PECULIARITIES REGARDING THE MANAGEMENT OF PSYCHOSOCIAL RISKS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Luminița Zubco

PhD Student, State University of Moldova

Abstract: Managing psychosocial risks presents a similar complexity to providing personalized psychological support, as each organization is a unique entity, just as each individual personality has a distinct structure. In this context, adopting a standardized template could lead to negative consequences for both the company and its employees. The real solution lies in the ability of the psychosocial risk management team to carry out individualized analyzes adapted to the specifics of each work environment.

Keywords: psychosocial risk management, organizational environment.

Aspecte introductive privind gestionarea riscurilor psihosociale

Riscul psihosocial se referă la probabilitatea de producere a unui eveniment, combinat cu consecința sau gravitatea potențială (Simionescu, 2019, p. 41), și care survine din interacțiunea dintre factorii psihiologici și cei sociali. Procesul de intervenție și de gestionare a riscurilor psihosociale se prezintă ca o serie de acțiuni complexe, care presupune asistență psihologică individualizată, deoarece fiecare organizație este o entitate unică, la fel cum fiecare personalitate individuală dispune de o structură distinctă. În acest context, adoptarea unui șablon standardizat ar putea conduce la consecințe negative atât pentru companie, cât și pentru angajații săi. Soluția unei bune intervenții constă în capacitatea echipei responsabile de gestionarea riscurilor psihosociale de a realiza analize individualizate și adaptate la specificul fiecărui mediu de lucru.

Un reper în această analiză ar fi riscurile psihosociale enumerate de către organizațiile internaționale abilitate în securitatea și sănătatea în muncă. Astfel, în mod particular, fiecare organizație trebuie să cerceteze și să acționeze în conformitate cu ciclograma propusă de către OSHA[1], analizând posibilitatea gestionarii fiecărui risc psihosocial, identificate prin trei tipuri de intervenții:

- *primare* – se acționează asupra cauzei;
- *secundare* – se acționează asupra riscului;
- *terțiare* – se crește reziliența prin metode de gestionare a stresului.

Cum se procedează în acest caz? Este de remarcat faptul că există o corelație între modul de gestionare a riscurilor psihosociale și productivitate. În mod evident, este necesar să se acționeze asupra cauzelor mai întâi, însă, dat fiind faptul că pot exista riscuri psihosociale care nu pot fi eliminate prin înlăturarea cauzei, va fi necesar să se identifice posibilități de a acționa asupra riscului pentru a-i diminua impactul negativ asupra personalului. Totodată, se va lucra cu personalul în vederea creșterii nivelului de reziliență. Activitatea practică ne arată că, atunci când se acționează prin intervenții primare asupra unor riscuri psihosociale se

[1] ***Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale*. București: Comisia Europeană, 2018.**

diminuează impactul negativ al mediului de muncă și astfel se crește reziliența în fața altor riscuri psihosociale care nu pot fi eliminate (Zubco, 2023).

În scopul facilitării procesului de identificare și de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional, vom prezenta o listă de riscuri psihosociale[2] care ar putea servi drept variabile de bază în acest proces:

- *Hărțuirea* – repetarea și persistența tentativelor de a chinui, intimida, frustra sau provoca o altă persoană. În situații de hărțuire, într-o anumită perioadă de timp, victima (care poate fi una sau mai multe persoane) devine în mod constant ținta atacurilor agresive ale unei alte persoane (sau mai multe persoane) și întâmpină dificultăți în a se apăra împotriva acestor acțiuni;
- *Violența din partea terților* – amenințări, violență fizică și violență psihologică din partea terților (de ex., consumatori, clienți sau pacienți care primesc bunuri sau servicii);
- *Confruntarea cu durerea* – expunerea la evenimente traumatizante, solicitarea emoțională, tratarea oamenilor muribunzi ș.a.;
- *Volumul de muncă și ritmul de lucru* – volumul de muncă supradimensionat sau subdimensionat, ritmul determinat de automatizare, nivelurile ridicate de presiune a timpului și presiunea permanentă a termenelor, relaxare versus supraîncărcare în muncă;
- *Lipsa creativității și repetitivitatea activității de muncă* – se așteaptă ca lucrătorii să îndeplinească doar sarcini repetitive, monotonia muncii sau ciclurile scurte de lucru, munca fragmentată sau inutilă, munca este ritmată de mașină sau sistem;
- *Timpul de lucru* – munca în ture, turele de noapte, programele de lucru inflexibile, ore de lucru neprevăzute, în afara programului de muncă, urgențele, programul prelungit sau neadaptat la viața socială etc.;
- *Controlul* – gradul ridicat de incertitudine, gradul scăzut de participare la procesul de luare a deciziilor, lipsa controlului asupra volumului de muncă, ritmul de lucru, lucrul în schimburi, incapabilitatea de a-și folosi pe deplin abilitățile, informarea insuficientă;
- *Mediul de muncă și echipamentul de muncă* – resurse insuficiente, disponibilitatea redusă, caracterul inadecvat sau întreținerea necorespunzătoare a echipamentului de muncă, condiții de mediu necorespunzătoare (de ex., lipsa spațiului, iluminatul redus și zgomotul excesiv);
- *Funcția și cultura organizațională* – sistem motivațional neficient, comunicare deficitară, lipsa suportului pentru performanță, suport redus pentru soluționarea problemelor și dezvoltarea personală, sprijin redus din partea conducerii, modul de definire a sarcinilor ineficient, lipsa definirii obiectivelor organizaționale sau a unui acord asupra acestora;
- *Relații interpersonale la locul de muncă* – calitatea relațiilor interpersonale, calitatea comunicării formale și informale, relații defectuoase cu superiorii, relații slab gestionate cu colegii, izolare socială sau fizică, conflicte

[2] Această listă de riscuri a fost elaborată, având la bază următoarele surse: Korunka *et al.* (2010); Constantin (2019); Simionescu (2019); Erwandi *et al.* (2021); ***Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale,* 2018;** *Mental health promotion in the health care sector*: https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-46-mental-health-promotion-health-care-sector/view: *What are psychosocial risk factors?*: https://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm.

interpersonale, lipsa suportului social, hărțuire, intimidare, stil de conducere necorespunzător, violență din partea terților, sprijin slab din partea supervizorilor și/sau colegilor de muncă, munca în izolare ș.a.;

- *Rolul în organizare* – ambiguitatea rolului, roluri conflictuale și responsabilitate pentru oameni, lipsă de claritate în ceea ce privește obiectivele de muncă;
- *Dezvoltarea carierei* – condiţii reduse pentru învățarea organizaţională, stagnarea și incertitudinea în carieră, subpromovarea sau supraprомovarea, remunerații scăzute, nesiguranța locurilor de muncă și valoarea socială scăzută a muncii;
- *Interfața viață de familie-viață profesională* – programul de lucru prea fix sau neadecvat, cerințe antagonice ale rolurilor personale și profesionale, nivel scăzut de sprijin acasă și probleme legate de faptul că ambii parteneri se află în câmpul muncii (carieră dublă);
- *Dezechilibru efort-recompensă* – niveluri scăzute de recunoaștere și recompense, recompensarea eforturilor lucrătorilor și recunoașterea contribuțiilor și realizărilor individuale și ale echipei în cadrul organizației este importantă atunci când se încearcă minimizarea riscului de stres profesional, nemulțumire față de salarii și statut neclar;
- *Schimbare slab gestionată* – o gestionare deficitară a procesului de schimbare poate determina angajații să se simtă anxioși și nesiguri cu privire la aspecte ale muncii sau ale statutului lor, siguranța locului de muncă, reducerea de personal, muncă neclară în viitor;
- *Justiția organizațională* – percepțiile privind corectitudinea procedurilor de lucru și modul în care acestea sunt adoptate; stilul de conducere al șefilor, modul de evaluare a activității; calitatea deciziilor organizaționale; persoane considerate influente pentru lucrători și spațiu limitat, plângerile şi litigiile;
- *Factori sociali și culturali* – amplasarea locurilor de muncă (departe de colegii de lucru, sau prea multe persoane în birou, lipsă de intimitate);
- *Diferențe individuale* (vârstă, abilități mintale, preferințe, temperament etc);
- *Loialitatea organizațională* și *satisfacția profesională* (gradul de identificare și atașament față de companie, gradul de satisfacție în raport cu rezultatele muncii și procesele organizaționale).

Gestionarea riscurilor psihosociale: câteva exemple

În cele ce urmează, vom prezenta câteva exemple, din trei organizații diferite, privind modul de gestionare a situațiilor de risc psihosocial. Menționăm că aceste exemple sunt preluate din activitatea practică a autoarei în cadrul unei companii IT și a unor servicii sociale destinate copiilor cu dizabilități și grupului de suport a acestora.

Exemplul 1. Companie IT, specializată în e-comerț

Într-o comanie IT[3], specializată în e-comerț, care se confrunta cu o mare fluctuație de cadre, s-au identificat următoarele riscuri psihosociale:

- Violența verbală din partea clienților și contactul cu clienți nemulțumiți;

[3] Pentru mai multe detalii privind programul de intervenție psihosocială administrat în cadrul acestei companii, *v.* Zubco (2023).

- Lipsa de mobilitate, pe parcursul întregii zile, ceea ce cauzează afecțiuni musculo-scheletice;
- Stresul vizual;
- Volum de muncă supradimensionat cu nerespectarea pauzelor;
- Suport social scăzut din partea conducerii;
- Comunicarea repetitivă a aceleiași informații și lipsă de creativitate.

Echipa managerială a realizat o analiză a riscurlor psihosociale în scopul identificării măsurilor de gestionare a riscurilor psihosociale identificate. Există riscuri psihosociale care nu pot fi înlăturate, deoarece fac parte din procesul de muncă. Însă se poate acționa asupra angajaților pentru a spori reziliența în fața factorilor stresanți.

În acest caz, violența verbală din partea clienților și contactul cu clienți nemulțumiți este acel factor stresant care nu poate fi înlăturat, deoarece nu se poate acționa nici asupra cauzei, nici asupra riscului. Prin urmare, nu pot fi înlăturate acele circumstanțe care creează nemulțumire și violență din partea clienților, dar nici nu pot rămâne fără asistență acei clienți nemulțumiți și/sau violenți.

Pentru a crește reziliența în fața violenței verbale se pot realiza instruiri cu privire la comportamentul acceptabil din partea operatorului cu privire la structura apelului, fraze tipice, care pot fi utilizate cu scop de a prezenta scuze din partea companiei sau soluții exacte, astfel operatorul urmând algoritmul propus nu mai era pus în situația de a fi marcat personal de violența verbală din partea clientului. Conștientizând că și-a exercitat munca corect, că a fost integru și onest în raport cu clientul, operatorului îi era ușor să se detașeze de problemă.

Lipsa de mobilitate, stresul vizual, comunicarea repetitivă a aceleiași informații și lipsa de creativitate sunt alte riscuri psihosociale cu care se confruntă o parte din angajați. În raport cu aceste riscuri, s-a acționat parțial asupra volumului de muncă supradimensionat, cu nerespectarea pauzelor, prin punerea în aplicare a *Directivei 90/270/CEE* privind condițiile minime de securitate și sănătate pentru lucrul la monitor, în special prevederile cu privire la regimul de muncă și odihnă a lucrătorilor la monitor (obligator pauza de masă completă și alte doua pauze după fiecare 2 ore de muncă a câte 15 min).

Eforturi deosebite s-au depus și în vederea sporirii suportului social din partea conducerii. Astfel, s-a sporit suportul social prin încurajarea glumelor și a comunicării între operatori, ori de câte ori era posibil, fiecare angajat era monitorizat și dacă se întâmpla ca cineva să aiba o zi mai proastă era imediat susținut de către colegi. Liderul de echipă oferea suport activ operatorilor ori de câte ori era nevoie, în același timp managerul exprima în permanență entuziasm, căldură și bunăvoință. S-au organizat activități de consolidare a echipei (ieșiri în oraș în echipă).

Sprijinul oferit de colegi și supervizori poate „amortiza" răspunsurile la stres pe care oamenii le-ar putea experimenta altfel în cazul în care slujbele lor sunt solicitante și simt că nu au control[4]. Este important să menționăm că, în perioada gestionării riscurilor psihosociale în organizație nu a fost fluctuație de cadre și a crescut considerabil productivitatea muncii.

Exemplul 2. Serviciul social „Echipa mobilă"

Serviciul social „Echipa mobilă" este un serviciu specializat care oferă asistenţă socială şi suport la domiciliu persoanelor cu dizabilități, precum şi consiliere şi suport persoanelor implicate în procesul de incluziune a lor. În urma unei evaluări s-a identificat că o parte din angajați prezentau simptomele arderii profesionale.

Riscurile psihosociale identificate:

- *Dezechilibru efort-recompensă* (niveluri scăzute de recunoaștere și recompense);

[4] *What are psychosocial risk factors?*

- *Expunerea la evenimente traumatizante* (confruntarea cu durerea prin asistarea persoanelor suferinde);
- *Mediul de muncă și echipamentul de muncă*;
- *Lipsa controlului* (sentiment de neputință și incapacitate de a susține familiile care suferă de sărăcie și solicită suport financiar, pe când menirea serviciului este incluziunea socială).

În vederea gestionarii dezechilibrului efort-recompensă din motivul nivelului scăzut de recunoaștere și recompense s-a intensificat suportul social, deci suportul social a început să servească drept recompensă. Fiecare angajat era ascultat, înțeles și ajutat în cazul în care avea o problemă de ordin profesional sau chiar personal. În vederea gestionării riscurilor cu privire la expunerea la evenimente traumatizante precum și lipsa controlului și prezența sentimentului de neputință s-a oferit cadru unde angajații aveau psibilitatea să-și ventileze afectele. În carul unor ședințe se discuta minuțios fiecare caz, se analiza și se identificau soluții în grup. Mediul de muncă și echipamentul de muncă a rămas același. Angajații se deplasau la domiciliul beneficiarilor, cu un mijloc de transport vechi, uzat, care nu dispunea de climatizor, iar activitatea la domiciliul beneficiarilor deseori se desfășura în condiții de muncă precare. Prin urmare, gestionarea riscurilor psihosociale a avut loc prin sporirea suportului social care a servit drept recompensă și comunicare eficientă.

Exemplul 3. Centrul comunitar de intergrare și recuperare a copiilor cu dizabilități fizice

Centrul comunitar ce are ca scop intregrarea socială și recuperarea activă a copiilor cu dizabilități fizice se confruntă la un moment dat cu diminuarea constantă a numărului de beneficiari, din motiv că copiii cu dizabilități fizice, în urma unei reforme în sistemul de învățământ, aveau parte de socializare și integrare în cadrul școlilor generale.

Riscuri psihosociale identificate:

- *Schimbare slab gestionată;*
- *Nesiguranța locului de muncă;*
- *Volumul de muncă și ritmul de lucru subdimensionat.*

În literatura de specialitate se menționează că o gestionare deficitară a procesului de schimbare poate conduce la anxietate și nesiguranță în rândul angajaților în ceea ce privește aspecte legate de munca sau de statutul lor[5]. Respectiv, în acest caz, s-a lucrat asupra modului de gestionare a schimbării organizaționale, luându-se decizia de a se schimba grupul de beneficiari ai centrului. S-a luat decizia de a accepta în calitate de beneficiari copii cu dizabilități mintale ușoare, sindrom Down și autism. În consecință, angajații au fost încurajați să participe la instruiri și autoinstruiri în cadrul orelor de muncă, cu scopul de a oferi servicii de calitate. S-a adoptat o metodologie nouă de evaluare și de asistență a beneficiarilor, urmând obiectivul recuperării active și integrării sociale. Deci în cazul dat s-a acționat direct asupra riscului, fiind gestionată corespunzător schimbarea angajații nu mai simțeau stres din cauza nesiguranței locului de muncă și a volumului de muncă subdimensionat.

Din exemplele prezentate, observăm că gestionarea riscurilor psihosociale diferă de gestionarea riscurilor fizice. În cazul riscurilor fizice, singura modalitate de gestionare este eliminarea acestora. În schimb, în gestionarea riscurilor psihosociale, atunci când eliminarea riscului nu este posibilă, se caută modalități de a interveni asupra altor factori. Prin acțiunile orientate asupra acestor factori, în vederea îmbunătățirii calității pe anumite dimensiuni, se poate îmbunătăți climatul organizațional, creând astfel condiții de muncă mai favorabile pentru

[5] *Cf.* ***Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale*****, București, 2018.**

desfășurarea activităților, ceea ce în esență contribuie și la o creștere a calității produselor sau a serviciilor oferite.

Concluzii: câteva precizări finale privind gestionarea riscurilor psihosociale

Gestionarea riscurilor psihosociale în mediul organizațional reprezintă un aspect esențial pentru promovarea unui climat de lucru sănătos și pentru susținerea stării de bine a angajaților. Există câteva particularități specifice care trebuie luate în considerare în acest context:

- *Diversitatea individuală a fiecărei organizații*. Fiecare organizație are specificul său unic și moduri diferite de a gestiona riscurile psihosociale. Gestionarea riscurilor psihosociale trebuie să țină cont de această diversitate și să ofere soluții optime pentru a sprijini nevoile individuale a fiecărui grup de angajați.
- *Climatul organizațional și cultura de lucru* au un impact semnificativ asupra riscurilor psihosociale. O cultură care promovează echilibrul între viața personală și cea profesională, recunoașterea eforturilor și sprijinul reciproc poate reduce în mod esențial probabilitatea apariției riscurilor psihosociale.
- *Organizațiile trebuie să fie flexibile* și să se adapteze la schimbările în mediul de lucru și la cerințele angajaților. Oferirea de opțiuni pentru gestionarea riscurilor pot contribui la reducerea presiunilor psihosociale.
- *Implementarea unor sisteme de monitorizare, evaluare și gestionare constantă a riscurilor psihosociale* permite organizației să identifice evoluții sau schimbări în timp util, facilitând intervenția eficientă.

Prin abordarea acestor particularități, organizațiile pot crea un mediu de lucru pozitiv și sănătos, în care angajații se simt susținuți și capabili să gestioneze presiunile și provocările într-un mod eficient.

BIBLIOGRAPHY

1. Constantin, T. Testarea unei proceduri de identificare a factorilor de risc psihosocial în muncă. În: *Psihologie, Pedagogie Specială și Asistență Socială*, 2019, vol. 56, nr. 2, pp. 3-19.
2. 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.
3. ***Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale*. București: Comisia Europeană, 2018.**
4. Korunka, C.; Tement, S.; Zdrehus, C.; Borza, A. *BOIT - Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders & European Commission Leonardo Da Vinci Program*. [accesat: 20.04.2021]. Disponibil: http://burnoutintervention.eu/.
5. *Mental health promotion in the health care sector* [accesat: 04.09.2021]. Disponibil: https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-46-mental-health-promotion-health-care-sector/view.
6. Simionescu, I. The need for the management of risks related to the workplace. In: *Management intercultural*, 2019, vol. XXI, nr. 42, pp. 39-46.
7. *What are psychosocial risk factors?* [accesat: 09.09.2021]. Disponibil: https://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm.

8. Zubco, L. Studiu de caz privind implimentarea unui proiect de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2023 (in press).