

MIHAI PETRU CRAIOVAN  
NATALIA CONSTANTINESCU  
ADELA MARINESCU

# OAMENII ORGANIZAȚIILOR CONTEMPORANE

PSIHLOGIA RESURSELOR UMANE

MIHAI PETRU CRAIOVAN  
NATALIA CONSTANTINESCU  
ADELA MARINESCU

OAMENII  
ORGANIZAȚIILOR CONTEMPORANE  
PSIHLOGIA RESURSELOR UMANE



EDITURA UNIVERSITĂȚII „TICU MILORESCU” · EDITURA HAMANGIU

Lucrarea de față propune o reflecție critică asupra limitelor practicilor organizaționale tradiționale, devenite insuficiente în contextul realității post-pandemice. Autorii accentuează modul în care organizațiile au fost nevoite să își redefinească raportarea la resursele umane.

Cartea oferă repere esențiale pentru studenți, manageri și specialiști, punând accent pe comunicare, motivare și sănătatea mintală și emoțională a angajaților, oferind, totodată, soluții specifice care pot fi aplicate într-un mediu profesional aflat într-o continuă schimbare.

ISBN 978-606-27-3027-7



ISBN UTM: 978-606-767-144-5

**MIHAI PETRU CRAIOVAN  
NATALIA CONSTANTINESCU  
ADELA MARINESCU**

**OAMENII**  
**ORGANIZAȚIILOR**  
**CONTEMPORANE**

**PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE**

**Copyright@2026 Editura Universității „Titu Maiorescu”**

Editură recunoscută C.N.C.S.I.S.

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii și autorului.

Nicio parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, stocată

sau transmisă indiferent prin ce formă, fără acordul prealabil scris al autorului.

Telefon: 021.330.10.50; Fax: 021.311.22.97; www.utm.ro

**Editura Hamangiu SRL**

Editură de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale CNATDCU

Str. Mitropolit Filaret nr. 39-39A, sector 4, București

Tel/Fax: 021.336.04.43; 031.805.80.21

Vânzări: 021.336.01.25; 031.425.42.24

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CRAIOVAN, MIHAI PETRU, CONSTANTINESCU, NATALIA, MARINESCU, ADELA**

**Oamenii organizațiilor contemporane. Psihologia resurselor umane /**

Mihai Petru Craiovan, Natalia Constantinescu, Adela Marinescu. - București:

Editura Universității Titu Maiorescu: Editura Hamangiu, 2026

ISBN 978-606-767-144-5

ISBN 978-606-27-3027-7

159.9

# CUPRINS

<b>1. ORGANIZAȚII ÎN SCHIMBARE</b>	<b>1</b>
1.1. Premisele schimbării	1
1.2. Conținutul schimbării în organizații	5
1.2.1. Noțiuni generale despre schimbarea organizațională	5
1.2.2. Tipuri de schimbare organizațională	10
1.2.3. Forțele favorizante schimbării	14
1.2.4. Forțele rezistente la schimbare	19
1.2.5. Strategii de schimbare	25
1.3. Actorii schimbării	27
1.4. Modele de schimbare organizațională	31
<b>2. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ PRIN DINAMICA MOTIVAȚIEI</b>	<b>43</b>
2.1. Aspecte generale privind motivația și motivarea	43
2.2. Teorii psiho-organizaționale privind motivarea	44
2.3. Motivarea angajaților – factor condiționant al performanței organizaționale	56
<b>3. COMUNICAREA SPECIFICĂ UNUI MEDIU DE LUCRU PRODUCTIV</b>	<b>69</b>
3.1. Noțiuni generale despre comunicare	69
3.1.1. Definiții ale comunicării	69
3.1.2. Modele ale comunicării	70
3.1.3. Caracteristicile procesului de comunicare	78
3.1.4. Tipuri de comunicare	79
3.2. Specificul comunicării organizaționale	82
3.2.1. Definiții ale comunicării organizaționale	82
3.2.2. Rolul comunicării organizaționale	85
3.2.3. Abordările teoretice ale comunicării organizaționale	87
3.2.4. Tipuri de comunicare organizațională	95
3.3. Stilurile de comunicare organizațională	104
3.3.1. Stilul directiv	104
3.3.2. Stilul egalitarist	106
3.3.3. Stilul structurat	106

3.3.4. Stilul dinamic _____	107
3.3.5. Stilul de abandon _____	108
3.3.6. Stilul de evitare _____	109
3.4. Comunicarea eficientă în contextul organizațional _____	110
3.4.1. Perspective asupra comunicării eficiente _____	110
3.4.2. Importanța comunicării eficiente în contextul organizațional _____	111
3.4.3. Barierele de comunicare în cadrul organizației _____	115
3.4.4. Reguli și măsuri pentru eficientizarea comunicării organizaționale _____	119
3.5. Comunicarea șef-subordonat _____	123
3.5.1. Delimitări conceptuale _____	123
3.5.2. Barierele în calea comunicării eficiente șef-subordonat _____	125
3.5.3. Recomandări pentru îmbunătățirea comunicării șef-subordonat _____	126
3.6. Comunicarea în cadrul ședințelor _____	128
3.6.1. Delimitări conceptuale _____	128
3.6.2. Recomandări pentru moderator/organizator, în vederea eficientizării comunicării în cadrul ședințelor _____	130
3.6.3. Recomandări pentru participanți, în vederea eficientizării comunicării în cadrul ședințelor _____	135
3.7. Comunicarea în conflictele organizaționale _____	137
3.7.1. Noțiuni generale despre conflictele organizaționale _____	137
3.7.2. Tipologia conflictelor organizaționale _____	143
3.7.3. Cauzele conflictelor organizaționale _____	147
3.7.4. Gestionarea conflictelor organizaționale _____	152
3.8. Comunicarea interculturală în contextul organizațional _____	157
3.8.1. Abordări conceptuale ale culturii _____	158
3.8.2. Relația dintre cultură și comunicare _____	162
3.8.3. Rolul comunicării interculturale în organizații _____	165
3.8.4. Diferențe interculturale în comunicare _____	169
3.8.5. Îmbunătățirea comunicării interculturale în contextul organizațional _____	177

<b>4. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE:</b>	
<b>COMPATIBILITATEA INDIVID-ORGANIZAȚIE</b>	<b>180</b>
4.1. Noțiuni generale despre recrutarea resurselor umane	180
4.2. Tehnici de recrutare a resurselor umane	183
4.3. Metode de recrutare a resurselor umane	187
4.4. Noțiuni generale despre selecția resurselor umane	189
4.5. Metode și instrumente de selecție a resurselor umane	192
4.5.1. Curriculum Vitae (C.V.)	192
4.5.2. Formularul de candidatură / Cererea de angajare	192
4.5.3. Examenul de „dosar”	193
4.5.4. Testele	194
4.5.5. Chestionarele	203
4.5.6. Interviu	204
4.5.7. Referințele	212
4.5.8. Examenul medical	213
4.5.9. Metode alternative utilizate în selecția resurselor umane	213
<b>5. STRESUL ORGANIZAȚIONAL: PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII</b>	<b>217</b>
5.1. Conceptul general de stres	220
5.1.1. Ce este stresul?	220
5.1.2. Stresul general și stresul psihic: definire și caracteristici	226
5.1.3. Istoric, modele și perspective ale stresului	229
5.1.3.1. Modelul fiziologic al stresului și teoria răspunsului organismului (perspectiva biologică)	230
5.1.3.2. Modelul cauzal și teoria stimulilor (mediul – perspectiva socială)	238
5.1.3.3. Modelul interacțional și teoria tranzacțională – trecerea de la biologic la psihologic (modelul cognitiv)	239
5.2. Stresul organizațional	242
5.2.1. Context social – importanța și influența muncii în viața oamenilor	242
5.2.1.1. Semnificația socială a muncii – valoarea pozitivă	242

5.2.1.2. Locul de muncă în societatea de astăzi – valoare negativă _____	245
5.2.2. Specificul profesional generator de stres psihic în muncă _____	249
5.2.2.1. Factori profesionali de stres _____	249
5.2.2.2. Simptome produse de stres _____	255
5.2.3. Burnout-ul _____	256
5.2.4. Sindromul impostorului _____	264
5.2.5. Mobbing/Bullying la locul de muncă _____	267
5.3. Manifestări psihosomatice ale stresului organizațional _____	272
5.3.2. Consecințele psihologice și fizice ale stresului organizațional și burnout-ului _____	275
5.3.2.1. Stresul, sistemul imunitar și bolile cardiovasculare _____	275
5.3.2.2. Stresul și tulburările alimentare _____	277
5.3.2.3. Stresul și tulburările gastrointestinale _____	278
5.3.2.4. Stresul și somnul _____	280
5.3.2.5. Stresul și sistemul muscular și osos _____	283
5.3.2.6. Stresul și tulburări emoționale: depresia, anxietatea _____	286
5.4. Soluții pentru prevenția și gestionarea stresului organizațional _____	289
5.4.1. Soluții destinate echipelor de management și leadership _____	292
5.4.2. Soluții pentru angajați _____	297
5.4.3. Alte soluții de gestionare a stresului și de limitare a consecințelor negative _____	305
<b>6. CONSILIEREA ÎN CARIERĂ: COMPATIBILITATEA INDIVID-PROFESIE _____</b>	<b>316</b>
6.1. Consilierea: definiție și scurt istoric _____	316
6.2. Cariera: definiție, tipuri de intervenții în carieră și rolul consultantului în carieră _____	318
6.3. Procesul de consiliere în carieră _____	322
6.4. Abilități de comunicare și procesul de suport în consiliere _____	330
6.5. Procesul de evaluare în carieră _____	336
6.6. Teoria angajamentului activ _____	344

6.7. Bilanțul competențelor: instrument pentru orientarea în carieră _____	346
<b>7. TRAINING-UL ȘI TEAMBUILDING-UL:</b>	
<b>DEZVOLTAREA INDIVIDULUI ȘI A ECHIPEI _____</b>	<b>352</b>
7.1. Training-ul: definiție și tipuri de training _____	352
7.2. Specificul activității de învățare la adulți _____	352
7.3. Proiectarea și livrarea unui program de training _____	355
7.4. Teambuilding-ul _____	357
<b>8. COACHING-UL COGNITIV-COMPORTAMENTAL</b>	
<b>ÎN ORGANIZAȚII _____</b>	<b>360</b>
8.1. Fundamentele abordării cognitiv-comportamentale _____	360
8.2. Terapia Rațional-Emotivă și Comportamentală (REBT) _____	366
8.3. Caracteristicile orientării cognitiv-comportamentale în organizații _____	368
8.4. Principii ale raționalității în organizații (Dimattia și colab., 2007) _____	370
8.5. Coaching cognitiv-comportamental în organizații _____	374
8.6. Coaching managerial _____	377
<b>EPILOG _____</b>	<b>384</b>
<b>BIBLIOGRAFIE _____</b>	<b>385</b>