresului la locul de muncă și învățarea unui management eficient al timpului.

Toate aceste strategii și baterii de teste oferă suport viabil pentru o diagnoză corectă a angajaților din punct de vedere a inteligenței emoționale, a stresului, a motivației, a comunicării interumane a burnoutului și a capacității de adaptare a individului la locul de muncă și oferirea de soluții și instrumente pentru diminuarea acestor factori și cauze.

S-a urmărit evidențierea cu efect direct asupra relației dintre stres și burnout-ul profesional în industrie, relația dintre stres și performanța profesională, relația dintre stres și inteligența emoțională a angajaților, relația dintre stres și capacitatea angajaților de a se adapta mediului de lucru.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt:

- O1- Determinarea eficacității activității angajaților,
- O2 - studierea interdependenței dintre imaginea de sine și inteligența emoțională a angajaților,
- O3- analiza relației interdependenței dintre inteligența emoțională și motivația pentru activități la locul de muncă
- O4 - studierea relației interdependenței dintre inteligența emoțională și adaptabilitatea subiectului angajat la mediul socio-profesional,
- O5 - Analiza raportului dintre performanța managerului de a comunica eficient cu angajații

O6 - studierea relației interdependenței dintre inteligența emoțională a fiecărui angajat și gestionarea corectă a timpului

O7 - studiul relației interdependenței dintre inteligența emoțională și stilul managerial

O8 - depistarea surselor de burnout și implementarea strategiilor de coping

O9 - identificarea indicatorilor economici și cauzele care pot duce la modificări în timp a acestora pe toate palierele

Ipotezele cercetării

H1. Cu cât există o comunicare mai eficientă, empatică între angajați și colegi cu atât nivelul stresului este mai redus

H2. Dacă există o gestionare timpului eficientă atunci factorii stresori sunt la nivel minim

H3. Dacă există o inteligență emoțională medie și peste medie la angajați cu atât competențele manageriale sunt mai bune

H4. În cazul în care există o relație pozitivă între comunicarea eficientă și satisfacția în munca

H5. Există o relație semnificativă între gestionarea stresului și burnout

H6. În cazul în care există o motivație de tip intrinsecă la locul de muncă și o inteligență emoțională peste medie atunci există o satisfacție a muncii sporită

H7. Dacă există o inteligență emoțională de nivel mediu, bun, la angajați atunci există și abilități de comunicare eficientă cu managerul

H8. Sexul, vârsta, studiile și mediul de proveniență a subiecților testați, influențează creșterea nivelului de stres

H9. Sexul, vârsta și nivelul de pregătire educațională pot contribui la o adaptare mai bună a angajaților la mediul de muncă

H10. Oferirea de soluții coaching pot duce la îmbunătățirea relațiilor inter-umane și reducerea stresului, într-o perioadă îndelungată de timp

Metodologia generală

Metodologia cercetării se bazează pe *documentare științifică*, pe sinteza, analiza, comparația, interviul, generalizarea, metoda ipotetico-deductivă, iar pentru interpretarea

rezultatelor cercetării s-au cules date principale de la angajații celor două firme, ținând cont de datele cu caracter personal GDPR iar pentru analiza cantitativă a variabilelor cercetării (bateriile de teste bazate pe constructe psihologice) s-a utilizat programul statistic SPSS 23.0 dar și Microsoft Excel pentru reprezentarea grafică a unor rezultate.

Cercetarea de față înglobează o complexitate de metode utilizate cu scopul definirii problemelor, iar metodologia de cercetare este abordarea utilizată pentru colectarea și analiza datelor prin metode specifice, selectate în mod deliberat fiind utilă în procesul de identificare a problemelor care se impun a fi discutate, pe lângă obiectivele cercetării.

Prelucarea și colectarea datelor cercetării s-a desfășurat din noiembrie-decembrie 2020 până în octombrie-noiembrie 2022. Studiul s-a efectuat pe un lot de 85 de angajați de la o firmă de construcții de mașini din Tg. Mureș, notat cu Lotul 1 și un alt lot format din 65 de subiecți de la o altă întreprindere constructoare de mașini din Tg. Mureș notată cu Lotul 2. Participarea subiecților la acest studiu s-a făcut prin randomizare simplă în perioada de 21.01.2021- 30 .10.2022 pe grupa de vârstă cuprinsa între 25-70 ani de ambele sexe, ce provin din medii sociale și educaționale diferite.

Bateriile de teste utile pentru culegerea datelor și diagnoză au fost: Scala nivelului de stress de Jeni Chiriac, testul de satisfacție a muncii JDI și testul motivațional JIG de H.Pitariu, test de comunicare de Riakhovsky, test de burnout de Andrei Vîntu, test de IE de Freiburg, test de adaptabilitate, test de stăpânire a situației de Esis System Inc „Harta stresului”.

Metodologia statistică aplicată pentru prelucrarea datelor și analiza include, pe scurt: *testul Kolmogorov-Smirnov de testare a normalității distribuției datelor, corelație parametrică Pearson, corelații neparametrice Spearman, testul t Student, testul Mann – Whitney de comparare a eșantioanelor independente, analiza de varianță ANOVA, testul chi square bivariat, modele de regresie multiniară* pentru identificarea celui mai bun predictorii pentru satisfacția personală Rezultatele estimate indică faptul că stresul organizațional, inteligența emoțională și burnoutul asociat angajaților din industrie poate fi determinat de o serie de factori specifici mediului de muncă. Apariția și dezvoltarea stresului poate fi corelată cu vechimea în muncă, comunicare deficitară precum și factori socio -demografici ai angajaților cum sunt vârsta, sexul, mediul de proveniență, nivelul de pregătire profesională. Toți acești factori pot deveni perturbanți și pot duce la scăderea producției, a productivității angajatului și migrarea personalului.

Contribuția personală

Contribuția mea personală în cadrul acestei cercetări include realizarea unui studiu la două firme constructoare de mașini ce au avut evoluții comparabile, observându-se ca profiul acestora pe ultimii 5 ani a scăzut semnificativ. Pornind de la acest aspect am urmărit paleta de constructe psihologice ce pot avea influențe negative asupra angajaților modificând productivitatea.

Contribuția mea personală la acest proiect constă în aplicarea bateriilor psihologice pentru diagnosticarea corespunzătoare a angajaților în vederea găsirii cauzelor care contribuie la scăderea productivității. În concluzie că există de asemenea o interdependență între *burnout* și *satisfacția personală și profesională*, iar abordarea acestor aspecte recomandă a se face într-un mod holistic putând contribui la îmbunătățirea bunăstării generale la locul de muncă și în viața personală.

*Valoarea cercetărilor întreprinse și a cercetării doctorale la extinderea literaturii de specialitate existente o putem concretiza într-un fragment astfel: **abordarea acestor concepte din psihologie într-un domeniu în care nu există foarte multe studii aferente domeniului industrial și de producție a demonstrat, cu succes, prin numeroasele metode și instrumente statistice, inter-conectivitatea lor, asocierea și relația de cauzalitate, direcția și intensitatea acestora dar mai ales impactul direct (pozitiv și/sau negativ) asupra angajaților și performanțelor celor două companii din cercetare.***

Teza de doctorat cu titlul „**Constructe psihologice implicate în managementul resurselor umane din industrie**” valorifică numeroase perspective de analiză, în vederea investigării acestui fenomen complex, rezultate anterior publicate în literatura internațională de specialitate abordând fragmentar aceste concepte iar prin prezenta teză de doctorat deschidem numeroase oportunități de cercetare, analiză și acțiune practică, oferind practic comprehensiv, astfel un ghid de coaching ce poate contribui la îmbunătățirea atmosferei mediului de lucru într-o organizație și al bunăstării angajaților.

Cercetarea are două părți importante: studiul actual al cunoașterii și contribuția personală. Studiul actual al cunoașterii la rândul ei se subdivide în stadiul actual al cunoașterii care analizează o multitudine de constructe psihologice ce pot fi implicate în managementul resurselor umane din industrie și nu numai cum ar fi inteligența emoțională, motivația, comunicarea, stresul, normarea, managementul timpului, burnoutul, coachingul,

adaptabilitatea care se întrepătrund și evidențierea unor modele ale inteligenței, strului, comunicării și burnoutului ce se influențează reciproc.

Contribuția personală constă în cercetarea aplicativă unde s-a evidențiat metodologia cercetării cu scop, ipoteze, variabile, descrierea eșantioanelor, instrumentele și metodele aplicate și rezultatele obținute în cercetarea doctorală.

În orice organizație, rolul managerului este de a lua decizii, iar rolul angajaților e de a le pune în practică și de a operaționaliza aceste decizii și acțiuni

Concluzii generale

Legătura **dintre burnout și satisfacția personală și profesională** este complexă și poate varia în funcție de mai mulți factori. Burnout-ul este adesea asociat cu stresul și epuizarea în contextul locului de muncă, iar acesta poate avea un impact semnificativ asupra satisfacției personale și profesionale. Angajații care se simt depășiți și epuizați sunt mai puțin susceptibili să se bucure de munca lor. Burnout-ul poate diminua satisfacția în muncă prin afectarea sentimentelor de realizare, recunoaștere și contribuție personală.

Rezultatele cercetării noastre au confirmat că cerințele exagerate ale angajaților care au resurse insuficiente pot fi predictorii ai burnout-ului (Băban, 1998), iar satisfacția la locul de muncă este asociată cu burnout-ul (Renzi și colab., 2005; Violante et al., 2009), cu cât satisfacția la locul de muncă este mai mare, cu atât mai puțin probabil va apărea burnout-ul (Renzi et al., 2005; Violante et al., 2009).

Ambele firme au înregistrat scăderi ale principalilor indicatori economici, în perioada 2017 -2021, respectiv pentru: numărului de angajați (firma F1 cu 40% iar firma F2 cu 56%), cifrele de afaceri, capitalurile proprii, activele circulante, datoriile, activele imobilizate au înregistrat trenduri descrescătoare, profitul net fiind singurul indicator economic cu evoluție opusă, respectiv cu trend descendent pentru firma F1 și trend ascendent pentru firma F2 dar ne semnificative statistic pentru mediile acestor indicatori pentru perioada analizată.

Din perspectiva *randamentului per angajat* însă, cele două firme sunt, conform rezultatelor *testului t Student*, semnificativ statistic diferite pentru mediile și varianțele *cifrei de afaceri/angajat* și pentru varianțele *profitului net/angajat*.

Din perspectiva *constructelor psihologice*, conform rezultatelor *testului Mann – Whitney U*, mediile scorurilor următoarelor constructe psihologice sunt diferite semnificativ statistic între cele două firme: *inteligența emoțională, JDI salariu, comunicare, Burnout*,

managementul timpului. De asemenea, rezultatele *testului chi square* indică diferențe semnificative statistic între semnificațiile (interpretările) scorurilor constructelor psihologice pentru următoarele variabile din cercetare: *stres*, *JDI salariu*, *comunicare*, *managementul timpului*.

Referitor la un alt aspect de bază în aplicarea constructelor psihologice în domeniul industrial și nu numai, studiile absolvite, nivelul educațional al angajaților pot oferi un set bogat de competențe și calități care să contribuie la un *management mai eficient al timpului* la locul de muncă. Acest lucru poate avea un impact pozitiv asupra performanței individuale și a succesului organizațional, *managementul timpului* fiind esențial pentru a asigura un echilibru sănătos între viața personală și cea profesională a angajaților. Oamenii care își planifică și își gestionează timpul eficient își cresc șansele de a reuși atât în carieră, cât și în plan personal.

Tot pe baza acestor rezultate, am evidențiat că *inteligența emoțională* joacă un rol crucial în dezvoltarea abilităților necesare pentru a *stăpâni situația la locul de muncă* și că influențează atitudinea, relațiile interpersonale și capacitatea de a face față provocărilor specifice mediului profesional. De asemenea, am demonstrat că există o asociere între *stresul la locul de muncă* și *stăpânirea situației*, iar abilitățile individuale, suportul social și mediul de lucru joacă un rol important în modul în care angajații percep și gestionează această legătură.

Pe baza rezultatelor cercetării aplicative că *normarea*, *coaching-ul* și *vârsta* angajaților pot interacționa în mod complexe, recomandându-se o abordare flexibilă și adaptabilă ce poate fi esențială pentru a maximiza potențialul angajaților și pentru a îmbunătăți performanța organizațională.

Angajații capabili de o gestionare corectă a emoțiilor duc la creșterea satisfacției percepute în viață, îi la îmbunătățirea relațiilor personale și profesionale, la reducerea stresului și creșterea rezilienței emoționale. Inteligența emoțională este un instrument important pentru menținerea sănătății mentale și pentru reducerea stresului.

Referitor la variabila **stres**, două treimi din salariații firmei F1 au fost identificați cu stres ridicat și stres exagerat, pentru variabila JDI salariu, angajații firmei F2 de exemplu sunt polarizați în zona nemulțumit și puțin mulțumit. De asemenea, angajații din firma F2 au, comparativ cu cei din firma F1 într-o proporție mult mai mare, o comunicare slabă sau medie.

Referitor la **managementul timpului**, angajații firmei F1 sunt, într-o proporție de aproape 50% în zona unei utilizări. Nu există diferențe semnificative statistic între cele două firme pentru următoarele constructe psihologice: *inteligență emoțională*, *JDI promovare*, *JDI șef*, *JDI colegi*, *Burnout*, *satisfacție personală*.

În concluzie, diferențele semnificative statistic între cele două firme pentru randamentul per angajat pentru cifra de afaceri și profitul net este explicat astfel din perspectiva constructelor psihologice.

Rezultatele prezentei cercetări demonstrează astfel, importanța măsurării și diagnosticării, din perspectiva constructelor psihologice, a angajaților, a unui management al resurselor umane eficient și în profunzime prin aplicarea periodică a bateriilor de teste de măsurare a constructelor psihologice, pentru a asigura astfel o evoluții ascendentă a indicatorilor economici și, la fel de important a randamentului per angajat. Dacă o firmă reușește să înțeleagă relația strânsă dintre inteligența emoțională și stresul ocupațional, poate interveni eficient și eficace în buna desfășurare a organizației, introducând programe de reducere a stresului și de stimulare a motivației la locul de muncă.

O *inteligență emoțională* dezvoltată poate contribui la o comunicare mai eficientă, la relații mai sănătoase la locul de muncă și la o adaptare mai bună la schimbările de mediu și la provocările profesionale. *Motivația* este forța ce determină acțiunile și comportamentul unei persoane de a se începe de o activitate profesională. O motivație puternică este adesea legată de satisfacție și performanță ridicată la locul de muncă, iar aceasta poate fi influențată de stres, de gradul de *burnout* și de capacitatea de *adaptare* la schimbări. Angajații capabili de o gestionare corectă a emoțiilor duc la creșterea satisfacției percepute în viață, îi la îmbunătățirea relațiilor personale și profesionale, la reducerea stresului și creșterea rezilienței emoționale.

Analiza literaturii de specialitate referitoare la problematica adaptării psihosociale ne permite să concluzionăm că de fapt **comunicarea psihosocială** reprezintă un proces de adaptare individuală activă la mediu, în care cerințele și așteptările indivizilor la mediu, punându-se de acord pentru dobândirea statutului social și a funcțiilor în acel mediu. Inadaptarea socială reprezintă o perturbare a echilibrului dintre individ și mediu până la punctul de a nu se putea adapta la cerințele normale ale mediului, cauzate de factori interni și externi. *Inteligenta emoțională* este un element primordial care diferențiază salariații și îi ajută în obținerea succesului. Activitățile în organizație implică inter-relaționarea iar munca

în echipa necesita anumite capacități, în primul rând de a fi empatic și de a-i înțelege pe ceilalți. Cu cât inteligența emoțională este mai ridicată, cu atât sarcinile sunt realizate mai ușor. *Inteligența emoțională* nu este un înlocuitor sau substituent al abilităților sau a priceperilor dobândite în timp, crește șansele de succes, dar nu este o garanție a succesului, nu compensează cunoștințele de specialitate. Astfel, managerii care sunt inteligenți emoțional își folosesc abilitățile pentru adaptarea planurilor și strategiilor concepute și aplicate. Înțelegerea impactului și potențialului emoțiilor la nivelul firmelor a fost neglijată până de curând (Küpers și Weibler 2005), prin urmare, emoțiile joacă un rol important în cauzarea, reglarea și medierea evenimentelor și interacțiunilor în cadrul organizațiilor (Ashkanashi 2004). În concluzie, *inteligența emoțională* și *motivarea* la locul de muncă sunt strâns legate între ele acestea întrepătrundându-se, iar persoanele care dezvoltă abilitățile de inteligență emoțională pot beneficia de o motivație mai ridicată și de o performanță mai bună în mediul profesional. ***Inteligența emoțională și stresul ocupațional*** sunt două aspecte interconectate în viața profesională a unei persoane. Stresul ocupațional apare atunci când există o discrepanță semnificativă între cerințele și presiunile muncii, pe de o parte, și resursele și abilitățile individuale, pe de altă parte. În concluzie, am demonstrat că, ***motivația în muncă*** și ***satisfacția personală*** sunt interconectate, iar atingerea unui echilibru între acestea conduce la o viață profesională și personală împlinită. Este important ca individul să-și cunoască propriile motivații și să își construiască cariera și viața în concordanță cu acestea pentru a atinge o stare de satisfacție personală durabilă.

Inteligența emoțională și coaching-ul sunt de asemenea, două concepte interconectate, deoarece ambele se concentrează pe dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților umane în contextul relațiilor personale și profesionale. Coroborat cu *coachingul*, inteligența emoțională implică capacitatea de a fi conștient de propriile emoții, de a le recunoaște și de a înțelege cum acestea influențează gândirea și comportamentul. Pe de altă parte, *coaching-ul* își propune să sprijine indivizii în dezvoltarea auto-conștientizării, ajutându-i să își identifice emoțiile, să înțeleagă motivațiile și să recunoască modul în care acestea pot afecta performanța și relațiile. Este important să subliniem că relația dintre *nivelul de educație* și *satisfacția personală* poate varia în funcție de circumstanțele individuale și de contextul organizațional.

Comunicarea eficientă este esențială pentru relațiile profesionale sănătoase și pentru rezolvarea eficientă a problemelor. Înțelegerea emoțiilor proprii și ale altora, precum și abilitățile de ascultare și exprimare sunt componente ale unei comunicări eficiente.

Capacitatea de a simți și de a înțelege perspectivele colegilor poate facilita rezolvarea problemelor și gestionarea situațiilor tensionate. Pentru îmbunătățirea performanțelor și pentru îmbunătățirea scorurilor individuale pentru constructele psihologice din cercetarea aplicativă doctorală, recomandăm *coaching-ul* ca fiind o modalitate eficientă de dezvoltare profesională prin care un individ este ghidat și susținut pentru a-și atinge obiectivele și pentru a-și maximiza potențialul putându-se aborda diverse aspecte, cum ar fi dezvoltarea abilităților de *comunicare*, gestionarea *stresului* sau creșterea *inteligenței emoționale* pentru a sprijini succesul și *bunăstarea profesională*.

Un *management eficient al timpului* poate reduce stresul și poate crește productivitatea și *satisfacția* la locul de muncă. O persoană ce poate să-și organizeze și prioritizeze eficient activitățile pentru a-și atinge obiectivele profesionale propuse înseamnă că își gestionează eficient timpul. Dacă nu există un management eficient al timpului și o motivație intrinsecă a angajatului pentru acea activitate, existând și o scădere a motivației legată de interrelaționarea cu colegii, cu șefii, cu nemulțumirea din punct de vedere financiar, atunci stresul crește și dacă nu se intervine pentru diminuarea lui, se instalează burnout-ul.

Comaniile care promovează o cultură a învățării continue și oferă resurse pentru dezvoltarea abilităților pot contribui la creșterea **adaptabilității** angajaților în toate grupurile de vârstă. În concluzie, nu ar trebui să facem generalizări asupra adaptabilității bazate doar pe vârstă, ci să luăm în considerare o serie de factori care contribuie la această caracteristică complexă a angajaților.

Bibliografie selectivă

1. Adelman, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), Organizational risk factors for job stress (pp. 371–381). American Psychological Association
2. Adrian Vîntu(2016) Ce este inteligenta emotionala și de ce este mai importanta decat IQ-ul

3. Alagaraja, M. (2020). Wellbeing in the Workplace: A New Conceptual Model and Implications for Practice. In: Dhiman, S. (eds) The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being. Palgrave Macmillan, Cham
4. Alexandrescu L (2000) Psychic stress. In: Prelipceanu et al. Mental Health Treatise vol. 1 Encyclopedic Editure
5. Băban, A. (1998). Stres și personalitate. Editura Presa Universitară Clujeană.
6. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Bar-On, R. & Fund, S. (2004). The impact of emotional and social intelligence on self-perceived physical health. Unpublished manuscript.
9. Bar-On, R. & Handley, R. (2003a). The Bar-On EQ-360. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
10. Cabanac, Michel (2002). „What is emotion?”. Behavioural Processes(60): 69–83
11. Constantin, T. (2009), *Determinants of work motivation*, Alexandru Ioan Cuza University, Iași
12. Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, R. (2000). Poor judgment in spite of high intellect: neurological evidence for emotional intelligence. In R.
13. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699.
14. Beehr, T.A. & Newman, J.E., Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness. În: „Personnel Psychology”, 31, 1978
15. Bem, D.J. & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: the search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506-520.
16. **Dâmbean, C.A. (2021).** *Emotional intelligence and communication in human resources management to avoid occupational stress. Acta Marisiensis.Seria Tehnologica*, vol. 18, nr. 2, pp. 36 -41,
17. **Dâmbean, C.A., Gabor, M. R. (2021a).** *Emotional intelligence and occupational stress, consequences in human resource management in industry. Book of abstract of*

the The 4th International Conference of the Doctoral School “Gheorghe Asachi”
Technical University of Iasi ”Excellence in Doctoral Studies through Innovation,
Convergence and Interdisciplinarity”, Iași, 19-21 mai 2021, p. 197.

18. **Dâmbean, C.A.,** Gabor, M.R. (2021b). *Implications of emotional intelligence in human resource management. Economics– innovative and economics research journal*, vol. 9(2), pp. 73-90, DOI: [10.2478/eoik-2021-0016](https://doi.org/10.2478/eoik-2021-0016), OIKOS Institute, Bosnia & Hertegovina, ISSN 2303-5005. Lucrare prezentată la conferința internațională ”The IX Traditional Scientific Conference ”Designing coordinates of the Postcovid economy – Global, regional and local level”, organizată de OIKOS Institute, Bijeljina, Bosnia & Hertegovina, editor Petar Đukić, 27-28 mai 2021.
19. **Dâmbean, C.A.,** Gabor, M. R. (2021c). *Emotional intelligence and stress involved in HRM in the machine building industry.* În: Challenges in the Carpathian Basin. Global Challenges – Local answers. Interdependencies or Globalizations. 15th International Conference on Economics and Business 2021, Miercurea Ciuc, Sapientia University, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca, ISBN 978-973-53-2752-1, Ed. Nagy Benedek, pp. 580-595.
20. **Dâmbean, C.A.,** Gabor, M.R. (2022). *Adaptability, burnout and coping mechanisms present in the machine manufacturing industry. Acta Marisiensis. Oeconomica*, vol. 16, pp. 25-40,
21. Deaconu A. & Podgorean D., (2004), *The human factor and the performances of the organization*, ASE, Bucharest
22. H-Pitariu - Occupational stress in engineers, Psychology magazine no.1 / 1994.
23. Higgs, M. (2002). *How can we make sense of leadership in the 21st century?*
Leadership & Organisation
24. Development Journal, 25(5), 273-284
25. Mara Bria, Adriana Băban, Sorin Andreica, Dan L Dumitrașcu (2013) Burnout and Turnover Intentions Among Romanian Ambulance Personnel, Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 ,p 801 – 805 ;
26. Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (ed.): Handbook of intelligence. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

27. Mackey J. D., Ellen B. P., III., Hochwarter W. A., Ferris G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples. *Leadersh. Q.* 24, 732–746. 10.1016/j.leaqua.2013.07.003 (Cross Ref) (Google Scholar)]
28. Mc Cormack (2014), "Managers, Stress, and the Prevention of Burnout in the Library Workplace", *Advances in Librarianship* (Advances in Librarianship, Vol. 38), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 211-244
29. Mucchielli, A. (2008), *Communication in institutions and organizations*, Polirom, Iași
30. Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177
31. Pellitteri, J. (2002) The relationship between emotional intelligence and ego defence mechanism. *Journal of Psychology*, 136, 182-194.
32. Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3–39). Elsevier.
33. Sfetcu, Nicolae, "Emotiile si inteligență emoțională in organizatii", colectia eseuri, Editura Multimedia Publishing 2020
34. Swart, A. (1996). The relationship between well-being and academic performance. Unpublished master's thesis, University of Pretoria, South Africa.
35. Villa, J. P. y Caperán, J. A. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial
36. Yumatov, E.A. (2009) *Dynamic Organization of Emotions and Emotional Stress*. Materials of the 6th Simonov Readings, 13-46.
37. Zhao, B., and Huang, Y. X. (2015). Comparative study of occupational well-being of teachers from special education schools and regular schools. *J. Mod. Spec. Educ.* 5, 56–61.