

CZU: 331.442:005.71:303.433.2

[https://doi.org/10.59295/sum9\(169\)2024_39](https://doi.org/10.59295/sum9(169)2024_39)

STUDIU DE CAZ PRIVIND IMPLEMENTAREA UNUI PROGRAM DE GESTIONARE A RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL

*Luminița ZUBCO,**Universitatea de Stat din Moldova*

Riscurile psihosociale, de rând cu impactul lor semnificativ și relevant, sunt adesea nerecunoscute de către lucrători și de conducere. Indicatorii riscurilor psihosociale la nivel individual, dar și organizațional sunt deseori ignorați sau puși pe seama întâmplărilor nefaste. Astfel, comportamentele indezirabile în organizații, cum ar fi absenteismul; gafe din neatenție; neglijența; accidente de muncă; performanțe reduse; precum și demisionarea sau moartea precoce, ce duce la fluctuație de cadre sunt motivate prin indicatori individuali precum: agresivitate, iritabilitate, dificultăți de concentrare, greșeli, uitare, auto-deprecieri, anxietate, depresie, tulburări de dispoziție, alcoolism, dependență de droguri, dependență de jocuri de noroc ș.a. care, de fapt, pot fi efecte ale expunerii la riscurile psihosociale. Prin prezentarea acestui studiu de caz ne propunem să obținem o înțelegere aprofundată a abordărilor/ teoriilor/ modelelor care sunt necesare pentru a explica în mod cuprinzător modul în care apar riscurile psihosociale și impactul acestora asupra angajaților la locul de muncă.

Cuvinte-cheie: risc psihosocial, organizație, proiect de gestionare a riscurilor psihosociale, studiu de caz.

CASE STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF A PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT PROGRAM IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Psychosocial risks, along with their significant and relevant impact, are often unrecognized by workers and management. Indicators of psychosocial risks at the individual and organizational level are often ignored or attributed to unfortunate events. Thus undesirable behaviors in organizations, such as absenteeism; inadvertent blunders; negligence; work accidents; reduced performance; as well as early resignation or death, which leads to staff turnover, are motivated by individual indicators such as: aggression, irritability, concentration difficulties, mistakes, forgetfulness, self-depreciation, anxiety, depression, mood disorders, alcoholism, drug addiction, gambling addiction etc. which, in fact, can be effects of exposure to psychosocial risks. By presenting a case study we aim to gain an in-depth understanding of the approaches/theories/models that are needed to comprehensively explain how psychosocial risks arise and their impact on employees in the workplace.

Keywords: psychosocial risk, organization, psychosocial risk management, case study.

Riscurile psihosociale: câteva repere teoretice

Organizația Internațională a Muncii (OIM) definește riscurile psihosociale ca fiind interacțiunea dintre conținutul, modul de organizare și gestionare a muncii, pe de o parte, și a competențelor și nevoilor lucrătorilor, pe de altă parte, aceste interacțiuni pot prezenta pericol pentru sănătatea lucrătorilor prin prisma percepției și experienței acestora [5, p. 5]. În aceeași ordine de idei, Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) precizează că riscurile psihosociale sunt riscuri generate de conceperea, organizarea și gestionarea precară a activității, precum și de un context social necorespunzător la locul de muncă și pot avea efecte negative pe plan psihologic, fizic sau social [7, p. 2].

Regăsim în cele două definiții abordări un pic diferite ale riscurilor psihosociale în mediul organizațional: dacă definiția OIM se referă la o abordare fiziologică, atunci definiția oferită de EU-OSHA se referă mai mult la o abordare inginerască (abordări prezentate de Cox și Mackay, 1993). Diferența dintre aceste două abordări este că abordarea fiziologică consideră riscul psihosocial ca ceea ce se întâmplă în interiorul individului, respectiv se referă la *nevoile și competențele lucrătorilor* care sunt incompatibile cu conținutul, organizarea și gestionarea muncii, pe când abordarea inginerască ia în considerare ceea ce

face ca riscurile psihosociale să se întâmple, urmare a unor factori care nu țin de persoană, de exemplu *contextul social necorespunzător la locul de muncă*.

Reieșind din cele menționate, se propune o a treia abordare și anume *abordarea psihologică*, care completează decalajul dintre cele două abordări și pe care ne vom axa în demersul de cercetare. Astfel, conform abordării psihologice, riscul psihosocial este definit ca o interacțiune dinamică între indivizi și mediul lor și este adesea influențat de problemele existente privind adaptarea individuală la mediu, emoțiile, reacțiile ce provin din interacțiunile lor.

Există două modele în această abordare: *modelul tranzacțional* și *modelul interacțional* [apud 4, p. 198]. Respectiv, modelul tranzacțional examinează complexitatea acestor relații prin înțelegerea variațiilor și diferențelor psihologice la nivel individual în procesul de apariție a riscurilor psihosociale, iar modelul interacțional se concentrează pe aspectele structurale ale interacțiunilor individului în contextele de muncă.

În baza modelului interacțional a fost elaborată *teoria „solicitări-control”*, formulată inițial de Karasek (1979), perfecționată pe parcurs de autor și colaboratorii săi și completată de către Johnson și Hall (1988) care adăugă o a treia variabilă, elaborând modelul *„solicitare-control-suport social”* [9, p. 581].

Sunt de remarcat și alte teorii la fel de importante, precum *teoria potrivirii persoană – mediu (P-E Fit)*, formulată de către French [1, p. 240] sau *teoria „vitamina”*, elaborată de Warr (1987) [3, p. 26]. Cele două teorii explică influența mediului și a compatibilității dintre individ și mediu care influențează starea de bine a individului. Alte teorii, cum ar fi *teoria stresului ocupațional*, propusă de Beehr [apud 3, pp. 24-25], se referă la reacția individului la factorii de mediu, *teoria conservării/pierderii resurselor*, elaborată de Hobfoll (1989) [apud 3, p. 29] și *teoria dezechilibrului dintre efort și recompensă*, dezvoltată de către Siegrist (1996) [apud 9, p. 584] vorbesc despre un factor neelucidat în alte teorii, însă la fel de important, și anume *recompensa*. Potrivit lui Peter, Geibler și Siegrist (1998), recompensele sunt oferite angajaților în trei modalități diferite: bani, stimă și securitate/oportunități de carieră [3, p. 26]. Autorii susțin ideea precum că recompensele ar veni să diminueze impactul negativ al riscurilor psihosociale, iar lipsa unui echilibru dintre efort și recompensă ar acutiza efectele negative ale riscurilor psihosociale.

Teoria solicitărilor, abilităților și suportului este o altă teorie ce derivă din teoria stresului ocupațional și este un model propus de Van Veldhoven, Taris, de Jonge și Broersen (2005) [apud 3 p. 33]. Această teorie, care îmbină aspecte din celelalte teorii, subliniază că atunci când vorbim despre o combinație între solicitări și abilități, vorbim în fond despre o compatibilitate între persoana cu anumite abilități și mediul de muncă, iar suportul social ar fi o formă de recompensă. Conform autorilor citați, ar fi două axe cu impact major asupra stării de bine, pe prima axă solicitările calitative și cantitative ale posturilor se asociază cu consecințe la nivelul sănătății, iar pe cea de-a doua axă utilizarea deprinderilor și suportul social se relaționează cu consecințe la nivel atitudinal, creează sentimentul stării de bine.

Este de menționat și modelul Organizației Mondiale a Sănătății (OMS) privind riscurile psihosociale, dezvoltat de Cooper și Davison (1987), care descrie că riscurile psihosociale pot fi învățate utilizând o *abordare multidisciplinară* a științei, cum ar fi studierea problemelor psihologice, sociologice și fiziologice, care devin cereri și stimuli pentru indivizi în mediul lor de lucru [apud 7, p. 207]. O explicație complementară cu care vine această teorie și care arată influența factorilor individuali care ar putea genera riscuri psihosociale este faptul că sursa riscurilor psihosociale ar putea proveni din mediul de acasă, care ar include dinamica relațiilor conjugale, cu alți membri ai familiei, sprijinul partenerilor și al prietenilor apropiați, relațiile cu copiii, siguranța familiei, mediul de viață, problemele financiare și etapele de dezvoltare ș.a. Totodată, sursa riscurilor psihosociale ar putea proveni și din mediul social, care include lucrul în străinătate, climatul social, dieta, mobilitatea, atmosfera rurală versus urbană, hobby-urile, sportul, contactul social și activitățile sociale. În plus, există riscuri psihosociale ce țin de individ, inclusiv de anumiți factori genetici, cum ar fi istorie, demografie, religie, naționalitate, etnie, vârstă, educație, abilități de coping, tipul de personalitate ș.a. Toate aceste surse de risc psihosocial pot avea un impact esențial și sunt tangibile, prin urmare, modelul multidisciplinar este unul relevant pentru a explica originea riscurilor psihosociale.

Preliminarii privind programul de gestionare a riscurilor psihosociale

Programul de gestionare a riscurilor psihosociale la locul de muncă a fost elaborat conform procesului de gestionare a riscurilor psihosociale propus de EU-OSHA și conține următoarele etape: 1) identificarea riscurilor și a persoanelor expuse riscurilor; 2) evaluarea și stabilirea priorității riscurilor; 3) luarea deciziilor privind măsurile preventive; 4) întreprinderea de acțiuni și 5) monitorizarea și revizuirea situației [8, p. 11].

Scopul programului: Identificarea și gestionarea riscurilor psihosociale în organizație în vederea stabilirii unui raport echilibrat între productivitate/calitate și starea de bine a angajaților.

Obiective specifice ale programului:

- examinarea riscurilor psihosociale asociate muncii și personalului afectat;
- evaluarea expunerii la risc pe baza probabilității și a impactului riscului, în conformitate cu „Matricea riscului”;
- analiza riscului psihosocial identificat în cadrul organizației;
- identificarea cauzelor care favorizează apariția și repetarea riscului psihosocial identificat și a consecințelor produse;
- implementarea unor acțiuni de control și gestionare a riscului psihosocial identificat în cadrul organizației.

Prezentarea organizației

Organizația vizată este o companie din domeniul IT din Republica Moldova care are ca funcții: prelucrarea datelor, realizarea de programe și consultanță în domeniul dat, oferirea de servicii privind tehnologia informației. Compania prestează servicii pentru mai multe proiecte IT. Proiectul, ai cărui angajați sunt vizați în acest program, este un magazin online ce își propune ajutorarea clienților – deținători de automobile, prin servicii de clientelă și consiliere în a face mobilitatea ușoară, transparentă, durabilă și accesibilă. Altfel spus, este o piață a pieselor de schimb auto și a reparațiilor auto online. Magazinul online stochează o colecție largă de produse de mare valoare pentru mașini, camioane și motociclete, de la numeroase mărci și în orice interval de preț. Limba de conversație este limba franceză, respectiv serviciile sunt oferite vorbitorilor de limbă franceză din Franța și alte țări francofone.

Participanți

La program au participat doisprezece angajați care activează în calitate de operatori și trei persoane din echipa managerială (în total: 15 persoane). Cei 12 operatori au fost repartizați în două grupuri omogene, în funcție de abilitățile de comunicare în limba franceză și în funcție de gen. Fiecare grup era condus de un lider de echipă care face parte din echipa managerială. Un grup a fost în calitate de grup experimental, iar al doilea grup în calitate de grup de control.

Persoanele care au fost incluse în programul de intervenție sunt cetățeni ai Republicii Moldova (41,66%) și cetățeni ai altor țări, de pe continentul african și din Canada (58,33%). Respectiv, în proporție de 58,33% sunt persoane a căror limbă maternă este limba franceză, iar 41,66% au studiat limba franceză. Conform distribuției de gen, 58,33% sunt de gen masculin și 41,66% de gen feminin, dintre care 33,33% sunt căsătoriți și 66,66% celibatari. Vârsta medie a participanților este de 32 de ani. Este de remarcat faptul că 58,33% dintre participanți sunt persoane care au imigrat, prin urmare, sunt departe de familie, de prieteni. În acest fel, pe lângă nevoile de siguranță și securitate personală, se manifestă intens și cele de socializare și de apartenență la un grup (A. Maslow). Chiar dacă în mare parte sunt cetățeni de origine africană, totuși ei provin din țări cu tradiții și obiceiuri diferite.

Implementarea programului de gestionare a riscurilor psihosociale

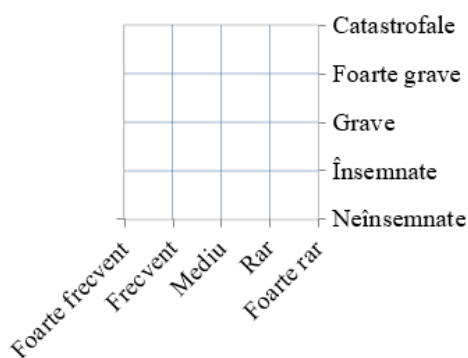
Identificarea riscurilor psihosociale

Identificarea, analiza și stabilirea priorității riscurilor psihosociale s-a realizat în baza matricei riscurilor. Conform acestei matrice, pe o axă se prezintă probabilitatea manifestării fiecărui risc, iar pe cealaltă – urmările. În acest fel se identifică riscurile cele mai frecvente și cele mai intense și care necesită o intervenție pentru a le diminua intensitatea (Fig. 1).

În vederea evaluării impactului riscurilor psihosociale asupra angajaților și organizației, ne-am condus de clasificările riscurilor psihosociale propuse de organizațiile internaționale. Astfel, conform OIM prin-

cipalii factori care generează situații de risc psihosocial sunt: hărțuirea, comportamentul agresiv, violența din partea terților și stresul [5]. Conform EU-OSHA, printre condițiile de lucru cu cel mai mare impact în producerea riscurilor psihosociale sunt: volumul excesiv de muncă; cerințele contradictorii și lipsa de claritate privind sarcinile de realizat; lipsa de implicare în luarea deciziilor; lipsa de autonomie în modul de desfășurare a activității; schimbările organizatorice gestionate necorespunzător, nesiguranța locului de muncă; comunicarea inefficientă, lipsa de sprijin din partea conducerii sau a colegilor; hărțuirea psihologică și sexuală sau violența din partea terților [2].

Figura 1. Matricea riscurilor.



- suport social scăzut din partea conducerii – *risc foarte frecvent, dar cu urmări medii*;
- lipsa de implicare în luarea deciziilor – *risc foarte frecvent, dar cu urmări neînsemnate*;
- microcomunicarea – *risc frecvent dar, cu urmări medii*.

Acțiuni de prevenire, de detensionare și de remediere

Programul de gestionare a situațiilor de risc psihosocial a cuprins acțiuni de intervenție: primare – s-a acționat asupra cauzei; secundare – s-a acționat asupra riscului și terțiare – s-a crescut reziliența prin metode de gestionare a stresului [5, p. 12].

Literatura de specialitate sugerează faptul că ar fi de preferat să se acționeze asupra cauzei riscului, pentru a-l combate. Însă de cele mai multe ori acest lucru nu este posibil. De ex., un client frustrat poate să manifeste agresivitate verbală deoarece a primit o piesă care nu este compatibilă cu automobilul său și dorește să aibă piesa necesară cel târziu mâine, pentru că autovehicolul său se află la un Auto Service care îl taxează cu 50 euro pe zi. Din această cauză este frustrat, strigă, insultă și cere să i se ramburseze inclusiv costurile de întreținere a autovehicolului în timpul de întârziere a livrării piesei, ceea ce compania nu va oferi, iar piesa bună îi va fi livrată cel mai curând peste o săptămână. Astfel de cazuri se repetă zilnic și eroarea poate proveni de la serviciul clienți, sau de la serviciul logistic, transportator ș.a. Respectiv, se cere calitate în ceea ce privește alegerea pieselor pentru clienți de la bun început, totodată, se solicită profesionalism, amabilitate, să fie respectată o anumită structură a apelului și să se facă tot posibilul ca clientul să fie mulțumit. Astfel de cazuri sunt în proporție de 50% din numărul de apeluri. Și toate apelurile provin de la clienți care sunt importanți pentru companie, prin urmare, compania nu admite ca operatorul să întrerupă apelul, el trebuie să asculte activ, să parafrazeze, să identifice soluții, să fie empatic și să prezinte scuze din partea companiei.

Astfel, în vederea gestionării riscurilor psihosociale generate de **violența verbală** din partea clienților sau urmare a contactului cu clienți nemulțumiți, s-a oferit instruire pentru creșterea rezilienței operatorilor la violența verbală și anume, instruire cu privire la structura apelului, necesitatea ascultării active, parafrazării informației care vine din partea clientului, precum și fraze tipice care pot fi utilizate cu scop de a prezenta scuze din partea companiei sau soluții exacte pentru diverse probleme. În acest fel, operatorul, urmând algoritmul propus, nu mai era în situația de a percepe ca atac personal violența verbală și nemulțumirea din partea clientului. Conștientizând că și-a exercitat munca corect, că a fost integru și onest în raport cu clientul, îi era mai ușor să se detașeze de problemă.

Problema lipsei de mobilitate pe parcursul întregii zile de muncă și care poate cauza afecțiuni musculo-scheletice s-a pus în aplicare prin *Directiva 90/270/CEE a Consiliului privind condițiile minime de securitate și sănătate pentru lucrul la monitor*, în special prin prevederile cu privire la regimul de muncă

și odihnă al lucrătorilor care se află zilnic în fața monitorului. Astfel, pentru ei este obligatorie o pauză de masă completă și alte două pauze a câte 15 minute după fiecare 2 ore de muncă. În timpul pauzei, angajații erau încurajați să fie în mișcare pentru a preveni afecțiunile musculo-scheletice [6].

În ceea ce privește **suportul social scăzut din partea conducerii**: s-a contribuit la sporirea suportului social prin încurajarea glumelor și a comunicării între operatori, ori de câte ori era posibil. Fiecare angajat era observat, fiind monitorizată starea de spirit a angajaților, or dacă se întâmpla ca cineva să aibă o zi mai proastă era imediat susținut de către colegi, urmărindu-se menținerea la angajați a unei stări emoționale prin care se manifestă interes sporit, bucurie, entuziasm. Totodată, pentru a gestiona riscurile psihosociale, managerul se ghida permanent de o grilă de evaluare a managementului. S-au organizat și activități de consolidare a echipei. Observațiile cu privire la calitatea serviciului oferit se efectuau într-o manieră amicală. De asemenea, s-au oferit recomandări de gestionare a riscurilor psihosociale care sunt generate de schimbarea unor comportamente la nivel de angajați.

Pentru **evitarea stresului vizual**, s-a recomandat procurarea ochelarilor cu protecție pentru calculator și efectuarea unor exerciții de îmbunătățire a vederii. În ceea ce privește volumul de muncă supradimensionat cu nerespectarea pauzelor, organizația a decis că nu poate modifica cerințele cu privire la volumul de muncă. În acest fel, fiecare angajat are obligația de a prelua minim 8 apeluri pe oră, de a prezenta o transformare a apelurilor în vânzări de minim 38%, cu piese alese corect pentru a nu avea o rată a retururilor mai mare de 6% și nota din partea clienților cu privire la nivelul de înțelegere și amabilitate să nu fie mai mică de nota medie 8, însă s-a recomandat respectarea cerințelor cu privire la timpul de muncă la monitor și odihnă în conformitate cu Directiva 90/270/CEE [6].

Cu referire la **lipsa de implicare în luarea deciziilor**, organizația a decis ca angajații să aibă posibilitatea de a alege dacă doresc să muncească de acasă sau de la birou, iar cei care lucrează cu jumătate de normă au posibilitatea de a alege orarul de muncă. Totodată, fiecare angajat poate în mod individual să socializeze cu colegii în afara orelor de muncă.

Evaluarea programului

Acțiunile de intervenție au fost însoțite și de evaluări ale rezultatelor muncii. Indicatorii de referință după care a fost verificată productivitatea și calitatea serviciilor au fost: media numărului de apeluri preluate timp de o lună de către un operator; media apelurilor transformate în vânzări timp de o lună de către un operator; media produselor returnate din media celor vândute timp de o lună și nota medie a grupului.

Astfel, dacă media numărului de apeluri preluate timp de o lună de fiecare angajat din grupul de control a fost de 973 apeluri, atunci în grupul experimental a fost de 1220. Respectiv, media apelurilor transformate în vânzări timp de o lună, de către un angajat din grupul de control a fost de 29,86%, iar de către un angajat din grupul experimental – de 36,99%. Media produselor întoarse timp de o lună din rata vânzărilor efectuate de către un angajat din grupul de control a fost de 8,58%, iar în grupul experimental – de 5,49%. Nota medie a grupului de control a fost de 8,03, iar a grupului experimental – 8,13.

Este de remarcat și faptul că, după 7 luni de la demararea programului de intervenție, în grupul de control a avut loc o fluctuație de cadre de 50%, trei persoane din șase au fost concediate pe motiv că nu îndeplineau norma cerută prin indicatorii de performanță, iar în grupul experimental nu s-au înregistrat demisii sau concedieri.

Concluzii

Managementul riscurilor psihosociale este un proces anevoios, în special pentru cei ce nu au o claritate cu privire la gestionarea riscurilor psihosociale în vederea stabilirii unei culturi organizaționale armonioase. Raportul cost-eficacitate este ceea ce determină o companie să facă anumite eforturi pentru a produce schimbări organizaționale.

Pe termen lung, unul din cele mai esențiale rezultate așteptate ca urmare a gestionării corecte a riscurilor psihosociale în organizații este, în primul rând, **stabilitatea**, care oferă un sentiment de siguranță și care este o nevoie fundamentală a fiecărei entități. Un angajator care pe termen scurt exploatează la maximum forța de muncă, în viitorul apropiat se va confrunta cu situații frecvente de absenteism, fluctuații de personal, probleme de disciplină, reducerea cantității sau calității unor produse sau servicii, accidente, decizii inco-

recte și erori, creșterea costurilor de despăgubire, costuri suplimentare pentru angajarea și instruirea noilor angajați ș.a. Prin urmare, deși pe termen scurt acesta va avea un venit mulțumitor, pe termen lung se va confrunta cu nevoia de a acoperi cheltuieli suplimentare, ceea ce poate dezechilibra stabilitatea financiară a companiei. Orice companie pentru a prospera trebuie să valorifice starea de bine a fiecărui angajat, să cultive valori sănătoase, totodată să aibă grijă ca acestea să fie implementate de manageri sau de psihologii organizaționali și să fie interiorizate de către angajați. Iar la nivel macrosocial, se va resimți aportul companiilor înfloritoare asupra dezvoltării economice a întregii țări.

Referințe:

1. Bogathy, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007.
2. *Bournout intervention* Disponibil: http://burnoutintervention.eu/fileadmin/user_upload/BOIT_theoretical_abstract_2705.pdf [Accesat la 20.04.2021].
3. Capotescu, R. *Stresul ocupațional. Teorii, modele, aplicații*. Iași: Lumen, 2006.
4. Erwandi, D.; Lestari, F.; Djunaidi, Z.; El-Matury, H. J. *Review of Psychosocial Risk Approach, Model and Theory*. In: *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 2021, vol. 8, no. 3, pp. 195-214.
5. *Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale*. București: Comisia Europeană, 2018.
6. *Hotărârea nr. 819 din 01-07-2016 privind Cerințele minime de securitate și sănătate în muncă pentru lucrul la monitor*. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=93686&lang=ro [Accesat la 20.03.2022].
7. Iordache, R.; Petreanu, V.; Seracin, M. *Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale*. București: Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, 2013.
8. *Riscurile psihosociale la locul de muncă*. București: Comitetul Superior al Inspectorilor de Muncă, 2012.
9. Zlate, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol II), Iași: Polirom, 2007.

Date despre autor:

Luminița ZUBCO, doctorand, Școala Doctorală Științe Sociale, Universitatea de Stat din Moldova.

Prezentat la 27.10.2023