

# Raport de consiliere psihologică TOP

Psiholog examinator **Ticu Constantin**

Persoană evaluată **Adrian Manolache, bărbat, 34 ani, programator**

Scopul evaluării **Consiliere**



# Cuprins

1. Descriere inventar
2. Profil sintetic
3. Sugestii de consiliere
4. Analiză pe factori
5. Indicatori statistici
6. Concluzii finale

# 1. Descriere inventar

**Chestionarul TOP (Toxic Organizational Pressures)** este un instrument psihologic standardizat care permite **evaluarea presiunilor inadecvate (proceduri, politici, practici organizaționale) exercitate asupra angajaților** sau pe care angajații le percep ca fiind exagerate, presiuni sau solicitări de natură să afecteze satisfacția și performanța colectivă sau să creeze un *climat organizațional toxic, disfuncțional*.

**Chestionarul TOP** este structurat în jurul a **12 dimensiuni-cheie** care reflectă aspectele disfuncționale frecvent întâlnite în organizații, aspecte pe care practica organizațională și cercetarea științifică modernă le-a confirmat impactul negativ asupra satisfacției și performanței profesionale.

1. Climat de neîncredere
2. Comportament abuziv
3. Comunicare deficitară
4. Competiție nesănătoasă
5. Sarcini nerealiste
6. Lipsa recunoașterii
7. Inechitate și favoritism
8. Absența oportunităților
9. Conduite neetice
10. Limitarea autonomiei
11. Obiective conflictuale
12. Rezistență la schimbare

**Studiile empirice recente** arată în mod clar faptul că un **climat de neîncredere** cultivat în organizație și **comportamentele abuzive** tolerate de conducere sunt asociate cu scăderea satisfacției angajaților și a performanței generale (Dirks & Ferrin, 2002; Akar, 2018) iar **comunicarea deficitară** și promovarea unei **competiții excesive** între colegi este asociată cu scăderea motivației și performanței în muncă (Chiaburu & Harrison, 2008). În același timp, **comportamentele abuzive** sunt direct legate de stresul emoțional și de apariția burnout-ului în rândul angajaților (Leymann, 1996; Yang et al., 2014) iar **sarcinile nerealiste** și **absența recunoașterii**, sunt frecvent asociate cu epuizarea angajaților și scăderea motivației (Maslach & Leiter, 1997; Downes et al., 2020). **Absența oportunităților** de dezvoltare profesională și **inechitate în relațiile cu angajații** contribuie la crearea unui climat frustrant și demotivant pentru angajați (Greenberg, 1990; Robbins et al., 2012), **limitarea autonomiei** angajaților reduce motivația intrinsecă și aspirațiile pentru performanță, generând un mediu demotivant (Nielsen et al., 2017) iar transmiterea unor **obiective conflictuale** duce la scăderea performanței prin generarea de strategii inadecvate de evitare a eșecului în rândul angajaților (Parker et al., 2003; Murayama & Elliot, 2012). **Absența oportunităților** de dezvoltare profesională duce la scăderea performanței și la creșterea intențiilor de demisie (Kraimer et al., 2011) iar **rezistența la schimbare**, promovată implicit sau indirect la nivel colectiv, limitează adoptarea inovației și afectează performanța organizațională pe termen lung (Stanne et al., 1999).

**Chestionarul TOP** poate fi folosit în **consilierea profesională individuală** pentru a-l ajuta pe angajat (în condiții de confidențialitate) să conștientizeze care sunt **procedurile, politicile sau practicile organizaționale pe care le el percepe ca fiind excesive** și a găsi soluții sau strategii alternative de acomodare la aceste presiuni sau de depășire a lor, astfel încât acestea să nu îi afecteze satisfacția și performanța profesională.

**Chestionarul TOP** este ideal pentru **diagnoza organizațională** pentru că oferă un cadru comprehensiv pentru **identificarea factorilor potențial disfuncționali sau chiar toxici** care pot afecta climatul organizațional și performanța colectivă. Prin utilizarea chestionarului TOP (forma "c", colectivă, accesibilă în format PDF), liderii **pot identifica sursele de presiune excesivă sau inadecvată** exercitate asupra angajaților și pot lua măsuri corective pentru a îmbunătăți climatul și a stimula implicarea și performanța angajaților.

**Timp mediu** de completare a chestionarului online: *15 minute*.

**Vârsta minimă** de la care este posibilă evaluarea: *18 ani*.

## 2. Profil sintetic

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Climat de neîncredere

Cultivarea unui climat de neîncredere și suspiciune; lipsa unui dialog constructiv și a respectului mutual între angajați și conducere.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Limitarea autonomiei

Autonomia angajaților este sever limitată prin reguli rigide și supraveghere constantă, ceea ce inhibă inițiativa și inovația. Modalitățile de desfășurare a activității sunt restrictive și ghidate de reguli care nu suportă abateri.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Obiective conflictuale

Obiectivele conflictuale și schimbările frecvente de strategie cât și mesajele contradictorii venite dinspre conducere contribuie la crearea unui mediu de lucru confuz și lipsit de o direcție clară.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Rezistență la modernizare

Rezistența la modernizare inhibă adoptarea de noi tehnologii și practici moderne, șefii sau angajații ignorând sau opunându-se, din varii motive, inițiativelor de modernizare.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Comportament abuziv

Toleranță excesivă față de agresiune și abuz de putere, angajații confruntându-se cu intimidarea, hărțuirea sau umilirea la locul de muncă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Comunicare deficitară

Lipsa transparenței în distribuirea informațiilor și barierele de comunicare între departamente, duc la confuzii și erori frecvente, iar angajații se simt deseori izolați și neînțeleși, afectând negativ moralul acestora și eficiența organizațională.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Competiție nesănătoasă

Angajați sunt încurajați să prioritizeze succesul individual în detrimentul relațiilor de colaborare, ceea ce poate duce la o competiție nesănătoasă și chiar sabotaj sau subminarea colegilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Sarcini nerealiste

Angajații sunt supuși unei presiuni constante datorită sarcinilor nerealiste și termenelor imposibile, ceea ce duce la epuizare și neglijarea echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Lipsa recunoașterii

Realizările și eforturile angajaților sunt adesea ignorate sau insuficient apreciate, existând un sistem de recompensare inechitabil.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Inechitate și favoritism

Favoritismul și inechitatea afectează distribuția oportunităților și recompenselor, unii angajați beneficiind de un tratament preferențial în absența unor criterii obiective.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Absența oportunităților

Oportunitățile de dezvoltare profesională sunt limitate, programele de formare sunt ineficiente și nu există sprijin adecvat pentru îmbunătățirea competențelor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Conduite neetice

Conduitele neetice sunt frecvente, angajații fiind deseori părtași la decizii și activități care contravin normelor morale și crează un climat în care astfel de abateri sunt tolerate, poate chiar încurajate.

# 3. Sugestii de consiliere

**În urma completării chestionarului TOP au fost formulate următoarele sugestii de consiliere în profilul psihologic:**

Într-o organizație care are obiective neclare sau conflictuale este necesară adaptabilitatea și o comunicare eficientă. Încearcă să identifici elementele constante și valorile de bază ale companiei pentru a-ți ghida deciziile și activitățile zilnice. Participă activ la întâlnirile de echipă și solicită clarificări când obiectivele sau strategiile par neclare. Propune stabilirea unor sesiuni regulate de aliniere strategică cu echipa ta pentru a asigura că toți membrii sunt pe aceeași pagină. Documentează schimbările de obiective și strategii pentru a avea o evidență clară a evoluțiilor. Caută feedback constant de la superiori pentru a te asigura că acțiunile tale sunt în concordanță cu obiectivele curente ale companiei. Dacă confuzia persistă, ia în considerare discuții între patru ochi cu managerul tău pentru a discuta despre impactul acestor schimbări asupra performanței tale. În cele din urmă, menține o atitudine flexibilă și deschisă la schimbare, adaptându-te rapid la noile direcții de acțiune. *(Obiective conflictuale)*

Dacă te confrunți cu un comportament abuziv la locul de muncă, este esențial să adopți o poziție fermă și să raportezi incidentele de abuz, indiferent de forma lor. Încearcă să documentezi orice incident, păstrând dovezi care pot face dovada abuzului pentru a putea fi prezentate HR-ului sau unui membru al conducerii. Nu tolera niciun tip de abuz, fie el verbal, emoțional sau fizic. Încearcă să faci front comun cu persoane din organizație care împărtășesc o viziune similară asupra profesionalismului și mediului de lucru sănătos. Încurajează deschiderea și suportul reciproc între colegi pentru a construi o rețea de suport intern. Participă la sesiuni de training despre hărțuire și abuz pentru a îmbunătăți conștientizarea generală în cadrul organizației. Fii un exemplu de comportament adecvat și respectuos. În cazul în care situația nu se îmbunătățește, consideră posibilitatea de a căuta alte oportunități de angajare într-un mediu mai sănătos și mai sigur. Prioritizează-ți sănătatea mentală și fizică, și nu ezita să cauți ajutor profesional dacă mediul de lucru crează un impact psihologic negativ. *(Comportament abuziv)*

# 4. Analiză pe factori

## CLIMAT DE NEÎNCREDERE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Climat de neîncredere:** Pentru a naviga cu succes într-un mediu în care predomină lipsa de încredere, este crucial să îți dezvolți abilitățile de comunicare și să te străduiești să fii cât mai transparent și deschis în interacțiunile cu colegii și superiorii. Încurajează dialogul constructiv și oferă feedback pozitiv acolo unde este posibil. De asemenea, este important să te concentrezi pe construirea relațiilor bazate pe respect și încredere reciprocă, chiar și în condiții dificile. Caută să mediezi și să rezolvi conflictele într-un mod echitabil și constructiv, promovând deschiderea și sinceritatea. Participă activ la crearea unui mediu de lucru mai sigur și mai pozitiv, unde fiecare angajat să se simtă valorizat și respectat. Practicarea empatiei și a ascultării active poate contribui semnificativ la îmbunătățirea climatului organizațional. Fii un exemplu de integritate și profesionalism, și nu ezita să soliciți sprijinul HR-ului dacă situația o cere. În cele din urmă, menținerea unei stări de echilibru mental reprezintă o prioritate. Suportul extern, cum ar fi consilierea sau mentoratul poate fi deosebit de util pentru a menține reziliența în fața acestor provocări.

## LIMITAREA AUTONOMIEI

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Limitarea autonomiei :** Într-un mediu cu autonomie limitată, este important să găsești modalități creative de a-ți exprima ideile și de a propune îmbunătățiri, chiar și în contextul restricțiilor existente. Încearcă să inițiezi discuții cu managerii despre beneficiile autonomiei și despre cum aceasta poate îmbunătăți eficiența și satisfacția în muncă. Propune proiecte pilot sau inițiative mici cu rezultate imediate care să demonstreze valoarea inițiativelor personale. În plus, dezvoltarea competențelor de negociere și de prezentare pentru a putea argumenta mai eficient în favoarea cauzei personale este foarte importantă. În cazul în care restricțiile sunt prea constrângătoare și afectează negativ satisfacția ta profesională, ia în considerare posibilitatea de a discuta aceste probleme cu HR-ul sau de a explora alte oportunități de angajare în organizații care valorifică și susțin autonomia angajaților. Menține-ți adaptabilitatea aceasta fiind o abilitate folositoare într-un mediu care poate evolua sau se poate schimba în timp.

## OBIECTIVE CONFLICTUALE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Obiective conflictuale:** Într-o organizație care are obiective neclare sau conflictuale este necesară adaptabilitatea și o comunicare eficientă. Încearcă să identifici elementele constante și valorile de bază ale companiei pentru a-ți ghida deciziile și activitățile zilnice. Participă activ la întâlnirile de echipă și solicită clarificări când obiectivele sau strategiile par neclare. Propune stabilirea unor sesiuni regulate de aliniere strategică cu echipa ta pentru a asigura că toți membrii sunt pe aceeași pagină. Documentează schimbările de obiective și strategii pentru a avea o evidență clară a evoluțiilor. Caută feedback constant de la superiori pentru a te asigura că acțiunile tale sunt în concordanță cu obiectivele curente ale companiei. Dacă confuzia persistă, ia în considerare discuții între patru ochi cu managerul tău pentru a discuta despre impactul acestor schimbări asupra performanței tale. În cele din urmă, menține o atitudine flexibilă și deschisă la schimbare, adaptându-te rapid la noile direcții de acțiune.

## REZISTENȚĂ LA MODERNIZARE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Rezistență la modernizare:** Confruntându-te cu rezistența la schimbare și modernizare, poate este o idee bună să devii tu un agent al schimbării prin exemplul personal și inițiative progresiste. Încurajează discuții deschise despre beneficiile schimbărilor propuse și implică-te activ în proiecte care demonstrează eficacitatea noilor tehnologii sau metode. Încearcă să te alături unor grupuri de colegi care sunt deschiși la inovație și să creai împreună proiecte de succes care să poată fi prezentate conducerii. Participă la traininguri și ateliere legate de noile tehnologii pentru a-ți îmbunătăți cunoștințele și pentru a le putea împărtăși cu alții. Este important să adopți o atitudine empatică și să înțelegi motivele din spatele rezistenței colegilor, abordându-le preocupările într-un mod constructiv. Dacă rezistența este foarte puternică și împiedică progresul tău profesional, discută cu conducerea despre impactul acestui mediu asupra performanței tale și a companiei în general. În cele din urmă, rămâi informat și adaptabil, pregătit să adopți noi abordări pe măsură ce apar oportunități.

## COMPORAMENT ABUZIV

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Comportament abuziv:** Dacă te confrunți cu un comportament abuziv la locul de muncă, este esențial să adopți o poziție fermă și să raportezi incidentele de abuz, indiferent de forma lor. Încearcă să documentezi orice incident, păstrând dovezi care pot face dovada abuzului pentru a putea fi prezentate HR-ului sau unui membru al conducerii. Nu tolera niciun tip de abuz, fie el verbal, emoțional sau fizic. Încearcă să faci front comun cu persoane din organizație care împărtășesc o viziune similară asupra profesionalismului și mediului de lucru sănătos. Încurajează deschiderea și suportul reciproc între colegi pentru a construi o rețea de suport intern. Participă la sesiuni de training despre hărțuire și abuz pentru a îmbunătăți conștientizarea generală în cadrul organizației. Fii un exemplu de comportament adecvat și respectuos. În cazul în care situația nu se îmbunătățește, consideră posibilitatea de a căuta alte oportunități de angajare într-un mediu mai sănătos și mai sigur. Prioritizează-ți sănătatea mentală și fizică, și nu ezita să cauți ajutor profesional dacă mediul de lucru crează un impact psihologic negativ.

## COMUNICARE DEFICITARĂ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Comunicare deficitară :** Pentru a contracara efectele unei comunicări deficitare în organizație, este vitală implicarea activă în îmbunătățirea fluxurilor de comunicare. Străduiește-te să fii cât mai clar și concis în informațiile transmise, evitând ambiguitățile și asigurându-te că toate informațiile relevante sunt împărtășite eficient. Încurajează deschiderea și transparența, atât în cadrul echipei tale, cât și în interacțiunile cu alte departamente. Participă la sesiuni de formare care vizează îmbunătățirea abilităților de comunicare și promovează utilizarea unor platforme de comunicare care facilitează schimbul de informații în timp real. Fii un model pentru colegii tăi, demonstrând cum comunicarea eficientă poate îmbunătăți relațiile interpersonale și performanța organizațională. Propune regulat întâlniri de echipă pentru a discuta problemele curente și a găsi soluții împreună. În cele din urmă, nu ezita să solicite feedback despre cum poate fi îmbunătățită comunicarea și fii deschis la sugestiile colegilor tăi. În cazul în care întâmpini rezistență sau bariere din partea conducerii, consideră discuții între patru ori cu managerii pentru a explora soluții constructive.

## COMPETIȚIE NESĂNĂTOASĂ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Competiție nesănătoasă :** Pentru a naviga eficient într-un mediu competitiv nesănătos, este recomandată menținerea integrității și evitarea implicării în comportamente de sabotare sau competiție negativă. Încearcă să stabilești alianțe și să colaborezi cu colegii tăi acolo unde este posibil, arătând că succesul comun poate fi mai valoros decât realizările individuale. În același timp comunicarea deschisă cu managerii despre importanța spiritului de echipă și a colaborării este o abordare dezirabilă. Implică-te în proiecte de grup și ia inițiativa în promovarea unui mediu de lucru pozitiv. E important să îți protejezi bunăstarea emoțională și să eviți implicarea în competiții care îți pot afecta sănătatea mentală. În cele din urmă, dacă mediul devine prea toxic, ia în considerare discuții cu HR-ul sau chiar căutarea unui mediu profesional mai sănătos.

## SARCINI NEREALISTE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Sarcini nerealiste :** Confruntându-te cu sarcini nerealiste, este crucial să îți stabilești limite sănătoase și să comunici clar nevoile tale de echilibru între viața profesională și cea personală. Este important să poți refuza atunci când este necesar și să negociezi termene realiste pentru sarcinile tale. Organizează-ți eficient timpul și prioritizează-ți sarcinile pentru a maximiza productivitatea fără a fi necesară munca în afara orelor de program. Caută suport din partea colegilor sau a managerilor pentru delegarea eficientă a responsabilităților. Este esențial să monitorizezi semnele de epuizare și să iei măsuri proactive pentru a te ocupa de sănătatea ta mentală și fizică. Consideră posibilitatea de a discuta cu HR-ul sau chiar de a căuta sprijin profesional dacă sarcinile devin copleșitoare. În cele din urmă, păstrează o perspectivă realistă asupra capacităților tale și insistă pentru o recunoaștere adecvată a eforturilor tale.

## LIPSA RECUNOAȘTERII

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Lipsa recunoașterii :** Într-un mediu unde lipsa recunoașterii este o practică comună, este important să îți găsești motivația și să te concentrezi pe satisfacțiile și reușitele proprii pe care le obții din munca ta. Încearcă să stabilești obiective personale care te motivează și să te autorecompensezi pentru realizările tale. Documentează-ți succesele și eforturile pentru a avea dovezi concrete în discuțiile cu superiorii despre recunoașterea și evaluarea muncii tale. Împărtășește realizările tale cu colegii și cere feedback constructiv pentru a-ți îmbunătăți continuu performanța. În același timp, este util să discuți deschis cu managerii despre nevoia de recunoaștere și despre impactul acesteia asupra motivației tale. Dacă situația nu se îmbunătățește, consideră să îți exprimi preocupările la nivelul departamentului de resurse umane sau să cauți un mentor care să te sprijine în dezvoltarea profesională. În cele din urmă, păstrează o atitudine pozitivă și încearcă să te implici în proiecte care îți oferă vizibilitate și posibilitatea de a fi recunoscut pentru contribuțiile tale.

## INECHITATE ȘI FAVORITISM

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Inechitate și favoritism:** În contextul inechității și favoritismului, este esențială menținerea profesionalismului și concentrarea pe dezvoltarea personală și profesională continuă. Documentează-ți realizările și asigură-te că acestea sunt vizibile pentru conducere și colegi. Încurajează discuțiile deschise despre transparența și echitatea în organizație și implică-te în comitete sau grupuri de lucru care abordează aceste probleme. E important să îți exprimi preocupările în mod constructiv și să cauți aliați care împărtășesc viziunea ta asupra unui mediu de lucru echitabil. Dacă simți că situația nu se îmbunătățește și te afectează negativ, ia în considerare posibilitatea de a discuta cu HR-ul sau chiar de a explora alte oportunități de angajare unde meritocrația și echitatea sunt valorizate. În același timp, încearcă să îți păstrezi echilibrul emoțional și să nu permiți ca aceste circumstanțe să îți submineze stima de sine sau sănătatea mentală.

## ABSENȚA OPORTUNITĂȚILOR

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Absența oportunităților :** Pentru a te dezvolta profesional într-un mediu cu oportunități limitate, îți recomand să cauți resurse externe de învățare, cum ar fi cursuri online, ateliere și seminarii care pot compensa lipsa programelor interne. Este esențial să te îndrepti pe cont propriu în direcția dezvoltării tale profesionale și să stabilești obiective personale de învățare. În plus, rețeaua profesională poate fi o sursă valoroasă de informații și oportunități; deci, investește timp în construirea și menținerea conexiunilor. Încearcă să inițiezi proiecte sau să propui îmbunătățiri în cadrul echipei tale, chiar dacă mediul nu încurajează inițiativa. Feedback-ul poate fi solicitat de la colegi sau mentori, nu doar de la superiori. Dacă resursele interne sunt insuficiente, consideră discutarea acestor nevoi cu superiorii sau HR-ul, exprimând clar cum accesul la mai multe resurse ar putea fi benefic atât individului, cât și organizației. În cele din urmă, păstrează o atitudine proactivă și adaptabilă pentru a naviga eficient un mediu cu resurse limitate.

## CONDUITE NEETICE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Conduite neetice:** Pentru a putea să-ți desfășori activitatea într-un mediu care tolerează lipsa eticii este important să rămâi ferm ancorat în valorile tale personale și profesionale. Evită implicarea în orice activitate care îți contravine principiilor etice și documentează fiecare incident pentru a avea dovezi în cazul în care decizi să raportezi aceste probleme. Este important să discuți deschis despre preocupările tale legate de aspectul normelor de etică cu managementul sau HR-ul, dacă simți că poți face asta fără repercursiuni. În plus, poți apela la colegii care împărtășesc viziunile tale etice pentru a crea un grup de suport intern. Participă la training-uri pe tema eticii și încurajează discuțiile despre importanța integrității în cadrul organizației. Dacă situația nu se îmbunătățește, și impactul asupra ta devine prea mare, consideră posibilitatea de a căuta alte oportunități de angajare într-un mediu care valorizează moralitatea și integritatea. Menține o comunicare deschisă cu mentorii sau consilierii din afara organizației pentru a primi sfaturi și îndrumări pe parcursul navigării acestui mediu dificil.



# 5. Indicatori statistici

## Răspunsuri pe itemi

1. e	2. e	3. e	4. a	5. e	6. e	7. a	8. e	9. e	10. a
11. e	12. e	13. e	14. e	15. e	16. e	17. e	18. e	19. e	20. e
21. e	22. e	23. e	24. a	25. e	26. a	27. e	28. e	29. e	30. e
31. a	32. e	33. e	34. a	35. e	36. e	37. e	38. e	39. e	40. e
41. a	42. e	43. e	44. a	45. e	46. e	47. e	48. e	49. e	50. e
51. e	52. e	53. e	54. e	55. e	56. e	57. a	58. e	59. e	60. a
61. e	62. a	63. e	64. e	65. a	66. e	67. e	68. a	69. e	70. a
71. e	72. e	73. a	74. e	75. e	76. e	77. e	78. e	79. e	80. e
81. e	82. e	83. e	84. e						

# 6. Concluzii finale

De redactat de către psiholog pe baza concluziilor parțiale.

---

---

Data: luni, 7 octombrie 2024  
practicant:

Psiholog