

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE SOCIALE

CONSORTIU: Universitatea de Stat din Moldova (USM), Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți (USARB), Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul (USC)

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 159.944.4:316.6:331.442(043.2)

ZUBCO LUMINIȚA

RISCURI PSIHOSOCIALE ȘI DISFUNCȚIONALITĂȚI ÎN
MEDIUL ORGANIZAȚIONAL: CONSTATĂRI, SOLUȚII ȘI
INTERVENȚII

SPECIALITATEA 511.01 – PSIHOLOGIE GENERALĂ

Rezumatul tezei de doctor în psihologie

CHIȘINĂU, 2025

Teza de doctorat în psihologie a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale Științe Sociale a Universității de Stat din Moldova.

Conducător științific:

COJOCARU Natalia, doctor habilitat în psihologie, conferențiar universitar,
Universitatea de Stat din Moldova.

Membrii comisiei de îndrumare:

RACU Jana, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar;
Universitatea de Stat din Moldova;

PALADI Oxana, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar;
Universitatea de Stat din Moldova;

POTÂNG Angela, doctor în psihologie, conferențiar universitar;
Universitatea de Stat din Moldova.

Componența comisiei de doctorat:

ȘLEAHTIȚCHI Mihai, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar;
Universitatea de Stat din Moldova – *președinte*;

COJOCARU Natalia, doctor habilitat în psihologie, conferențiar universitar;
Universitatea de Stat din Moldova – *conducător științific*;

RACU Jana, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar;
Universitatea de Stat din Moldova – *referent*;

BRICEAG Silvia, doctor în psihologie, conferențiar universitar;
Universitatea de Stat „A. Russo”, Bălți – *referent*;

VASIAN Tatiana, doctor în psihologie, conferențiar universitar;
Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă”, Chișinău – *referent*.

Sușinerea tezei va avea loc la data de **15 octombrie 2025**, ora **11:00**, în cadrul ședinței Comisiei de doctorat, în sala 507, bl. 3, Universitatea de Stat din Moldova, str. M. Kogălniceanu 65, MD-2012.

Teza de doctor și rezumatul acesteia pot fi consultate la Biblioteca Națională a Republicii Moldova, la Biblioteca Centrală a Universității de Stat din Moldova și pe pagina web a Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (www.anacec.md).

Rezumatul tezei a fost expediat la data de **9 septembrie 2025**.

Președinte al Comisiei de doctorat,

ȘLEAHTIȚCHI Mihai, doctor habilitat în psihologie,
profesor universitar

Conducător științific,

COJOCARU Natalia, doctor habilitat în psihologie,
conferențiar universitar

Autoare,

ZUBCO Luminița

ZUBCO Luminița, 2025

CUPRINS

1. Repere conceptuale ale cercetării.....	3
2. Conținutul tezei de doctorat.....	6
3. Concluzii generale și recomandări.....	23
4. Referințe bibliografice.....	25
5. Lista publicațiilor autoarei la tema tezei.....	27
6. Adnotare (în limbile română, engleză și rusă).....	29

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate

Practicile internaționale arată că riscurile profesionale includ, pe lângă cele fizice, chimice și biologice, și riscurile psihosociale. În ultimii ani, Organizația Internațională a Muncii (OIM) și Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) recunosc impactul negativ al acestor riscuri asupra sănătății fizice și psihice, dar și asupra funcționării organizațiilor. În acest sens, ele desfășoară campanii de conștientizare și inițiază cercetări continue, evidențiind legătura dintre riscurile psihosociale și apariția disfuncționalităților organizaționale.¹

Disfuncționalitățile organizaționale sunt strâns interdependente cu riscurile psihosociale, deoarece afectează atât sănătatea mintală și echilibrul emoțional al angajaților, cât și funcționarea eficientă a organizației. Înțelegerea mecanismelor care stau la baza acestor disfuncționalități oferă oportunitatea de a elabora intervenții adaptate, menite să sprijine bunăstarea psihosocială la locul de muncă. Având în vedere că prevenirea este mai eficientă decât intervenția asupra disfuncționalităților, atât la nivel individual, cât și organizațional, se impune aplicarea unei metodologii clare de gestionare a riscurilor psihosociale.

Tematica riscurilor psihosociale devine tot mai relevantă în contextul transformărilor de pe piața muncii, marcate de digitalizare și extinderea telemuncii. Explorarea acestor noi dimensiuni este esențială pentru formularea unor politici și practici organizaționale care să asigure un mediu de muncă sustenabil, echilibrat și sănătos în era digitală.

Astfel, se evidențiază tot mai clar necesitatea elaborării unui cadru teoretico-metodologic pentru investigarea, evaluarea și intervenția în domeniul riscurilor psihosociale la locul de muncă. Prin integrarea unor clasificări coerente și relevante ale acestor riscuri și dezvoltarea unor instrumente specifice (fișe de observație, ghiduri de interviu și chestionare standardizate), studiul dat propune demersul unei analize *continue, coordonate, contextualizate și integrate* a factorilor de risc. Un element esențial este elaborarea unor matrici de evaluare și intervenție care permit analiza riscurilor în funcție de frecvență, gravitate, costuri și responsabilitate organizațională, contribuind astfel la prevenirea și gestionarea disfuncționalităților organizaționale. Subliniem că, în acest context, echipa managerială, alături de psihologul organizațional, are un rol esențial în identificarea și diminuarea riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților organizaționale.

Încadrarea temei în preocupările internaționale, naționale, în context inter și trans-disciplinar

Studiul realizat în această lucrare se încadrează în *preocupările internaționale*, menționăm în acest context campaniile lansate de EU-OSHA². Totodată, subliniem că studiul se încadrează

¹ Activitatea de cercetare privind riscurile psihosociale și sănătatea mintală (2022-2025). Asociația Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă. <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-mental-health/research>.

² Campanii pentru locuri de muncă sigure și sănătoase. Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/ro/campaigns-and-awards/healthy-workplaces-campaigns>.

și în *direcțiile de cercetare la nivel național* – Prioritatea IV. Provocări societale³: a) competitivitate economică; b) valorificarea capitalului uman și social și d) educație pentru dezvoltare durabilă. Mai exact, prin această lucrare, propunem un studiu complex privind manifestarea riscurilor psihosociale în organizațiile locale și recomandări pentru evaluarea și gestionarea riscurilor în vederea sporirii eficienței și stării de bine la locul de muncă.

Data fiind complexitatea fenomenului, studiul riscurilor psihosociale necesită o **abordare interdisciplinară**, incluzând psihologia, medicina muncii, sociologia sau managementul. Așa cum științele psihologice explorează modul în care stresul ocupațional și relațiile de putere la locul de muncă influențează starea de bine a angajaților, sociologia analizează contextul social și economic care contribuie la apariția acestor riscuri, iar medicina muncii se concentrează pe prevenirea afecțiunilor legate de muncă, în timp ce managementul resurselor umane elaborează strategii de evaluare și reducere a riscurilor. Totodată, cercetarea realizată se circumscrie **psihologiei generale**, ca domeniu ce studiază procese și fenomene psihice la nivel individual (emoții, percepții și atitudini individuale, conectate și derivate din procesul muncii) și, prin extindere, domeniului **psihologie social-organizațională**, prin faptul că sunt analizate fenomene care se produc în mediul organizațional și care au implicații asupra eficienței organizaționale și a stării de bine a angajaților la locul de muncă.

Plasarea temei de studiu în context intra- și interdisciplinar ne permite să evidențiem implicarea mai multor structuri, cum ar fi factorii de decizie politică, sindicatele, angajatorii și angajații, pentru a dezvolta soluții viabile pe termen lung. Deoarece riscurile psihosociale nu sunt doar o problemă organizațională sau academică, ci și una de sănătate publică, socială, economică și legală, care necesită colaborarea între diferite sectoare. O abordare interdisciplinară permite dezvoltarea unor politici și practici care să îmbunătățească condițiile de muncă la nivel național și internațional.

Cercetătorii în domeniu, precum T.S. Kristense, H. Hannerz, A. Hogh și V. Borge, susțin că e necesară o abordare individualizată a riscurilor psihosociale pentru fiecare stat. Respectiv, evaluarea acestor riscuri trebuie realizată conform practicilor naționale, ca parte a evaluării generale a riscurilor la locul de muncă. În Republica Moldova, *Legea privind Securitatea și Sănătatea în Muncă* menționează riscurile profesionale, dar se referă preponderent la factorii de risc fizici, abordând doar tangențial câteva dintre riscurile psihosociale prezentate de OIM și literatura de specialitate. Prin acest studiu, ne propunem să apropiem Republica Moldova de standardele europene și internaționale privind sănătatea și securitatea în muncă, prezentând un cadru teoretic ce poate servi ca fundament științific pentru elaborarea unor instrumente adaptate cerințelor naționale.

Reieșind din argumentele prezentate în acest context, **problema de cercetare** propusă pentru această lucrare invocă întrebarea: cum pot fi adaptate modelele internaționale de analiză și gestionare a riscurilor psihosociale, astfel încât să răspundă adecvat realităților organizaționale locale, fără a compromite rigoarea științifică și aplicabilitatea practică? Respectiv, se evidențiază necesitatea stabilirii unui cadru teoretic și empiric care să fundamenteze elaborarea unei strategii de analiză și a unor instrumente de investigare, evaluare și intervenție asupra riscurilor psihosociale, pentru a preveni și reduce disfuncționalitățile organizaționale.

Scopul cercetării constă în determinarea fundamentelor teoretice, metodologice și empirice privind investigarea, analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale în mediul organizațional, prin adaptarea modelelor internaționale la specificul local, în vederea elaborării

³ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Programului național în domeniile cercetării și inovării pentru anii 2024-2027 nr. 1049 din 21.12.2023.

unor intervenții eficiente asupra riscurilor psihosociale pentru a preveni și reduce disfuncționalitățile organizaționale.

Obiectivele cercetării

O1. Analiza teoriilor, modelelor explicative și a tendințelor recente în investigarea riscurilor psihosociale, în vederea clarificării aspectelor teoretice și metodologice privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă.

O2. Examinarea actelor normative și a mecanismelor de gestionare a riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale, în vederea elucidării gradului de aliniere la standardele internaționale în domeniul sănătății și securității în muncă.

O3. Stabilirea unei strategii de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale (în baza instrumentelor recomandate de ghidurile și platformele internaționale și a unor instrumente elaborate de autoare).

O4. Colectarea și interpretarea datelor privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale.

O5. Proiectarea și implementarea unui program de intervenție psihosocială, menit să prevină și să reducă efectele negative ale riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale.

Ipoteza de cercetare

Prezența riscurilor psihosociale în organizațiile locale determină apariția unor disfuncționalități organizaționale, iar aplicarea unor strategii integrate de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor, elaborate pe baza standardelor internaționale și adaptate specificului local, conduce la diminuarea impactului acestor riscuri și la optimizarea funcționării organizaționale.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor alese

Metodele de cercetare includ *sinteza* și *analiza* studiilor teoretice și empirice recente privind fenomenul riscurilor psihosociale în mediul organizațional, în scopul delimitării aspectelor esențiale pentru definirea și abordarea fenomenului. În vederea analizei practicilor internaționale și naționale privind evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă a fost utilizată metoda *analizei documentelor sociale* (documentele supuse analizei au fost constituite din legi, documente, rapoarte, ghiduri etc., elaborate de asociațiile de profil – OIM, EUOSHA ș.a., inclusiv legislația în domeniul a Republicii Moldova). În plus, au fost utilizate metode empirice, precum *ancheta în bază de interviu* și *chestionar*, *observația* și *studiul de caz*, pentru a colecta date relevante și a valida instrumentele și metodologiile propuse. În prelucrarea datelor, au fost utilizate *metode statistico-matematice* și *metode calitative de analiză a conținutului*.

Noutatea și originalitatea cercetării rezidă în abordarea integrată și adaptată contextului național a riscurilor psihosociale, o temă neexplorată în Republica Moldova. În timp ce la nivel internațional riscurile psihosociale sunt bine documentate și gestionate prin ghiduri elaborate de organizații precum EU-OSHA și OIM, legislația și practicile naționale se concentrează predominant pe riscurile fizice, ignorând complexitatea și gravitatea celor psihosociale. Astfel, prin acest studiu, se creează o punte între cercetarea internațională și practica locală, oferind un model integrat în organizațiile locale. Cercetarea își aduce contribuția atât în domeniul academic, cât și în cel practic, având potențialul de a influența politici publice și organizaționale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost prezentate, discutate și aprobate în cadrul ședințelor comisiei de îndrumare, la 6 conferințe științifice de nivel național și internațional și în articole publicate în reviste de specialitate și culegeri (în total: 10 publicații).

Implementarea rezultatelor științifice. Cercetarea a evidențiat cele mai frecvente riscuri psihosociale din organizațiile locale și modul de percepție a acestora. Totodată, am examinat strategii de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, fiind propuse instrumente, politici organizaționale și programe în acest sens. Rezultatele au fost implementate în adaptarea

practicilor organizaționale, contribuind, astfel, la rentabilizarea managementului riscurilor psihosociale și crearea unor medii de muncă mai sănătoase și mai eficiente (în câteva organizații care au constituit drept bază pentru studiile de caz). Publicațiile și participările la conferințe au facilitat diseminarea acestor bune practici atât la nivel național, cât și internațional.

Sumarul capitolelor tezei. Teza este structurată în următoarele compartimente: adnotări (în limbile română, rusă și engleză), introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări practice, bibliografie din , 17 de tabele, 8 figuri, 12 anexe, 147 de pagini de text de bază, declarația privind asumarea răspunderii și CV-ul autorului.

Publicații la tema tezei. Conținutul de bază al cercetării și rezultatele cercetării sunt prezentate în 10 de lucrări științifice publicate: articole în reviste și materialele conferințelor științifice naționale și internaționale.

Cuvinte-cheie: riscuri psihosociale, disfuncționalități organizaționale, matricea riscurilor, politici organizaționale.

CONȚINUTUL TEZEI DE DOCTORAT

În introducere este prezentată actualitatea și importanța temei abordate, încadrarea temei în preocupările internaționale și naționale, în context inter și transdisciplinar, cu prezentarea rezultatelor cercetărilor anterioare referitoare la tema aleasă, scopul și obiectivele cercetării, ipotezele cercetării, sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese, sumarul compartimentelor tezei.

În **Capitolul 1, Riscuri psihosociale și disfuncționalități în mediul organizațional: conceptualizări teoretice**, se analizează aspecte definitorii și teorii explicative ale riscurilor psihosociale, fiind subliniată specificitatea acestora în raport cu riscurile fizice. Sunt examinate diverse clasificări ale riscurilor psihosociale, elaborate de cercetători și organizații internaționale specializate în domeniul securității și sănătății în muncă, precum și cele ale unor state cu politici avansate în acest sector. Analiza cuprinde identificarea principalilor factori generatori de riscuri psihosociale și, la final, sintetizează o listă unică de factori, clasificați în funcție de gravitate și nivelul de gestionare.

Totodată, în acest capitol se examinează impactul factorilor de risc psihosocial în raport cu disfuncționalitățile organizaționale, fiind evidențiate manifestări ale comportamentelor deviante în organizații și consecințele negative resimțite de angajatul expus riscurilor psihosociale. Tot în acest capitol, sunt analizate evoluțiile conceptului de risc psihosocial la locul de muncă, prin prisma unor perspective recente și tendințe actuale din cercetările internaționale.

1.1 Riscurile psihosociale în mediul organizațional: aspecte definitorii, abordări și teorii explicative

În acest compartiment au fost analizate aspectele definitorii ale riscurilor psihosociale, pornind de la definiția clasică a riscului (Simionescu, 2019) și de la clasificările elaborate de cercetătorii științifici și organizațiile internaționale competente în domeniul sănătății și securității în muncă (de ex., Erwandi, 2021; EU-OSHA, 2020; Burr et al., 2019; OIM; Comisia Europeană, 2018; Iordache *et al.*, 2013 ș.a.). Perspectivele recente privind riscurile psihosociale în mediul organizațional subliniază necesitatea unei **abordări integrate** care să ia în considerare atât factorii de risc fizici, cât și pe cei psihosociali. Astfel, promovarea unei culturi organizaționale sănătoase devine esențială pentru prevenirea și gestionarea acestor riscuri. Este important ca organizațiile să implementeze politici și strategii de intervenție care să abordeze atât dimensiunile fizice, cât și cele psihosociale ale muncii, asigurând un mediu de lucru care să sprijine starea de bine și performanța angajaților. În acest sens, o **abordare contextuală** devine indispensabilă, întrucât riscurile psihosociale nu pot fi analizate izolat de realitățile sociale, economice și culturale în care funcționează organizația. Respectiv, gestionarea riscurilor necesită

o **abordare coordonată**, care să implice politici guvernamentale adecvate, suport organizațional și resurse pentru a asigura starea de bine și sănătatea mintală a angajaților. Gestionarea riscurilor psihosociale este un **proces continuu**, conform ciclogramei propuse de Uniunea Europeană.

În finalul acestei secțiuni, precizăm câteva **aspecte definitorii** care constituie totodată și cadrul teoretic pe care se fundamentează lucrarea de doctorat, și anume: **a) riscurile psihosociale reprezintă rezultatul interacțiunii complexe dintre factorii profesionali, care includ factori fizici și psihosociali, generați de managementul organizațional, precum și factorii individuali, derivați din funcționarea psihicului uman; b) impactul negativ al riscurilor psihosociale poate persista chiar și atunci când angajatul nu mai interacționează direct cu acești factori; c) gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare organizațională integrată, contextuală și coordonată, care să vizeze prevenirea, reducerea și monitorizarea impactului acestora asupra angajaților și organizației.**

Lucrarea se fundamentează pe un cadru teoretic solid, structurat în jurul a trei concepte esențiale: raportul solicitare–control, potrivirea persoană–mediu și echilibrul efort–recompensă. Aceste concepte sunt reflectate în multiple teorii explicative relevante: modelul ingineresc, fiziologic și psihologic (Cox și Mackay, 1981); modelul tranzațional (Lazarus și Folkman, 1984 *apud* Erwandi *et al.*, 2021); modelul solicitare–control–suport propus de Karasek și completat de Johnson și Hall în 1988 (*apud* Zlate, 2007); teoria potrivirii persoană–mediu (French *et al.*, 1982 *apud* Bogathy, 2007); teoria „vitamina” (Warr); teoria conservării resurselor (Hobfoll); teoria efort–recompensă (Peter, Geibler și Siegrist); teoria stresului ocupațional (Beehr); teoria compensării solicitărilor și reacțiilor (Jonge și Dormann) și teoria solicitărilor, abilităților și suportului propusă de van Veldhoven *et al.* în 1987 (*apud* Capotescu, 2006). De asemenea, am utilizat modelul teoretic al OMS, elaborat de Cooper și Davison, care propune o abordare multidisciplinară ce integrează dimensiuni psihologice, sociologice și fiziologice, oferind un cadru unitar pentru analiza și prevenirea riscurilor psihosociale în organizații.

1.2 Factori generatori ai riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Clasificarea factorilor cu potențial de a genera riscuri psihosociale a reprezentat în ultimii ani o preocupare constantă pentru cercetătorii din domeniul securității și sănătății în muncă. Cercetători precum McNeely, Cox, Griffiths, Jettinghoff și Houtman (*Psychosocial risks...*, OSHwiki, 2021), Constantin (2004; 2020), Simonescu (2019) și organizații internaționale de referință precum Organizația Internațională a Muncii (OIM), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) au analizat și propus diverse tipologii ale acestor riscuri. Aceste liste diferă în funcție de cadrul teoretic și de metodologia fiecărui grup de cercetare, tendință regăsită și în clasificările realizate de instituțiile specializate din statele cu politici avansate în domeniu.

Pornind de la aceste contribuții, am elaborat o listă unică de factori care pot genera riscuri psihosociale, menită să sprijine procesul de identificare, evaluare și gestionare a acestora în mediul organizațional. Rezumatul acestor clasificări este prezentat în **Tabelul 1**.

Tabelul 1. Factori care cauzează riscuri psihosociale în mediul organizațional

Riscuri psihosociale	Autori
Hărțuirea, mobbingul sau bullyingul Implică acțiuni repetate și intenționate de a chinui, intimidă sau frustra o persoană. În <i>mobbing</i> , un grup de colegi se mobilizează împotriva unui angajat, exercitând presiuni colective pentru a-l marginaliza. În <i>bullying</i> , hărțuirea este realizată de o singură persoană cu un statut sau o poziție de putere superioară.	EU-OSHA, 2021; OMS, 2021; Comisia Europeană, 2018; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Riedesser și Fischer, 2003.
Violența din partea terților Poate include amenințări, violență fizică și/sau psihologică venită de la clienți, consumatori sau pacienți care beneficiază de servicii sau produse.	EU-OSHA, 2021; OMS, 2021; Comisia Europeană, 2018; Erwandi, 2021; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Ruppert, 2012.

<i>Expunerea la evenimente traumatizante</i> Confruntarea cu durerea și tratarea oamenilor muribunzi – presupun solicitări emoționale intense.	Mental Health Promotion, 2021, 2013; Ruppert, 2012; Riedesser și Fischer, 2003.
<i>Volumul, ritmul și natura muncii</i> Un volum supradimensionat sau subdimensionat, combinat cu presiuni ridicate și termene scurte, pot duce la un dezechilibru în activitatea angajatului.	EU-OSHA, 2021, OMS, 2021, Constantin, 2020, Simonescu, 2019, Comisia Europeană, 2018, Karasek și Theorell, 1990, Beehr, 1978.
<i>Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor</i> Activitățile monotone și ciclice, cu ritm impus de sistem sau tehnologie, pot genera demotivare.	Comisia Europeană, 2018, Simonescu, 2019.
<i>Timpul de lucru</i> Turele de noapte, programul prelungit și lipsa flexibilității în organizarea orelor de muncă afectează sănătatea psihică.	Comisia Europeană, 2018; Mintal health promotion, 2021.
<i>Controlul și autonomia</i> Lipsa de influență asupra volumului de muncă și asupra deciziilor luate poate cauza un sentiment de neputință și frustrare.	Comisia Europeană, 2018; Simonescu, 2019; Boumout intervention, 2021; Mintal health promotion, 2021, Karasek, 1979.
<i>Mediul de muncă și resursele insuficiente</i> Mediul neprielnic, resursele insuficiente și echipamentele necorespunzătoare, amplasarea necorespunzătoare a birourilor, lipsa intimității la locul de muncă, reprezintă riscuri pentru siguranța fizică și psihică.	Comisia Europeană, 2018; EU-OSHA, 2021; Simonescu, 2019; Siegrist, 1996.
<i>Cultura organizațională</i> Lipsa unui sistem motivațional eficient și a suportului pentru dezvoltarea personală contribuie la o atmosferă de muncă negativă.	Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2021, Comisia Europeană, 2018.
<i>Comunicarea și relațiile interpersonale</i> Lipsa suportului social, comunicarea deficitară (formală și informală) și conflictele la locul de muncă sunt factori de risc care contribuie la stresul profesional	Constantin, 2019, Comisia Europeană, 2018, Simonescu, 2019, Erwandi, 2021, Riedesser și Fischer, 2007, Siegrist, 1996, Cooper și Marshall, 1976,
<i>Rolul în organizație</i> Ambiguitatea sau conflictele de rol, lipsa clarității rolului/atribuțiilor de serviciu în organizație, sunt factori semnificativi în crearea stresului.	Comisia Europeană, 2018; Erwandi et al., 2021; EU-OSHA, 2021; Van Wart, 2014; Maslach și Leiter, 1997.
<i>Dezvoltarea carierei</i> Stagnarea, subpromovarea sau suprapromovarea precum și nesiguranța locului de muncă generează anxietate.	Constantin, 2019; Comisia Europeană, 2018; Erwandi et al., 2021.
<i>Interfața viață de familie – viață profesională</i> Echilibrul precar între viața profesională și personală poate duce la conflicte și epuizare.	Comisia Europeană, 2018; EU-OSHA, 2021; Cojocaru et al., 2020.
<i>Dezechilibrul efort-recompensă</i> Recunoașterea insuficientă a eforturilor angajaților poate amplifica nemulțumirea față de muncă.	Erwandi și alții, 2021; EU-OSHA, 2021; Peter, Geibler și Siegrist, 1998.
<i>Schimbările slab gestionate</i> Managementul inadecvat al schimbărilor organizaționale creează nesiguranță și anxietate în rândul angajaților.	Constantin, 2019; Erwandi et al. 2021; Boumout intervention, 2021; EU-OSHA, 2021.
<i>Justiția organizațională</i> Percepția de corectitudine în luarea deciziilor și evaluarea activității influențează starea psihică a angajaților.	Constantin, 2019; Erwandi et al., 2021; Hood, 2000.
<i>Diferențele individuale între angajați</i> Diferențe culturale, de temperament, vârstă, trăsături individuale afectează modul în care angajații reacționează la stres.	Simonescu, 2019.
<i>Gradul de identificare cu organizația</i> Atașamentul față de companie.	Constantin, 2020; Simonescu, 2019, Guest, 2011.
<i>Satisfacția profesională</i> Percepția asupra recompenselor și valorizării muncii.	Constantin, 2020.

Gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare structurată, iar clasificarea acestora este esențială pentru atribuirea clară a responsabilităților și pentru definirea nivelurilor la care se impune intervenția. Riscuri psihosociale pot să apară în interacțiunile angajaților cu

clienții, pacienții sau beneficiarii și sunt adesea inevitabile, însă pot fi gestionate prin politici și intervenții organizaționale axate pe dezvoltarea rezilienței individuale.

În acest context, propunem o clasificare a riscurilor psihosociale în funcție de caracterul emergent al acestora și de nivelul de manifestare (*macro, mezo și microsocial*, v. **Tabelul 2**) și gradul de gravitate (*ușoară, medie și ridicată*, v. **Tabelul 3**). Această clasificare a stat la baza elaborării matricii riscurilor (descrisă în cap. 2). Matricea a fost utilizată în evaluarea și prioritizarea intervențiilor din organizațiile locale (cf. Zubco, 2023).

Tabelul 2. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelul de manifestare

Riscuri la nivel microsocial Aceste riscuri derivă din relațiile interpersonale disfuncționale între colegi și pot fi gestionate prin politici organizaționale orientate spre armonizarea relațiilor dintre angajați. Pentru diminuarea acestor riscuri, se recomandă promovarea unui climat organizațional incluziv prin promovarea echității și diversității, comunicare transparentă.	Conflicte interpersonale între colegi Hărțuirea la locul de muncă Lipsa suportului social Injustiția percepută și favoritismul Comunicare inefficientă și insuficientă Competiția nesănătoasă Excluziunea sau clișee la locul de muncă Ambiguitatea rolurilor și responsabilităților Concurența pentru resurse limitate
Riscuri la nivel mezosocial Aceste riscuri sunt generate de procese manageriale disfuncționale, care pot afecta direct coeziunea echipei și productivitatea. Gestionarea acestor riscuri presupune instruirea managerilor, pentru a dezvolta un climat organizațional colaborativ, creativ și democratic, care să sporească performanța la nivel organizațional.	Hărțuirea la locul de muncă Management autoritar Comunicare pe verticală lipsită de respect Lipsa participării la procesul decizional Lipsa suportului managerial Cultura organizațională bazată pe perfecționism și presiunea performanței Distribuția injustă a sarcinilor Politici inflexibile de muncă Lipsa oportunităților de dezvoltare profesională Mediul de lucru competitiv și lipsa cooperării
Riscuri la nivel macrosocial Riscurile macrosociale sunt externe organizației și impun intervenții la nivel sistemic. Aceste riscuri nu pot fi controlate în întregime de organizații, însă se pot formula strategii de protecție psihosocială.	Restricțiile impuse de pandemia COVID-19 Crisele economice și insecuritatea financiară Globalizarea și contractele cu companii internaționale Modificările legislative și politicile guvernamentale Digitalizarea și automatizarea Inegalitățile sociale și economice Crisele de sănătate publică și catastrofele naturale Mediul politic instabil

Pentru a evalua impactul potențial asupra sănătății mintale și funcționării organizaționale, riscurile au fost ierarhizate în funcție de gravitate, conform modelelor propuse de specialiștii și organizații internaționale de profil (v. **Tabelul 3**).

Tabelul 3. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de gravitatea acestora

Riscuri de gravitate ridicată sunt direct corelate cu tulburările de stres post-traumatic (PTSD), depresie și anxietate (OMS, 2021; EU-OSHA, 2021; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Riedesser și Fischer, 2007).	Hărțuire, mobbing sau bullying Violența din partea terților Expunerea la evenimente traumatizante Volumul și ritmul de muncă
Riscuri de gravitate medie sunt asociate cu tulburări afective (Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Comisia Europeană, 2018; Cojocaru et al., 2020; Constantin, 2020; Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2021).	Relații interpersonale defectuoase la locul de muncă și lipsa suportul social Lipsa controlului Cultură organizațională deficitară și lipsa suportului managerial Percepțiile de injustiție și inechitate la locul de muncă Conflictul între viața profesională și cea personală Gestionarea deficitară a schimbărilor organizaționale

	Condițiile de muncă inadecvate și echipamentul insuficient Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă Dezechilibrul efort-recompensă Munca în ture și orele de lucru neregulate
Riscuri de gravitate ușoară , sunt riscuri impactul cărora nu este imediat grav, însă acumularea lor poate duce la deconectare emoțională, demotivare și tulburări de adaptare (Pânișoară, Pânișoară, 2005; Guest, 2011; Comisia Europeană, 2018; Simonescu, 2019; Constantin, 2020; Erwandi, 2021).	Lipsa atașamentului față de companie Satisfacția profesională scăzută Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional Susceptibilitatea la stres în funcție de variațiile individuale la nivel de temperament și abilități

Modelul propus oferă un cadru de analiză și intervenție, contribuind la elaborarea politicilor interne și la optimizarea strategiilor de prevenire a disfuncționalităților organizaționale. Abordarea multi-nivelară (macro–mezo–micro) permite elaborarea mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale la nivel de organizație. Acest model a stat la baza **matricei riscurilor propuse în studiul empiric**, care va fi detaliată în capitolul 2, reprezentând un instrument practic pentru identificarea, ierarhizarea și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (cf. Zubco, 2025).

1.3 Implicații ale riscurilor psihosociale în producerea unor disfuncționalități în mediul organizațional

Expunerea la riscuri psihosociale în mediul organizațional are un impact semnificativ atât asupra stării de bine a angajaților, cât și asupra comportamentului organizațional al acestora, ceea ce determină disfuncționalități care generează costuri considerabile, afectând performanța economică a organizațiilor și provocând pierderi financiare semnificative. Implementarea programelor de prevenție și de gestionare a riscurilor psihosociale poate reduce aceste efecte indesezirabile și poate aduce beneficii financiare importante organizațiilor.

Disfuncționalitatea în mediul organizațional poate fi definită ca un fenomen complex, sistemic, care reflectă deviații negative în funcționarea unei organizații, afectând coeziunea, performanța și capacitatea acesteia de a-și atinge obiectivele.

Disfuncționalitățile pot fi influențate de factorii psihosociali din cadrul organizației care derivă din cei culturali, de mediu și de conducere și de alte aspecte structurale (v. **Tabelul 4**).

Tabelul 4. Disfuncționalități în mediul organizațional

Disfuncționalități manifeste la nivel de individ în contextul muncii	Epuizare emoțională Depersonalizare / cinism Scăderea realizărilor personale Retragere psihologică Dificultăți cognitive Comportamente deviante (izbucniri emoționale, abuz de substanțe) Predispoziție la accidente etc.
Disfuncționalități organizaționale în dinamica muncii	Fluctuație de cadre/ pensionare anticipată Absentism Prezenteism Productivitate scăzută/ ineficiență operațională Conflicte interne/scăderea coeziunii echipei Relații interpersonale deteriorate (comunicare deficitară, lipsa empatiei) Rigiditate sau haos în climatul organizațional etc.

Prin urmare, riscurile psihosociale și disfuncționalitățile organizaționale sunt concepte distincte, dar interconectate, care afectează funcționarea sănătoasă a mediului de muncă. Dacă riscul psihosocial se referă la acei factori de natură organizațională, relațională sau individuală care, în interacțiune cu mediul profesional pot dăuna sănătății psihice și fizice a angajaților, disfuncționalitățile organizaționale, în schimb, reprezintă perturbări sistemice care afectează eficiența, comunicarea, colaborarea și climatul organizațional. Riscurile psihosociale amplifică

disfuncționalitățile, iar disfuncționalitățile cronice pot, la rândul lor, genera sau agrava riscurile psihosociale. În acest sens, o abordare integrată a celor două dimensiuni este esențială pentru prevenirea efectelor negative asupra sănătății angajaților și asupra performanței organizaționale (v. **Figura 1**).

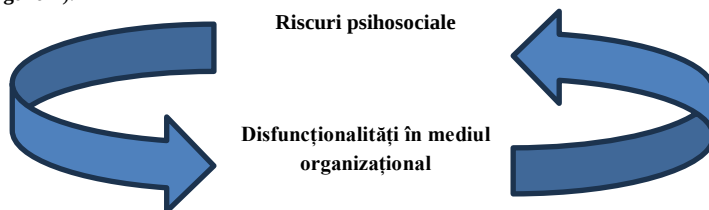


Figura 1. Interdependența dintre riscurile psihosociale și disfuncționalitățile organizaționale

În cercetarea dată, propunem însă o abordare intervențională în care, prin identificarea timpurie și managementul adecvat al riscurilor psihosociale, putem întrerupe acest cerc vicios. Astfel, chiar dacă relația este circulară, ea nu este închisă complet – există puncte de intervenție care pot inversa direcția sau chiar rupe această buclă disfuncțională.

1.4 Cercetări privind riscurile psihosociale în mediul organizațional: evoluții, tendințe recente și perspective

Riscurile psihosociale la locul de muncă au devenit un subiect major de cercetare în ultimele decenii, odată cu recunoașterea impactului semnificativ pe care riscurile le au asupra sănătății și stării de bine a angajaților și asupra funcționalității organizaționale. Evoluția cercetărilor în domeniul riscurilor psihosociale evidențiază un progres semnificativ, de la etapa inițială de identificare și conceptualizare a acestora, până la elaborarea unor instrumente riguroase de evaluare și a strategiilor de intervenție specifice. În acest context, se disting câteva etape istorice și direcții majore de dezvoltare.

1950–1970: Fundamentarea conceptului de stres ocupațional

Primele contribuții teoretice relevante apar odată cu lucrările lui Selye (1956), care introduce conceptul de *stres* ca răspuns nespecific al organismului la orice solicitare, descris prin *sindromul general de adaptare* (apud Zlate, 2007). Acesta stabilește trei faze fundamentale – alarmă, rezistență și epuizare – conturând un cadru de înțelegere a reacțiilor fiziologice și psihice ale indivizilor în fața presiunilor externe.

1970–1990: Formularea sindromului „burnout”

Această perioadă marchează o trecere de la studiul general al stresului la o focalizare asupra efectelor sale specifice în contexte profesionale. Termenul „burnout” este utilizat inițial de Bradley (1969) și ulterior fundamentat științific de Freudenberg (1974) și Maslach și Jackson (1976). Este formulat *modelul tridimensional al burnout-ului* (Maslach, Jackson, Leiter, 1997), care include: epuizarea emoțională, depersonalizarea și reducerea realizărilor personale.

1990–2010: Diversificarea factorilor de stres și apariția conceptului de risc psihosocial

În această perioadă, literatura de specialitate se îndreaptă către o înțelegere mai largă a cauzelor stresului ocupațional, integrând mai mulți factori de risc psihosociale. Astfel, conceptul de *factor de risc psihosocial* capătă contur, iar organizațiile internaționale, precum EU-OSHA și OIM, inițiază demersuri de dezvoltare a metodologiilor de identificare, evaluare și gestionare a acestor riscuri.

2000–2010: Dezvoltarea modelelor teoretice explicative

Această etapă este marcată de cristalizarea unor teorii relevante, care fundamentează științific mecanismele de apariție și manifestare a riscurilor psihosociale.

2001–prezent: Apariția și validarea instrumentelor de evaluare

În ultimele două decenii, accentul s-a pus pe dezvoltarea și validarea unor instrumente de evaluare a riscurilor psihosociale. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)*, *General Nordic Questionnaire (QPSNordic)* și *Chestionarul System ECO* (2020) sunt exemple de instrumente standardizate în acest sens (Kristensen și Borg, 2001; Asberg *et al.*, 2008, Constantin 2004, 2020).

2010–prezent: Dimensiunea economică și prevenția activă

Începând cu 2010, diverse cercetări subliniază inclusiv impactul economic al riscurilor psihosociale, estimând pierderile semnificative cauzate de disfuncționalitățile organizaționale pe care le produc (EU-OSHA, 2018). În consecință, accentul cade pe dezvoltarea unor *strategii proactive, sustenabile și participative* de prevenție. *Platforma OiRA – Online interactive Risk Assessment*, dezvoltată de EU-OSHA, sprijină evaluarea calitativă a factorilor psihosociale la nivel organizațional.

În **CAPITOLUL 2, Managementul riscurilor psihosociale în mediul organizațional: practici internaționale și experiențe locale**, sunt analizate abordările globale și locale privind gestionarea riscurilor psihosociale, punând accent pe metodologii integrate, cum ar fi, utilizarea chestionarelor standardizate și a evaluărilor calitative. Totodată, se subliniază importanța evaluărilor calitative pentru identificarea eficientă a mecanismelor de gestionare a riscurilor psihosociale. Capitolul examinează actele normative și practicile privind securitatea și sănătatea în muncă din Republica Moldova, evidențiind deficiențele cadrului legislativ actual și formulând propuneri de modificare. Acestea urmăresc alinierea la standarde internaționale adaptate contextului cultural.

2.1 Particularități privind managementul riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale presupune adaptarea intervențiilor la specificul organizațional, ținând cont de cultura instituției, natura activității și nevoile categoriilor vulnerabile. Totodată, analiza riscurilor trebuie să vizeze atât factorii fizici, cât și psihosociale, fiind necesară implicarea unei echipe multidisciplinare (Simonescu, 2019). Deci, managementul riscurilor psihosociale implică o abordare *coordonată, contextuală și integrată* și este un *proces continuu*.

Gestionarea riscurilor implică trei tipuri de intervenții (Comisia Europeană, 2018): primare – se acționează asupra cauzei; secundare – se acționează asupra riscului; terțiare – se crește reziliența prin metode de gestionare a stresului.

2.2 Metode și tehnici de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Studiile realizate în ultimii ani (*cf.* Balode, 2016, 2019; Bogathy, 2007; Мургонен, 2007; Capotescu, 2006; Ursu, 2000; Comisia Europeană, Comitetul Superior al Inspectorilor de Muncă; EU-OSHA ș.a.) propun diverse metode de analiză a interacțiunii dintre factorii organizaționali și cei individuali și a riscurilor ce derivă în consecință, însă fiecare organizație este liberă să adapteze programul de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale.

Investigarea și analiza riscurilor psihosociale poate fi realizată atât prin metode cantitative, cât și calitative. În scopul evaluării riscurilor psihosociale, OIM și EU-OSHA pun la dispoziția angajatorilor, psihologilor organizaționali, a managerilor și a altor actori responsabili de sănătatea și securitatea în muncă diverse ghiduri și materiale informative privind posibile riscuri psihosociale în organizații. Tot în acest scop, OIM și EU-OSHA mai propun și o serie de metode și tehnici precum interviul, fișa de observație, chestionarul semistrukturat, matricea intensității și gravității riscurilor (Калькис *et al.*, 2019).

Evoluția metodelor cantitative la nivel internațional și național

Odată cu avansarea cercetării aplicative, apar și instrumente standardizate de evaluare a riscurilor psihosociale:

- *COPSOQ – Chestionarului Copenhaga de evaluare a factorilor psihosociali* – echipa de experți din cadrul Departamentului Psihosocial al Institutului Național de Sănătate Ocupațională din Copenhaga, Danemarca, Kristense, Hannerz, Høgh și Borge, în 1997 au elaborat o primă versiune a Chestionarului ce conține trei variante: varianta lungă, varianta scurtă și o variantă ce ar putea fi adaptată în diverse contexte internaționale. Cele 6 axe ale chestionarului sunt: cerințele muncii; organizarea și conținutul muncii; relații interpersonale și calitatea conducerii; interfața muncă-individ; valori profesionale; sănătatea și starea de bine (Liță și Secu, 2016).
- *Chestionarul scandinav QPS Nordic* – Chestionarul cuprinde factorii psihologici și sociali fundamentali la locul de muncă și este adecvat atât pentru aplicarea în diverse acțiuni la locul de muncă, cât și în scopuri de cercetare. Itemii chestionarului sunt grupați pe trei module: modulul de activități; modulul organizatori; modulul individual (Asberg, Wannstrom, Peterson, Nygren, Gustavsson, 2008; *apud* Simonescu, 2019).
- *Chestionarul System ECO* (2004-2020), elaborate de T. Constantin, propune corelarea factorilor climatului organizațional, identificați cu ajutorul chestionarului System ECO, cu incidența simptomelor de tip psihosomatic, evaluate cu ajutorul scalei pentru simptome psihosomatice din prima versiune a *COPSOQ* (*cf.* Constantin, 2020).

Conform metodologiei propuse de EU-OSHA (2020), procesul de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale presupune parcurgerea următoarelor etape: (1) identificarea riscurilor și a persoanelor expuse; (2) evaluarea riscurilor și stabilirea priorităților; (3) luarea deciziilor privind măsurile de prevenție; (4) implementarea măsurilor stabilite; și (5) monitorizarea și revizuirea situației.

În baza acestui cadru metodologic, am propus mai multe instrumente operaționale, adaptate fiecărei etape. Astfel, pentru etapa de identificare a riscurilor și a persoanelor expuse (etapa 1), au fost elaborate: fișa de observație (anexele 2 și 3), ghidul de interviu (anexa 4), precum și chestionarele semistructurate și structurate (anexele 1, 5 și 6). În etapa a doua, dedicată evaluării și ierarhizării riscurilor, se utilizează matricea riscurilor (anexa 7). Pentru etapa a treia, care vizează luarea deciziilor privind măsurile preventive, se propune aplicarea matricii de clasificare a riscurilor (anexa 8). În etapa de implementare a intervențiilor (etapa 4), sunt incluse exemple de instrucțiuni și acțiuni concrete (anexele 9, 10 și 11), menite să sprijine intervențiile organizaționale. Aceste instrumente sunt prezentate în anexele corespunzătoare din lucrarea de doctorat.

2.3 Analiza documentației și a instrumentelor de lucru privind securitatea și sănătatea în muncă în Republica Moldova

2.3.1 Cadrul normativ privind securitatea și sănătatea în muncă în Republica Moldova

Securitatea și sănătatea în muncă constituie un pilon fundamental în garantarea drepturilor angajaților, având ca obiectiv primordial asigurarea unor condiții de muncă sigure și favorabile sănătății, atât fizice, cât și mintale. Pentru a evalua în ce măsură riscurile psihosociale la locul de muncă sunt reflectate în cadrul legislativ din Republica Moldova, am utilizat *metoda analizei documentelor sociale* (*cf.* Chelcea, 2004), urmând o serie de etape specifice, pornind de la stabilirea obiectivelor de studiu, continuând cu identificarea și selecția documentelor juridice esențiale, locale și internaționale (cum ar fi Constituția Republicii Moldova, Codul Muncii, Legea Nr. 186/2008 privind securitatea și sănătatea în muncă, prevederile legale ale OIM și UE ș.a.); categorizarea informațiilor prin identificarea și marcarea termenilor cheie; ulterior analiza

și interpretarea datelor prin interpretarea semnificațiilor frecvenței și contextului în care apar anumiți termeni; deducerea și formularea concluziilor.

Astfel, actele normative au fost analizate pentru a identifica prevederi privind modul de gestionare a riscurilor profesionale, atât fizice, cât și psihosociale. Acest demers a presupus nu doar structurarea și compararea cadrelor legislative existente, ci și evidențierea unor omisiuni în reglementările actuale care vizează explicit riscurile psihosociale, subliniind astfel necesitatea unor ajustări normative în această direcție.

2.2.3 Aspecte psihologice privind cadrul legislativ în abordarea riscurilor psihosociale

Comparând cadrul normativ național al Republicii Moldova cu standardele internaționale, în scopul evaluării gradului de aliniere a legislației privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă, ne vom referi la două cadre de referință internaționale importante – *Organizația Internațională a Muncii (OIM)* și *Uniunea Europeană (UE)*, care au stabilit linii directoare clare pentru protecția angajaților împotriva riscurilor psihosociale.

Este de remarcat faptul că legislația europeană este fundamentată pe mai multe criterii în procesul său de elaborare. *Responsabilizarea angajatorului* – angajatorii din UE au obligația de a evalua riscurile psihosociale, a implementa măsuri preventive, a asigura un mediu de lucru sigur și sănătos, inclusiv din punct de vedere mintal și emoțional. *Protecția sănătății mintale* – sănătatea mintală este explicit integrată în politicile de sănătate și securitate în muncă, iar stresul ocupațional, hărțuirea morală, violența la locul de muncă sunt recunoscute ca factori majori care afectează sănătatea lucrătorilor, iar politicile europene impun luarea de măsuri specifice pentru combaterea lor. *Claritatea sancțiunilor* – în legislațiile naționale a statelor cu politici dezvoltate în vederea gestionării riscurilor psihosociale, adaptate din directivele UE, sancțiunile pentru neasigurarea protecției sănătății mintale sunt clare și aplicabile și include amenzi administrative, răspundere civilă și penală, obligația de a repara prejudiciul moral suferit de angajat. *Accesul la justiție pentru victime* – angajații afectați au acces clar și eficient la justiție, aceștia pot sesiza organisme naționale de control, înainta plângeri la instanțe și beneficia de protecție împotriva represaliilor după sesizare.

Urmând aceste criterii, Uniunea Europeană a dezvoltat un cadru legislativ larg privind sănătatea și securitatea în muncă. Menționăm doar câteva din aceste acte care-și propun și reglementarea riscurilor psihosociale. *Evaluarea completă a riscurilor* – este reglementată prin Directiva 89/391/CEE ce impune angajatorilor obligația de a evalua toate riscurile profesionale, inclusiv pe cele psihosociale, și de a lua măsuri corespunzătoare pentru a preveni stresul și alte forme de deteriorare a sănătății mintale. *Prevenirea stresului legat de muncă* – prevăzut de acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă (2004) a fost semnat de partenerii sociali europeni, recunoscând stresul legat de muncă ca o problemă colectivă care trebuie abordată prin strategii organizaționale și intervenții la nivel de locuri de muncă. *Combaterea hărțuirii și violenței* – a căror gestionare se impune prin acordul-cadru european din 2007 privind hărțuirea și violența la locul de muncă stabilește măsuri pentru prevenirea și gestionarea acestor riscuri, având drept scop protejarea angajaților de comportamente abuzive care pot afecta sănătatea lor mintală și fizică.

Constatăm că legislația națională a Republicii Moldova abordează parțial aceste aspecte prin includerea unor termeni legați de „demnitatea în muncă” și de „hărțuirea sexuală” în Codul Muncii, totuși nu dezvoltă măsuri de prevenție clare sau mecanisme de evaluare și monitorizare a riscurilor psihosociale, așa cum se cere în directivele UE. Lipsa unor reglementări detaliate privind stresul ocupațional sau prevenirea violenței psihologice lasă un *gol legislativ* care trebuie acoperit pentru a fi în concordanță cu cerințele europene.

Astfel este de menționat faptul că este esențial ca în legislația Republicii Moldova să fie incluși termeni precum *hărțuirea morală, violența psihologică și fizică și stresul ocupațional*, deoarece aceștia reflectă realitățile complexe ale riscurilor psihosociale și permit recunoașterea și abordarea juridică a acestora.

Din punct de vedere psihologic, efectele expunerii la riscuri psihosociale neadresate pot fi severe: anxietate cronică, depresie, sindrom de burnout, tulburări de somn și scăderea motivației profesionale ș.a. În lipsa unor mecanisme legale de apărare, angajații interiorizează traumele profesionale, ceea ce afectează atât sănătatea lor mintală, cât și productivitatea în muncă.

Considerăm că utilizarea unor termeni clari în legislație creează un cadru de validare a suferinței psihice a angajaților. Atunci când legislația utilizează termeni vagi sau deloc, crește probabilitatea ca anumite riscuri să nu fie tratate. *Absența unei denumiri legale echivalează cu absența unei identități sociale a problemei, ceea ce poate împiedica individul să-și recunoască dreptul la protecție și sprijin.*

2.3.3 Instrumente și practici utilizate de birourile de securitate și sănătate în muncă

În Republica Moldova, gestionarea riscurilor profesionale în special celor fizice la locul de muncă este reglementată printr-un cadru legislativ bine definit, fundamentat pe Legea nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă, precum și pe Hotărârea Guvernului nr. 95 din 05.02.2009. Funcția de specialist în domeniul securității și sănătății în muncă (SSM), inclusă în Clasificatorul Ocupațiilor din Republica Moldova (CORM), are un rol esențial în asigurarea unui mediu de lucru sigur și conform normelor legale. Printre atribuțiile principale ale specialistului SSM se numără: identificarea și evaluarea riscurilor profesionale; elaborarea și implementarea măsurilor preventive; monitorizarea condițiilor de muncă; organizarea de instruire periodice pentru angajați; investigarea accidentelor de muncă; coordonarea cu autoritățile competente și actualizarea permanentă a documentației specifice domeniului.

Responsabilitatea pentru respectarea normelor de securitate este partajată între specialistul SSM, echipa managerială și angajați. În instituțiile mari, supravegherea directă a condițiilor de muncă revine adesea șefilor de departamente și lucrătorilor implicați, care sunt obligați să verifice siguranța locului de muncă înainte de începerea activității. Fiecare angajat semnează o fișă de instruire individuală, ceea ce implică asumarea personală a respectării normelor de protecție a muncii. Având în vedere eficiența modelului actual de gestionare a riscurilor fizice, se propune extinderea acestuia și pentru riscurile psihosociale, prin implicarea activă a întregii echipe manageriale.

În final, **CAPITOLUL 3, Percepții, manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale**, propune o analiză argumentată a factorilor culturali și sociali care ar influența percepțiile asupra riscurilor psihosociale, precum și un studiu ce vizează nivelul de cunoaștere și percepție a factorilor generatori de astfel de riscuri în rândul populației. De asemenea, au fost identificați cei mai frecvenți factori de risc psihosocial întâlniți de angajații din Republica Moldova. Studiile prezentate în acest capitol evidențiază percepții specifice ale angajaților în raport cu riscurile psihosociale, oferind un fundament pentru elaborarea unor strategii de gestionare a riscurilor, adaptate la particularitățile contextului local.

3.1 Factori culturali și sociali ce influențează percepția despre riscurile psihosociale în Republica Moldova: argumente și sinteze în baza unor studii

Influența factorilor culturali și sociali asupra percepției riscurilor psihosociale în contextul specific al Republicii Moldova, subliniază relevanța unei abordări contextualizate în formularea politicilor organizaționale și publice de protejare a sănătății mintale la locul de muncă. Analiza pornește de la premisele că percepția riscului este determinată nu doar de condițiile obiective de

muncă, ci și de dimensiunile culturale și valorile tradiționale care modelează atitudinile față de sănătatea psihologică și intervențiile asociate acesteia.

În contextul local, cultura muncii își are rădăcinile în tradițiile și valorile transmise de-a lungul generațiilor. Practici precum șezătorile și clăcile reprezintă exemple de solidaritate și cooperare comunitară, în care munca era integrată în viața socială și culturală. Acestea constituie expresii ale unei culturi comunitare orientate spre sprijin reciproc, consolidând coeziunea socială și atenuând stresul prin apartenență și colaborare. Această cultură tradițională a muncii, în care valorile familiale și comunitare ocupă un loc central, persistă și în prezent în Republica Moldova. Cu toate acestea, în contextul actual, aceste valori pot deveni obstacole în recunoașterea și gestionarea profesională a riscurilor psihosociale, în condițiile în care problemele emoționale și de sănătate mintală continuă să fie tratate în mod privat (în familie) sau stigmatizate social.

Situația economică a Republicii Moldova, marcată de instabilitate, migrație externă masivă și condiții precare de muncă în anumite sectoare, contribuie la vulnerabilizarea suplimentară a angajaților în fața riscurilor psihosociale. Deși migrația poate genera beneficii prin transferul de competențe și experiențe profesionale, ea comportă și efecte negative semnificative, precum exploatarea muncii în condiții ilegale, cu impact major asupra sănătății mintale a migraților.

Percepția redusă a importanței sănătății mintale în mediul occupational este determinată de absența unor politici publice coerente, de lipsa serviciilor specializate și de nivelul redus de conștientizare în rândul angajaților și angajatorilor. Lipsa unor măsuri instituționale active în domeniul gestionării riscurilor psihosociale accentuează impresia că sănătatea mintală este o problemă secundară, marginalizată în raport cu dimensiunile fizice ale muncii.

Reieșind din aceste considerente, se evidențiază necesitatea unei reconceptualizări a culturii organizaționale și a cadrului legislativ național, astfel încât să fie integrate intervenții multidisciplinare, bazate atât pe valorile tradiționale, cât și pe standardele internaționale, în vederea promovării unui climat ocupațional sănătos, echitabil și sustenabil.

3.2 Designul cercetării

Scopul cercetării empirice a presupus analiza percepțiilor diferitor categorii de angajați privind riscurile psihosociale, elucidând totodată manifestări și modalități de gestionare a acestora în diverse organizații locale, în vederea elaborării unor recomandări practice pentru o gestionare mai eficientă a riscurilor psihosociale.

Obiectivele cercetării empirice

1. Identificarea celor mai frecvente riscuri psihosociale, a percepțiilor și a nivelului de informare privind riscurile psihosociale în rândul angajaților din Republica Moldova.
2. Evaluarea modului în care se manifestă riscurile psihosociale și a modalităților de gestionare a acestora în diverse tipuri de organizații din contextul local.
3. Adaptarea unor instrumente de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale la specificul organizațiilor din Republica Moldova, ținând cont de anumite particularități culturale, legislative și sectoriale.
4. Elaborarea unor recomandări adaptate contextului local în vederea eficientizării strategiilor de gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale.

Metode și tehnici de cercetare

În cercetarea prezentată în acest capitol, datele privind percepțiile, manifestările și modul de gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale au fost colectate prin *metoda anchetei în bază de interviu și chestionar, metoda observației și studiul de caz* (v. **Tabelul 5**).

Tabelul 5. Aspecte investigate, instrumente de cercetare utilizate și numărul de subiecți

Aspecte investigate	Metode și instrumente de cercetare	Număr de subiecți
Principalele riscuri psihosociale la locul de	• Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale – identificarea și evaluarea riscurilor	384 persoane

muncă și percepțiile angajaților în raport cu acestea	psihosociale existente în cadrul unei organizații (itemii au fost adaptați după o clasificare propusă în <i>Studiul privind elaborarea cerințelor de securitate și sănătate pentru prevenirea expunerii lucrătorilor la riscuri psihosociale</i> , Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013, v. Anexa 5)	
Studiul de caz nr. 1. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei instituții cu profil educațional	• <i>Chestionar pentru evaluarea climatului organizațional</i> – explorarea percepțiilor și experiențelor profesorilor cu privire la climatul organizațional din instituțiile de învățământ în perioada pandemiei (adaptat de autoare după chestionarul „Climat organizațional”, propus de Constantin, 2004, v., Anexa 1) • <i>Matricea evaluării riscurilor psihosociale</i> – evaluarea și prioritizarea riscurilor psihosociale identificate în organizație (elaborată de autoare, v., Anexa 7) • <i>Matricea clasificării riscurilor psihosociale</i> – clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelurile de influență și implicare și identifică departamentele sau a persoanele responsabile, inclusiv a termenelor necesare pentru implementarea acțiunilor de intervenție, elaborată de autoare, v., Anexa 8)	25 persoane
Studiul de caz nr. 2. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei organizații nonguvernamentale	• <i>Matricea evaluării riscurilor psihosociale</i> (v., Anexa 7) • <i>Matricea clasificării riscurilor psihosociale</i> (v., Anexa 8) • <i>Fișa de observație pentru evaluarea riscurilor psihosociale la locul de muncă</i> – colectarea de informații relevante pentru înțelegerea factorilor care pot influența negativ sănătatea mintală, performanța și bunăstarea angajaților (elaborată de autoare, v., Anexa 2) • <i>Fișa de observație pentru evaluarea personalului</i> – evaluarea comportamentului, stării emoționale, performanței și semnelor fizice ale angajaților (elaborată de autoare, v., Anexa 3)	23 persoane
Studiul de caz nr. 3. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT (e-commerce)	• <i>Ghid de interviu pentru evaluarea riscurilor psihosociale la locul de muncă</i> – explorarea în profunzime a experiențelor angajaților legate de riscurile psihosociale la locul de muncă, factorii de risc psihosociali și impactul acestora asupra sănătății și performanței profesionale, precum și soluțiile aplicate sau necesare (adaptat de Cojocaru, Șeremet și Zubco, 2022, Anexa 4) • <i>Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale</i> (v., Anexa 5) • <i>Chestionar pentru evaluarea acțiunilor manageriale în gestionarea riscurilor psihosociale</i> – oferirea de feedback și ghidarea cu privire la acțiunile ce pot fi întreprinse de manageri în vederea gestionării riscurilor psihosociale în organizație (itemii au fost adaptați după o clasificare propusă în <i>Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale</i>, Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru	15 persoane

	Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013, v., Anexa 6) • <i>Matricea evaluării riscurilor psihosociale</i> (v., Anexa 7) • <i>Matricea clasificării riscurilor psihosociale</i> (v., Anexa 8)	
--	--	--

Schema studiului de caz utilizat în cercetare

Introducere. Descrierea contextului general al organizației, importanța gestionării riscurilor psihosociale și justificarea alegerii organizației pentru studiu.

Scopul: Identificarea și gestionarea riscurilor psihosociale în diverse tipuri de organizații.

O1. Identificarea, analiza și interpretarea datelor privind riscurile psihosociale și cauzele acestora.

O2. Evaluarea expunerii la risc prin analiza probabilității și impactului și prioritizarea riscurilor.

O3. Clarificarea mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale.

O4. Propunerea de recomandări în vederea elaborării unui program de gestionare a riscurilor psihosociale.

O5. Implementarea programului de prevenire și intervenție asupra riscurilor.

Prezentarea organizației. Descrierea domeniului de activitate, a structurii organizației și specificul activității care poate influența riscurile psihosociale.

Lotul de subiecți. Descrierea participanților la studiu (număr, distribuție pe gen, vârstă etc.) și repartizarea în grupuri (de ex. grup de control și grup de intervenție, dacă este cazul).

Identificarea riscurilor psihosociale

Metode de investigare utilizate (chestionare, interviuri, fișe de observație etc.).

Clasificarea riscurilor psihosociale identificate (de ex., stres ocupațional, lipsa suportului social, lipsa autonomiei, violență verbală etc.).

Analiza și interpretarea datelor

Codificare tematică (pentru datele calitative).

Analiză statistică descriptivă (pentru datele cantitative).

Compararea rezultatelor obținute din diferite metode de colectare.

Metode de evaluare a riscurilor

Utilizarea unei matrici de risc pentru clasificarea și prioritizarea riscurilor (Anexa 5).

Determinarea mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale (Anexa 6).

Strategii de prevenire și intervenție (intervenții primare, secundare și terțiare)

Monitorizare și evaluare – evaluarea indicatorilor de referință pentru verificarea impactului măsurilor asupra stării de bine a angajaților și asupra disfuncționalităților organizaționale.

Concluzii și recomandări – sinteza principalelor constatări și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea strategiilor de management al riscurilor.

3.3 Percepții ale angajaților din Republica Moldova față de riscurile psihosociale

Prin intermediul unor itemi care presupun răspunsuri deschise am solicitat subiecților enumerarea riscurilor psihosociale întâlnite în diverse organizații, inclusiv în organizațiile în care activează participanții la studiu. Totodată, prin acest studiu ne-am propus să evaluăm și nivelul de cunoaștere al angajaților din Republica Moldova privind riscurile psihosociale asociate locului de muncă și să identificăm dacă există riscuri specifice relevante pentru populația noastră.

Rezultatele arată că 30% dintre respondenți au identificat stresul ca fiind un risc psihosocial semnificativ, însă aceștia nu au fost capabili să descrie în mod clar ce anume le provoacă stresul. Aceasta sugerează că, deși sunt conștienți de existența stresului, *nu au o înțelegere completă a factorilor care îl generează* sau nu pot să își exprime clar aceste cauze. Astfel, conștientizarea

riscurilor specifice poate fi subevaluată, iar angajații ar putea să nu fie complet pregătiți să identifice și să gestioneze sursele de stres la locul de muncă.

Frecvența accesării concediului medical de către respondenți în ultimul an de activitate profesională a relevat următoarele rezultate: 1) niciodată (199 subiecți, 51.6%); 2) foarte rar (128 subiecți, 33.2%); 3) uneori (47 subiecți, 12.2%); 4) deseori (4 subiecți, 1%); 5) foarte des (3 subiecți, 0.8%) și 6) întodeauna (5 subiecți, 1.3%).

Frecvența prezentării la locul de muncă în stare de boală sau epuizare în ultimul an de activitate profesională a relevat următoarele rezultate: 1) niciodată (33 subiecți, 8.6%); 2) foarte rar (81 subiecți, 21%); 3) uneori (124 subiecți, 32.2%); 4) deseori (99 subiecți, 25.7%); 5) foarte des (32 subiecți, 8.3%) și 6) întodeauna (16 subiecți, 4.2%).

Astfel, din datele prezentate, putem face următoarele **constatări**:

- *Prezenteismul*, fenomen care se manifestă atunci când angajații se prezintă la locul de muncă chiar dacă sunt bolnavi sau epuizați, este un destul de frecvent. Datele studiului arată că 38,2% dintre angajați vin deseori la muncă atunci când sunt bolnavi sau epuizați, în timp ce doar 8,6% au declarat că nu au făcut niciodată acest lucru. Acest comportament poate fi determinat de teama de a pierde locul de muncă, de presiunile de performanță sau de lipsa unui suport adecvat pentru sănătatea angajaților în cadrul organizației. Totuși, prezenteismul poate duce la scăderea productivității, creșterea ratei de erori și agravarea problemelor de sănătate ale angajaților.
- *Cerințele de muncă excesive*, la fel, sunt destul de frecvent raportate: „deseori” – 25,63% și „foarte des” – 13,33% dintre angajați au indicat acest risc.
- *Contactul frecvent și solicitant cu clienții sau cu personalul intern* poate fi o sursă semnificativă de risc pentru angajați. Aproximativ 20,5% dintre angajați au indicat că se confruntă deseori cu astfel de interacțiuni dificile.
- *Lipsa de consultare și informare a angajaților înainte de implementarea schimbărilor majore* poate duce la incertitudine, stres și scăderea moralului, 28,6% dintre angajați au raportat că nu sunt informați în mod adecvat despre modificările care îi afectează.
- *Lipsa echilibrului între viața profesională și cea privată*, ce apare în situația când angajații nu reușesc să mențină un echilibru sănătos între muncă și viața personală, soldându-se cu efecte negative asupra stării lor de bine (oboseala cronică, scăderea satisfacției profesionale și dificultăți în relațiile personale), este raportată, conform datelor, de 27,6% dintre angajați, care declară că experimentează deseori sau întotdeauna această problemă.
- *Condițiile de muncă inadecvate* (temperatura extremă, iluminarea necorespunzătoare sau zgomotul excesiv) au fost raportate ca fiind deseori întâlnite de 14,5% dintre angajați, iar foarte des de 9,6%.
- *Tendința de blamare și negare a problemelor*. Într-o cultură organizațională în care se practică blamarea și negarea problemelor, angajații pot simți un nivel ridicat de stres și nesiguranță. Datele arată că 32,3% dintre angajați se confruntă uneori cu această tendință, în timp ce 14,8% deseori.
- *Lipsa recunoașterii și a recompenselor adecvate* este o problemă identificată uneori de 27,9% dintre angajați, iar deseori de 15,6%. Aceasta poate duce la scăderea motivației și a performanței.
- *Angajații pot simți confuzie și frustrare atunci când li se cere să adopte comportamente conflictuale sau contradictorii*, ceea ce se poate manifesta prin stres și scăderea satisfacției la locul de muncă. Aproximativ 18,2% dintre angajați au menționat că se confruntă deseori cu această confuzie în roluri.
- *Formarea inadecvată* a fost raportată de aproximativ 46% dintre angajați.

- *Întreruperile frecvente și sustragerea atenției* sunt factori semnificativi care pot afecta productivitatea și sănătatea mintală a angajaților, 23,7% dintre angajați raportează că se confruntă deseori cu astfel de probleme.
- *Lipsa de comunicare eficientă și de consultații în organizații* poate crea un mediu de lucru neprietenos și confuz. Conform datelor, 36,6% dintre angajați au raportat că se confruntă uneori cu lipsa de comunicare, iar 12,5% deseori.
- *Sarcini repetitive* – activitățile plictisitoare sau repetitive sunt raportate deseori de 11,5% dintre angajați.
- *Lipsa controlului asupra activităților de muncă* este un alt factor de risc, 28,7% dintre angajați au indicat că se confruntă uneori cu această problemă, iar 8,4% deseori.
- *Lipsa suportului social în cadrul organizației* poate afecta grav sănătatea mintală a angajaților. Astfel, 30,2% dintre angajați au raportat că se simt uneori lipsiți de suport social.
- *Expunerea la evenimente traumatizante și solicitarea emoțională* este frecvent întâlnită în profesii precum cele din domeniul sănătății, forțele de ordine sau asistență socială. Conform datelor din studiu, 17,8% dintre angajați au raportat că se confruntă uneori cu evenimente traumatizante și solicitare emoțională.
- *Adaptarea necorespunzătoare a angajaților la cerințele postului* poate duce la stres și scăderea performanței, 34,5% dintre angajați au raportat că se confruntă uneori cu dificultăți de adaptare.
- *Lipsa identificării și atașamentului față de companie* a fost raportat în cadrul studiului, de către 32,5% dintre angajați.
- *Relațiile interpersonale proaste* - sunt raportate de 39.1% dintre angajați ca fiind o problemă foarte rar întâlnită, iar de 24.6% ca fiind o problemă uneori prezentă.

3.4 Analiza comparativă a studiilor de caz

Studiile de caz, realizate în cadrul unor organizații locale locale (instituție de învățământ, ONG, companie IT), au avut drept scop identificarea și evaluarea riscurilor psihosociale și propunerea unor strategii de intervenție.

Studiul de caz realizat în cadrul instituției de învățământ profesional tehnic secundar evidențiază riscurile psihosociale majore cu care s-au confruntat cadrele didactice în timpul pandemiei COVID-19, subliniind necesitatea implementării unor măsuri post-pandemice de prevenție și gestionare.

Studiul de caz în cadrul unei organizații nonguvernamentale a subliniat provocările unice din acest sector, unde angajații sunt expuși unor riscuri legate de stresul rolurilor multiple, volumul de muncă supraîncărcat, suportul social insuficient, contracte de muncă cu perioadă determinată ceea ce accentuează incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional. Aceste riscuri sunt agravate de stilul autoritar de conducere și de lipsa comunicării eficiente între angajați și conducere, ceea ce contribuie la un climat organizațional ostil și scade moralul personalului.

Studiul de caz din sectorul IT (e-commerce) evidențiază importanța gestionării riscurilor psihosociale pentru stabilitatea organizațională și performanța angajaților, arătând că programul de gestionare a riscurilor psihosociale implementat a avut un impact pozitiv asupra productivității în muncă și retenției personalului.

În cadrul acestei secțiuni, ne-am propus și o analiză comparativă a studiilor de caz, pentru a identifica similitudini și diferențe în modul de manifestarea a riscurilor psihosociale (v., **Tabelul 6**).

Tabelul 6. Analiza comparativă a riscurilor psihosociale în trei studii de caz organizaționale

Categorie	Studiul de caz 1 – instituție cu profil educațional	Studiul de caz 2 – ONG	Studiul de caz 3 – companie IT (e-commerce)
Context	Pandemia COVID-19, activitate didactică online, presiune instituțională	Activism, proiecte sociale, contracte cu durată determinată	Muncă digitalizată, automatizare, interacțiuni cu clienți solicitanți - online
Principalele riscuri psihosociale	Lipsa recompenselor emoționale, izolarea socială – comunicare limitată, suprasolicitare, lipsa controlului asupra situației, dezechilibrul efort-recompensă, lipsa suportului social și emoțional.	Hărțuire morală/stil de conducere autoritar, suprasolicitare, asumarea simultană a mai multor roluri, relații interpersonale disfuncționale, autonomie profesională redusă, dezechilibru între efort și recompensă, ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă, percepțiile de injustiție și inechitate la locul de muncă, incertitudine legată de stabilitatea profesională.	Violența verbală din partea clienților, lipsa de mobilitate pe parcursul zilei, suport social redus, presiune pentru performanță, stresul vizual, suprasolicitarea, lipsa de implicare în luarea deciziilor, microcomunicarea.
Stil de conducere	Delegativ – impact redus asupra performanței în lipsa suportului	Autoritar – accentuează stresul și demotivarea	Participativ – reduce impactul riscurilor și crește performanța
Existența sau absența unui mecanism de gestionare a riscurilor în organizație	Există un mecanism funcțional de gestionare a riscurilor fizice, dar se conturează necesitatea integrării abordării psihosociale în politicile educaționale.	Mecanism aproape inexistent, limitat la respectarea unor formalități minime (ex. instruiți antiincendiu); este necesară dezvoltarea unui sistem funcțional, care să includă procese de evaluare, monitorizare și intervenții structurale asupra riscurilor psihosociale.	Mecanism slab dezvoltat, redus la câteva formalități de bază (ex. instruirea privind lucrul la monitor); este necesară elaborarea unui sistem funcțional, care să includă evaluarea riscurilor – inclusiv a celor psihosociale –, monitorizarea continuă și implementarea unor intervenții structurale adaptate.
Disfuncționalități organizaționale identificate	Relaționare deficitară cu elevii, care a contribuit la scăderea reușitei școlare. Manifestări emoționale negative din partea cadrelor didactice, precum anxietate, frustrare, oboseală și nesiguranță, afectând simultan performanța profesională și bunăstarea personală a acestora. Tensiune constantă între cerințele profesionale și resursele personale.	Fluctuație de cadre alarmantă, de 30% în decurs de doar șase luni. Comunicare verticală deficitară, care limitează posibilitatea personalului de a adresa întrebări pertinente și conduce la erori în activitate. Se constată retragere socială și lipsă de angajament, reflectate în stări emoționale precum tristețe, iritabilitate și reacții defensive. Aceste manifestări sunt însoțite de semne fizice de oboseală și plângeri legate de sănătate.	Fluctuație de cadre crescută, determinată de presiunea atingerii indicatorilor de performanță ceruți. Epuizare fizică și psihică în rândul angajaților. Segregare pe criterii etnice.

Niveluri de intervenție propuse	La nivel macrosocial , prin politici publice clare, formare profesională și sprijin instituțional. La nivel mezosocial , se impune crearea unui climat organizațional sănătos și distribuirea echitabilă a sarcinilor. La nivel microsocial , sunt esențiale autonomia, sprijinul colegial și echilibrul muncă-viață.	La nivel macrosocial , în sectorul ONG, este esențială armonizarea cerințelor venite din partea finanțatorilor și a autorităților, pentru a asigura coerență strategică, stabilitate operațională. La nivel mezosocial , se recomandă un stil de conducere participativ, comunicare eficientă, respectarea fișei postului și recunoașterea eforturilor angajaților. Se propune sprijin social, echilibru muncă-viață și contracte stabile. La nivel microsocial , este necesară creșterea autonomiei și controlului individual.	La nivel macrosocial , s-a aprobat prin Hotărârea de guvern nr. 819 din 1 iulie 2016, prevederile Directivei 90/270/CEE privind cerințele minime de securitate și sănătate în muncă pentru lucrul la monitor, s-au dus negocieri contractuale pentru prevenirea suprasolicității (fără rezultat). La nivel mezosocial , echipa managerială a implementat instruirea pentru gestionarea violenței verbale din partea clienților, a oferit în acest sens feedback regulat și suport social, au fost organizate activități de team-building și comunicare deschisă între angajați și manageri. La nivel microsocial , angajații au fost susținuți să își dezvolte autonomia în organizarea muncii, să aplice tehnici de gestionare a emoțiilor, să respecte pauzele și să întărească relațiile sociale informale pentru bunăstarea lor psihosocială.

3.5 Program de intervenție psihosocială implementat în studiul de caz nr. 3: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT (e-comerț)

Programul de intervenție psihosocială implementat într-un mediu organizațional din Republica Moldova, o companie IT (e-comerț)(cf. Zubco, 2024), a avut drept scop identificarea și gestionarea riscurilor psihosociale în organizație în vederea stabilirii unui raport echilibrat între productivitate/calitate și starea de bine a angajaților.

Obiectivele specifice au vizat identificarea riscurilor psihosociale, evaluarea probabilității și impactului acestora, clasificarea în funcție de nivelurile de intervenție și proiectarea și implementarea unui program integrat de prevenire și remediere.

Lotul de subiecți a fost constituit din 12 angajați, care au participat la programul de intervenție, aveau funcția de operatori, iar 3 persoane erau din echipa managerială. Cei 12 operatori au fost repartizați în două grupe omogene în ceea ce privește abilitățile de comunicare în limba franceză și distribuirea după gen.

Identificarea riscurilor a avut loc în baza anchetei, prin *interviul semistrukturat* (Anexa 4) și prin *chestionar* (Anexa 5 și Anexa 6), iar analiza riscurilor s-a realizat în baza *matricii de evaluare a riscurilor psihosociale* (Anexa 7), fiind evaluată, totodată, probabilitatea manifestării riscului și urmările acesteia. Evaluarea gravității riscurilor psihosociale a fost realizată conform standardelor Organizației Internaționale a Muncii, Agenției Europene pentru Securitate și Sănătate în Muncă și Organizației Mondiale a Sănătății. De asemenea s-a evaluat posibilitatea de gestionare a factorilor de risc psihosocial la nivelul managementului de gradul II (Anexa 8).

Riscurile psihosociale identificate au fost: violența verbală din partea clienților; lipsa de mobilitate; stresul vizual; oboseala cronică; volum de muncă supradimensionat; lipsa suportului din partea conducerii; lipsa de implicare în luarea deciziilor; microcomunicarea. Intervențiile au fost concepute pe trei niveluri: primare, secundare și terțiare.

Această cercetare evidențiază importanța existenței unui *cadru legal pentru gestionarea riscurilor psihosociale*, subliniind rolul Directivelor europene (ex. Directiva 90/270/CEE) și al transpunerii acestora în legislația națională (Hotărârea de Guvern nr. 819/2016 din 01.07.2016). Totodată, studiul argumentează necesitatea *implementării unui model integrat de management al riscurilor psihosociale, în baza unei abordări coordonate și contextualizate*, în conformitate cu *ciclograma propusă de EU-OSHA* (proces continuu), care oferă un parcurs logic și operațional, cu metodologii aplicabile pentru fiecare etapă: identificare, evaluare, planificare, intervenție și monitorizare.

Eficiența acestui model a fost validată empiric în cadrul intervenției desfășurate în organizație, fiind demonstrată *creșterea productivității pe toți indicatorii de performanță*, și îmbunătățirea percepției suportului organizațional. Aceste rezultate au fost confirmate statistic prin aplicarea *testului t*, ale cărui valori pot fi consultate în concluziile generale ale cercetării.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cunoașterea și conștientizarea riscurilor psihosociale în mediul de muncă reprezintă elemente esențiale pentru asigurarea unui climat organizațional sănătos și productiv. Riscurile psihosociale, cum ar fi stresul profesional, hărțuirea, violența din partea terților, expunerea la evenimente traumatizante, sub- sau suprasolicitarea, relații interpersonale defectuoase la locul de muncă și lipsa suportul social, lipsa controlului, cultură organizațională deficitară și lipsa suportului managerial, percepțiile de în Justiție și inechitate la locul de muncă, conflictul între viața profesională și cea personală, gestionarea deficitară a schimbărilor organizaționale, condițiile de muncă inadecvate și echipamentul insuficient, ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă, dezechilibrul efort-recompensă, munca în ture și orele de lucru neregulate, lipsa atașamentului față de companie, satisfacția profesională scăzută, lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor, incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional, susceptibilitatea la stres în funcție de variațiile individuale la nivel de temperament și abilități ș.a. pot avea efecte negative majore asupra sănătății mintale și fizice a angajaților. De asemenea, acestea pot afecta performanța individuală și organizațională, generând costuri semnificative prin absenteism/prezenteism, scăderea productivității și fluctuația personalului generând disfuncționalități organizaționale.

În conformitate cu argumentele prezentate în acest context, ***problema de cercetare*** propusă pentru această lucrare derivă din întrebarea: cum pot fi adaptate modelele internaționale de analiză și gestionare a riscurilor psihosociale, astfel încât să răspundă adecvat realităților organizaționale locale? Astfel, am evidențiat necesitatea stabilirii unui cadru teoretic și empiric care să fundamenteze elaborarea unei strategii de analiză și a unor instrumente de investigare, evaluare și intervenție în cazul riscurilor psihosociale, cu scopul de a preveni și a reduce disfuncționalitățile organizaționale.

În vederea analizei fenomenului în Republica Moldova, am analizat ***cadrul normativ național comparativ cu cel internațional*** și am realizat un ***studiu teoretic și empiric complex***, rezultatele științifice fiind expuse în cele ce urmează:

1. Riscurile psihosociale la locul de muncă rezultă din interacțiunea complexă între factori profesionali (fizici și psihosociali), individuali (derivați din funcționarea psihicului uman) și de management organizațional, iar manifestarea lor este influențată de raportul *control-solicitare, potrivirea persoană-mediul și echilibrul efort-recompensă* (cap. 1, cf. Zubco, 2024).

2. Aceste riscuri au consecințe semnificative asupra sănătății psihice și fizice a angajaților, precum și asupra mediului socio-organizațional, efectele putând persista chiar și în absența directă a factorilor de risc și au potențialul de a crea disfuncționalități organizaționale (cap.3, cf. Zubco, 2023 și 2024).

3. În Republica Moldova, cadrul normativ privind sănătatea și securitatea în muncă nu reglementează explicit riscurile psihosociale, iar analiza empirică relevă percepția limitată a acestora, influențată de factori culturali, economici și sociali, precum și lipsa unor mecanisme eficiente de gestionare (cap. 2, cf. Zubco, 2022).

4. Gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare organizațională integrată, contextuală și coordonată, care să vizeze prevenirea, reducerea și monitorizarea impactului intervențiilor la nivel individual, organizațional și societal. Astfel se impune adoptarea unei abordări sistemice, integrate și adaptate contextului local pentru gestionarea riscurilor psihosociale, prin implicarea autorităților, angajatorilor și angajaților, precum și dezvoltarea unui cadru normativ clar și aplicabil (cap. 2, cf. Zubco, 2021, 2023, 2024 și 2025).

5. Studiul empiric a demonstrat că percepția asupra riscurilor psihosociale în Republica Moldova este influențată de o combinație complexă de factori culturali, economici, și sociali. Stresul, volumul excesiv de muncă și arderea profesională sunt identificate drept principalele riscuri psihosociale, iar lipsa de cunoștințe cu privire la factorii de risc psihosociale, în rândul unei părți semnificative a populației subliniază necesitatea informării în masă. Specificul cultural al moldovenilor, reflectat prin fenomenul prezenteismului, evidențiază o atitudine puternic ancorată în responsabilitate și loialitate față de locul de muncă. Teama de a pierde locul de muncă, presiunile de performanță și lipsa unor mecanisme de suport adecvat pentru sănătate sugerează o cultură organizațională unde securitatea locului de muncă și starea de bine a angajaților sunt adesea subevaluate. Iar implementarea unui program de intervenție psihosocială în organizațiile locale a demonstrat eficiență semnificativă în creșterea productivității și reducerea fluctuației de personal, și anume media vânzărilor a crescut semnificativ, de la 29,12 la 37,64 ($t(5) = 3.69, p < 0.05$), în timp ce media returnărilor a scăzut de la 9,30 la 5,50 ($t(5) = 4.53, p < 0.05$), iar nota acordată de clienți a crescut de la 7,75 la 8,14 ($t(5) = -3.06, p < 0.05$). În comparație cu grupul de control, care a înregistrat o fluctuație de personal de 50%, grupul de intervenție și-a menținut stabilitatea completă a echipei. De asemenea, acesta a avut rezultate superioare la toți indicatorii: număr mediu de apeluri preluate (1221 față de 974), rata de transformare în vânzări (37,64% față de 29,87%), procentul produselor returnate (5,50% față de 8,58%) și nota medie a clienților (8,14 față de 8,08). Aceste rezultate au confirmat valoarea practică a unui astfel de model (cap. 3, cf. Zubco, 2023, 2024 și 2025).

Recomandări pentru utilizarea rezultatelor

Instituțiile statale (*Ministerul Muncii și Protecției Sociale, Inspectoratul Muncii, Guvernul*) trebuie să elaboreze politici publice și mecanisme de gestionare a riscurilor psihosociale, care să întrunească următoarele cerințe:

- *Adaptarea politicilor la contextul local*, ținând cont de obiceiuri și de specificul socio-cultural din Republica Moldova.
- *Introducerea unor termeni-cheie care vizează riscurile psihosociale în codurile legislative* – precum: *hărțuire morală, violență psihologică, stres occupational*, care să fie armonizate între diferitele cadre legislative.
- *Reglementarea responsabilităților/obligațiilor angajatorilor* privind gestionarea riscurilor psihosociale, stabilirea sancțiunilor în caz de nerespectare și asigurarea accesului victimelor la justiție, inclusiv protecția acestora împotriva represaliilor.
- *Inspectoratul Muncii* trebuie să elaboreze instrumente și proceduri adecvate, inclusiv ghiduri clare pentru identificarea și reducerea riscurilor psihosociale și să asigure instruirea specialiștilor în securitate și sănătate în muncă, cu privire la identificarea, analiza și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă.

Organizația (conducerea instituției, departamentele de resurse umane, managerii, specialiștii în securitate și sănătate în muncă):

- Integrarea strategiilor de prevenire în politicile organizaționale, prin programe de intervenție psihosocială.
- Implementarea unui sistem de evaluare și monitorizare periodică a riscurilor psihosociale – utilizarea de chestionare, interviuri și fișe de observații periodice pentru identificarea riscurilor, a persoanelor expuse, evaluarea gravității acestora și identificarea mecanismelor interne de gestionare.
- Gestionarea riscurilor psihosociale în mediul digital, prin respectarea cadrului legislativ național și dezvoltarea de programe de intervenție adaptate noilor forme de muncă (telemuncă, muncă hibridă etc.).
- Promovarea diversității și incluziunii, prin adoptarea de politici de non-discriminare și încurajarea unui climat organizațional bazat pe respect reciproc și echitate.
- Consolidarea rolului conducerii în prevenirea riscurilor psihosociale, prin promovarea unui stil de conducere etic, participativ, orientat spre susținerea echipei și prevenirea stresului ocupațional.
- Adoptarea unei abordări integrate, care să combine intervenții asupra factorilor fizici cu cele asupra factorilor psihosociali din mediul de muncă.
- Implementarea unei abordări coordonate și adaptate contextului organizațional, prin elaborarea unor intervenții adaptate specificului organizațional, care să implice activ toți factorii decizionali în procesul de prevenire și gestionare a riscurilor psihosociale.

Individul (angajații și managerii, ca participanți direcți în activitatea profesională):

- Integrarea riscurilor psihosociale în formarea profesională continuă, promovarea cunoașterii și înțelegerii acestor riscuri de către fiecare angajat, cu accent deosebit pe formarea managerilor, astfel încât aceștia să poată recunoaște semnele de stres, să sprijine echipa și să intervină prompt.
- Conștientizarea impactului riscurilor psihosociale asupra propriei persoane și asupra organizației, ceea ce permite luarea de măsuri proactive pentru prevenirea efectelor negative asupra sănătății mintale, a performanței profesionale și a climatului de muncă.
- Dezvoltarea abilităților de autoreglare și stabilire a limitelor sănătoase – încurajarea angajaților să identifice propriile nevoi psihologice, să gestioneze factorii de stres și să adopte comportamente de protecție față de riscurile psihosociale.

BIBLIOGRAFIE

1. *Acordul-cadru European privind hărțuirea și violența la locul de muncă*, 2007.
2. *Acordul-cadru European privind stresul la locul de muncă*, 2004.
3. ASBERG, M.; WANNSTROM, I.; PETERSON, U.; NYGREN, A.; GUSTAVSSON, P. Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. In: *Scandinavian Journal of Psychology*, 2008, no. 49(1), pp. 31-42. ISSN: 1467-9450 (online), ISSN: 0036-5564 (print).
4. BALODE, N. *Factorii psihosociali ai burnout-ului cadrului didactic școlar. Teză de doctor în psihologie*. Chișinău: Universitatea Liberă Internațională din Moldova, 2019.
5. BALODE, N. Factorii sindromului „burnout” în organizație: necesitatea unei abordări structurate. În: *Psihologie. Revistă științifico-practică*, 2016, pp. 71-79. ISSN: 2537-6276.

6. BEEHR, T. A.; NEWMAN, J. E. Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review. In: *Personnel Psychology*, 1978, no. 31 (4), pp. 664-699. ISSN: 1744-6570 (online), ISSN: 0031-5826 (print).
7. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Iași: Polirom, 2007. ISBN 978-973-46-0559-4.
8. BURR, H.; BERTHELSEN, H.; MONCADA, S. *et al.* The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. In: *Safety and Health at Work*, 2019, no. 10(4), pp. 482-503. ISSN: 2093-7911.
9. CAPOTESCU, R. *Stresul ocupațional. Teorii, modele, aplicații*. Iași: Lumen, 2006. ISBN: 978-973-1703-42-8.
10. *Codul Muncii al Republicii Moldova*, adoptat de Parlamentul Republicii Moldova în 2003 și modificările ulterioare (ultima modificare 18.10.2024).
11. COJOCARU, N. (coord.); BALAN, I.; CURTEAN, C.; OLTEANU, C.; PASCARI, R.; RĂILEANU, M.; ȘAITAN, V.; TKALICH, M.; TOLSTAIA, S.; VĂRZARU, E.; ZAHARIA, D. și YAKUPOVA, O. *Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție* (ed. a II-a, rev. și adăugită), 2020. Chișinău: CEP USM. ISBN 978-9975-3128-6-8.
12. COJOCARU, N. Când și de ce se plictisesc angajații la locul de muncă? Fenomenul „boreout” sau despre o nouă dimensiune a demotivării în organizații. În: *Studia Universitatis Moldoviae*, 2014, nr. 5(75), pp. 131-136. ISSN: 2345-1025.
13. COJOCARU, N. *Cercetarea calitativă*. Chișinău: CEP USM, 2010. ISBN: 978-9975-71-050-3.
14. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2004. ISBN: 973-681-760-1.
15. CONSTANTIN, T. Testarea unei proceduri de identificare a factorilor de risc psihosocial în muncă. În: *Psihologie, Psihopedagogie Specială și Asistență Socială*, 2020, nr. 1(58), pp. 3-19. ISSN: 1857-0224.
16. COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. In: *Journal of Occupational Psychology*, 1976, no. 49, pp. 11-28. ISSN: 2044-8325.
17. COX, T. and COX, S. Occupational health: control and monitoring of psychosocial hazards at work. In: *Journal of the Royal Society of Health*, 1993, vol. 113, no. 4, pp. 201-205. ISSN: 1757-9139.
18. COX, T.; GRIFFITHS, A. Work-Related Stress: A Theoretical Perspective. In: S. LEKA and J. HOUDMONT (Eds.). *Occupational Health Psychology*. London: Willey-Blackwell, 2010, pp. 13-56. ISBN 978-0853376123.
19. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM, 5th edition)*. Arlington: American Psychiatric Association, 2013. ISBN: 978-0890425558.
20. *Directiva 89/391/CEE din 12 iunie 1989 privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă*
21. 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. ISSN: 2515-8260.
22. FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. *Burnout: the high cost of high achievement*. New York: Anchor Press, 1980. ISBN: 978-0380005294.
23. GUEST, D. Human resource management and performance: Still searching for some answers. In: *Human Resource Management Journal*, 2011, no. 21(1), pp. 3-13. ISSN (online): 1748-85-83

24. HOOD, C. *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management*. Oxford: University Press, 2000. ISBN: 978-0198297659.
25. HOTĂRÂREA Nr. 95 din 05-02-2009 pentru aprobarea unor acte normative privind implementarea Legii securității și sănătății în muncă nr. 186-XVI din 10 iulie 2008. *Regulament privind modul de organizare a activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale*.
26. IORDACHE, R.; PETREANU, V.; SERACIN, M. *Ghid privind evaluarea și expunerea lucrătorilor la riscuri psihosociale* (elaborat în cadrul proiectului „Studiu privind elaborarea cerințelor de securitate și sănătate pentru prevenirea expunerii lucrătorilor la riscuri psihosociale”, 2009-2012). București: Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, 2013.
27. KARASEK, R. A.; THEORELL, T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, 1990. ISBN 978-0465031715.
28. KARASEK, R.A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 1979, vol. 24, no. 2, pp. 285-306. ISSN: 0001-8392.
29. KRISTENSEN, T. S.; BORG, V. *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health, 2001. DOI:10.5271/sjweh.948.
30. KRISTENSEN, T.S. *A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health, 2001.
31. *Legea nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă*.
32. LIȚĂ, S. și SECU, A. O evaluare națională a riscurilor psihosociale din activitatea jandarmilor. În: *Revista de Psihologie*, 2016, vol. 62, nr. 4, pp. 325-335. ISSN: 0034-8759.
33. MASLACH, C.; LEITER, M. P. *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. ISBN 978-0787904215
34. PÂNIȘOARĂ G.; PÂNIȘOARĂ I. *Motivarea eficientă. Ghid practic*. Iași: Polirom, 2005. ISBN: 973-681-969-8.
35. PETER, R.; GEIBLER, H.; and SIEGRIST, J. Associations of effort-reward imbalance at work and reported symptoms in different groups of male and female public transport workers. In: *Stress Medicine*, 1998, vol. 14(3), pp. 175-182. ISSN: 0748-8386.
36. RIEDESSER, P.; FISCHER, G. *Tratat de psihotraumatologie*, București: Trei, 2007. ISBN: 978-973-707-151-4.
37. *Riscurile psihosociale și sănătatea la locul de muncă* [accesat: 09.11.2020]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.
38. *Riscurile psihosociale și stresul la locul de muncă* [accesat: 20.04.2021]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-stres>.
39. RUPPERT, F. *Traumă, atașament, constelații familiale. Psihoterapia traumei*. București: Trei, 2012. ISBN 978-973-707-568-0.
40. SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996a, vol. 1, no.1 pp. 24-41. ISSN: 1076-8998.
41. SIMIONESCU, I. Necesitatea gestionării riscurilor legate de locul de muncă. În: *Management intercultural*, 2019, vol. XXI, nr. 42, pp. 39-46. ISSN: 1454-9980.
42. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol II). Iași: Polirom, 2007. ISBN: 978-973-46-0452-4.

LISTA PUBLICAȚIILOR LA TEMA TEZEI

Articole în reviste științifice

1. ZUBCO, L. Peculiarities regarding the management of psychosocial risks in the organizational environment. In: *Journal of Romanian Literary Studies*, 2023, nr. 35, pp. 805-811. ISSN 2248-3004.
2. ZUBCO, L. Studii de caz privind gestionarea riscurilor psihosociale în organizații: o analiză comparativă. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2025, nr. 5(185), pp. 301-309, ISSN 1857-2103
3. ZUBCO, L. Studiu de caz privind implementarea unui proiect de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2024, nr. 9(169), pp. 269-274. ISSN 1857-2103.
4. ZUBCO, L. The use of matrices in the analysis of psychosocial risks in the organizational environment. In: *Journal of Romanian Literary Studies*, 2025, nr. 40, pp. 1661-1668. ISSN 2248-3004.

Articole în lucrările conferințelor științifice cu participare internațională

5. COJOCARU, N.; ZUBCO, L.; ȘEREMET, A. Riscuri psihosociale la locul de muncă: afecțiunile musculoscheletice (constatări empirice și repere privind asistența psihologică). În: *Materialele conferinței științifice cu participare internațională, „Asistența psihologică la etapa contemporană: realități și perspective”*, ed. II-a (Bălți, USARB, 21 octombrie 2022). Bălți: ed. USARB, 2022, pp. 50-53. ISBN: 978-9975-50-295-5.
6. ZUBCO, L. Abordări ale riscurilor psihosociale în legislația Republicii Moldova. În: *Materialele Conferinței științifice cu participare internațională „Psihologia aplicativă din perspectiva abordărilor societale contemporane”*. Chișinău: PRIMEX-Com, 2021a, pp. 28-33. ISBN 978-9975-159-01-2.
7. ZUBCO, L. Riscurile psihosociale în mediul organizațional conform unor state cu politici bine dezvoltate în domeniul securității și sănătății în muncă. În: *Materialele conferinței științifice cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”*. Chișinău: CEP USM, 2022, pp. 46-49. ISBN 978-9975-62-471-8.

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale (peste hotare)

8. ZUBCO, L. Trauma psihologică ca impact a hărțuirii morale în organizații. În: *Materialele Conferinței „Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”*. Iași: Performantica, 2022, vol. 43, pp. 121-124. ISSN: 2971-8740.

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale (Republica Moldova)

9. ZUBCO, L. Riscurile psihosociale în rândul profesorilor pe timp de pandemie. În: *Materialele Simpozionului pedagogic „Profesionalizarea cadrelor didactice: tendințe și realități socio-psiho-pedagogice”*. Chișinău: „Univers Pedagogic”, 2021c, pp. 313-316. ISBN: 978-9975-3336-3-4.

Articole în lucrările conferințelor științifice naționale

10. ZUBCO, L. Modalități de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în organizații. În: *Materialele Conferinței „Metodologii contemporane de cercetare și evaluare. Științe Sociale și ale Educației”*, Chișinău: CEP USM, 2021b, pp. 243-248. ISBN: 978-9975-159-16-6.

ADNOTARE

ZUBCO Luminița, „Riscuri psihosociale și disfuncționalități în mediul organizațional: constatări, soluții și intervenții”, Teză de doctor în psihologie, Chișinău, 2025

Structura tezei: Introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 148 de titluri, 12 anexe, 148 de pagini de text de bază, 8 figuri, 17 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 10 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: riscuri psihosociale, disfuncționalități, matricea riscurilor, politici organizaționale.

Scopul lucrării: Determinarea fundamentelor teoretice, metodologice și empirice privind investigarea, analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale în mediul organizațional, prin adaptarea modelelor internaționale la specificul local, în vederea elaborării unor intervenții eficiente asupra riscurilor psihosociale pentru a preveni și reduce disfuncționalitățile organizaționale.

Obiectivele cercetării: (1) analiza teoriilor, modelelor explicative și a tendințelor recente în investigarea riscurilor psihosociale, în vederea clarificării aspectelor teoretice și metodologice privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă; (2) examinarea actelor normative și a mecanismelor de gestionare a riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale, în vederea elucidării gradului de aliniere la standardele internaționale în domeniul sănătății și securității în muncă. (3) stabilirea unei strategii de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale (în baza instrumentelor recomandate de ghidurile și platformele internaționale și a unor instrumente elaborate de autoare); (4) colectarea și interpretarea datelor privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale; (5) proiectarea și implementarea unui program de intervenție psihosocială, menit să prevină și să reducă efectele negative ale riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților în organizațiile locale.

Noutatea și originalitatea științifică: Lucrarea oferă o abordare integrată a riscurilor psihosociale, bazată pe analiza teoretică și empirică a acestora, precum și pe elaborarea unui model de program pentru gestionarea riscurilor psihosociale, aplicabil în organizațiile locale. Studiul se diferențiază prin faptul că nu doar sintetizează teoriile și modelele explicative existente, ci le corelează cu tendințele recente și cu practicile internaționale promovate de instituții precum OIM și EU-OSHA, oferind o perspectivă actualizată asupra fenomenului. Prin examinarea cadrului normativ și a mecanismelor de gestionare a riscurilor psihosociale la nivel organizațional, cercetarea contribuie la identificarea lacunelor și la formularea unor recomandări adaptate contextului local. O dimensiune inovatoare a studiului constă în introducerea unor instrumente specifice – chestionare standardizate, ghiduri de interviu și fișe de observație – și a unor matrici de evaluare și intervenție, care permit analiza riscurilor în funcție de frecvență, severitate, costuri și niveluri de responsabilitate managerială. Lucrarea subliniază importanța prevenirii, considerată mai eficientă decât intervenția, și evidențiază rolul esențial al echipei manageriale și al psihologului organizațional în diminuarea riscurilor și disfuncționalităților. În contextul digitalizării și extinderii telemuncii, cercetarea oferă soluții pentru elaborarea unor politici și practici organizaționale sustenabile, echilibrate și aliniate la standardele europene și internaționale în domeniul sănătății și securității în muncă.

Rezultate ce contribuie la soluționarea problemei științifice: (1) analiza teoretică și empirică a riscurilor psihosociale ne-a permis să evidențiem complexitatea acestora și să identificăm direcțiile recente de cercetare, demonstrând necesitatea unei abordări multidimensionale, fapt care a condus la propunerea unui cadru teoretic integrat care să faciliteze analiza și înțelegerea riscurilor psihosociale în organizațiile locale, constituind un punct de plecare pentru elaborarea strategiilor de gestionare; (2) analiza cadrului normativ și a mecanismelor de gestionare a riscurilor a sugerat necesitatea unor ajustări legislative, reieșind din aceste constatări, propunem îmbunătățirea politicilor naționale și organizaționale prin armonizarea acestora cu directivele europene și internaționale; (3) stabilirea unei strategii de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale a permis conturarea unui model aplicabil organizațiilor locale; (4) colectarea și interpretarea datelor empirice privind riscurile psihosociale a oferit o imagine detaliată asupra prevalenței și impactului acestor riscuri asupra angajaților, subliniind necesitatea unor măsuri proactice de intervenție; (5) proiectarea și implementarea unui program de intervenție psihosocială a condus la identificarea de acțiuni destinate atât organizațiilor, cât și angajaților, în vederea prevenirii și reducerii riscurilor psihosociale.

Semnificația teoretică: Lucrarea extinde literatura de specialitate printr-o analiză complexă a factorilor de risc psihosocial și prin propunerea unui model multidimensional de intervenție organizațională. Cercetarea oferă o fundamentare teoretică riguroasă prin clarificarea conceptuală, clasificarea și contextualizarea riscurilor psihosociale, propunând soluții aplicabile la nivel național și facilitând investigarea relațiilor dintre aceste riscuri și disfuncționalitățile organizaționale. De asemenea, studiul aduce contribuții și cu referire la analiza cadrului normativ național prin identificarea lacunelor legislative din Republica Moldova și formularea unor recomandări privind armonizarea cu standardele europene și internaționale.

Valoarea aplicativă: Rezultatele pot fi utilizate pentru dezvoltarea politicilor de sănătate și securitate în muncă și pentru gestionarea riscurilor psihosociale în mediul organizațional. A fost prezentat un model integrat de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, adaptat contextului organizațiilor locale, care include un program de intervenție psihosocială utilizabil în diverse medii profesionale, permite identificarea, prevenirea și reducerea disfuncționalităților organizaționale, contribuind la creșterea performanței, reducerea fluctuației de personal și consolidarea unui climat organizațional sănătos.

Implementarea rezultatelor științifice: Rezultatele cercetării au fost prezentate la conferințe naționale și internaționale, publicate în cadrul unor articole științifice, în elaborarea unor instrumente de evaluare și programe de intervenție psihosocială.

ANNOTATION

ZUBCO Luminița, “Psychosocial risks and dysfunctions in the organizational environment: findings, solutions, and interventions” Doctoral Thesis in Psychology, Chișinău, 2025.

Thesis structure: Introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography comprising 148 sources, 12 appendices, 148 pages of core text, 8 figures, and 17 tables. The obtained results are published in 10 scientific papers.

Keywords: psychosocial risks, dysfunctions, risk matrix, organizational policies.

Research aim: Determining the theoretical, methodological, and empirical foundations for the investigation, analysis, evaluation, and management of psychosocial risks in the organizational environment, by adapting international models to the local specific context, with the aim of developing effective interventions on psychosocial risks in order to prevent and reduce organizational dysfunctions.

Research objectives: (1) to analyze theories, explanatory models, and recent trends in the study of psychosocial risks, aiming to clarify theoretical and methodological aspects of their analysis, assessment, and management in the workplace; (2) to examine normative acts and mechanisms for managing psychosocial risks and dysfunctions in local organizations, in order to assess the degree of alignment with international occupational health and safety standards; (3) to establish a strategy for analyzing, evaluating, and managing psychosocial risks and dysfunctions in local organizations (based on tools recommended by international guidelines and platforms, as well as instruments developed by the author); (4) to collect and interpret data regarding the analysis, evaluation, and management of psychosocial risks and dysfunctions in local organizations; (5) to design and implement a psychosocial intervention program aimed at preventing and reducing the negative effects of psychosocial risks and dysfunctions in local organizations.

Scientific novelty and originality: The study offers an integrated approach to psychosocial risks, based on their theoretical and empirical analysis, as well as the development of a program model for managing psychosocial risks, applicable in local organizations. The research stands out not only for synthesizing existing theories and explanatory models but also for correlating them with recent trends and international practices promoted by institutions such as the ILO and EU-OSHA, providing an updated perspective on the phenomenon. By examining the regulatory framework and mechanisms for managing psychosocial risks at the organizational level, the study contributes to identifying gaps and formulating recommendations tailored to the local context. An innovative dimension of the research lies in the introduction of specific instruments – standardized questionnaires, interview guides, and observation sheets – along with evaluation and intervention matrices, which allow for the analysis of risks according to frequency, severity, costs, and levels of managerial responsibility. The work emphasizes the importance of prevention, considered more effective than intervention, and highlights the essential role of the managerial team and the organizational psychologist in mitigating risks and dysfunctions. In the context of digitalization and the expansion of telework, the research provides solutions for developing sustainable, balanced organizational policies and practices aligned with European and international standards in occupational health and safety.

Contributions to solving the scientific problem: (1) The theoretical and empirical analysis of psychosocial risks highlighted their complexity and revealed current research directions, leading to the proposal of an integrated theoretical framework that facilitates the analysis and understanding of such risks in local organizations, serving as a foundation for developing management strategies; (2) The analysis of the legal and regulatory framework suggested the need for legislative adjustments and improvement of national and organizational policies in line with European and international directives; (3) The development of a strategy for analyzing, assessing, and managing psychosocial risks enabled the creation of a model applicable to local organizations; (4) The collection and interpretation of empirical data offered detailed insights into the prevalence and impact of these risks on employees, emphasizing the need for proactive intervention measures; (5) The design and implementation of a psychosocial intervention program led to the identification of actions targeting both organizations and employees, aimed at preventing and reducing psychosocial risks.

Theoretical significance: The thesis expands the specialized literature through a comprehensive analysis of psychosocial risk factors and the proposal of a multidimensional model for organizational intervention. The research also provides a rigorous theoretical foundation by clarifying, classifying, and contextualizing psychosocial risks, proposing nationally applicable solutions and enabling the investigation of their relationship with organizational dysfunctions. It contributes also with reference to the national regulatory framework by identifying legislative gaps in the Republic of Moldova and offering recommendations for harmonization with European and international standards.

Practical value: The findings can be applied to the development of occupational health and safety policies and the management of psychosocial risks within organizations. The integrated model for the analysis, assessment, and management of psychosocial risks, adapted to the local organizational context and including a psychosocial intervention program suitable for various professional settings, supports the identification, prevention, and reduction of organizational dysfunctions, enhancing performance, reducing staff turnover, and fostering a healthy organizational climate.

Implementation of scientific results: The research results were presented at national and international conferences and in scientific articles, and have been implemented in tools and psychosocial intervention programs.

АННОТАЦИЯ

ЗУБКО Луминица, «Психосоциальные риски и дисфункции в организационной среде: выводы, решения и вмешательства», диссертация на соискание учёной степени доктора психологии, Кишинёв, 2025
Структура диссертации: Введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 148 наименований, 12 приложений, 148 страниц основного текста, 8 рисунков, 17 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 10 научных работах.

Ключевые слова: психосоциальные риски, дисфункции, матрица рисков, организационная политика.

Цель работы: Определение теоретических, методологических и эмпирических оснований для исследования, анализа, оценки и управления психосоциальными рисками в организационной среде путем адаптации международных моделей к местной специфике с целью разработки эффективных интервенций, направленных на предотвращение и сокращение организационных дисфункций.

Задачи исследования: (1) анализ теорий, объяснительных моделей и современных тенденций в исследовании психосоциальных рисков с целью прояснения теоретических и методологических аспектов анализа, оценки и управления рисками на рабочем месте; (2) изучение нормативных актов и механизмов управления психосоциальными рисками и дисфункциями в местных организациях для выяснения степени их соответствия международным стандартам охраны труда и здоровья; (3) разработка стратегии анализа, оценки и управления психосоциальными рисками и дисфункциями в местных организациях (на основе международных руководств и платформ, а также авторских инструментов); (4) сбор и интерпретация данных, касающихся анализа, оценки и управления психосоциальными рисками и дисфункциями в организациях; (5) проектирование и реализация программы психосоциального вмешательства, направленной на предотвращение и смягчение негативных последствий рисков и дисфункций в организациях.

Научная новизна и оригинальность: Работа предлагает интегрированный подход к психосоциальным рискам, основанный на теоретическом и эмпирическом анализе, а также на разработке модели программы управления психосоциальными рисками, применимой в локальных организациях. Исследование отличается тем, что не только систематизирует существующие теории и объяснительные модели, но и соотносит их с современными тенденциями и международной практикой, продвигаемой такими учреждениями, как МОТ и EU-OSHA, предоставляя актуальный взгляд на явление. Путем изучения нормативной базы и механизмов управления психосоциальными рисками на организационном уровне исследование способствует выявлению пробелов и формулированию рекомендаций, адаптированных к местному контексту. Инновационным аспектом работы является внедрение специфических инструментов – стандартизированных анкет, руководств для интервью и наблюдательных листов – и матриц оценки и вмешательства, которые позволяют анализировать риски с учетом их частоты, степени тяжести, затрат и уровней управленческой ответственности. Работа подчеркивает важность профилактики, рассматриваемой как более эффективная, чем вмешательство, и акцентирует ключевую роль управленческой команды и организационного психолога в снижении рисков и дисфункций. В условиях цифровизации и расширения дистанционной работы исследование предлагает решения для разработки устойчивых, сбалансированных организационных политик и практик, соответствующих европейским и международным стандартам в области охраны труда и безопасности на рабочем месте.

Научный вклад в решение проблемы: (1) Теоретический и эмпирический анализ психосоциальных рисков позволил выявить их сложность и определить направления современных исследований, что послужило основой для интегрированной теоретической рамки анализа и понимания рисков в местных организациях; (2) Анализ нормативной базы и механизмов управления показал необходимость законодательных корректировок, в связи с чем предлагается усовершенствование национальной и организационной политики в соответствии с европейскими и международными директивами; (3) Разработка стратегии управления психосоциальными рисками позволила очертить модель, применимую на уровне местных организаций; (4) Сбор и интерпретация эмпирических данных предоставили подробное представление о распространенности и влиянии рисков на сотрудников, подчеркнув необходимость проактивных вмешательств; (5) Реализация программы психосоциального вмешательства позволила определить конкретные действия как для организаций, так и для сотрудников, с целью предотвращения и смягчения рисков.

Теоретическая значимость: Работа расширяет научную литературу посредством комплексного анализа факторов психосоциального риска и предложением многомерной модели организационного вмешательства. Исследование обеспечивает прочную теоретическую основу благодаря концептуальной ясности, классификации и контекстуализации рисков, а также способствует изучению их связи с организационными дисфункциями. Кроме того, в работе анализируются нормативные акты Республики Молдова и предлагаются рекомендации по их гармонизации с европейскими и международными стандартами.

Практическая ценность: Результаты могут быть использованы для разработки политики в области охраны труда и управления психосоциальными рисками в организациях. Представлена интегрированная модель анализа, оценки и управления рисками, адаптированная к местному контексту, включающая программу вмешательства, применимую в различных профессиональных средах. Она способствует выявлению, предотвращению и уменьшению организационных дисфункций, повышает эффективность, снижает текучесть кадров и укрепляет здоровый организационный климат.

Внедрение научных результатов: Результаты исследования были представлены на национальных и международных конференциях, опубликованы в научных статьях, использованы при разработке оценочных инструментов и программ психосоциального вмешательства.

ZUBCO LUMINIȚA

**RISCURI PSIHOSOCIALE ȘI DISFUNȚIONALITĂȚI ÎN MEDIUL
ORGANIZAȚIONAL: CONSTATĂRI, SOLUȚII ȘI INTERVENȚII**

Specialitatea 511.01 – Psihologie generală

Rezumatul tezei de doctor în psihologie

Aprobat spre tipar: 29.08.2025	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar ofset.	Tiraj 35 ex.
Coli de tipar.: 3	Comanda nr. 100

Tipografia Lexon
mun. Chișinău, str. Pan Hallippa 6G, 13a
tel.: +373 699 04 555
www.lexon.md