

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE SOCIALE

CONSORTIU: Universitatea de Stat din Moldova (USM), Universitatea de Stat „Alec 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(043.3)

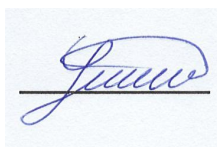
ZUBCO LUMINIȚA

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

SPECIALITATEA 511.01 – PSIHOLOGIE GENERALĂ

Teză de doctor în psihologie

Autor:



ZUBCO Luminița

Conducător științific:



COJOCARU Natalia,
doctor habilitat în psihologie,
conferențiar universitar

CHIȘINĂU, 2025

© ZUBCO Luminița, 2025

CUPRINS

<i>Adnotare (în limbile română, engleză și rusă)</i>	5
<i>Lista tabelelor</i>	8
<i>Lista figurilor</i>	9
<i>Lista abrevierilor</i>	10

INTRODUCERE	11
--------------------------	----

1. RISCURI PSIHOSOCIALE ȘI DISFUNCȚIONALITĂȚI ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL: CONCEPTUALIZĂRI TEORETICE

1.1 Riscuri psihosociale în mediul organizațional: aspecte definitorii, abordări și teorii explicative.....	19
1.2 Factorii generatori ai riscurilor psihosociale în mediul organizațional.....	25
1.3 Implicații ale riscurilor psihosociale în producerea unor disfuncționalități în mediul organizațional.....	39
1.4 Cercetări privind riscurile psihosociale în mediul organizațional: evoluții, tendințe recente și perspective.....	44
1.5 Concluzii la capitolul 1.....	48

2. MANAGEMENTUL RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL: PRACTICI INTERNAȚIONALE ȘI EXPERIENȚE LOCALE

2.1 Particularități privind managementul riscurilor psihosociale în mediul organizațional.....	51
2.2 Metode și tehnici de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional.....	54
2.3 Analiza documentației și instrumentelor de lucru privind securitatea și sănătatea în muncă în Republica Moldova.....	61
2.3.1 Cadrul normativ privind securitatea și sănătatea în muncă în Republica Moldova..	61
2.3.2 Aspecte psihologice privind cadrul legislativ în abordarea riscurilor psihosociale..	68
2.3.3 Instrumente și practici utilizate de birourile de securitate și sănătate în muncă.....	77
2.4 Concluzii la capitolul 2.....	81

3. PERCEPȚII, MANIFESTĂRI ȘI MODALITĂȚI DE GESTIONARE A RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN ORGANIZAȚIILE LOCALE

3.1 Factori culturali și sociali ce influențează percepțiile despre riscurile psihosociale: argumente și sinteze în baza unor studii.....	83
3.2 Designul cercetării (scop, obiective, metode, subiecți).....	87
3.3 Percepții ale angajaților din Republica Moldova privind riscurile psihosociale.....	100
3.4 Studiu de caz nr. 1: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei instituții cu profil educațional (în timpul pandemiei COVID-19).....	109
3.5 Studiu de caz nr. 2: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei organizații nonguvernamentale.....	116
3.6 Studiu de caz nr. 3: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT (e-comerț).....	123
3.7 Concluzii la capitolul 3.....	138

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	141
---	------------

REFERINȚE BIBLIOGRAFIE.....	148
------------------------------------	------------

ANEXE

Anexa 1. Chestionar pentru studiul climatului organizațional în instituțiile de învățământ (pe timp de pandemie).....	160
Anexa 2. Fișă de observație a riscurilor psihosociale la locul de muncă.....	162
Anexa 3. Fișă de observație a comportamentului organizațional al angajatului la locul de muncă.....	164
Anexa 4. Ghid de interviu pentru studiul riscurilor psihosociale la locul de muncă.....	165
Anexa 5. Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale.....	166
Anexa 6. Chestionar pentru evaluarea conduitei manageriale în gestionarea riscurilor psihosociale.....	168
Anexa 7. Matricea evaluării riscurilor.....	170
Anexa 8. Matricea clasificării riscurilor.....	171
Anexa 9. Instrucțiune privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă.....	172
Anexa 10. Instrucțiune de securitate și sănătate în muncă în timpul lucrului la calculator.....	174
Anexa 11. Instrucțiune pentru comunicarea eficientă și gestionarea stresului în relația cu clienții.....	175
Anexa 12. Sugestii pentru etapele de urmat în desfășurarea unui apel.....	176

Declarație privind asumarea răspunderii.....	178
---	------------

CV-ul autorului.....	179
-----------------------------	------------

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, 147 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 proactive 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, 147 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, 147 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.

Lista tabelelor

Tabelul 1.1. Factori care cauzează riscuri psihosociale în mediul organizațional.....	30
Tabelul 1.2. Disfuncționalități în mediul organizațional.....	43
Tabelul 1.3. Factori de stres ocupațional care generează riscuri psihosociale.....	47
Tabelul 2.1. Beneficii ale gestionării riscurilor psihosociale.....	53
Tabelul 2.2. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de gravitatea acestora.....	60
Tabelul 2.3. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelul de manifestare a acestora....	60
Tabelul 2.4. Analiză comparativă a cadrului legislativ privind protecția muncii în Republica Moldova și Uniunea Europeană.....	70
Tabelul 3.1. Aspecte investigate, instrumente de cercetare utilizate și numărul de subiecți.....	87
Tabelul 3.2. Rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului privind identificarea riscurilor psihosociale (Anexa 5).....	102
Tabelul 3.3. Caracteristicile lotului de subiecți.....	125
Tabelul 3.4. Planul programului de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional.....	128
Tabelul 3.5. Acțiuni și observații în cadrul programului de intervenție psihosocială.....	129
Tabelul 3.6. Numărul apelurilor preluate per lună.....	132
Tabelul 3.7. Numărul apelurilor transformate în vânzări per lună.....	133
Tabelul 3.8. Numărul de returnări din totalul de vânzări efectuate per lună.....	134
Tabelul 3.9. Nota medie din partea clienților per lună.....	135
Tabelul 3.10. Analiza comparativă a riscurilor psihosociale pe trei studii de caz organizaționale.....	137

Lista figurilor

Figura 1.1. Interdependența dintre riscurile psihosociale și disfuncționalitățile organizaționale....	44
Figura 3.1. Distribuția subiecților în funcție de vârstă.....	98
Figura 3.2. Distribuția subiecților în funcție de sectorul de activitate.....	99
Figura 3.3. Distribuția subiecților în funcție de nivelul de studii și pregătire profesională.....	99
Figura 3.4. Distribuția subiecților în funcție de gen.....	100
Figura 3.5. Percepția și gradul de informare privind riscurile psihosociale la locul de muncă.....	101
Figura 3.6. Frecvența accesării concediului medical de către respondenți în ultimul an de activitate profesională.....	105
Figura 3.7. Frecvența prezentării la locul de muncă în stare de boală sau epuizare în ultimul an de activitate profesională.....	106

Lista abrevierilor

COPSOQ – Chestionarul Copenhaga de evaluare a factorilor psihosociali

CORM – Clasificatorul Ocupațiilor din Republica Moldova

ESENER – Sondajului European al Întreprinderilor privind Riscurile Noi și Emergente

EU-OSHA – Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă

HR – Resurse Umane

MBI – Maslach Burnout Inventory

OIM – Organizația Internațională a Muncii

OMS – Organizația Mondială pentru Sănătate

SSM – Specialist în Sănătate și Securitate în Muncă

UE – Uniunea Europeană

PTSD – Stres Post Traumatic

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate

Practicile internaționale demonstrează că riscurile profesionale includ, pe lângă riscurile fizice, chimice și biologice, și riscurile psihosociale. Acestea din urmă sunt definite ca aspecte ale muncii sau ale cadrului organizațional care au potențialul de a provoca daune psihologice sau sociale. În ultimele decenii, sporește interesul pentru studiul **riscurilor psihosociale**. Organizații internaționale precum Organizația Internațională a Muncii (OIM) și Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) desfășoară campanii pentru a spori conștientizarea acestor riscuri și a efectelor asupra factorului uman, inclusiv sunt realizate cercetări în acest sens.¹

Angajații care se confruntă cu un mediu de muncă nesatisfăcător, management defectuos, hărțuire, intimidare și violență, experimentează stres ocupațional, care poate duce la somatizări, scăderea motivației și a interesului pentru muncă și, în consecință, la absenteism/prezenteism și performanță scăzută. Factori specifici de risc psihosocial, precum ritmul de lucru, autonomia, învățarea de noi abilități sau participarea la luarea deciziilor, sunt incluși în dimensiunile controlului postului de muncă. În mod special, volumul și ritmul de lucru pot deveni factori de risc atunci când sunt supradimensionați sau subdimensionați. De aceea, este necesară o evaluare continuă a efectelor și interacțiunilor acestor factori asupra sănătății fizice și psihice.

Factorii de risc psihosocial au impact nu doar asupra individului, ei pot fi indicatori ai unor **disfuncționalități organizaționale** – forme de dezechilibru în funcționarea internă a unei organizații, manifestându-se prin lipsa eficienței, scăderea coeziunii, dificultăți în atingerea obiectivelor și relații interpersonale deteriorate. Acestea apar atunci când structura, cultura sau stilul de conducere dintr-o organizație devin factori care compromit scopul, integritatea, siguranța și valoarea colectivului de muncă. O astfel de stare este caracterizată de procese interne care nu mai susțin adaptarea organizației la schimbările externe, de incongruențe între valorile individuale și cele instituționale, precum și de incapacitatea sistemului organizațional de a furniza un mediu propice dezvoltării și funcționării eficiente a angajaților. În aceste condiții, climatul de lucru poate deveni rigid, haotic sau conflictual, cu efecte negative asupra performanței generale.

Disfuncționalitățile organizaționale sunt strâns legate de riscurile psihosociale, deoarece afectează direct sănătatea mintală și echilibrul emoțional al angajaților. Relațiile tensionate, suprasolicitarea, ambiguitatea rolurilor, lipsa sprijinului și instabilitatea decizională sunt factori care pot conduce la epuizare, stres cronic, absenteism, conflicte interne și deconectare psihologică

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>.

din activitate. Analiza acestor disfuncționalități devine esențială pentru identificarea și prevenirea acestor riscuri. Înțelegerea mecanismelor care generează astfel de dezechilibre oferă oportunitatea de a propune intervenții adaptate pentru creșterea bunăstării psihosociale la locul de muncă.

În acest sens, disfuncționalitățile organizaționale nu mai pot fi înțelese separat de contextul psihosocial în care angajații își desfășoară activitatea. De aceea, este necesară o evaluare continuă a efectelor și interacțiunilor acestor factori asupra stării de bine a angajaților în corelație cu funcționarea generală a organizațiilor. Promovarea unor managemente responsabile, care să recunoască și să abordeze riscurile psihosociale ca pe niște elemente esențiale în prevenirea disfuncționalităților organizaționale și în susținerea unui mediu de lucru echilibrat, performant și sustenabil.

EU-OSHA și OIM oferă ghiduri, suporturi informaționale și rapoarte pentru a ajuta managerii și antreprenorii să evalueze și să gestioneze corect riscurile psihosociale. Se constată că, în mare parte, modelele de gestionare a riscurilor psihosociale din aceste ghiduri reflectă modelul de gestionare a riscurilor fizice, însă ne întrebăm: sunt oare aplicabile aceste modele în cazul riscurilor psihosociale? Evaluarea corectă a riscurilor și identificarea unor mecanisme optime sunt esențiale pentru elaborarea unor programe eficiente de intervenție psihosocială, menite să prevină și să reducă efectele negative asupra performanței și sănătății angajaților. Studiile arată că efectele riscurilor psihosociale pot fi la fel de grave ca și accidentele de muncă, subliniindu-se importanța intervenției în cazul acestora. În acest context, psihologul care activează în organizații are un rol crucial în gestionarea riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților ocupaționale.

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.

Conform EU-OSHA, fiecare țară din UE dispune de ghiduri naționale, liste de evaluare și instrumente furnizate de institutele de cercetare locale, adaptate cerințelor naționale și disponibile în limba respectivă. 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 drept fundament științific pentru elaborarea unor instrumente adaptate cerințelor naționale.

Percepția și cunoașterea riscurilor psihosociale, inclusiv la nivelul politicilor statale, sunt esențiale pentru dezvoltarea unui mediu de muncă sănătos și productiv. Conștientizarea acestor riscuri permite angajatorilor și angajaților să identifice și să abordeze problemele înainte ca acestea să devină critice. De asemenea, un stat bine informat poate dezvolta politici și reglementări mai eficiente pentru protecția sănătății mintale și fizice a angajaților, contribuind astfel la creșterea calității vieții și a performanței economice generale. Educația și formarea continuă în domeniul riscurilor psihosociale sunt fundamentale pentru construirea unei culturi organizaționale care prioritizează bunăstarea angajaților.

În plus, tematica riscurilor psihosociale este deosebit de relevantă în contextul actual al transformărilor rapide de pe piața muncii, în care digitalizarea și telemunca au devenit realități comune. Aceste schimbări generează noi forme de stres ocupațional și expun angajații la riscuri psihosociale suplimentare, cum ar fi izolarea socială, dificultăți în menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală, cerințe crescute de adaptare și competențe digitale sau tehnostresul. Explorarea acestor noi dimensiuni ale riscurilor psihosociale este esențială pentru dezvoltarea unor politici și practici de muncă sustenabile și sănătoase în era digitală.

Astfel, se conturează tot mai clar necesitatea dezvoltării unui cadru teoretico-metodologic privind investigarea, evaluarea și intervenția în domeniul riscurilor psihosociale la locul de muncă. Prin integrarea unor clasificări coerente și relevante ale acestor riscuri, precum și prin elaborarea de instrumente specifice – fișe de observație, ghiduri de interviu și chestionare standardizate – studiul fundamentează demersul de analiză sistematică a factorilor de risc. Un element central de valoare teoretică și practică îl constituie propunerea unor matrici de evaluare și intervenție, care permit analiza riscurilor psihosociale în funcție de frecvență, severitate, costuri și niveluri de responsabilitate organizațională, oferind astfel o viziune mai clară privind modul de gestionare și prevenire a disfuncționalităților organizaționale.

Respectiv, 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? În acest sens, 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.

Încadrarea temei în preocupările internaționale, naționale, în context inter și transdisciplinar

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 și în **direcțiile de cercetare la nivel național – Prioritatea IV. Provocări societale**³: 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 psihosociale în vederea prevenirii și reducerii disfuncționalităților organizaționale și a 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.

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>.

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

Scopul și obiectivele cercetării

Scopul lucrării 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 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

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* (corpusul de date supus analizei a fost constituit

din legi, documente, rapoarte, ghiduri etc., elaborate de asociațiile de profil – OIM, EUOSHA ș.a., inclusiv legislația în domeniu 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*.

Sumarul lucrării

CAPITOLUL 1, Riscuri psihosociale și disfuncționalități în mediul organizațional: conceptualizări teoretice, analizează aspecte definitorii și teorii explicative ale riscurilor psihosociale, subliniind specificitatea acestora în raport cu riscurile fizice. Sunt examinate diverse clasificări ale factorilor de risc psihosocial, 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, clasificându-i în funcție de gravitate și nivelul de gestionare.

Totodată, în acest capitol, se examinează impactul factorilor de risc psihosocial identificați în raport cu disfuncționalitățile organizaționale, punând accent pe manifestările comportamentelor organizaționale deviante și consecințele negative resimțite de individul expus riscurilor psihosociale. Sunt analizate evoluțiile conceptului de risc psihosocial la locul de muncă, prin prisma unor perspective recente și tendințe actuale din cercetările internaționale.

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 evaluările 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 vizează alinierea la standardele internaționale, cu un accent deosebit pe promovarea echilibrului muncă-viața personală și a sănătății ocupaționale.

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 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 solid pentru elaborarea unor strategii de gestionare a riscurilor, adaptate la particularitățile contextului local.

Totodată, în acest capitol, sunt analizate manifestările și strategiile de gestionare a riscurilor psihosociale în trei sectoare distincte: educație, organizații nonguvernamentale și IT.

În *sectorul educațional*, studiul de caz investighează impactul tranziției la telemuncă și al schimbărilor organizaționale rapide asupra echilibrului viață profesională-personală, climatului organizațional și sănătății angajaților. Sunt analizate măsurile de sprijin psihologic și politicile organizaționale relevante pentru acest context. În *sectorul ONG*, studiul de caz detaliază provocările legate de rolurile multiple, volumul de muncă și stilul de conducere, cu accent pe efectele acestora asupra relațiilor profesionale, a stării de bine și a satisfacției angajaților. În *sectorul IT*, studiul de caz analizează specificul unui mediu de lucru intens, caracterizat de interacțiuni cu clienți exigenți și de o forță de muncă diversă, concentrându-se pe identificarea riscurilor specifice acestui context ocupațional și pe conturarea unui program de intervenție destinat îmbunătățirii stării de bine a angajaților și creșterii productivității lor.

Capitolul evidențiază necesitatea adaptării strategiilor de gestionare a riscurilor psihosociale la particularitățile fiecărei organizații, analizând intervențiile la nivel individual, organizațional și societal. De asemenea, se subliniază importanța unei abordări sistematice și individualizate pentru identificarea și managementul factorilor psihosociali în diverse medii de lucru.

Aprobarea și implementarea rezultatelor științifice

Rezultatele cercetării au fost **aprobat** prin:

a) *referate anuale*, prezentate în cadrul ședințelor comisiei de îndrumare, atestate prin procesele verbale ale ședințelor (2021, 2022, 2023);

b) *comunicări la diverse conferințe naționale și internaționale* (total – 6 comunicări):

1. Conferința științifică internațională „Dezvoltarea socioeconomică durabilă a Euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”, ediția a XVIII-a, Iași, România, 2022;
2. Conferința științifică cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, USM, Chișinău, 2022;
3. Conferința științifică cu participare internațională „Asistența psihologică la etapa contemporană: realități și perspective”, ediția a III-a, USARB, Bălți, 2022;
4. Conferința științifică națională a doctoranzilor „Metodologii contemporane de cercetare și evaluare”, USM, Chișinău, 2022;

5. Conferința națională cu participare internațională „Psihologia aplicativă din perspectiva abordărilor societale contemporane”, USM, Chișinău, 2021;
 6. Simpozionul Pedagogic Transfrontalier „Profesionalizarea cadrelor didactice: tendințe și realități socio-psiho-pedagogice” IȘE, Chișinău, 2021;
- c) *articole* în reviste de specialitate și culegeri (în total: 10 publicații, v. lista cu referințe la pp.146 și 155).

Rezultatele cercetării au fost **implementate** în elaborarea:

- a) de *instrumente pentru investigarea* riscurilor psihosociale la locul de muncă;
- b) de *ghiduri, recomandări și acțiuni de intervenție* pentru evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale, adaptate pentru tipurile de companii în care s-au desfășurat studiile de caz;
- c) unui *program complex de intervenție* (desfășurat de autoare într-o companie IT).

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.

1. RISCURI PSIHOSOCIALE ȘI DISFUNCȚIONALITĂȚI ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL: CONCEPTUALIZĂRI TEORETICE

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

Aspecte definitorii

Conceptul de *risc psihosocial* este unul relativ nou, prezentând un interes din ce în ce mai sporit pentru societatea cunoașterii, dat fiind importanța asigurării stării de bine a angajaților pentru performanță și sănătate. Definiția clasică a riscului îl descrie ca probabilitatea de apariție a unui eveniment, combinată cu consecințele sau gravitatea potențială a acestuia (Simionescu, 2019). Deci, reieșind din definiția clasică a riscului se constată că riscul este evaluat atât prin prisma probabilității de a se întâmpla un anumit eveniment, cât și prin prisma impactului pe care acest eveniment l-ar putea avea. În acest context, atributul de „psihosocial”, derivând din interacțiunea dintre factorii psihologici și cei sociali, include atât aspecte psihologice ale individului, precum cogniții, emoții, stres, anxietate sau depresie, cât și elemente legate de mediul social în care trăiește individul, cum ar fi relațiile interpersonale, suportul social, condițiile de muncă sau cultura organizațională.

Prin urmare, riscurile psihosociale apar din interacțiunea factorilor de ordin psihologic și social și pot avea un impact semnificativ asupra stării de bine a angajaților, asupra sănătății lor mintale și fizice și asupra performanței la locul de muncă.

În cele ce urmează, vom prezenta definiții ale riscurilor psihosociale oferite de organizațiile abilitate în menținerea sănătății și securității în muncă.

Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) consideră că riscurile psihosociale sunt generate de conceperea, organizarea și gestionarea precară a activității, precum și de un context social necorespunzător la locul de muncă, care pot avea efecte negative psihologice, fizice sau sociale, cum ar fi stresul la locul de muncă, epuizarea sau depresia (EU-OSHA, 2020). Conform unui raport al *Observatorului Agenției Europene pentru Securitate și Sănătate în Muncă*, riscurile psihosociale sunt legate de proiectarea și organizarea muncii, precum și de contextul economic și social al acesteia, și sunt definite ca aspecte ale muncii care pot duce la vătămări psihologice, sociale sau fizice (Iordache, Petreanu și Seracin, 2013). Implementarea unor politici adecvate de gestionare a acestor riscuri poate contribui la crearea unui mediu de lucru care să promoveze bunăstarea angajaților și să îmbunătățească performanțele organizaționale.

Organizația Internațională a Muncii (OIM) definește riscurile psihosociale ca fiind rezultatul interacțiunii dintre conținutul, organizarea și gestionarea muncii, competențele și nevoile lucrătorilor care poate prezenta pericole pentru sănătatea lucrătorilor prin prisma percepției și experienței acestora (Comisia Europeană, 2018). Constatăm că în această definiție se subliniază importanța percepției subiective a angajaților în evaluarea riscurilor psihosociale, fiind evidențiată necesitatea unui dialog constant între angajatori și angajați pentru identificarea și clarificarea problemelor legate de diverse situații care pot genera riscuri psihosociale la locul de muncă, cum ar fi, de ex., stresul ocupațional sau alte fenomene similare.

În acest mod, cele două organizații, care tratează constant în diverse ghiduri prezentate în ultimul deceniu conceptul de risc psihosocial, susțin faptul că riscurile psihosociale sunt generate de mediul social și organizațional și că pot afecta starea de bine, sănătatea și performanța angajaților. Ambele organizații se referă la organizarea și gestionarea muncii, în afară de asta OIM mai indică competența și nevoile angajaților, care vin în interacțiune cu variabilele remarcate anterior. Totuși, în toate sursele menționate, autorii oferă o definiție restrânsă a conceptului de riscuri psihosociale, ca fiind *interacțiunea dintre factorii profesionali și cei individuali*. Trebuie să menționăm că definițiile oferite de EU-OSHA și OIM sunt citate de majoritatea cercetătorilor preocupați de studiul riscurilor psihosociale la locul de muncă.

EU-OSHA delimitează factorii de risc profesionali în: 1) factori de risc fizici, 2) factori de risc organizaționali și psihosociale și 3) factori individuali (EU-OSHA, 2020). Agenția sugerează că factorii de risc psihosocial includ atât aspectele organizaționale, cât și cele individuale, ceea ce reflectă interacțiunea complexă dintre aceștia. O altă clasificare este cea prezentată de Cox și Cox(1993), care sugerează că riscurile la locul de muncă pot fi diferențiate în două categorii: riscuri fizice și riscuri psihosociale. Riscurile fizice includ zgomote, vibrații, pericolul de căldură, radiații, pericole biologice, electrice și bio-mecanice, în timp ce riscurile psihosociale se referă la conținutul locului de muncă, ritmul de lucru, relațiile interumane și controlul asupra muncii (Erwandi, 2021).

OIM, examinând relația dintre riscurile fizice și riscurile psihosociale, identifică anumite diferențe esențiale între acestea. Prima diferență se referă la sursa riscurilor; dacă riscurile fizice sunt produse de pericole ușor de cuantificat, având surse precum factorii fizici, chimici, biologici, electrice sau bio-mecanici, atunci sursa riscurilor psihosociale este mai greu de măsurat, aici se includ relațiile interpersonale, rolurile și sarcinile de muncă. A doua diferență este amplasarea sursei riscurilor: riscurile fizice provin din mediul de lucru, în timp ce riscurile psihosociale vin atât din mediul de lucru, cât și din mediul de acasă, mediul social și individual în sine. O altă diferență între riscurile fizice și psihosociale este interacțiunea între angajați și sursele de riscuri.

În riscurile fizice, interacțiunea dintre angajați și sursele de risc apar doar atunci când ei sunt la locul de muncă. Prin urmare, când angajatul a părăsit locul de muncă riscul de a fi afectat de pericole fizice dispare. Și, dimpotrivă, în cazul riscurilor psihosociale interacțiunea dintre angajați și sursele de pericolele psihosociale nu apare doar în timpul muncii, ci și atunci când aceștia au părăsit locul de muncă. Prin urmare, interacțiunea cu riscurile psihosociale continuă chiar și atunci când angajații nu se află la locul lor de muncă (Erwandi, 2021). Înțelegerea acestor diferențe este crucială pentru dezvoltarea unor strategii de prevenire și intervenție adecvate, care să abordeze în mod specific natura fiecărui tip de risc și să contribuie la reducerea riscurilor asociate (Burr *et al.*, 2019). Pentru a gestiona eficient aceste riscuri, este esențial ca organizațiile să adopte o abordare holistică, care să integreze evaluarea și intervenția asupra ambelor tipuri de riscuri, atât fizice, cât și psihosociale.

Perspectivile 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. Implementarea de strategii de reziliență, programe de suport psihologic și adaptabilitate la schimbările globale este esențială pentru a asigura bunăstarea angajaților în fața acestor provocări macrosociale.

În finalul acestei secțiuni, rezumând cele spuse mai sus, precizăm câteva aspecte definitorii care constituie și cadrul teoretic pe care se fundamentează această lucrare, și anume: **a) riscurile psihosociale reprezintă rezultatul interacțiunii complexe dintre factorii profesionali, care includ atât factori fizici, cât și psihosociali, generați de managementul organizațional, precum și factorii individuali, derivați din funcționarea psihicului uman; b) impactul negativ al riscurilor psihosociale poate să persiste chiar și atunci când angajatul nu mai interacționează direct cu acești factori și 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.**

Abordări și teorii explicative privind riscurile psihosociale în mediul organizațional

Demersul științific în studierea factorilor psihosociali asociați mediului muncii a pornit de la o serie de teorii ce explică relația dintre starea de bine, sănătate și mediul muncii. Vom elucida specificul fiecărei teorii în ordinea cronologică a apariției acestora.

Cox și Mackay (1981) (*apud* Erwandi *et al.*, 2021, p.198) au propus trei abordări privind aspectul psihosocial în analiza problematicii riscurilor. Primele două abordări sunt abordarea inginerescă și abordarea fiziologică. O diferență fundamentală între aceste două abordări este că abordarea fiziologică consideră că riscul psihosocial este ceea ce se întâmplă la nivelul individului, în timp ce abordarea inginerescă ia în considerare ceea ce face ca riscurile psihosociale să fie din afara individului. A treia abordare este abordarea psihologică care completează decalajul dintre cele două abordări și pe care ne vom axa în demersul științific. Astfel, conform abordării psihologice, riscul psihosocial este definit ca o interacțiune dinamică între indivizi și mediul lor și este influențat de problemele existente privind adaptarea individuală la mediu, emoțiile și reacțiile ce provin din această interacțiune. Există două modele în această abordare: modelul tranzacțional și modelul interacțional.

Modelul tranzacțional se concentrează pe reacțiile individuale, precum și comportamentul de coping și impactul acestora asupra stării de bine a angajatului. Riscul psihosocial este conceput ca o reprezentare internă a problemelor de transfer între indivizi și mediul lor de lucru. Termenul „transfer” implică faptul că pericolele psihosociale pot proveni din mediul de lucru sau din reacțiile lucrătorilor față de mediul de lucru. Acest model este o abordare a psihologiei, propus de Lazarus și Folkman (1984), care se concentrează pe indivizi. Acest lucru este susținut și de un studiu efectuat de Cox, care afirmă că relația dintre riscul psihosocial și sănătate este mediată de diverși factori individuali. Prin urmare, modelul tranzacțional examinează complexitatea acestor relații prin înțelegerea variațiilor și diferențelor individuale în procesul de apariție a riscurilor psihosociale (*apud* Erwandi *et al.*, 2021).

Modelul interacțional se axează pe aspectele structurale ale interacțiunilor individuale cu mediul de lucru. Astfel, modelul interacțional este reprezentat de către teoria „solicitări-control”, elaborată de R.A. Karasek (1979), și care a fost perfecționată de acesta și colaboratorii săi mai târziu. Conform denumirii, teoria susține că două dintre dimensiunile muncii sunt importante: solicitarea, adică responsabilitățile, atribuțiile de serviciu, și percepția pe care o are angajatul despre controlul pe care-l exercită asupra activității sale.

Această teorie este completată de către Johnson și Hall (1988 *apud* Zlate, 2007), care au adăugat o a treia variabilă, formând *modelul solicitare-control-suport social* sau altfel spus *modelul exigențe-control-suport* (*Psychosocial risks...*, OSHwiki, 2021). Acest model stabilește

trei factori psihosociali esențiali care influențează bunăstarea unui angajat: exigențele psihologice; controlul sau latitudinea decizională și suportul social. În această ordine de idei, Zlate (2007) constată că suportul social este variabila care presupune amortizarea epuizării psihologice, creșterea încrederii între conducători și subordonați, între colegi etc.

Menționăm în acest context și *Modelul teoretic al OMS privind riscurile psihosociale*, dezvoltat de Cooper și Davison (1987 *apud* Erwandi *et al.*, 2021), care subliniază că riscurile psihosociale pot fi investigate și înțelese utilizând o abordare multidisciplinară, cum ar fi studierea problemelor psihologice, sociologice și fiziologice, care devin cereri și stimuli pentru indivizi în mediul lor de lucru (Erwandi *et al.*, 2021).

Alte teorii care explică problematica riscurilor psihosociale sunt: teoria potrivirii persoană-mediu, teoria „vitamina”, teoria conservării/pierderii resurselor, teoria efort-recompensă, teoria stresului ocupațional, teoria compensării solicitărilor și reacțiilor induse, teoria solicitărilor, abilităților și suportului. Vom descrie succint aceste teorii.

Teoria potrivirii persoană-mediu (P-E Fit), propusă de către French și colaboratorii săi (1982 *apud* Bogathy, 2007), ne vorbește despre faptul că potrivirea redusă dintre persoană și mediu favorizează reacții crescute la stres. În acele întreprinderi unde angajații dețin abilități, trăsături de caracter, temperament, valori compatibile cu postul de muncă, prezintă un nivel scăzut de stres și mai puține reacții. Z. Bogathy (2007) consideră că reacțiile de stres au loc în momentul în care relația dintre persoană și mediu este în dezechilibru.

Teoria „vitamina” i se datorează lui P. Warr (1987 *apud* Capotescu, 2006) care explică faptul că sănătatea mintală este influențată de caracteristicile mediului, la fel cum vitaminile influențează starea de sănătate a organismului. Astfel, autorul propune, analog „vitaminelor”, nouă caracteristici ale muncii: câștigul financiar, securitatea fizică a muncii, poziția socială valorificată, oportunitate pentru control, oportunitatea utilizării abilităților, scopuri generate, varietate, claritatea mediului, oportunitatea contactelor interpersonale.

Teoria conservării/pierderii resurselor a fost elaborată de S.E. Hobfoll (1989 *apud* Capotescu, 2006). Autorul efectuează o clasificare a resurselor în obiecte (o locuință, aparate menajere, bijuterii ș.a.), condiții (un post de muncă stabil, statutul dorit în cadrul organizației, viață de cuplu fericită ș.a.), caracteristici personale (respect de sine, simțul umorului ș.a.), variate forme de energie care favorizează dinamismul (bani, susținerea publicului, faimă ș.a.). După care vine cu argumente conform cărora oamenii depun eforturi pentru a menține, proteja și construi resurse și se simt de-a dreptul stresați de gândul de a pierde aceste resurse.

Teoria efort-recompensă, avându-i ca autori pe Peter, Geibler și Siegrist (1998 *apud* Capotescu, 2006), subliniază că recompensele sunt distribuite angajaților în trei modalități: bani

(salariu adecvat), stimă (respect și suport) și securitate/oportunități de carieră (oportunități de promovare, securitate a postului). Această teorie subliniază importanța echilibrului dintre efortul depus de angajat și recompensele primite. În cazurile în care acest echilibru este perturbat, rezultând un efort mare fără recompense adecvate, apare stresul ocupațional care poate duce la consecințe negative asupra sănătății fizice și psihice a angajatului. M. Zlate consideră că modelul prezintă relația de echilibru sau dezechilibru între efort și recompensă, astfel, echilibrul ducând la satisfacție, iar dezechilibrul la insatisfacție (Zlate, 2007).

Teoria stresului ocupațional, propusă de Beehr (*apud* Capotescu, 2006), sugerează că anumite elemente ale muncii cauzează stres și reacții ale angajaților, iar factorii personali și de mediu pot minimiza sau amplifica efectele acestor stresori. Beehr consideră că în calitate de stresori pot fi orice caracteristici ale muncii care înrăutățesc starea de sănătate, iar reacțiile la acești stresori ca și consecințele nefaste ale stresului.

Teoria compensării solicitărilor și reacțiilor induse (Jonge și Dormann *apud* Capotescu, 2006) derivă din teoria stresului ocupațional. Această teorie explică stresul în domeniul furnizării de servicii, sugerând că fiecărui tip de solicitare îi corespunde o resursă specifică. Solicitățile emoționale sunt compensate prin resurse emoționale, solicitările cognitive prin resurse cognitive, iar solicitările fizice prin resurse fizice. Potrivirea dintre solicitările emoționale și resursele disponibile produce consecințe emoționale individuale, ceea ce se traduce prin „principiul triplei potriviri”. Respectiv, cea mai satisfăcătoare reacție interactivă are loc atunci când constructele legate de stresul ocupațional sunt bazate pe dimensiuni identice din punct de vedere calitativ.

Teoria solicitărilor, abilităților și suportului este un alt model derivat din teoria stresului ocupațional și a fost propus de van Veldhoven *et al.* (2005 *apud* Capotescu, 2006). Conform acestei teorii, există două axe paralele de bază în relația dintre caracteristicile muncii și starea de bine: pe prima axă, solicitările calitative și cantitative ale posturilor se asociază cu consecințe la nivelul sănătății și reacțiilor, iar pe cea de-a doua axă, utilizarea deprinderilor și suportul social se relaționează cu consecințe la nivel atitudinal și stare de bine.

Aceste teorii oferă un cadru pentru înțelegerea și gestionarea situațiilor cu potențial de a produce riscuri psihosociale, subliniind importanța echilibrului dintre cerințele muncii și resursele disponibile, precum și rolul esențial al suportului social și al recompenselor adecvate în menținerea sănătății și a stării de bine a angajaților.

1.2 Factori generatori ai riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Clasificarea factorilor cu potențial de a genera riscuri psihosociale a preocupat cercetătorii din organizațiile în domeniul securității muncii în ultimele decenii.

EU-OSHA susține că riscurile psihosociale rezultă în mod esențial dintr-o organizare și gestionare defectuoase a muncii (*Burnout Intervention*, 2021). Astfel, conform acestei agenții, printre condițiile de lucru cu cel mai mare impact, care determină riscuri psihosociale se numără: volumul excesiv de muncă; cerințele contradictorii și lipsa de claritate privind rolul pe care îl are de îndeplinit lucrătorul; lipsa de implicare în luarea deciziilor care afectează lucrătorul și lipsa de influență asupra modului de desfășurare a activității; schimbările organizatorice gestionate necorespunzător, nesiguranța locului de muncă; comunicarea ineficientă, lipsa de sprijin din partea conducerii sau a colegilor și hărțuirea psihologică și sexuală, violența din partea terților.

OIM analizează riscurile psihosociale din punctul de vedere al interacțiunilor acestora la nivel de conținut al muncii, organizare și gestionare și alte condiții de mediu și organizaționale, pe de o parte, și din punctul de vedere al competențelor și nevoilor lucrătorilor, pe de altă parte. Aceste interacțiuni pot reprezenta un pericol pentru angajați din prisma percepției și experienței acestora. Astfel, conform OIM, sunt prezentate și explicate următoarele exemple de factori ce generează riscuri psihosociale (*Ghid pentru aprecierea calității riscurilor...*, Comisia Europeană, 2018): *hărțuirea*, care se manifestă prin tentative repetate și persistente de a chinui, intimida, frustra sau provoca o altă persoană; *comportamentul agresiv (bullying)*, care se prezintă ca o situație în care una sau mai multe persoane, într-o perioadă de timp, se simt a fi în mod persistent ținta acțiunilor negative din partea uneia sau a mai multor persoane, într-o situație în care victima are dificultăți în a se apăra împotriva acestor acțiuni; *violența din partea terților* – amenințări, violență fizică sau psihologică (de ex., violență verbală) din partea unor consumatori, clienți sau pacienți care primesc bunuri sau servicii; *stresul* este efectul pe care angajații îl pot resimți atunci când apar cerințe și presiuni de lucru care nu corespund cunoștințelor și abilităților lor și care le pun la încercare capacitatea de a le face față.

De asemenea, OMS propune o clasificare din cinci surse de factori de risc psihosociali principali în mediul de muncă (cf. Erwand et al., 2021):

- *factorii intrinseci ai muncii* (volum de muncă, pericole fizice, adecvare la locul de muncă, satisfacție la locul de muncă, instruire, program de lucru, echipament de lucru);
- *rolurile în organizație și conflictul de rol* (ambiguitatea rolului, responsabilitate și limite organizaționale);
- *dezvoltarea carierei* (promovare excesivă, pierderea siguranței locului de muncă, muncă neclară în viitor, nemulțumire față de salarii și statut neclar);
- *sprijin social* (relații cu superiorii, colegii și subordonații);
- *structura și climatul organizațional* (politică, consultare, comunicare, implicare în luarea deciziilor, persoane considerate influente pentru lucrători și spațiu limitat).

Alți autori, precum McNeely, Cox, Griffiths, Jettinghoff și Houtman (*Psychosocial risks...*, OSHwiki, 2021) au elucidat condițiile de muncă ce duc la riscuri psihosociale: munca în ture; programul de lucru prea fix sau neadecvat; controlul scăzut la locul de muncă; solicitările mari la locul de muncă; volumul mare de muncă și termenele strânse; informarea insuficientă; justiția organizațională precară; munca insuficientă în echipă; relațiile interpersonale slabe; lipsa suportului social; munca în izolare; reducerea de personal; resursele insuficiente.

De asemenea, McNeely, Cox, Griffiths, Jettinghoff și Houtman au studiat și factorii de risc psihosociali legați de muncă, tipici pentru sectorul sanitar (*Psychosocial risks...*, OSHwiki, 2021). Aceștia includ: așteptările ridicate combinate cu timp, competențe și suport social insuficient; confruntarea cu durerea; tratarea oamenilor muribunzi și expunerea la evenimente traumatizante; urgențele; plângerile și litigiile; violența și hărțuirea.

Un șir mai diversificat de exemple de riscuri psihosociale se prezintă în ESENER – *Sondajul European al întreprinderilor privind riscurile noi și emergente (Ghid pentru aprecierea calității riscurilor...*, Comisia Europeană, 2018):

- *activitatea propriu-zisă* (monotonia muncii sau ciclurile scurte de lucru, munca fragmentată sau inutilă, competențele insuficient utilizate, gradul ridicat de incertitudine, contactul permanent cu clienți, pacienți, elevi dificili etc.);
- *volumul de muncă și ritmul de lucru* (un volum de muncă prea mare sau prea mic, ritmul determinat de automatizare, presiunea timpului și presiunea permanentă a termenelor);
- *timpul de lucru* (lucrul în schimburi, turele de noapte, programele de lucru inflexibile, timpul de lucru neprevăzut, programul prelungit sau neadaptat la viața socială);
- *controlul* (gradul scăzut de participare la procesul de luare a deciziilor, lipsa controlului asupra volumului de muncă, ritmul de lucru, lucrul în schimburi etc.);
- *mediul de muncă și echipamentul de muncă* (disponibilitatea redusă, caracterul inadecvat sau întreținerea necorespunzătoare a echipamentului de muncă; condiții necorespunzătoare de mediu, cum ar fi lipsa spațiului, iluminatul redus și zgomotul excesiv);
- *funcția și cultura organizațională* (comunicare deficitară, nivel redus de sprijin pentru soluționarea problemelor și dezvoltarea personală, lipsa de sprijin din partea conducerii; lipsa definirii obiectivelor organizaționale sau a unui acord asupra acestora);
- *relații interpersonale la locul de muncă* (izolare socială sau fizică, relații defectuoase cu superiorii, conflicte interpersonale, lipsa suportului social, hărțuire, intimidare, stil de conducere necorespunzător și violență din partea terților);
- *rolul* (ambiguitatea rolului, roluri conflictuale și responsabilitate pentru oameni);

- *dezvoltarea carierei* (stagnarea sau incertitudinile legate de carieră, nepromovarea sau promovarea pentru poziții pentru care persoana nu este calificată și pregătită suficient, remunerații scăzute, nesiguranța locurilor de muncă și valoarea socială scăzută a muncii);
- *interfața viață de familie – viață profesională* (cerințe antagonice în relația viață personală-viață profesională, nivel scăzut de sprijin acasă și probleme legate de faptul că ambii parteneri se află în câmpul muncii – carieră dublă).

T. Constantin (2004, 2020) a testat o procedură de identificare a factorilor de risc psihosocial și propune **14 factori** care pot genera riscuri psihosociale la locul de muncă: modul de definire a sarcinilor; calitatea relațiilor interpersonale; eficiența sistemului motivațional; suportul oferit pentru performanță; stilul de conducere al șefilor; modul de evaluare a activității; justiția organizațională; gradul de identificare/atașament față de companie; condițiile pentru învățarea organizațională; calitatea deciziilor organizaționale; satisfacția profesională; siguranța locului de muncă; calitatea comunicării formale și informale; relaxare *versus* supraîncărcare în muncă.

Un alt autor român, I. Simonescu (2019), propune următoarea clasificare a factorilor ce produc riscuri psihosociale: *factori sociali și culturali* (amplasarea locurilor de muncă – departe de colegii de lucru, sau prea multe persoane în birou, lipsă de intimitate); *activități de rutină și non-rutină* (activități repetitive, plictisitoare și activități ce necesită creativitate); *diferențe individuale* (în funcție de vârstă, abilități mintale, preferințe, temperament etc.).

De asemenea, fiecare stat are anumite programe, prin care își propune să asigure sănătatea și securitatea în muncă. Astfel, identificăm diverse clasificări privind factorii care ar genera riscuri psihosociale adaptate la legislația națională a fiecărui stat, care reflectă normele sociale și de drept ale statului, și pot servi ca exemple pentru studiul nostru.

Experți de la Universitatea Simon Frazer din Canada au evidențiat treisprezece factori de risc psihosocial, care reies din legislația canadiană (*What are the 13 psychological risk factors? Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2021*):

- *suportul psihologic* (un aspect important al suportului psihologic este protejarea împotriva factorilor de stres traumatici la locul de muncă);
- *cultura organizațională* (un mix de valori, convingeri, semnificații și așteptări pe care le au în comun membrii grupului și pe care le folosesc ca replici pentru ceea ce este considerat un comportament acceptabil și modul de rezolvare a problemelor);
- *condiții clare și așteptări* (un loc de muncă în care există o conducere și un sprijin eficient care îi ajută pe angajați să știe ce trebuie să facă, cum contribuie munca lor la organizație și dacă există schimbări iminente);

- *civilitate și respect* (civilitatea și respectul presupune a arăta stimă, grijă și considerație față de ceilalți și recunoașterea demnității lor – un loc de muncă în care angajații manifestă respect și sunt atenți în interacțiunile cu ceilalți colegi, precum și cu clienții și publicul);
- *competențe și cerințe psihologice* (un loc de muncă în care există o potrivire bună între competențele interpersonale și emoționale ale angajaților, abilitățile lor de muncă și poziția pe care o dețin; o potrivire bună înseamnă că angajații posedă abilitățile și cunoștințele tehnice pentru o anumită poziție, precum și abilitățile psihologice și inteligența emoțională);
- *creștere și dezvoltare* (un loc de muncă în care angajații primesc încurajare și sprijin în dezvoltarea abilităților lor interpersonale, emoționale și profesionale);
- *recunoaștere și recompensă* (un loc de muncă în care există recunoașterea și aprecierea corespunzătoare a eforturilor angajaților într-un mod corect și în timp util);
- *implicare și influență* (un loc de muncă în care angajații sunt incluși în discuții despre modul în care se desfășoară munca lor și cât de importante sunt luate deciziile);
- *managementul sarcinii de lucru* (un loc de muncă în care sarcinile și responsabilitățile pot fi îndeplinite cu succes în timpul disponibil);
- *angajament* (un loc de muncă în care angajații se bucură și se simt conectați la munca lor și acolo unde se simt motivați să își facă treaba bine);
- *echilibru* (un loc de muncă în care există recunoașterea nevoii de echilibru între cerințele de muncă, familie și viața personală);
- *protecție psihologică* (siguranța psihologică la locul de muncă este demonstrată atunci când angajații se simt capabili să se pună pe linie, să pună întrebări, să caute feedback, să raporteze greșeli și probleme sau să propună o idee nouă, fără să se teamă de consecințe negative asupra lor, a postului sau a carierei lor);
- *protecția siguranței fizice* (acest factor include mediul de lucru în sine, managerii pot lua măsuri pentru a proteja siguranța fizică a angajaților).

Agenția din Australia care vizează sănătatea și securitatea în muncă prezintă opt factori de risc psihosociali care pun în pericol sănătatea și securitatea cetățenilor austrieci (*Risk factors for work-related stress. Health and Safety Executive, 2021*):

- *volum de muncă supradimensionat* (fiecare persoană are o anumită capacitate de muncă și dacă această capacitate este depășită, persoana respectivă se poate confrunta cu situații de stres profesional);
- *niveluri scăzute de control* (factorul de risc al „controlului” se referă la cât de multă influență are o persoană în modul în care își îndeplinește cerințele sarcinii și modul în care își desfășoară activitatea în general);

- *sprijin slab din partea supervisorilor și/sau colegilor de muncă* (sprijinul oferit de colegi și supervisorii poate „amortiza” răspunsurile la stres pe care oamenii le-ar putea experimenta altfel în cazul în care slujbele lor sunt solicitante și simt că nu au control);
- *lipsa clarității rolului* (confuzia dintre roluri apare atunci când lucrătorii nu au claritate în ceea ce privește obiectivele lor de muncă și responsabilitățile cheie, așteptările colegilor lor față de aceștia);
- *relațiile la muncă* (colegii pot fi surse importante de sprijin, dar și potențiale surse de stres);
- *niveluri scăzute de recunoaștere și recompense* (recompensarea eforturilor lucrătorilor și recunoașterea contribuțiilor și realizărilor individuale și ale echipei în cadrul organizației este importantă atunci când se încearcă minimizarea riscului de stres profesional);
- *schimbare slab gestionată* (gestionarea deficitară a procesului de schimbare poate determina angajații să se simtă anxioși și nesiguri cu privire la locul de muncă sau statutul lor);
- *justiția organizațională* (se referă la percepțiile de corectitudine cu privire la procedurile de lucru și la modul în care acestea sunt adoptate).

Agenția de sănătate și securitate în muncă din cadrul Regatului Unit prezintă cinci factori ce supun angajații la riscuri psihosociale la locul de muncă (*What are psychosocial risk factors? Health and Safety Authority, 2021*):

- *lipsa controlului și a puterii de decizie* (angajații au un control redus asupra muncii și asupra metodelor de lucru, sunt incapabili să își folosească pe deplin abilitățile, aceștia de regulă, nu sunt implicați în luarea deciziilor care îi afectează);
- *lipsa creativității și repetitivitatea activității de muncă* (angajații îndeplinesc doar sarcini repetitive, monotone, munca este ritmată de mașină sau sistem);
- *volum de muncă supradimensionat* (sistemele de plăți ce necesită să se lucreze prea repede sau la niveluri de ieșire imposibile, angajații nu au timp suficient pentru a-și desfășura activitatea în limite rezonabile);
- *ambiguitatea rolului și subutilizarea abilităților* (sarcini confuze și conflictuale; cerințele muncii nu corespund abilităților angajaților);
- *lipsa suportului și relațiilor sociale* (angajații nu sunt sprijiniți de supraveghetori, nu există sprijin între colegi atunci când este cazul).

În aceste clasificări ale riscurilor psihosociale putem identifica elemente comune care pot fi observate la diverse state înalt dezvoltate, inclusiv în legislația acestor state. Se poate de afirmat că elementele de bază ale riscurilor psihosociale sunt comune, doar că sunt exprimate prin specificul normativ și legislativ a fiecărui stat.

Rezumând clasificările analizate, propunem *o listă unică de factori* care cauzează riscuri psihosociale în mediul organizațional (v. Tab. 1.1).

Tabelul 1.1. Factori care cauzează riscuri psihosociale în mediul organizațional

Riscuri psihosociale	Autori
<i>Hărțuirea, mobbingul sau bullyingul</i> Implică acțiuni repetate și intenționate de a chinui, intimida 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.
<i>Violența din partea terților</i> 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, Școala Americană de Psihiatrie, 2013, Freudenberg și Richelson, 1980; Maslach și Leiter, 1997, Karasek și Theorell, 1990, Beehr și Newman, 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; Bournout 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>	Comisia Europeană, 2018; Erwandi et. al., 2021; EU-OSHA, 2021; Van

Ambiguitatea sau conflictele de rol, lipsa clarității rolului/atribuțiilor de serviciu în organizație, sunt factori semnificativi în crearea stresului.	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 <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> , 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 <i>et al.</i> 2021; Bournout 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 <i>et al.</i> , 2021; Hood, 2000.
<i>Diferențele individuale între angajați</i> Diferența culturală, temperamentul, vârsta și alte 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.

Analiza din acest capitol, ne-a condus către ideea că, pentru a asigura gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale, inclusiv pentru atribuirea responsabilităților în acest proces, este necesară o clasificare a riscurilor *în funcție de nivelul la care se manifestă acestea* și, respectiv, stabilirea cu claritate la ce nivel se vor întreprinde acțiuni pentru a le gestiona și totodată clarificarea **gravității riscurilor**. În acest context, propunem o clasificare a riscurilor, pe care de altfel o utilizăm în cadrul studiului empiric pe care îl realizăm în această lucrare, și care a stat la baza elaborării *matricii riscurilor* (pe care o vom descrie în cap. 2) – un instrument pe care îl folosim în evaluarea gravității riscurilor. Astfel, am identificat riscuri emergente locului de muncă, riscuri care se manifestă la nivel macro, mezo și micro social, inclusiv riscuri de gravitate mică, medie și sporită, pe care le vom descrie în cele ce urmează.

Riscuri emergente locului de muncă. Aceste riscuri provin de la clienți, pacienți, elevi și alți solicitanți care pot fi nemulțumiți, pot avea un comportament agresiv sau interacțiunea cu ei se caracterizează prin anumite dificultăți (conduite dificile). Acestea sunt riscuri care nu pot fi complet înlăturate de către organizație, dar pot fi gestionate prin implementarea unor politici și proceduri adecvate. În continuare, prezentăm exemple de riscuri psihosociale emergente locului de muncă.

Confruntarea cu durerea și suferința. Angajații care lucrează cu familii, care au copii cu dizabilități grave sau afecțiuni cronice se confruntă adesea cu emoții intense și stresante. Acestea se referă la sentimente de neputință, tristețe profundă și, uneori, epuizare emoțională, cauzate de contactul constant cu durerea și suferința acestor familii. Acești angajați pot resimți frecvent stări de epuizare sau ardere profesională care le afectează sănătatea mintală și capacitatea de a oferi sprijin de calitate (cf. Zubco, 2023).

Clienți agresivi sau solicitanți. În anumite domenii, cum ar fi serviciile publice, vânzările sau suportul tehnic, angajații pot întâlni clienți agresivi, nemulțumiți sau chiar violenți. Confruntarea frecventă cu comportamente ostile poate duce la stres, anxietate și un sentiment de nesiguranță la locul de muncă. Această expunere constantă poate diminua satisfacția profesională și motivația, crescând riscul de absenteism și fluctuație de personal (cf. Zubco, 2024).

Încărcătura emoțională în situații de criză. Profesioniștii care lucrează în domenii de criză, cum ar fi serviciile de urgență, sănătatea mintală și asistența socială, sunt expuși în mod constant la situații extrem de stresante, cum ar fi intervenția în cazuri de violență domestică, suicid sau catastrofe naturale. Această încărcătură emoțională poate duce la epuizare emoțională, anxietate și depresie (cf. Zubco, 2021).

Supraîncărcarea cu informații. În era digitală, angajații sunt expuși la un volum enorm de informații, ceea ce determină un gen de supraîncărcare cognitivă, care poate cauza stres, dificultăți de concentrare, dificultăți în luarea deciziilor, afectând astfel productivitatea și bunăstarea mintală (cf. Zubco, 2024).

Stresul legat de insecuritatea locului de muncă. Munca în proiecte de scurtă durată cu contracte pe perioade determinate. Această insecuritate poate cauza anxietate cronică, stres și scăderea moralului, afectând performanța și angajamentul față de organizație (cf. Zubco, 2025).

Problemele legate de echilibrul muncă – viață de familie. Creșterea accesibilității prin avantajele oferite de tehnologie a dus la așteptarea ca angajații să fie disponibili și în afara orelor de lucru tradiționale (cf. Zubco, 2022).

Exigențele emoționale și interacțiunile cu publicul. Angajații din sectoarele de servicii, cum ar fi ospitalitatea, vânzările și asistența socială, pot fi expuși la exigențe emoționale ridicate și interacțiuni dificile cu clienții sau pacienții. Gestionarea emoțiilor negative, menținerea unei atitudini pozitive și gestionarea interacțiunilor conflictuale pot cauza stres emoțional și epuizare (cf. Zubco, 2024).

Așa cum am menționat, riscurile psihosociale emergente nu pot fi evitate, deoarece ele reies din specificul muncii. Însă, chiar dacă aceste riscuri nu pot fi omise, pot fi identificate metode prin care să se crească reziliența angajaților. Dezvoltarea rezilienței nu doar ajută angajații să facă

față mai bine stresului și presiunilor, ci contribuie și la îmbunătățirea climatului organizațional și a satisfacției la locul de muncă.

Riscuri la nivel microsocial. Aceste riscuri includ concurența, neînțelegerile și invidia între angajați. Echipa managerială poate interveni prin adoptarea unei politici nondiscriminatorii și echidistante, cu norme clare pentru fiecare angajat. În continuare, vom descrie factorii de risc psihosocial, care pot fi gestionați la nivel microsocial.

Conflicte interpersonale între colegi. Conflictele între angajați pot apărea din diverse motive, de ex., diferențe de personalitate, opinii divergente sau competiție pentru resurse limitate. Aceste conflicte pot crea un climat de muncă tensionat, afectând comunicarea, colaborarea și moralul echipei (cf. Zubco, 2025).

Hărțuirea la locul de muncă. Hărțuirea poate lua multe forme, inclusiv bullying/mobbing, intimidare sau hărțuire sexuală. Hărțuirea afectează grav sănătatea mintală a victimei, generând anxietate, stres, și scăderea satisfacției la locul de muncă (cf. Zubco, 2025).

Lipsa suportului social. Suportul social din partea colegilor este esențial pentru bunăstarea angajaților. Lipsa acestuia poate duce la sentimente de izolare și nesiguranță, mai ales în situații stresante sau când angajații se confruntă cu provocări profesionale sau personale (cf. Zubco, 2024).

Injustiția percepută și favoritismul. Percepția de nedreptate sau favoritism în tratarea angajaților poate crea resentimente și tensiuni între colegi. Dacă unii angajați simt că sunt tratați mai bine decât alții pe motive de nepotism, prietenii sau preferințe personale, acest lucru poate duce la demotivare și conflicte interne (cf. Zubco, 2025).

Comunicare ineficientă și insuficientă. Lipsa clarității în comunicare, prezentarea unor informații incomplete sau neînțelegerile frecvente pot cauza confuzii și situații de frustrare între colegi (cf. Zubco, 2025).

Competiția nesănătoasă. Încurajarea unei culturi organizaționale foarte competitive, unde colegii se simt în competiție constantă pentru recunoaștere, promovări sau recompense, poate crea un mediu stresant și ostil (cf. Zubco, 2025).

Ambiguitatea rolurilor și responsabilităților. Lipsa clarității în definirea rolurilor și distribuirea responsabilităților creează confuzie și frustrare (cf. Zubco, 2025).

Concurența pentru resurse limitate. Așa cum resursele, cum ar fi echipamentele, bugetele sau timpul, sunt limitate, pot apărea conflicte între colegi în privința alocării acestor resurse. Acest lucru poate genera tensiuni și rivalitate, afectând cooperarea și colaborarea în echipă (cf. Zubco, 2021).

Gestionarea eficientă a acestor riscuri la nivel microsocial este esențială pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv și incluziv, în care angajații să se simtă sprijiniți și valorizați.

Implementarea de politici și practici care să promoveze comunicarea deschisă, suportul reciproc și tratamentul echitabil poate contribui semnificativ la reducerea acestor riscuri.

Riscuri psihosociale la nivel mezosocial. Aceste riscuri sunt cauzate de un management defectuos și pot duce la demotivare, stres cronic și scăderea productivității. Propunem în cele ce urmează exemple de astfel de factori de risc, care poate fi gestionați prin formare managerială și evaluări periodice ale performanței.

Management autoritar. Un stil de management autoritar, în care deciziile sunt luate unilateral de către conducere, fără consultarea angajaților, poate crea un climat de frică și demotivare. Angajații se pot simți neapreciați și lipsiți de control asupra muncii lor, ceea ce poate duce la stres, anxietate și scăderea moralului (cf. Zubco, 2025).

Comunicare pe verticală lipsită de respect. Comunicarea pe verticală neadecvată, caracterizată prin lipsa respectului, ton condescendent sau critici constante din partea superiorilor, poate deteriora relațiile dintre management și angajați. Aceasta poate genera sentimentul de neapreciere și devalorizare, afectând sănătatea mintală a angajaților și crescând riscul de absenteism și fluctuație de personal (cf. Zubco, 2025).

Lipsa participării la procesul decizional. Angajații care nu sunt implicați în procesul decizional sau care nu au oportunitatea de a-și exprima opiniile se pot simți marginalizați și neimplicați (cf. Zubco, 2024).

Lipsa suportului managerial. Angajații care nu primesc suport adecvat din partea managerilor, fie sub forma feedback-ului constructiv, fie a resurselor necesare pentru a-și îndeplini sarcinile, pot experimenta stres și frustrare (cf. Zubco, 2024).

Cultura organizațională bazată pe perfecționism și presiunea performanței. O cultură organizațională care pune un accent excesiv pe perfecționism și performanță ridicată, fără a recunoaște eforturile și reușitele angajaților, poate crea un mediu de lucru stresant (cf. Zubco, 2025).

Distribuția injustă a sarcinilor. O distribuție injustă și inechitabilă a sarcinilor și responsabilităților aferente, în care anumite echipe sau angajați sunt supraîncărcați, în timp ce alții sunt subutilizați, poate genera resentimente, conflicte și tensiuni între colegi (cf. Zubco, 2025).

Politici inflexibile de muncă. Politicile de muncă inflexibile, cum ar fi lipsa opțiunilor de muncă flexibilă sau de lucru de la distanță, pot afecta echilibrul muncă-viață de familie al angajaților (cf. Zubco, 2025).

Lipsa oportunităților de dezvoltare profesională. Angajații care nu au acces la oportunități de dezvoltare profesională, cum ar fi traininguri, mentorat sau posibilități de avansare, pot simți

că nu sunt valorizați sau că nu au un viitor în cadrul organizației. Aceasta poate duce la demotivare și la o scădere a angajamentului față de organizație (cf. Zubco, 2024).

Gestionarea acestor riscuri la nivel mezosocial necesită o abordare holistică din partea managerilor, care să promoveze un mediu de lucru respectuos, incluziv și suportiv. În acest sens, implementarea de politici care să încurajeze comunicarea deschisă, implicarea angajaților în decizii și recunoașterea eforturilor poate contribui la crearea unui climat organizațional pozitiv și sănătos.

Riscuri psihosociale la nivel macrosocial. Aceste riscuri provin din reglementări naționale și internaționale, cum ar fi, de exemplu, normele impuse de situația pandemică sau de condițiile contractuale cu clienți de peste hotare. Asemenea situații de risc sunt mai greu de gestionat la nivel organizațional și necesită timp pentru tratative și modificări legislative. Prezentăm câteva exemple.

Restricțiile impuse de pandemia COVID-19. Pandemia COVID-19 a adus cu sine numeroase restricții, cum ar fi carantina, distanțarea fizică și închiderea temporară a unor sectoare economice. Aceste măsuri au avut un impact semnificativ asupra sănătății mintale a angajaților, generând anxietate, incertitudine și stres. Izolarea socială și schimbările bruște în rutina de lucru au afectat echilibrul muncă-viață și bunăstarea generală a angajaților (cf. Zubco, 2021).

Globalizarea și contractele cu companii internaționale. Globalizarea și contractele cu companii internaționale pot introduce riscuri psihosociale, cum ar fi presiunile legate de performanță și standardele de muncă diferite. Companiile internaționale care nu acordă suficientă atenție bunăstării angajaților locali pot contribui la condiții de muncă stresante, ore lungi de lucru și lipsa de sprijin pentru sănătatea mintală. De asemenea, diferențele culturale și barierele lingvistice pot crea tensiuni și dificultăți de adaptare (cf. Zubco, 2024).

Modificările legislative și politicile guvernamentale. Schimbările în legislația muncii, cum ar fi reglementările privind contractele de muncă (contracte cu durată determinată, contracte prestări-servicii), orele de lucru fixe sau lipsa protecției sociale, pot crea incertitudine și anxietate în rândul angajaților și angajatorilor. Riscurile pot fi amplificate de lipsa unor politici care oferă sprijin adecvat pentru angajați în perioade de criză economică sau socială (cf. Zubco, 2023).

Inegalitățile sociale și economice. Inegalitățile economice și sociale, inclusiv discriminarea bazată pe gen, rasă sau statut socioeconomic, pot amplifica riscurile psihosociale. Angajații din grupuri vulnerabile pot experimenta stres suplimentar, hărțuire sau marginalizare, afectându-le sănătatea mintală și bunăstarea generală (cf. Zubco, 2024).

Crizele de sănătate publică și catastrofele naturale. Evenimentele de amploare, cum ar fi crizele de sănătate publică (de ex., în cazul epidemiilor sau pandemiilor) sau catastrofele naturale

(cutremure, inundații), pot avea repercusiuni profunde asupra angajaților și comunităților. Stresul legat de sănătatea personală și a celor dragi, precum și incertitudinea cu privire la viitor, pot genera anxietate și depresie (cf. Zubco, 2021).

Mediul politic instabil. Instabilitatea politică – schimbări guvernamentale, conflicte politice, poate crea un climat de incertitudine pentru angajați și organizații, afectând planificarea afacerilor și generând stres legat de posibile schimbări legislative sau de reglementare (cf. Zubco, 2023).

Riscuri de gravitate ridicată

Hărțuirea, Mobbingul sau Bullyingul. Hărțuirea persistentă poate duce la tulburări de stres post-traumatic (PTSD) și alte tulburări de anxietate. OMS recunoaște că expunerea la hărțuire și comportamente agresive este un factor de risc major pentru PTSD și depresie. Ba chiar mai mult, în tratatul de psihotraumatologie, este menționat faptul că mobbingul are menirea de a submina autorespectul și imaginea socială a victimei, fiind vătămată adesea și rețeaua socială, fiind afectați indirect și membrii familiei (EU-OSHA, 2021, OMS, 2021, Comisia Europeană, 2018, Școala Americană de Psihiatrie, 2013, Riedesser și Fischer, 2007).

Violența din partea terților. Amenințările și violența fizică sau psihologică pot duce la PTSD, anxietate și depresie. DSM-5 subliniază că expunerea la violență este un factor de risc semnificativ pentru tulburările de stres post-traumatic, iar rata suicidului între persoanele supuse violenței este de 60% (EU-OSHA, 2021; OMS, 2021; Comisia Europeană, 2018; Erwandi, 2021; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Ruppert, 2012).

Expunerea la evenimente traumatizante. Confruntarea cu durerea oamenilor muribunzi și expunerea la evenimente traumatizante pot duce la PTSD și tulburări de anxietate. DSM-5 recunoaște că expunerea la traume și durere extremă este un factor de risc pentru tulburările afective și de stres (Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Ruppert, 2012; Riedesser și Fischer, 2007).

Volumul și ritmul de muncă. Volumul de lucru excesiv și presiunea timpului pot duce la stres cronic, care este un factor de risc pentru tulburările de anxietate și depresie. Asociațiile preocupate de sănătatea și securitatea în muncă sunt de acord că stresul cronic poate duce la epuizare și tulburări de adaptare (EU-OSHA, 2021; OMS, 2021; Constantin, 2020; Simonescu, 2019; Comisia Europeană, 2018; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Freudemberger și Richelson, 1980; Maslach și Leiter, 1997; Karasek și Theorell, 1990; Beehr și Newman, 1978).

Riscuri de gravitate medie

Relații interpersonale la locul de muncă și suportul social. Relațiile interpersonale defectuoase pot contribui la dezvoltarea tulburărilor de anxietate socială și a depresiei. În tratatele

de psihotraumatologie identificăm că interacțiunile sociale negative și lipsa suportului social sunt factori de risc pentru tulburările afective și de anxietate (Constantin, 2020; Comisia Europeană, 2018; Simonescu, 2019; Erwandi, 2021; Școala Americană de Psihiatrie, 2013; Riedesser și Fischer, 2007; Siegrist, 1996; Cooper și Marshall, 1976).

Controlul. Lipsa de control asupra muncii și incertitudinea pot contribui la anxietate și depresie. Percepția unui control scăzut asupra mediului este asociată cu riscul crescut de tulburări afective și anxioase (Comisia Europeană, 2018; Simonescu, 2019; Bournout intervention, 2021; EU-OSHA, 2021, Karasek, 1979).

Cultura organizațională. O cultură organizațională deficitară și lipsa suportului managerial pot duce la stres și anxietate. Un mediu de lucru nesănătos și lipsa suportului sunt factori de risc pentru tulburările de stres și anxietate (Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2021; Constantin, 2020; Comisia Europeană, 2018).

Justiția organizațională. Percepțiile de nedreptate și inechitate la locul de muncă pot duce la stres și anxietate. Sentimentul de în Justiție și lipsa de echitate sunt factori de risc pentru tulburările afective și anxioase (Constantin, 2020; Erwandi, 2021; Hood, 2000).

Interfața viață personală – viață profesională. Conflictul între viața profesională și cea personală poate duce la stres și tulburări de adaptare. Dezechilibrul între muncă și viața personală este un factor de risc pentru tulburările afective, iar orele excesive pot duce la epuizare și stres crescut (EU-OSHA, 2021; Cojocar et al., 2020; Comisia Europeană, 2018; Cox și Griffiths, 2010).

Schimbările slab gestionate. Gestionarea deficitară a schimbărilor organizaționale la fel poate crea anxietate și nesiguranță. Schimbările majore și nesiguranța locului de muncă sunt factori majori de risc pentru stres, adaptare și ardere profesională (Erwandi, 2021; EU-OSHA, Bournout intervention, 2021; EU-OSHA, 2021; Constantin, 2020).

Mediul de muncă și resursele insuficiente. Condițiile de muncă inadecvate și echipamentul insuficient pot contribui la stres și anxietate. Un mediu de lucru nesigur și neadecvat poate duce la tulburări de stres și anxietate (EU-OSHA, 2021; Simonescu, 2019, Comisia Europeană, 2018; Siegrist, 1996).

Rolul în organizare. Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă pot contribui la stres cronic și tulburări de adaptare. Rolurile neclare și conflictuale sunt factori de risc pentru tulburările de anxietate și depresie (Erwandi, 2021; Comisia Europeană, 2018; Van Wart, 2014, Maslach și Leiter, 1997).

Dezechilibru efort-recompensă. Lipsa recunoașterii și recompenselor poate duce la stres cronic și tulburări de adaptare. Dezechilibrul între efort și recompensă este un factor de risc major pentru tulburările de anxietate și depresie (Erwandi, 2021; Peter, Geibler și Siegrist, 1998).

Timpul de lucru. Munca în ture și orele de lucru neregulate pot perturba ritmurile circadiene și somnul, ceea ce poate fi legat de tulburări de somn și tulburări afective sezoniere (Comisia Europeană, 2018; Școala Americană de Psihiatrie, 2013). Totodată, lucrul în ture poate duce la o desincronizare între programul de lucru și ciclul somn-veghe natural, afectând sănătatea mintală.

Riscuri de gravitate ușoară

Gradul de identificare cu organizația. Lipsa atașamentului față de companie poate duce la o reducere a satisfacției la locul de muncă și la tulburări de adaptare. Conceptul de apartenență și nevoia de conectare socială sunt recunoscute indirect ca factori de risc în secțiunile ce tratează tulburările de personalitate, astfel sentimentul de apartenență și identificarea cu organizația sunt importante pentru sănătatea mintală (Constantin, 2020; Guest, 2011).

Satisfacția profesională. Satisfacția profesională scăzută poate cauza tulburări de anxietate și depresie, inclusiv poate produce demotivare și deconectare profesională. Lipsa satisfacției este un factor de risc pentru tulburările afective (Constantin, 2020; Pânișoară și Pânișoară, 2005).

Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor. Monotonia și lipsa de stimulare pot contribui la dezvoltarea tulburărilor de adaptare. Persoanele expuse la sarcini repetitive pot experimenta o reducere a satisfacției la locul de muncă, ceea ce poate duce la simptome de anxietate sau depresie (Simonescu, 2019; Comisia Europeană, 2018).

Dezvoltarea carierei. Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional pot contribui la stres cronic și tulburări de ajustare. Stresul legat de carieră este un factor important în dezvoltarea tulburărilor de anxietate și depresie (Erwandi, 2021; Constantin, 2020; Comisia Europeană, 2018).

Diferențe individuale. Variațiile individuale la nivel de temperament și abilități influențează susceptibilitatea la stres și alte tulburări mintale (Simonescu, 2019).

Conform EU-OSHA, riscurile psihosociale includ mai mulți factori de interacțiune și sunt dificil de prevăzut. Astfel, se propun modele holistice ale factorilor psihosociali, situate pe diferite nivele. (*Riscurile...*, Comitetul Superior al Inspectorilor de Muncă, 2012).

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

Organizațiile, fiind grupuri de indivizi care acționează în favoarea unui scop comun, sunt profund influențate de starea de bine a membrilor lor. Individul este o componentă centrală a

comportamentului organizațional, fie că acționează individual sau ca parte a unui grup, ca răspuns la așteptările organizației sau ca rezultat al influențelor mediului (Rusov și Cotos, 2021).

În *Dicționarul explicativ al limbii române* „disfuncționalitatea” este definită ca fiind *lipsa funcționalității*. Disfuncționalitatea în mediul organizațional este adesea asociată de cercetători cu deficiența, patologia, tulburări și anomalii organizaționale.

Astfel, conform lui Carroll (2021), **disfuncționalitatea organizațională** este produsul modelelor structurale, culturale sau de conducere care subminează scopul, sănătatea, integritatea, siguranța, solidaritatea și valoarea unei organizații sau a părților componente. Stocki (2005) asociază disfuncționalitatea cu patologia, susținând că cea din urmă este orice disfuncționalitate în organizație care împiedică atingerea obiectivelor realiste într-un interval de timp corespunzător și cu ajutorul unor mijloace specifice (*apud* Lencioni, 2020). În viziunea unei alte autoare, Domagala (2017), disfuncționalitatea organizațională este legată de cultura organizațională, care, potrivit autoarei, devine dificilă în condițiile în care cultura este puternică, dar disfuncțională. Aceasta reflectă relații interpersonale distorsionate, incongruențe între valorile individuale și cele organizaționale, precum și dificultăți de adaptare la mediul înconjurător. Domagala sugerează necesitatea analizei relațiilor interpersonale, organizația în sine, natura mediului înconjurător, dar și individul ca atare.

Întâlnim în literatura de specialitate un termen sinonim celui de disfuncționalitate, cel de „deficiență organizațională”, care, conform lui Preda (2006), din perspectivă praxeologică, este opusul eficienței, semnalând un nivel scăzut de eficacitate, beneficii și economie în desfășurarea activităților unei organizații.

De asemenea, Pasiieczny și Glinka (2016) menționează faptul că disfuncționalitatea organizațională este generată de disfuncții ce pot fi înțelese ca tulburări și anomalii în funcționarea reală a unei organizații, în comparație cu funcționarea model, care rezultă în principal din tulburările din domeniile de bază ale funcționării organizației și din relațiile dintre elementele acesteia și mediul înconjurător.

Prin urmare, **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. Ea poate fi influențată de factorii psihosociali din cadrul organizației care derivă din cei culturali, de mediu și de conducere și de alte aspecte structurale.

Faptul că disfuncționalitățile în mediul organizațional sunt corelate cu factorii de risc psihosociali se argumentează prin faptul că aceștia supun indivizii unor stări stresante, ceea ce favorizează apariția unor comportamente indezirabile, precum absențele multiple pe motiv de

boală, productivitatea redusă și rotația personalului. W. Cox evidențiază că angajații supuși acestor factori dezvoltă comportamente deviante, inclusiv predispoziții la accidente, toxicomanie, izbucniri emoționale și abuz de alcool sau tutun, alături de devieri cognitive precum incapacitatea de a lua decizii pertinente și scăderea capacității de concentrare. Aceste comportamente nu afectează doar sănătatea mintală și fizică a angajaților, ci și performanța și costurile operaționale ale organizațiilor (Șova și Cojocaru-Borozan, 2014).

EU-OSHA evidențiază disfuncționalitățile organizaționale și costurile asociate subliniind că riscurile psihosociale au efecte negative asupra *performanței economice* generale a organizațiilor, creșterea *absenteismului* și *prezenteismului*, precum și asupra creșterii ratelor de *pensionare anticipată* (EU-OSHA, 2021). La nivel organizațional, implicațiile financiare includ *deteriorarea productivității* și *fluctuația angajaților*. Studiile statistice indică costuri semnificative pentru întreprinderi din cauza riscurilor psihosociale. Costul economic al stresului asociat riscurilor psihosociale în SUA (1999) era de 150 miliarde de dolari. Fiecare zi de muncă înregistrează 1 milion de muncitori absenți de la locul de muncă urmare a tulburărilor legate de stres (dureri de cap sau de spate, ulcere, insomnie, anxietate, depresie, probleme cardiovasculare, hipertensiune, probleme gastrointestinale ș.a.). Uniunea Europeană estima că stresul afecta cel puțin 40 milioane de muncitori din spațiul statelor-membre, iar costurile UE se ridică la cel puțin 20 de miliarde euro pe an (Eremia și Abramihin, 2010). Un alt studiu realizat în Marea Britanie demonstrează costuri anuale estimate la aproximativ 9,7 miliarde euro pentru *absențe pe motiv de boală*, 5,9 miliarde euro pentru *productivitate redusă* și 2,8 miliarde euro pentru *rotația personalului* (EU-OSHA, 2021).

În SUA, costul *mobbing-ului* este estimat între 30.000 și 100.000 dolari per victimă, iar *hărțuirea sexuală* a femeilor la locul de muncă a fost estimată la 6,7 milioane dolari anual pentru companiile mari (Leymann, 1990; Sandroff, 1988 *apud* Eremia și Abramihin, 2010).

Alte studii arată că, de exemplu, aproximativ o cincime din *fluctuația* personalului poate fi legată de *stresul* la locul de muncă (2008) și că printre angajații care afirmă că „lucrează întotdeauna sub presiune”, conform *Eurofound* (2007) rata *accidentelor* este de aproximativ cinci ori mai mare decât cea a angajaților care nu sunt „niciodată” supuși muncii sub presiune (EU-OSHA, 2018).

Implementarea programelor de sănătate mintală are un impact semnificativ în reducerea disfuncționalităților organizaționale. Rezultate pozitive s-au obținut în urma implementării unor programe de sănătate mintală în diverse organizații. De exemplu, *British Telecom* a raportat o scădere cu 30% a absențelor pe motiv de boală datorate problemelor de sănătate mintală. Stajkovic și Luthans (2001) printr-un program implementat pe un grup mic (39-50 persoane), prin care se

oferea recunoaștere și feedback constructiv angajaților au reușit să crească productivitatea cu 24% (Makin și Cox, 2004). În Australia, Hilton a raportat o creștere a productivității angajaților și beneficii financiare anuale de cinci ori mai mari decât investiția anuală în programul de sănătate mintală. Wang, din SUA, a obținut beneficii financiare anuale per angajat de 1.268 euro, față de un cost anual de 70,5-281,8 euro (EU-OSHA, 2021).

Studiile cantitative demonstrează corelații dintre riscurile psihosociale, starea de bine a angajaților și disfuncționalitățile organizaționale. Conform OIM și EU-OSHA, riscurile psihosociale derivă din aspecte ale proiectării, organizării și managementului muncii, ale contextului societal și ambiental al muncii și pot duce la vătămări psihologice, sociale sau fizice. Consecințele expunerii la acești factori de risc se manifestă atât la nivel psihologic, fizic, cât și social. În acest context, vom clarifica în continuare legătura dintre riscurile psihosociale, bunăstarea angajaților și disfuncționalitățile organizaționale.

Stresul profesional și sindroamele asociate riscurilor psihosociale în mediul organizațional sunt descrise de Selye (1980) ca reacții nespecifice ale organismului la solicitări externe (*apud* Tudose, 2007). La locul de muncă, stresul apare atunci când resursele psihice sunt insuficiente pentru a face față cerințelor profesionale (Jurcău și Moldovan, 2003 *apud* Bogathy, 2004). Acestea se manifestă prin reacții pe plan emoțional, cognitiv, comportamental și fiziologic la factori de risc psihosociali precum violența, agresivitatea și alte condiții nocive ale specificului muncii, mediului de muncă și climatului organizațional (Ursu, 2000; Gray, 1998). Stresul profesional reprezintă o stare generată de situația de la locul de muncă, referindu-se la muncile ce suprasolicită sau subsolicită și presupun o mare responsabilitate (Benea, 2020; Legeron, 2003; Benea, 2000).

Totodată, sunt de remarcat două fenomene care par a fi diametral opuse dar a căror simptome se aseamănă foarte mult: sindromul „burnout” și sindromul „boreout”, care țin nemijlocit de mediul și de volumul de muncă.

Sindromul „burnout” a fost definit de Freeudenberger și Richelson (1980) ca o stare de epuizare fizică și emoțională, care rezultă din condițiile de muncă și din tendința de a realiza unele așteptări nerealiste, impuse de sine sau de valorile societății. Mai târziu, Maslach și Jackson (Maslach, 1997; Matheny *et al.*, 2000) au elaborat modelul tridimensional al sindromului „burnout”, acesta fiind determinat de *epuizare emoțională*, *depersonalizare* și de *reducere a realizării profesionale* și apare la indivizii implicați profesional alături de alții.

Sindromul „boreout” este o stare pe care o trăiesc angajații ce se manifestă prin simptome precum epuizarea fizică și emoțională, din cauza emoțiilor negative trăite, în special de plictiseală, având la bază un motiv cantitativ precum prea puține sarcini la locul de muncă sau unul calitativ precum sarcinile lipsite de provocări (Werder și Rothlin, 2007 *apud* Cojocaru, 2014). P. Werder și

Ph.Rothlin, autorii conceptului, evidențiază că nu doar suprasolicitarea cu sarcini, ci și lipsa de solicitare poate fi o sursă de stres și epuizare.

Studiile au descoperit că riscurile psihosociale pot afecta sănătatea psihologică și fizică a angajaților. Conform Warr (1992) și Suzuki (2004), erorile de muncă sunt mai frecvente la angajații cu stare de sănătate mintală scăzută. Aceste constatări sunt confirmate și de Atkinson, Brown și Haslam (2005), care subliniază impactul negativ al pericolelor psihosociale asupra lucrătorilor, corelat cu performanțe scăzute și apariția accidentelor profesionale.

Conform OMS (2010), riscurile psihosociale includ situații de muncă nepotrivite cu cunoștințele și abilitățile lucrătorilor, ducând la comportamente de risc și accidente de muncă. Totodată, studiile europene arată că riscurile psihosociale la locul de muncă sunt din ce în ce mai emergente cu stresul (62%), agresiunea și abuzul (37%) și suprasolicitarea (29%) fiind cele mai frecvente (Eurofound, 2011).

Expunerea prelungită la riscurile psihosociale este asociată cu o gamă largă de probleme de sănătate mintală și fizică, incluzând anxietate, depresie, probleme de somn și boli cardiovasculare. Cox și Cox (1993) menționează că stresul crește efectele pericolelor psihosociale asupra sănătății lucrătorilor și comportamentului de lucru (cf. OMS, 2010). Interacțiunea care apare între pericolele psihosociale provenite din muncă, mediul social și cel individual se pot consolida și slăbi reciproc (Boenisch și Haney, 2004).

Lista OIM a bolilor profesionale (2010) acoperă tulburările mintale și de comportament, inclusiv tulburările de stres post-traumatic în urma riscurilor psihosociale (PTSD). Un raport publicat de Comisia Europeană (2013) analizează situația privind bolile profesionale din statele membre ale UE și alte state din spațiul geografic al Europei. Tulburările psihice și legate de stres sunt incluse în listele naționale de boli profesionale din următoarele țări ale UE: Danemarca (PTSD); Ungaria (boli datorate factorilor psihosociali); Italia (PTSD și tulburări cronice de ajustare, cum ar fi anxietatea, depresia, comportamentul sau tulburările afective); Letonia (boli cauzate de supraîncărcare și psihonevroză); Lituania (boli profesionale datorate stresului); Olanda (tulburare de stres profesional și epuizare, depresie legată de locul de muncă, dependență de alcool); România (psihonevroză cauzată de îngrijirea pe termen lung a persoanelor psihopate în unitățile de psihiatrie); în timp ce în Finlanda tulburările psihice și comportamentale sunt cuprinse în registrele naționale de dizabilități și în sistemul său deschis. Tulburările mintale legate de muncă sunt compensate în sistemul deschis suedez și prin sistemul complementar în alte state membre ale UE, cum ar fi Belgia, Danemarca (pentru tulburări legate de stres, altele decât PTSD) (Comisia Europeană, 2008, OIM, 2016, EU-OSHA, 2021).

Studiile pe populația franceză remarcă că expunerea la riscuri psihosociale crește numărul de boli profesionale, cum ar fi afecțiunile musculo-scheletice, bolile cardiovasculare, durerile de cap, tulburările digestive, obezitatea, psoriazisul, hipertensiunea arterială, infarctul, alergiile respiratorii sau cutanate și tulburările neurologice. De asemenea, se diminuează aptitudinile angajaților și apar tulburări de toate tipurile care afectează angajații, cum ar fi pierderea somnului, agresivitatea și epuizarea (*Risques psychosociaux au travail*, 2016).

În Republica Moldova, riscurile psihosociale au început să fie recunoscute ca factori care afectează sănătatea și performanța angajaților. V. Bernic (2019) subliniază că lipsa unor programe eficiente de gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale generează un mediu de muncă stresant, care afectează negativ atât angajații, cât și performanța organizațională.

Expunerea la riscuri psihosociale în mediul organizațional are un impact semnificativ asupra comportamentului angajaților, ceea ce provoacă disfuncționalități organizaționale precum: absenteism, prezenteism, performanță și productivitate redusă, pensionare anticipată, fluctuație de cadre și rotația personalului (v. Tab. 1.2).

Tabelul 1.2. Disfuncționalități în mediul organizațional

Disfuncționalități individuale în mediul de muncă	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 Absenteism Prezenteism Productivitate scăzută/ ineficiență operațională Conflicte interne/scăderea coeziunii echipei Relații interpersonale deteriorate (comunicare deficitară, lipsa empatiei) Rigiditate sau haos în climatul organizațional etc.

Comportamentele indezirabile (predispoziții la accidente, toxicomanie, izbucniri emoționale, bulimie, abuz de alcool sau tutun, incapacitatea de a lua decizii pertinente, scăderea capacității de concentrare și hipersensibilitate la critică) generează costurile considerabile, afectând performanța economică generală a organizațiilor și ducând la pierderi financiare semnificative. Implementarea programelor de sănătate mintală poate reduce aceste comportamente indezirabile și poate aduce beneficii financiare considerabile organizațiilor.

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 netratate pot alimenta 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.

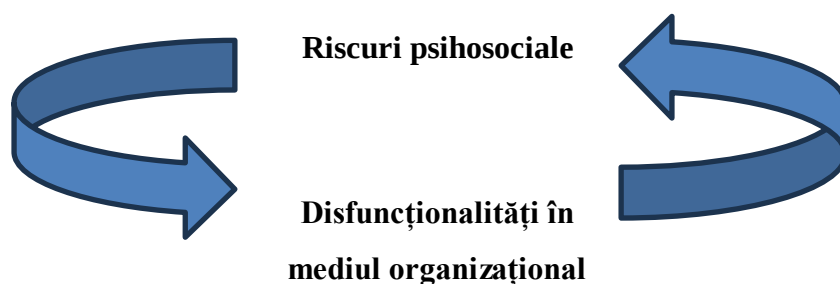


Figura 1.1. Interdependența dintre riscurile psihosociale și disfuncționalitățile organizaționale

În cercetarea dată propunem însă o abordare intervențională în care, prin identificarea timpurie și managementul adecvat al riscurilor psihosociale, putem întrerupe acest cerc. Cu alte cuvinte, 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. Aceste riscuri includ aspecte precum stresul ocupațional, sindromul burnout, diverse forme de hărțuire psihologică precum și alte interacțiuni dintre factorii profesionali și cei individuali care pot provoca daune. Cercetările în acest domeniu au evoluat substanțial, pornind de la identificarea și descrierea riscurilor, până la dezvoltarea de instrumente și intervenții pentru gestionarea acestora.

Identificarea și definirea riscurilor psihosociale. În anii 1970 și 1990, cercetările privind riscurile psihosociale la locul de muncă au luat amploare, marcând un punct crucial în înțelegerea impactului acestor factori asupra sănătății mintale și fizice a angajaților. Această perioadă a fost caracterizată de eforturi intense de a defini și identifica principalele surse de stres la locul de muncă.

În perioada 1950–1970, conceptul de stres a început să fie intens studiat în științele medicale și psihologice, odată cu lucrările lui Selye (1956), care a introdus noțiunea de *stres* ca răspuns nespecific al organismului la orice solicitare. Teoria sa generală a adaptării a descris stresul în trei faze: alarmă, rezistență și epuizare, punând bazele înțelegerii reacțiilor fiziologice și psihice ale individului în fața presiunilor externe (*apud* Zlate, 2007). Conceptul de „burnout” a fost folosit pentru prima dată de Bradley (1969), într-o lucrare dedicată activității polițiștilor care se ocupau de eliberările condiționate ale infractorilor (*apud* Zlate, 2007). Aproape imediat, el a fost preluat de Freudenberger (1974) și Maslach (1976), care îl fundamentează științific, fiind caracterizat de autori prin epuizare emoțională, depersonalizare și reducerea realizărilor personale (Freudenberger și Richelson, 1980; Maslach și Leiter, 1997). Acești autori au fost printre primii care au observat și descris fenomenul epuizării emoționale la profesioniștii din domeniul sănătății, legându-l nemijlocit de mediul de activitate și definindu-l ca pe un proces de epuizare fizică și emoțională, implicând o pierdere a motivației și scăderea performanței profesionale (Freudenberger și Richelson, 1980).

Maslach și Leiter (1997) au adus contribuții semnificative în definirea și măsurarea burnout-ului. Autorii au dezvoltat *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, instrument care a devenit standardul principal pentru măsurarea burnout-ului. MBI evaluează trei dimensiuni principale ale burnout-ului: epuizarea emoțională, depersonalizarea (sau cinismul) și reducerea realizărilor personale.

Treptat, cercetările s-au orientat asupra surselor principale de stres la locul de muncă, fiind identificate diverse surse de stres ocupațional care duc la situații de risc psihosocial. Printre acestea se numără: volumul exagerat de muncă, relațiile ierarhice, comunicarea ineficientă și altele. Le descriem succint în cele ce urmează.

Volumul exagerat de muncă/suprasolicitarea – sarcinile excesive și termenele strânse sunt surse stres, contribuind la epuizarea fizică și mintală (Freudenberger și Richelson, 1980; Maslach și Leiter, 1997). Suprasolicitarea apare atunci când cerințele muncii depășesc resursele disponibile, ceea ce duce la un stres crescut și la epuizare (Karasek și Theorell, 1990).

Relațiile pe verticală și orizontală – discută despre cum relațiile interumane și ierarhice pot influența nivelul de stres în cadrul organizațiilor (Buchanan, 1974, Bacharach, Bamberger, Mundell, 1993).

Absența comunicării sau comunicarea ineficientă – discută despre impactul negativ al lipsei de comunicare sau a comunicării ineficiente asupra stresului ocupațional, afectând colaborarea și claritatea rolurilor (Cooper și Marshall, 1976).

Munca sub presiunea timpului și termenelor limită – termenele limită strânse și presiunea timpului pot amplifica stresul, afectând negativ sănătatea și performanța angajaților (Beehr și Newman, 1978).

Lipsa controlului – sentimentul de a nu avea control asupra sarcinilor de muncă sau a modului în care se desfășoară munca poate duce la sentimente de neputință și frustrare (Karasek, 1979).

Sprijin social inadecvat – lipsa sprijinului din partea colegilor și a superiorilor poate agrava stresul și poate conduce la izolare și insatisfacție la locul de muncă (Siegrist, 1996).

Numărul mare de ore de muncă și orarul inconvenient – analizează impactul prelungirii orelor de muncă și a unui orar inconvenient asupra stresului ocupațional, subliniind că orele excesive pot duce la epuizare și stres crescut (Cox și Griffiths, 2010).

Condițiile de muncă improprii – condițiile de muncă neadecvate, inclusiv medii fizice și ergonomice nefavorabile, pot fi surse semnificative de stres (Siegrist, 1996).

Conflictul de rol – cerințele contradictorii și așteptările neclare pot crea confuzie și stres suplimentar (Kahn, 1964).

Dezechilibrul efort-recompensă – denotă importanța echilibrului dintre efort și recompensă (Peter, Geibler și Siegrist, 1998).

Absența participării la luarea deciziilor și responsabilitatea pentru oameni și lucruri – evidențiază cum lipsa de implicare în deciziile organizaționale și responsabilitățile excesive pot influența stresul și satisfacția profesională (Hood, 2000).

Corelațiile dintre solicitări și abilități, solicitări și reacții – solicitările pot deveni riscuri în cazul când nu se dispune de abilități pentru a le face față, de asemenea și atunci când persoana nu este rezilientă în fața solicitărilor (Veldhoven, Taris, Jonge și Broersen, 2005).

Ambiguitatea rolului și conflictul de rol – ambiguitatea rolului și conflictele de rol pot duce la stres și incertitudine în performanța profesională (Van Wart, 2014).

Absența sentimentului apartenenței și birocrăția excesivă – absența apartenenței și birocrăția excesivă pot duce la stres și insatisfacție în cadrul organizației (Guest, 2011).

Insecuritatea locului de muncă – teama de pierderea locului de muncă sau nesiguranța privind viitorul profesional pot genera anxietate și stres continuu (EU-OSHA, 2018).

Subsolicitarea – indică faptul că subsolicitarea poate apărea atunci când angajații nu sunt suficient provocați de sarcinile lor, ceea ce poate duce la demotivare și stres din cauza lipsei de stimulare profesională (Cojocaru, 2014; Landy și Conte, 2019).

Treptat, cercetările s-au extins, dezvăluind o gamă mai variată de factori care contribuie la apariția stresului ocupațional.

F. Sava (2004) clasifică factorii, care generează stres ocupațional, o parte din ei se regăsesc în clasificările riscurilor psihosociale din mediul organizațional, elaborate mai târziu de diverși autori și organizații abilitate în domeniu (v. Tab. 1.3).

Tabelul 1.3. Factori de stres ocupațional care generează riscuri psihosociale

Factori intrinseci muncii desfășurate	Suprasolicitarea;
	Subsolicitarea;
	Munca sub presiunea timpului și termenelor limită;
	Numărul mare de ore de muncă;
	Orarul neconvenabil;
	Călătoriile prea frecvente, în scop de serviciu;
	Condiții de muncă inproprii;
	Acoperirea pierderilor din venituri proprii;
Factori vizând structura și climatul organizațional	Absența comunicării sau comunicarea ineficientă;
	Absența sentimentului apartenenței;
	Birocrația excesivă;
	Dezechilibru între patronat și sindicat;
Factori legați de rolul în organizație	Ambiguitatea rolului și conflictul de rol;
	Absența participării la luarea deciziilor;
	Responsabilitatea pentru oameni și lucruri;
	Adaptarea la schimbările tehnologice rapide;
Factori vizând relațiile la locul de muncă	Relațiile pe vertical și orizontal;
	Dificultăți în delegarea responsabilităților;
	Discriminare;
Factori vizând dezvoltarea carierei	Nepromovarea sau promovarea prea rapidă;
	Teama de a fi disponibilizat;
	Teama de activități repetitive, de rutină.

Recunoașterea acestor riscuri psihosociale și a impactului lor asupra sănătății angajaților a fost esențială pentru dezvoltarea ulterioară a strategiilor de intervenție și prevenire. Identificarea clară a surselor de risc a permis cercetătorilor și practicienilor să dezvolte programe și politici pentru a îmbunătăți condițiile de muncă și a reduce riscurile asociate.

Dezvoltarea teoriilor și modelelor. În anii 2000, cercetările au avansat prin dezvoltarea și rafinarea teoriilor și modelelor care explică riscurile psihosociale. Teoria efort-recompensă (Siegrist, 1996), modelul cerință-control (Karasek, 1979) și alte teorii menționate anterior sunt exemple notabile care au influențat profund domeniul (Siegrist, 1996; Karasek, 1979).

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)* și *General Nordic Questionnaire (QPSNordic)* sunt două exemple importante în acest sens (Kristensen și Borg, 2001; Asberg *et al.*, 2008).

Evaluarea costurilor și impactului economic. O tendință recentă a cercetărilor din domeniu a fost evaluarea costurilor economice ale riscurilor psihosociale, subliniindu-se impactul negativ

asupra productivității și sănătății organizaționale. Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (2018) a publicat rapoarte detaliate în acest sens (EU-OSHA, 2018).

Intervenții și strategii de prevenire. În prezent, cercetările se concentrează pe dezvoltarea și implementarea intervențiilor și strategiilor de prevenire a riscurilor psihosociale. Proiectul OIRA și ghidurile publicate de organizații internaționale oferă instrumente practice pentru gestionarea acestor riscuri la locul de muncă (Platforma OIRA, EO-OSHA, 2018).

Evoluția cercetărilor asupra riscurilor psihosociale la locul de muncă reflectă o înțelegere din ce în ce mai profundă a complexității acestor factori și a impactului lor asupra sănătății angajaților. De la identificarea și definirea inițială a riscurilor, la dezvoltarea de teorii și instrumente de evaluare și până la implementarea de strategii eficiente de prevenire, acest domeniu continuă să evolueze în răspuns la provocările moderne ale mediului de muncă.

1.5 Concluzii la capitolul 1

1. Riscurile psihosociale la locul de muncă sunt influențate de trei aspecte esențiale: *control versus solicitare*, *potrivirea persoană-mediu* și *echilibrul dintre efort și recompensă*. Aceste aspecte sunt interdependente și contribuie la apariția unor disfuncționalități în mediul organizațional, dacă nu sunt gestionate corespunzător. Consecințele riscurilor psihosociale sunt de ordin *psihologic* (de ex., ardere profesională, agresivitate, iritabilitate, depreciere, depresie ș.a.), *fizic* (de ex., tulburări de somn, oboseală, dureri de cap, durere, tulburări digestive ș.a.) și *socio-organizațional* (de ex., absenteism, scăderea calității realizărilor, creșterea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, conflicte în cadrul companiei, divorț ș.a.). Prin integrarea acestor aspecte în politici și strategii eficiente, organizațiile pot preveni și gestiona mai eficient riscurile psihosociale, contribuind astfel la creșterea sănătății și productivității angajaților.

2. Analiza comparativă a clasificărilor riscurilor psihosociale evidențiază convergența unor factori critici, esențiali, pentru a menține sănătatea și securitatea la locul de muncă. Volumul excesiv de muncă, lipsa controlului asupra activității sau lipsa suportului social și organizațional sunt factori comuni identificați în clasificările EU-OSHA, OMS și în cele oferite de diverse asociații de profil din țările europene. Totodată, ambiguitatea de rol, conflictele de rol, in Justiția organizațională sunt factori de risc psihosocial frecvent întâlniți, accentuând importanța clarității și echității în mediul organizațional. Clasificările se împart în două categorii: 1) *clasificări centrate pe identificarea problemelor* și 2) *clasificări centrate pe soluții*. Aceste clasificări reflectă diversitatea culturală și evidențiază importanța adaptării strategiilor de gestionare a riscurilor psihosociale la specificul fiecărui context organizațional. Astfel, strategiile de intervenție trebuie să fie adaptate la nevoile și realitățile specifice ale organizațiilor din fiecare țară. Rezumând

clasificările analizate, am propus *o listă unică de factori* (riscuri emergente locului de muncă, riscuri care se manifestă la nivel macro, mezo și micro social, riscuri de gravitate mică, medie și sporită), pentru a asigura gestionarea mai eficientă a riscurilor psihosociale, inclusiv pentru atribuirea responsabilităților în acest proces și stabilirea cu claritate la ce nivel se vor întreprinde acțiuni pentru a le gestiona.

3. Perspectivile recente privind riscurile psihosociale subliniază necesitatea unei abordări integrate care să ia în considerare atât factorii de risc fizici, cât și pe cei psihosociali, implementând politici și strategii de intervenție care să examineze atât dimensiunile fizice, cât și cele psihosociale. Respectiv, cadrul teoretic care fundamentează demersul nostru abordează riscurile psihosociale ca rezultat al interacțiunii complexe dintre factorii profesionali, care includ atât factori fizici, cât și psihosociali, generați de managementul organizațional, precum și factorii individuali, derivați din funcționarea psihicului uman. Impactul negativ al riscurilor persistă chiar și atunci când angajatul nu mai interacționează direct cu acești factori, respectiv gestionarea riscurilor psihosociale necesită *o abordare organizațională integrată, contextuală și coordonată*, pentru prevenirea, reducerea și monitorizarea impactului acestora asupra angajaților și organizației. *Riscurile psihosociale netratate pot alimenta disfuncționalitățile organizaționale, iar disfuncționalitățile cronice pot, la rândul lor, genera sau intensifica aceste riscuri.* Prin această cercetare propunem o abordare intervențională, prin care evidențiem faptul că, prin identificarea timpurie și managementul adecvat al riscurilor psihosociale, acest cerc vicios poate fi întrerupt.

4. Cercetările asupra riscurilor psihosociale în mediul organizațional au parcurs un drum semnificativ, evidențiind evoluția în modul de înțelegere și gestionare a acestora. De la definirea inițială a conceptelor esențiale s-a trecut la dezvoltarea unor teorii și modele explicative, care a contribuit la o mai bună cunoaștere a condițiilor prin care se delimitează factorii psihosociali ce afectează sănătatea și bunăstarea angajaților.

5. Totodată, elaborarea unor instrumente de evaluare, precum *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* și *General Nordic Questionnaire*, promet o măsurare mai precisă a riscurilor, dar acestea nu sunt accesibile tuturor. Evaluarea impactului economic al riscurilor psihosociale subliniază importanța abordării acestor probleme nu doar dintr-o perspectivă de sănătate, ci și dintr-o viziune de eficiență organizațională. Studiile recente au contribuit la formularea de politici și intervenții psihosociale care vizează îmbunătățirea condițiilor de muncă. Deși cercetările actuale pun un accent semnificativ pe implementarea strategiilor de prevenire și intervenție, reflectând o înțelegere tot mai profundă a complexității riscurilor psihosociale, multe dintre ghidurile existente prezintă metode de gestionare adaptate din sfera riscurilor fizice. Totuși, gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare distinctă și specifică acestora.

2. MANAGEMENTUL RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL: PRACTICI INTERNAȚIONALE ȘI EXPERIENȚE LOCALE

2.1. Particularități privind managementul riscurilor psihosociale în mediul organizațional

În ultimele decenii se acordă atenție sporită procesului de gestionare a riscurilor psihosociale din mediul organizațional. Este o tendință firească, ce are ca scop protecția sănătății și integrității angajaților la locul de muncă – o condiție esențială care stă la baza formării și menținerii oricărei organizații. Suportul organizațional insuficient în raport cu resursele umane cauzează absenteism, erori în activitate, productivitate scăzută și, în consecință, pierderi ce afectează orice afacere.

Managementul riscului se referă la clarificarea incertitudinii privind rezultatele finale într-o organizație, în cazul riscurilor psihosociale, managementul riscului își propune să identifice probabilitatea apariției riscurilor în diverse contexte legate de procesul muncii și să evalueze impactul acestora asupra personalului. Riscurile pot fi atenuate în prim plan printr-o evaluare de calitate, începând cu identificarea pericolelor și a persoanelor expuse riscului, totodată, stabilindu-se prioritatea și urgența unor situații de risc (Comisia Europeană, 2018, p.11).

Astfel, sunt utilizate diverse tehnici de gestionare a riscurilor adaptate fiecărei etape anterior menționate (cap. 1). Este important să se facă diferența și să se identifice riscurile severe în raport cu cele minore, acțiunea în cazul dat să se concentreze primordial pe cele severe. Este de remarcat că fiecare instituție are cultura și specificul său, generată în prim plan de organul administrativ, dar și de oamenii din organizație, de tipul organizației, domeniul de activitate, precum și de locul unde este amplasată organizația. În acest context, este preferabil să se acorde o atenție individualizată categoriilor vulnerabile de angajați, precum persoane cu dizabilități, familii tinere cu copii mici, imigranți ș.a. Totodată, orice organizație trebuie să-și evalueze amenințările, punctele slabe și costurile, nu doar prin prisma riscurilor fizice, ci și a riscurilor psihosociale și a disfuncționalităților organizaționale. Să planifice noi forme de organizare și management astfel încât să crească nivelul satisfacției la angajați, să-i motiveze, să-i entuziasmeze, să le dezvolte spiritul creativ, ca aceștia în schimb să-și facă munca cu dedicație, plăcere și să fie loiali instituției date.

În organizații pot exista atât factori fizici, cât și psihosociali, care să pună în pericol sănătatea și securitatea în muncă. Factorii psihosociali pot reieși din cei fizici, dacă facem referire

la mediul de muncă, echiparea acestuia cu utilaj necesar de calitate care să facă posibilă activitatea angajatului în siguranță. Respectiv, identificarea potențialului pericol este un proces complex, ce necesită o echipă multidisciplinară, competentă, deoarece de calificarea fiecărui specialist depinde în parte eficacitatea acesteia; astfel, este preferabil ca această echipă să conțină atât *personal managerial*, cât și *non-managerial – experți pentru anumite segmente de activitate* (Simonescu, 2019).

I. Simonescu propune câteva etape de identificare a riscului: documentarea unei proceduri de identificare a riscurilor; crearea unei echipe de identificare a riscurilor; realizarea unui inventar al tuturor locațiilor organizației și identificarea riscurilor specifice fiecărei locații, activități, proces, legate de echipamente și locuri de muncă; consultarea cerințelor de reglementare, a incidentelor anterioare și a statisticilor medicale, cu luarea în considerare a tuturor situațiilor normale și de urgență; înregistrarea tuturor riscurilor identificate (Simonescu, 2019, p.44).

Intervențiile psihosociale privind gestionarea riscurilor la nivel organizațional includ (EU-OSHA, 2021): *exigențe psihologice* – pentru a îmbunătăți cantitatea muncii, a reduce presiunea timpului, a optimiza cerințele intelectuale; *control sau latitudine decizională* – pentru a spori controlul asupra muncii, a intensifica participarea la luarea deciziilor, a îmbunătăți utilizarea și dezvoltarea competențelor; *suport social* – pentru a îmbunătăți suportul social în rândul colegilor, precum și între colegi și superiori; *echilibru între viața profesională și viața privată* – pentru a introduce un program de lucru flexibil, a oferi servicii de îngrijire a copiilor la locul de muncă, a acorda concedii de studii și întreruperile de carieră, a oferi angajaților oportunități de planificare și implementare a rotațiilor pe baza autonomiei rotației profesionale.

Exemple de astfel de intervenții includ (EU-OSHA, 2021): îmbunătățirea relațiilor dintre colegi și directori la locul de muncă; înființarea de grupuri de sprijin; asigurarea corespondenței individului cu mediul; clarificarea aspectelor legate de roluri; creșterea participării și autonomiei; formarea profesională pentru consolidarea respectului și valorii de sine a angajaților, precum și a sentimentului de apartenență al acestora la organizație; un program de reducere a stresului bazat pe conștientizare (programul constă dintr-o formare în vederea îmbunătățirii competențelor de comunicare, asimilării reacției la stres și compasiune față de propria persoană); formarea pentru îmbunătățirea competențelor practice de reducere a stresului și de îmbunătățire a relaționării și funcționării cu clienții; formarea membrilor personalului pentru a face față situațiilor întâmpinate, cum ar fi deces, durere și boli în fază terminală ș.a.

În ceea ce privește procesul nemijlocit de gestionare a riscurilor, este important să abordăm riscurile psihosociale la locul de muncă printr-un sistem de intervenții structurat în trei tipuri, fiecare având un rol specific în reducerea impactului acestor riscuri și în îmbunătățirea stării de

bine a angajaților. Conform Comisiei Europene (2018), aceste intervenții sunt clasificate în funcție de punctul de aplicare și scopul lor în: primare, secundare și terțiare.

Intervențiile primare se concentrează pe cauzele fundamentale ale riscurilor psihosociale. Aceste intervenții vizează identificarea și eliminarea factorilor care contribuie la stresul la locul de muncă. Exemple de intervenții primare: revizuirea politicilor organizaționale în vederea reducerii sarcinilor excesive; îmbunătățirea condițiilor de muncă și promovarea unui mediu organizațional sănătos, bazat pe respect reciproc și sprijin.

Intervențiile secundare sunt orientate direct asupra riscurilor identificate. În loc să abordeze cauzele, aceste intervenții au scopul de a reduce intensitatea riscurilor la care sunt expuși angajații. Printre acestea se numără: programe de formare pentru identificarea și gestionarea situațiilor de risc; cursuri de comunicare eficientă pentru reducerea conflictelor și promovarea unei comunicări sănătoase în echipă sau instruire pentru dezvoltarea abilităților de adaptare la mediul profesional.

Intervențiile terțiare au ca obiectiv creșterea rezilienței individuale prin dezvoltarea unor strategii eficiente de gestionare a efectelor negative produse de riscurile psihosociale. Aceste intervenții sunt esențiale în cazurile în care efectele deja sunt prezente și sunt folosite pentru a ajuta angajații să-și îmbunătățească capacitatea de adaptare la situații de risc. Exemple de astfel de intervenții: programe de consiliere și suport psihologic, tehnici de relaxare și meditație, programe de mindfulness și instruire în tehnici de coping.

Gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale prin aceste tipuri de intervenții oferă sprijin pentru sănătatea și bunăstarea angajaților, contribuind la sporirea productivității și la îmbunătățirea climatului organizațional. Dacă am structura beneficiile gestionării eficiente a riscurilor pe niveluri, am putea observa următoarele (v. Tab. 2.1 și descrierea beneficiilor în cele ce urmează).

Tabelul 2.1. Beneficii ale gestionării riscurilor psihosociale

La nivel microsocial	Îmbunătățirea sănătății și bunăstării angajaților (cunoașterea și monitorizarea riscurilor psihosociale permite angajaților să identifice și să gestioneze mai bine stresul și alte probleme legate de muncă, ducând la o sănătate mintală și fizică îmbunătățită); Creșterea satisfacției și motivației la locul de muncă (angajații care sunt conștienți de riscurile psihosociale și au sprijinul necesar sunt mai motivați și mai satisfăcuți de munca lor, ceea ce duce la o performanță mai bună și o productivitate crescută); Reducerea absenteismului și a fluctuației de personal (gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale reduce ratele de absenteism și fluctuație de personal, în acest fel fiind economisite costuri semnificative pentru organizații).
La nivel mezosocial	Îmbunătățirea relațiilor interpersonale și a climatului organizațional (o mai bună înțelegere a riscurilor psihosociale poate conduce la relații de muncă mai armonioase și la un climat organizațional mai pozitiv, promovând colaborarea și comunicarea eficientă);

	Dezvoltarea de politici și programe sectoriale adaptate (sectoarele specifice pot dezvolta politici și programe care să abordeze riscurile psihosociale caracteristice, contribuind la un mediu de muncă mai sigur și mai sănătos); Sprrijinirea inițiativelor de responsabilitate socială (conștientizarea riscurilor psihosociale la nivel comunitar poate veni în sprijinul inițiativelor de responsabilitate socială a companiilor, îmbunătățind imaginea acestora și relațiile cu comunitatea).
La nivel macrosocial	Elaborarea și implementarea de politici publice eficiente (cunoașterea, evaluarea și monitorizarea continuă a riscurilor psihosociale la nivel național permite guvernelor să elaboreze și să implementeze politici publice care să promoveze sănătatea și bunăstarea angajaților); Creșterea competitivității economice (națiunile care prioritizează gestionarea riscurilor psihosociale pot beneficia de o forță de muncă mai sănătoasă și mai productivă, ceea ce poate crește competitivitatea economică la nivel internațional); Armonizarea standardelor naționale (prin adoptarea și implementarea unor standarde internaționale privind monitorizarea și gestionarea riscurilor psihosociale, națiunile pot contribui la crearea unui mediu de muncă global mai sigur și mai sănătos).

Managementul riscurilor psihosociale în mediul organizațional reprezintă un proces esențial pentru sănătatea și bunăstarea angajaților, având implicații directe asupra eficienței și performanței organizațiilor. Prin evaluarea atentă a riscurilor, aplicarea unor intervenții bine structurate și adaptarea strategiilor la specificul organizației și al angajaților, se poate obține un echilibru între cerințele profesionale și nevoile individuale. Beneficiile gestionării eficiente se resimt pe multiple niveluri (microsocial, mezosocial și macrosocial): îmbunătățirea climatului organizațional și a relațiilor interpersonale, reducerea absenteismului și a fluctuației de personal, precum și creșterea competitivității economice.

Prin integrarea intervențiilor primare, secundare și terțiare, organizațiile pot preveni apariția riscurilor, minimiza impactul acestora și sprijini angajații afectați, contribuind astfel la crearea unui mediu de muncă sănătos, sustenabil și orientat spre dezvoltare. O abordare multidisciplinară și adaptabilă, susținută de politici publice eficiente adaptate la standarde internaționale, reprezintă o condiție indispensabilă pentru armonizarea obiectivelor organizaționale cu nevoile de sănătate și securitate ale angajaților.

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

Studiile din domeniu, realizate în special în ultimii ani (cf. Balode, 2016, 2019; Bogathy, 2007; Муртонен, 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 la specificul său.

EU-OSHA (2020) propune o metodologie de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale care urmează câteva etape: 1) identificarea riscurilor și a persoanelor expuse riscurilor; 2) evaluarea și stabilirea priorității riscurilor; 3) luarea deciziilor privind măsurile preventive; 4) întreprinderea de acțiuni și 5) monitorizarea și revizuirea situației.

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. Un exemplu este *Instrumentul interactiv online de evaluare a riscurilor OiRA*, o platformă web care permite crearea de instrumente sectoriale de evaluare a riscurilor în orice limbă, într-un mod simplu și standardizat (Platforma OIRA, 2023). Tot în acest scop, OIM și EU-OSHA mai propun și o serie de metode și tehnici precum interviul, fișa de observație, chestionarul semistructurat, matricea intensității și gravității riscurilor (o reprezentare grafică în vederea predicției manifestării unui anumit risc la nivel de instituție) (Калькис *et al.*, 2019).

Evoluția metodelor cantitative la nivel internațional și național

Instrumentele cantitative de evaluare a riscurilor psihosociale recomandate de OSHA sunt chestionarele standardizate. *Chestionarul scandinav QPS Nordic* (eng. Scandinavian QPS Nordic Questionnaire) a fost creat pentru a îmbunătăți calitatea științifică și comparabilitatea datelor privind mediul de lucru psihologic, social și organizațional (*apud* Simonescu, 2019). 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* (cereri cantitative; cereri de decizie; cerințe de învățare; claritatea rolului; conflictul de rol; provocare pozitivă la locul de muncă; controlul deciziei; controlul ritmului de lucru; previzibilitatea luna viitoare); *modulul organizatori* (sprijin de la superior; sprijin din partea colegilor de muncă; sprijin de la prieteni; împuternicirea conducerii; conducere echitabilă; inegalitate; primatul resurselor umane; climatul social; climatul inovator); *modulul individual* (previzibilitatea în următorii doi ani; preferință pentru provocare; stăpânirea muncii; angajament; motivația intrinsecă a muncii; motivația extrinsecă a muncii). Chestionarul a demonstrat corelații mai puternice cu scări ce țin de sănătatea mintală, decât cu starea generală de sănătate.

Elaborarea unui instrument standardizat de evaluare a riscurilor psihosociale din organizații a fost scopul principal al echipei de experți din cadrul Departamentului Psihosocial al Institutului

Național de Sănătate Ocupațională din Copenhaga, Danemarca. Astfel, în 1997, Kristense, Hannerz, Hogh și Borge au elaborat o primă versiune a *Chestionarului Copenhaga de evaluare a factorilor psihosociali (COPSOQ)* ce conține trei variante: varianta lungă – utilizată pentru expertiză, cu 141 de întrebări și 30 de itemi; varianta medie, cu 95 de întrebări și 26 itemi și varianta scurtă, cu 44 întrebări și 8 itemi (Kristensen, 2001; Kristensen *et al.*, 2010).

În a doua versiune a COPSOQ, itemii chestionarului au fost grupați pe 6 axe principale (în total 128 de întrebări și 34 de itemi). 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).

Prin versiunea a treia a COPSOQ, autorii și-au propus validarea unui chestionar ce ar putea fi utilizat în diverse contexte internaționale, fiind delimitate elemente ce ar putea fi adaptate la diferite culturi. Nu au fost sugerate versiuni scurte, cu condiția ca versiunile naționale să ia în considerare elementele de bază obligatorii. Acest lucru implică un nou standard, cel de flexibilitate, pentru stabilirea versiunilor naționale ale COPSOQ. În acest scop s-au reintrodus scale din prima versiune a COPSOQ, precum: controlul asupra timpului de lucru; conflictul viață personală/viață profesională, dar și elemente noi, corelate cu sănătatea și bunăstarea. De asemenea, s-a introdus o dimensiune nouă – intimidarea cibernetică (Burr *et al.*, 2019). Versiunea finală a chestionarului cuprinde 45 de itemi ce vizează 8 dimensiuni, încadrate în 148 de întrebări (Pacaiova și Balzacova, 2010).

Validarea variantei în limba română a COPSOQ a fost realizată de cercetătorii Institutului Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, în cadrul Programului „Securitate și Sănătate în Muncă” (Proiectul: Dezvoltarea managementului în domeniul securității și sănătății în muncă prin integrarea dimensiunii controlul riscurilor psihosociale). În versiunea validată de autori (Iordache, Petreanu, Seracin, 2013), se propune elucidarea relațiilor dintre caracteristicile activității profesionale și condițiile de muncă, pe de o parte, și starea de confort, securitate și sănătate în muncă, pe de altă parte. Poate fi utilizat ca instrument în organizații pentru identificarea și evaluarea condițiilor de muncă corespunzătoare și a celor care pot fi îmbunătățite în vederea optimizării activității și a mediului de muncă. În scopul evaluării condițiilor de muncă, chestionarul conține 65 de întrebări privind: exigențele cantitative/temporale; exigențele cognitive; exigențele emoționale; exigențele de camuflare a emoțiilor; exigențele senzorial-perceptive; exigențele provenind din responsabilități în activitate; influența în activitate; posibilități de dezvoltare; gradul de libertate privind perioadele de repaus și odihnă; importanța activității; implicare afectivă în activitate; gradul de informare; claritatea rolului; conflicte de rol; stil de conducere; suport social; feedback în muncă; posibilități de comunicare; spirit de echipă; lipsa

siguranței locului de muncă. Pentru evaluarea stării de confort și securitate și sănătate în muncă, trăite de către angajați, sunt oferite întrebări cu referire la satisfacția în muncă; vitalitatea; sănătatea generală și cea mintală; stresul somatic; stresul comportamental; stresul cognitiv.

Recent, T. Constantin (2020, pp. 9-11) a elaborat o strategie de identificare a factorilor de risc profesional la nivel organizațional în România, folosind *Chestionarul System ECO*. Autorul propune corelarea factorilor climatului organizațional, studiați cu ajutorul chestionarului System ECO, cu incidența simptomelor de tip psihosomatic, evaluate cu ajutorul scalei pentru simptome psihosomatice din Chestionarul Psihosocial Copenhaga – prima versiune. Chestionarul System ECO este format din 114 aserțiuni prin care sunt evaluați 14 factori ai climatului organizațional: modul de definire a sarcinilor, calitatea relațiilor interpersonale, eficiența sistemului motivațional, suportul oferit pentru performanță, stilul de conducere al șefilor, modul de evaluare a activității, justiția organizațională, gradul de identificare/atașament față de companie, calitatea deciziilor organizaționale, condiții pentru învățarea organizațională, satisfacția profesională, siguranța locului de muncă, calitatea comunicării formale și informale, relaxare versus supraîncărcare în muncă.

Importanța metodelor calitative în diverse medii de activitate

Un risc psihosocial poate avea un impact diferit în funcție de domeniul de activitate și de contextul organizațional. De exemplu, în domeniul IT, ritmul de muncă intens și deadline-urile strânse sunt considerate aproape normale, iar echipele sunt obișnuite să lucreze sub presiune. În acest context, stresul asociat cu deadline-urile poate fi gestionat mai ușor prin practici de lucru flexibile și prin control autonom asupra proiectelor. În schimb, în domeniul educațional, presiunea de a îndeplini obiectivele curriculare într-un timp limitat poate duce la epuizare și afectează negativ atât sănătatea mintală a profesorilor, cât și calitatea predării.

Un alt exemplu este munca în izolare. În activitatea de cercetare, aceasta este o practică frecventă, preferată de mulți, iar riscul psihosocial asociat este relativ mic. Totuși, în domeniul ONG-urilor, unde colaborarea și implicarea echipei sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor sociale și comunitare, lipsa interacțiunii și a suportului social poate genera stres și anxietate, devenind un risc psihosocial major.

Lipsa de control asupra muncii este un alt factor important. În industriile de producție, angajații au de obicei sarcini standardizate și un control redus asupra muncii lor, dar acest lucru este acceptat datorită naturii repetitive a activităților. În schimb, pentru un designer sau un artist, lipsa de control asupra produsului final poate duce la stres și demotivare, deoarece aceștia depind de libertatea creativă pentru a-și îndeplini sarcinile.

Un exemplu evident este studiul de caz realizat pe un proiect de *e-comerț* (studiu de caz pe care îl analizăm în cap. 3), unde angajații aveau sarcini bine definite, cicluri scurte de muncă și obiective clare de vânzări și apeluri preluate. În acest caz, lipsa participării angajaților la luarea deciziilor nu a fost percepută ca un risc psihosocial major, deoarece aceștia erau familiarizați cu o ierarhie strictă și sarcini repetitive. Însă, în alte medii, cum ar fi cel educațional sau creativ, lipsa de implicare poate avea efecte negative semnificative.

De exemplu, într-un colectiv de profesori, lipsa participării la deciziile legate de metodele de predare sau de activitățile curriculare poate genera frustrare și demotivare, afectând performanța și ducând la epuizare profesională. De asemenea, în organizațiile unde colaborarea este centrală, cum ar fi ONG-urile sau sectorul creativ, lipsa unei voci în procesul decizional poate reduce sentimentul de apartenență și motivația de a contribui, ceea ce duce la scăderea performanței.

Aceste informații pot fi utilizate pentru dezvoltarea unei matrici care să ajute la identificarea nivelului la care pot fi gestionate riscurile psihosociale, contribuind astfel la o conturare mai clară a mecanismului de gestionare a acestora.

Este important să menționăm că instrumente precum *fișa de observație*, *ghidul de interviu* și *chestionarul semistructurat* sunt esențiale în procesul de investigare a riscurilor psihosociale la locul de muncă, fiecare având un rol specific și completându-se pentru a oferi o imagine completă a riscurilor psihosociale. De aceea, în cercetarea noastră am utilizat o strategie de investigare care implică atât instrumente calitative, cât și cantitative.

Fișa de observație permite evaluarea comportamentelor și atitudinilor angajaților, fără a fi nevoie de intervenții directe din partea lor. Aceasta asigură observarea obiectivă a semnelor de stres, conflicte, oboseală, sau alți indicatori ai riscurilor psihosociale. De regulă, fișa de observație ajută în identificarea aspectelor ce nu pot fi întotdeauna exprimate verbal, dar care sunt vizibile în comportamentele angajaților. De exemplu, schimbările în dinamica echipei sau lipsa de implicare pot fi sesizate prin observație. Astfel aceasta oferă o evaluare directă a mediului de lucru, fără a depinde de percepțiile sau auto-raportările angajaților, care pot fi influențate de diferiți factori, cum ar fi teama de repercusiuni sau negarea problemelor. În studiul nostru, am utilizat fișe de observație prezentate în anexele 2 și 3.

Ghidul de interviu reprezintă un set de întrebări predefinite care sunt utilizate pentru a discuta direct cu angajații despre riscurile psihosociale percepute. Acest instrument permite obținerea unor date mai profunde, prin formularea întrebărilor într-un mod deschis. Intervievatorul poate încuraja angajații să împărtășească experiențele lor, fără ca aceștia să se simtă constrânși. Interviuurile permit o înțelegere mai detaliată a contextului în care apar riscurile psihosociale și pot identifica aspecte care nu sunt evidente la prima vedere. De asemenea, se poate comunica despre

teme sensibile care nu pot fi captate prin observare sau chestionare. În acest fel pot fi revelate nu doar riscurile specifice, dar și mecanismele subiacente care le generează, cum ar fi managementul inefficient, lipsa de suport social sau conflictele interpersonale. Ghidul de interviu asigură că discuțiile sunt concentrate pe subiectele relevante și că informațiile sunt colectate sistematic. În studiul nostru am utilizat ghidul de interviu prezentat în anexa 4.

Chestionarul semistrukturat este un instrument care combină întrebările închise (pentru a obține date cuantificabile), cu cele deschise (pentru a permite angajaților să exprime opinii și experiențe detaliate). Acest tip de chestionar este util în evaluarea riscurilor psihosociale, deoarece poate colecta atât date obiective, cât și subiective. Chestionarul semistrukturat permite o evaluare mai largă și mai detaliată a riscurilor psihosociale, ajutând organizațiile să înțeleagă frecvența și gravitatea acestora, atunci când este combinat cu matricea riscurilor. De asemenea, oferă date comparabile, utile pentru identificarea tendințelor și corelarea diferitelor aspecte ale mediului de muncă. Prin întrebările standardizate, se pot compara răspunsurile pe diferite departamente, poziții sau perioade de timp. Întrebările deschise permit angajaților să ofere context suplimentar sau să exprime experiențe care nu ar fi fost anticipate. Astfel se prezintă ca un instrument eficient în analiza riscurilor psihosociale, deoarece combină rigurozitatea chestionarului cu flexibilitatea interviului. Cu același succes poate fi combinat ghidul de interviu cu chestionarul structurat. În studiul nostru am utilizat chestionarul prezentat în anexa 1.

În acest fel, folosirea combinată a fișei de observație, ghidului de interviu și chestionarului semistrukturat permite o abordare complexă și cuprinzătoare a evaluării riscurilor psihosociale. Fiecare instrument aduce o valoare distinctă: observația oferă date obiective și imediate, interviul adâncește înțelegerea subiectivă și contextuală, iar chestionarul oferă o abordare sistematică și cuantificabilă. Împreună, aceste instrumente ajută organizațiile să identifice și să gestioneze riscurile psihosociale în mod eficient, contribuind astfel la un mediu de lucru mai sănătos și mai productiv.

Un instrument complementar celor deja menționate, care sprijină gestionarea riscurilor prin ghidarea intervențiilor, este *matricea riscurilor* (anexa 7). Aceasta permite evaluarea gravității și frecvenței riscurilor identificate anterior. Este de specificat faptul că, o axă a matricei indică probabilitatea de apariție a unui anumit risc, iar cealaltă axă reflectă consecințele acestuia. Prin estimarea și evaluarea riscului, se pot identifica riscurile cele mai semnificative, care necesită o intervenție pentru a le reduce intensitatea. Deși această matrice este recomandată ca metodă de gestionare a riscurilor psihosociale, aplicarea ei se dovedește dificilă, deoarece chiar și o persoană cu expertiză în domeniu întâmpină dificultăți în evaluarea precisă a gravității riscurilor (ușoară, medie sau ridicată).

Totodată, având în vedere analiza realizată în cadrul studiului de caz nr. 3, în procesul de gestionare a riscurilor psihosociale, s-a impus necesitatea utilizării unei *matrici de clasificare a riscurilor* (anexa 8), menită să faciliteze înțelegerea modului în care poate fi administrat un anumit risc, nivelul la care trebuie intervenit (persoană/grup desemnat), termenii rezonabili de gestionare, precum și costurile aferente implementării măsurilor corespunzătoare.

Din acest considerent, luând în considerare clasificările oferite de Organizația Mondială a Sănătății (OMS), Organizația Internațională a Muncii (OIM), Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă (EU-OSHA), precum și diverse clasificări din literatura de specialitate, propunem o clasificare a riscurilor în funcție de gravitatea și nivelul de manifestare a acestora (v. Tab. 2.2 și Tab. 2.3 și descrierea detaliată a riscurilor în cap. 1, în acest context, ne rezumăm doar la o prezentare succintă a acestor riscuri).

Tabelul 2.2. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de gravitatea acestora

Riscuri de gravitate ridicată	Hărțuire, mobbing sau bullying Violența din partea terților Expunerea la evenimente traumatizante Volumul și ritmul de muncă
Riscuri de gravitate medie	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 Dezechilibru efort-recompensă Munca în ture și orele de lucru neregulate
Riscuri de gravitate ușoară	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

Tabelul 2.3. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelul de manifestare a acestora

Riscuri la nivel microsocial	Conflicte interpersonale între colegi Hărțuirea la locul de muncă Lipsa suportului social Injustiția percepută și favoritismul Comunicare inefficientă și insuficientă Competiția nesănătoasă Excluziunea sau clișeele la locul de muncă Ambiguitatea rolurilor și responsabilităților Concurența pentru resurse limitate
------------------------------	---

Riscuri la nivel mezosocial	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 înjustă a sarcinilor Politici inflexibile de muncă Lipsa oportunităților de dezvoltare profesională Mediul de lucru competitiv și lipsa cooperării
Riscuri la nivel macrosocial	Restricțiile impuse de pandemia COVID-19 Crizele economice și insecuritatea financiară Globalizarea și contractele cu companii internaționale Modificările legislative și politicile guvernamentale Digitalizarea și automatizarea Inegalitățile sociale și economice Crizele de sănătate publică și catastrofele naturale Mediul politic instabil

Prin urmare, analiza riscurilor psihosociale prezentată în tabelele 2.2 și 2.3 evidențiază complexitatea și diversitatea factorilor care pot influența bunăstarea angajaților la locul de muncă. Clasificarea acestora în funcție de gravitate și nivelul de manifestare permite o înțelegere mai clară a impactului pe care acești factori îl pot avea asupra sănătății și performanței profesionale.

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.

În legislația Republicii Moldova se operează cu conceptul de *risc profesional*, definit ca o combinație între probabilitatea și gravitatea unei posibile leziuni sau afectări a sănătății într-o situație periculoasă la locul de muncă sau, altfel spus, de a se produce un *risc de accidentare sau de îmbolnăvire profesională*. Astfel, politica statului în domeniul sănătății și securității în muncă se axează pe conceperea, încercarea, alegerea, înlocuirea, instalarea, amenajarea, utilizarea și întreținerea componentelor materiale ale muncii și vizează locurile de muncă, mediul de lucru, uneltele, mașinile și materialele, substanțele și agenții chimici, fizici și biologici, procedeele de lucru, pe legăturile care există între componentele materiale ale muncii și persoanele care execută sau supervisează munca, precum și adaptarea mașinilor, materialelor, timpului de muncă, organizării muncii și procedeele de lucru la capacitățile fizice și mintale ale lucrătorilor, precum și instruirea, comunicarea și cooperarea cu privire la sănătatea și securitatea în muncă (Legea securității și sănătății în muncă, nr. 186 din 10.07.2008). În *Codul Muncii al Republicii Moldova* identificăm termenii de *hărțuire sexuală* definit ca orice formă de comportament fizic, verbal sau nonverbal, de natură sexuală, care lezează demnitatea persoanei ori creează o atmosferă neplăcută, ostilă, degradantă, umilitoare sau insultătoare și o abordare pozitivă este oferită de către termenul de *demnitate în muncă*, despre care se specifică ca fiind determinat de un climat psihoemoțional confortabil în raporturile de muncă ce exclude orice formă de comportament verbal sau nonverbal din partea angajatorului sau a altor salariați care poate atinge integritatea morală și psihică a salariatului. Respectiv, păstrarea demnității în muncă este ceva ce se dorește a se obține de la mediile de muncă autohtone și, deși nu se vorbește despre hărțuire morală, agresivitate și violență, tendința de a păstra integritatea psihică și morală a individului s-ar referi la aspectul psihosocial. Reieșind din cele expuse putem concluziona că în legislația Republicii Moldova sunt abordate, într-un mod indirect, aspecte importante, care tind să prevină expunerea angajaților la o parte dintre riscurile psihosociale indicate de organizațiile internaționale preocupate de domeniul sănătății și securității în muncă.

Astfel, vom diviza pe clase riscurile profesionale pe care se axează politica Republicii Moldova, pentru a identifica care sunt factorii de risc fizici și care sunt factori de risc psihosociali specificați în legislație. În clasa riscurilor profesionale de ordin fizic s-ar include: incendiile, pericole ce reies din componentele materiale ale muncii și vizează locurile de muncă, mediul de lucru, uneltele, mașinile și materialele, substanțele și agenții chimici, fizici și biologici, procedeele de lucru, iar în clasa riscurilor psihosociale la locul de muncă, din riscurile menționate în lege

putem menționa: timpul de muncă, organizarea muncii și procedeele de lucru la capacitățile fizice și mintale ale lucrătorilor precum, împiedicarea hărțuirii sexuale și tratarea cu demnitate în muncă a angajaților. Nu se pomeniște direct în legislație despre factori de risc psihosociali precum: hărțuirea, comportamentul agresiv, violența din partea terților, stresul, ambiguitatea rolurilor ș.a., acestea urmând a fi sesizate și gestionate implicit.

În acest context, este vital ca autoritățile și organizațiile din Republica Moldova să alinieze standardele de securitate și sănătate în muncă cu cele europene și internaționale, asigurând astfel protecția și bunăstarea angajaților într-un mediu de muncă dinamic și complex.

Constituția Republicii Moldova, fiind legea supremă a statului, include prevederi esențiale pentru protecția muncii și sănătății angajaților. Articolele relevante includ:

Articolul 43 – Dreptul la muncă și protecția muncii. Asigură dreptul la muncă, alegerea liberă a muncii, condiții echitabile și satisfăcătoare la locul de muncă și protecția împotriva șomajului. Prevede măsuri de protecție a muncii, care includ asigurarea sănătății și securității în muncă, ceea ce implică și gestionarea riscurilor psihosociale.

Articolul 44. Interzice munca forțată, asigură protejarea angajaților de condițiile de muncă nefavorabile care pot cauza stres și alte probleme psihosociale.

Articolul 36 – Dreptul la ocrotirea sănătății. Garantează dreptul la ocrotirea sănătății, inclusiv sănătății fizice și mintale.

Articolele 48 și 49 – Protecția familiei și copilului. Statul ocrotește maternitatea, copiii și tinerii, subliniind importanța protejării sănătății.

Deși în Constituție nu sunt menționate explicit riscurile psihosociale, prevederile acesteia referitoare la dreptul la muncă, la condiții de muncă echitabile și satisfăcătoare și la protecția sănătății includ implicit aceste aspecte.

În *Codul Muncii al Republicii Moldova* identificăm termenul de „hărțuire sexuală”, definit ca orice formă de comportament fizic, verbal sau nonverbal, de natură sexuală, care lezează demnitatea persoanei ori creează o atmosferă neplăcută, ostilă, degradantă, umilitoare sau insultătoare. O abordare pozitivistă este oferită de termenul „dignitate în muncă”, care este determinat de un climat psihoemoțional confortabil în raporturile de muncă, excluzând orice formă de comportament verbal sau nonverbal din partea angajatorului sau a altor salariați care poate atinge integritatea morală și psihică a salariatului. În acest fel, păstrarea demnității în muncă este un obiectiv esențial pentru mediile de muncă autohtone, iar oferirea condițiilor care asigură acest obiectiv vizează aspecte psihosociale.

Codul Muncii al Republicii Moldova mai detaliază și extinde cadrul de reglementare privind securitatea și sănătatea în muncă. Articolele cheie includ:

Articolul 5. Principiile de bază ale reglementării raporturilor de muncă și ale altor raporturi legate nemijlocit de acestea. Acest articol subliniază obligația angajatorilor de a asigura condiții de muncă sănătoase și sigure, în raport cu normele dreptului internațional și din cele ale Constituției Republicii Moldova, astfel prin aceste principii este prevăzut indirect și gestionarea riscurilor psihosociale.

Articolul 9 – Drepturile și obligațiile angajaților. Angajații au dreptul la condiții de muncă care nu pun în pericol sănătatea și siguranța lor, acoperind indirect și riscurile psihosociale.

Articolul 10 – Drepturile și obligațiile angajatorilor. Articolul conține prevederi generale referitoare la securitatea și sănătatea la locul de muncă, inclusiv unele aspecte ce pot fi asociate factorilor psihosociali, însă nu abordează în mod exhaustiv gestionarea riscurilor psihosociale. Prezentăm câteva exemple:

Claritatea rolului – Articolul 10, punctul d) stipulează că angajatorul trebuie să asigure salariaților munca prevăzută de contractul individual, ceea ce presupune roluri clar definite. Totuși, nu sunt specificate măsuri pentru evitarea ambiguității rolurilor sau pentru gestionarea conflictelor de rol, care sunt factori esențiali de stres la locul de muncă;

Condițiile de muncă – Conform punctului e), angajatorul trebuie să asigure condiții corespunzătoare de securitate și sănătate în muncă, însă Codul nu include măsuri clare pentru protejarea angajaților împotriva riscurilor psihosociale cum ar fi hărțuirea psihologică sau violența din partea terților;

Egalitatea de șanse și carieră – punctul f1) face referire la egalitatea de șanse în angajare și promovare profesională, un aspect legat de dezvoltarea carierei și justiția organizațională. Totuși, nu sunt incluse măsuri împotriva stresului cauzat de stagnarea profesională, nesiguranța locului de muncă sau lipsa suportului în dezvoltarea personală;

Prevenirea hărțuirii – Articolul menționează, la punctul f3), măsuri de prevenire a hărțuirii sexuale, dar nu include și alte tipuri de hărțuire, cum ar fi hărțuirea psihologică sau intimidarea repetată, care sunt importante pentru protecția sănătății mintale a angajaților;

Demnitatea în muncă – punctul f6) face referire la respectarea demnității în muncă, un aspect asociat cu menținerea unui climat psihoemoțional confortabil. Cu toate acestea, nu există măsuri explicite pentru combaterea comportamentelor agresive sau abuzive care afectează sănătatea psihică a salariaților;

Echilibrul efort-recompensă – punctul g), Codul prevede plata egală pentru o muncă de valoare egală, un element legat de echilibrul efort-recompensă. Cu toate acestea, nu există dispoziții care să recunoască explicit importanța recompensării adecvate a eforturilor pentru reducerea stresului și prevenirea burnout-ului;

Participarea decizională și controlul – punctul j) indică obligația angajatorilor de a informa și consulta salariații cu privire la situația unității, ceea ce sprijină sentimentul de control. Totuși, nu sunt incluse măsuri prin care angajații să poată influența deciziile legate de volumul și ritmul muncii, un factor esențial pentru prevenirea stresului.

Articolul 100 – Programul flexibil de muncă. Cu referire la flexibilitatea programului, observăm un sprijin parțial în gestionarea interferenței viață de familie – muncă, deoarece oferă salariaților mai mult control asupra timpului lor de lucru și le permite o adaptare mai bună a programului la nevoile personale și familiale. Prin posibilitatea de a alege orele de sosire și plecare în cadrul perioadei variabile, salariații pot adapta mai bine orele de muncă la programul personal sau la responsabilitățile familiale, cum ar fi îngrijirea copiilor sau alte angajamente familiale. Programul flexibil oferă o anumită autonomie în alegerea orelor de lucru, ceea ce poate diminua stresul legat de respectarea strictă a unui program standard, contribuind la o stare de bine psihică mai bună.

Cu toate acestea, articolul are și limitări în asigurarea completă a unui echilibru între viața de familie și muncă, deoarece acest tip de program depinde de acordul angajatorului și de existența acestei prevederi în contractul colectiv de muncă sau regulamentul intern, ceea ce înseamnă că nu toți angajații beneficiază automat de această flexibilitate. Necesitatea monitorizării timpului de muncă de către angajator poate crea uneori presiuni asupra angajaților, limitând sentimentul de control deplin asupra programului lor. Deși articolul permite o flexibilitate organizatorică a timpului de muncă, nu reglementează în mod detaliat suportul pe care angajatorii ar trebui să-l ofere pentru a facilita în mod activ echilibrul între muncă și viața de familie, cum ar fi posibilitatea lucrului la distanță sau sprijin pentru părinți. În ceea ce privește posibilitatea muncii la distanță, constatăm că acest aspect este reglementat de Codul Muncii în Capitolul IX – Munca la distanță.

Astfel, deși *articolul 100* constituie un progres în direcția sprijinirii echilibrului între viața profesională și personală, el nu asigură complet gestionarea interfeței viață de familie – muncă, lăsând acest aspect parțial dependent de politicile interne ale fiecărei instituții și de acordurile individuale între angajatori și angajați.

Articolul 211 – Evaluarea performanței individuale a salariatului. Acest articol vizează stabilirea unui cadru de evaluare a performanței angajaților.

Astfel, evaluarea performanței este concepută ca un mecanism prin care angajatorul poate să: *evalueze periodic performanțele angajatului*, în raport cu cerințele postului; să stabilească *criterii de evaluare* și să determine obiective de performanță specifice. Acest articol oferă angajatorului dreptul de a monitoriza și evalua performanța angajaților. Totuși, din perspectiva angajatului, pot exista anumite îngrijorări, deoarece evaluarea performanței poate fi un proces

subiectiv și, în lipsa unor criterii transparente și echitabile, ar putea apărea riscuri privind un eventual tratament inechitabil. Respectiv, acest articol poate fi perceput ca fiind mai mult în favoarea angajatorului din următoarele motive: *puterea decizională a angajatorului* – angajatorul este cel care stabilește criteriile de evaluare și obiectivele, iar aceste criterii pot varia semnificativ de la o organizație la alta; *posibile repercusiuni asupra angajaților* – evaluările performanței pot influența decizii de promovare, sancțiuni, sau chiar încetarea contractului, ceea ce înseamnă că performanța angajaților este sub o supraveghere constantă.

Aparent pentru a proteja angajații și pentru a preveni abuzurile, Codul Muncii include câteva prevederi: *transparența evaluării* – angajatorul trebuie să comunice clar angajatului criteriile și metodele de evaluare, ceea ce oferă angajatului un nivel de predictibilitate și înțelegere a așteptărilor; *dreptul de a contesta evaluarea* – în cazurile în care angajatul consideră că evaluarea a fost incorectă sau nejustificată, acesta poate contesta rezultatele evaluării, de exemplu, în instanță.

Cu siguranță *Articolul 211* protejează mai mult interesele angajatorului, deoarece acesta deține controlul asupra modului în care sunt stabilite și aplicate criteriile de evaluare. Deși, transparența și posibilitatea de contestare oferă angajatului un anumit grad de protecție împotriva abuzurilor, atât timp cât nu există un mecanism de protecție împotriva riscurilor psihosociale și anume volumul și ritmul de muncă, dezechilibru efort-recompensă, justiția organizațională.

Articolul 222 – Protecția sănătății și securității angajaților. Acest articol stabilește cadrul politicii de stat în domeniul securității și sănătății la locul de muncă, subliniind o serie de direcții prioritare menite să protejeze integritatea fizică și sănătatea angajaților.

În ceea ce privește riscurile psihosociale, articolul le abordează indirect și într-un mod destul de general, fără a oferi măsuri specifice pentru prevenirea stresului, a hărțuirii psihologice sau a altor factori care pot afecta sănătatea mintală și starea de bine a angajaților. Câteva exemple:

Prioritatea vieții și sănătății salariaților – punctul a) face referire la protejarea sănătății angajaților, însă nu specifică riscurile psihosociale. Chiar dacă sănătatea mintală este parte din sănătatea generală, articolul nu tratează în mod clar aspecte precum stresul ocupațional, echilibrul muncă-viață personală sau condițiile psihosociale negative.

Supravegherea și controlul respectării normelor de securitate și sănătate – punctul d), deși prevederea de control poate acoperi și riscurile psihosociale, în practică, accentul este de obicei pus pe riscurile fizice și de siguranță. Acest punct nu include măsuri concrete de evaluare a riscurilor psihosociale, cum ar fi monitorizarea stresului la locul de muncă sau a incidenței cazurilor de hărțuire.

Asigurarea echipamentelor de protecție – punctul o) prevede echipament de protecție fizică, dar nu abordează instrumente pentru protecția sănătății mintale, cum ar fi programele de asistență psihologică, instruirea în gestionarea stresului sau promovarea unei culturi organizaționale sănătoase.

Colaborarea cu sindicatele și consultarea acestora – alin. 2) implicarea sindicatelor ar putea facilita abordarea riscurilor psihosociale dacă acestea ar acorda prioritate sănătății mintale în activitățile lor, însă articolul nu impune sau încurajează explicit acest aspect, de asemenea există organizații, care nu dispun de sindicate.

Reglementările internaționale – alin. 2) analiza evoluției reglementărilor internaționale oferă posibilitatea de a adapta legislația la standardele globale, unde aspectele psihosociale sunt din ce în ce mai mult recunoscute ca parte a sănătății ocupaționale. Totuși, rămâne neclar dacă și cum se integrează astfel de reglementări internaționale pentru riscurile psihosociale.

Pregătirea și instruirea în domeniul securității și sănătății la muncă – punctul j) subliniază importanța pregătirii angajaților în domeniul securității, ceea ce ar putea include și formarea în gestionarea riscurilor psihosociale. În lipsa unei specificări explicite însă, se poate presupune că aceste programe se concentrează mai degrabă pe riscurile fizice.

În concluzie, *Articolul 222 oferă un cadru general pentru protecția sănătății și siguranței angajaților, dar nu include măsuri concrete pentru gestionarea riscurilor psihosociale*, cum ar fi hărțuirea, violența din partea terților, stresul generat de volumul de muncă excesiv sau suportul psihologic pentru angajați expuși la situații traumatice. Deși unele prevederi pot fi interpretate ca acoperind aspecte ale sănătății mintale, lipsa unui limbaj clar și a unor măsuri specifice face ca articolul să nu răspundă în mod exhaustiv nevoilor de protecție împotriva riscurilor psihosociale la locul de muncă.

În *Legea Nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă*, termenul de risc profesional este definit ca fiind o combinație între probabilitatea și gravitatea unei posibile leziuni sau afectări a sănătății într-o situație periculoasă sau, altfel spus, risc de accidentare sau de îmbolnăvire profesională. În acest sens, politica statului în domeniul sănătății și securității în muncă se axează pe: conceperea, alegerea, înlocuirea, instalarea, amenajarea, utilizarea și întreținerea componentelor materiale ale muncii și vizează locurile de muncă (mediul de lucru, uneltele, mașinile și materialele, substanțele și agenții chimici, fizici și biologici, procedeele de lucru); legăturile care există între componentele materiale ale muncii și persoanele care execută sau supervizează munca; pe adaptarea mașinilor, materialelor, timpului de muncă, organizării muncii și procedeele de lucru la capacitățile fizice și mintale ale lucrătorilor; precum și pe instruirea, comunicarea și cooperarea cu privire la sănătatea și securitatea în muncă.

2.3.2 Aspecte psihologice privind cadrul legislativ în abordarea riscurilor psihosociale

Legislația Republicii Moldova abordează indirect aspecte importante care au menirea de a preveni supunerea angajaților la majoritatea riscurilor psihosociale elucidate anterior de către organizațiile internaționale în domeniul sănătății și securității în muncă. Riscurile profesionale sunt divizate pe clase, pentru a identifica factorii de risc fizici și cei psihosociali specificați în legislație.

În clasa riscurilor profesionale de ordin fizic se includ: incendiile și pericolele care reies din componentele materiale ale muncii și vizează locurile de muncă, mediul de lucru, uneltele, mașinile și materialele, substanțele și agenții chimici, fizici și biologici, precum și procedeele de lucru. În clasa riscurilor psihosociale la locul de muncă se includ: timpul de muncă, organizarea muncii și a procedeele de lucru la capacitățile fizice și mintale ale lucrătorilor, precum și prevenirea hărțuirii sexuale și tratarea cu demnitate în muncă a angajaților. Deși legislația nu menționează direct riscuri psihosociale precum hărțuirea, comportamentul agresiv, violența din partea terților, stresul, ambiguitatea rolurilor etc., acestea rămân a fi sesizate și gestionate conform bunului simț și normelor interne.

Cadrul normativ al Republicii Moldova privind securitatea și sănătatea în muncă, ancorat în Constituție și detaliat în Codul Muncii și în Legea Nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă, abordează în mod cuprinzător protecția angajaților împotriva riscurilor profesionale și într-un mod tangențial pe cele psihosociale. Prin elucidarea efectelor negative asupra angajaților și obligațiile angajatorilor de a asigura condiții de muncă sigure și sănătoase, ar trebui subliniată importanța gestionării eficiente a riscurilor psihosociale. În contextul dezvoltării economice și sociale, asigurarea unui mediu de muncă sănătos și sigur devine esențială pentru prosperitatea organizațiilor și a societății în ansamblu.

Compararând cadrul normativ național al Rep. 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.

Astfel, OIM consideră riscurile psihosociale drept factori critici care periclitează bunăstarea angajaților. În acest sens, recomandările OIM subliniază necesitatea unei abordări integrate a sănătății și securității în muncă, incluzând politici și programe preventive. OIM încurajează guvernele și organizațiile locale să dezvolte politici clare pentru prevenirea și gestionarea riscurilor psihosociale, implementarea acestora la toate nivelurile și instruirea managerilor și angajaților cu privire la recunoașterea și gestionarea acestor riscuri.

Este de remarcat faptul că legislația europeană este fundamentată pe mai multe criterii în procesul său de elaborare. *Responsabilizarea angajatorului* – angajatorii din UE au o obligație de a evalua riscurile psihosociale, de a implementa măsuri preventive, de a asigura un mediu de lucru sigur și sănătos, inclusiv din punct de vedere mintal și emoțional. Responsabilitatea lor nu este doar enunțată, ci și monitorizată prin organisme naționale și europene. *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 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 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 psihosociale lasă un *gol legislativ* care trebuie acoperit pentru a fi în concordanță cu cerințele europene.

Este esențial ca în legislația Republicii Moldova să fie incluși termeni precum *hărțuirea morală, violența psihologică și stresul ocupațional* deoarece aceștia reflectă realitățile complexe ale riscurilor psihosociale moderne și permit recunoașterea și abordarea juridică a acestora.

În lipsa unor termeni expliciți, fenomenele precum hărțuirea sau stresul ocupațional rămân în zona gri a dreptului muncii, ceea ce îngreunează protecția angajaților și intervenția instituțiilor responsabile. Definirea clară a acestor concepte ar permite angajatorilor să adopte politici proactive de prevenire și gestionare, iar angajaților – acces la căi legale de apărare.

Mai mult, introducerea măsurilor de protecție a victimelor, inclusiv protecția împotriva represaliilor, este crucială pentru a asigura un climat de încredere și siguranță în care angajații se pot exprima liber cu privire la abuzuri. Fără aceste garanții, riscul tăcerii și al resemnării crește, perpetuând disfuncționalități organizaționale și afectând sănătatea mintală a lucrătorilor.

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. Neimplicarea în luarea deciziilor, de exemplu, duce la o diminuare a sentimentului de autoeficacitate și control, ceea ce amplifică stresul perceput. În lipsa unor mecanisme legale de apărare, angajații interiorizează traumele profesionale, ceea ce afectează atât sănătatea lor mintală, cât și dinamica colectivă a muncii. Astfel, armonizarea legislației naționale cu standardele europene și internaționale ar contribui nu doar la respectarea drepturilor fundamentale ale muncii, ci și la crearea unui mediu de lucru sănătos, echitabil și productiv, reducând costurile sociale și economice asociate acestor riscuri. În Tabelul 2.4, prezentăm o analiză comparativă a cadrului legislativ în Republica Moldova și UE.

Tabelul 2.4. Analiză comparativă a cadrului legislativ privind protecția muncii în Republica Moldova și Uniunea Europeană

Riscul psihosocial	Legislația RM versus UE	Termenul utilizat în referințele legislative	Responsabilitatea angajatorului	Claritatea sancțiunilor	Acces la justiție pentru victime
<i>Hărțuirea morală, mobbingul sau bullyingul</i>	RM	demnitate în muncă (concept legat de climatul psihoemoțional) (Codul Muncii al RM)	-	Nu există asemenea termen în Codul Contravențional și în Codul Penal al RM	-
	UE	hărțuire morală (Acordul-cadru privind hărțuirea și violența la locul de muncă,	Angajatorul are obligația de a preveni hărțuirea morală.	Sancțiunile sunt clare și bine definite. Amenzile și pedepsele cu	Accesul la justiție este garantat și simplificat, inclusiv prin proceduri interne

		2007, Codul Muncii Francez)	Are responsabilitatea de a acționa prompt în cazul apariției unor situații de hărțuire morală. Are răspunderea de a garanta un mediu de muncă sănătos. Neîndeplinirea acestor obligații atrage răspunderea civilă și penală.	Închisoare pentru angajatorii sau angajații vinovați de hărțuire morală. Victima are dreptul la compensații pentru suferințele psihice și atingerile aduse. Angajatorii pot avea sancțiuni administrative suplimentare, cum ar fi anularea unor decizii de concediere sau sancționare a victimelor.	de raportare și anchetă în cadrul companiilor. Victima este protejată prin măsuri împotriva represaliilor asupra celor care reclamă cazuri de hărțuire morală. Victima nu trebuie să demonstreze intenția de a hărțui, ci doar faptele care caracterizează comportamentul de hărțuire.
<i>Hărțuirea sexuală</i>	RM	hărțuire sexuală (Codul Muncii, Codul Contravențional și Codul Penal al RM)	Angajatorul are obligația de a preveni și combate hărțuirea sexuală. În cadrul organizațiilor acțiunile de protecție a victimei se limitează la recomandări din partea organelor sindicale către angajatori sau autorități referitor la prevenirea și combaterea acestor situații.	Sancțiunile sunt clare și bine definite. Sunt prevăzute amenzi și pedepse cu închisoare pentru persoanele vinovate de hărțuire sexuală.	Plângere la Inspekția Muncii sau instanța de judecată. Angajatul nu beneficiază de protecție împotriva represaliilor.
	UE	hărțuire sexuală (Acordul-cadru privind hărțuirea și violența la locul de muncă, 2007, Codul Muncii Francez)	Angajatorul are obligația de a preveni hărțuirea sexuală. Are responsabilitatea de a acționa prompt în cazul apariției unor situații de hărțuire sexuală. Are răspunderea de a garanta un mediu de muncă sănătos.	Sancțiunile sunt clare și bine definite. Neîndeplinirea acestor obligații atrage răspunderea civilă și penală. Angajatorii pot avea sancțiuni administrative suplimentare, cum ar fi anularea unor decizii de concediere sau sancționare a victimelor.	Accesul la justiție este garantat și simplificat, inclusiv prin proceduri interne de raportare și anchetă în cadrul companiilor. Victima este protejată prin măsuri împotriva represaliilor asupra celor care reclamă cazuri de hărțuire sexuală. Victima are dreptul la compensații pentru suferințele

					psihice și atingerile aduse.
<i>Violența din partea terților</i>	RM	-	Nereglementată	-	-
	UE	violență (Convenția OIM C190 privind eliminarea violenței și hărțuirii în lumea muncii a fost adoptată de Consiliul Uniunii Europene în martie 2024)	Angajatorii au obligația de a preveni și combate violența, prin implementarea politicilor interne clare împotriva violenței. De a asigura protecția tuturor lucrătorilor, indiferent de tipul contractului (inclusiv stagieri, voluntari, muncitori în economia informală).	Convenția cere statelor membre să adopte măsuri legale clare împotriva autorilor actelor de violență. Să asigure sancțiuni proporționale atât de natură civilă, penală, cât și administrativă.	Victimele trebuie să beneficieze de mecanisme accesibile de reclamație și soluționare a conflictelor. De protecție împotriva represaliilor. De acces la sprijin specializat, inclusiv consiliere psihologică și asistență juridică.
<i>Timpul de lucru</i>	RM	Timp de lucru (Constituția și Codul Muncii al RM)	Timpul de lucru în RM este reglementat de Constituția și Codul Muncii, care prevede o reglementare detaliată privind obligația de respectarea a duratei săptămânale, pauzelor, odihnei zilnice, concediilor anuale etc.	În RM, angajatorii care încalcă timpul legal de muncă sau nu achită salariile la termen pot fi sancționați conform Codului Contravențional. Aceste încălcări se pedepsesc cu amenzi aplicate persoanelor fizice, celor cu funcții de răspundere sau persoanelor juridice.	Plângere la Inspekția Muncii sau instanța de judecată. Angajatul nu beneficiază de protecție împotriva represaliilor.
	UE	timp de lucru (Directiva 2003/88/CE privind timpul de lucru)	Angajatorul este obligat să respecte durata săptămânală, pauze, odihnă zilnică și concedii anuale etc.	Sancțiuni administrative și civile stabilite de legislația fiecărui stat membru.	Acces la justiție garantat prin mecanisme naționale și europene. Protecția împotriva represaliilor.
<i>Interfața viață de familie – viață profesională</i>	RM	formule flexibile de muncă, munca la domiciliu și munca la distanță concedii anuale plătite, concedii sociale (Codul Muncii al RM)	Programul de muncă flexibil depinde de acordul angajatorului și poate fi cerut o dată la 6 luni. Munca la domiciliu și munca la distanță poate fi prestată în baza	În RM, dacă angajatorul nu respectă acordarea concediilor anuale plătite sau a concediilor sociale (maternitate, îngrijire copil, boală etc.), riscă sancțiuni	Plângere la Inspekția Muncii sau instanța de judecată. Angajatul nu beneficiază de protecție împotriva represaliilor.

			unui acord suplimentar la contractul existent. Sunt prevăzute concedii anuale plătite, concedii sociale.	contravenționale conform Codului Contravențional și Codului Muncii.	
	UE	echilibru viață profesională – viață private (Directiva 2019/1158, Codul Muncii Francez).	Obligația de a permite concedii parentale, aranjamente flexibile de muncă Concedii pentru evenimente familiale și pentru solidaritate familială – în legeătură cu pers. până în al IV-lea grad de rudenie, de asemenea pentru concubini.	Sunt clar definite în legislațiile naționale.	Proceduri clare privind solicitarea drepturilor și protecția împotriva represaliilor.
<i>Dezechilibrul efort-recompensă</i>	RM	plata egală pentru o muncă de valoare egală (Codul Muncii al RM)	Obligația de plată a muncii efectuate și respectarea principiului echității salariale.	Sanțiuni pentru neplata salariului.	Sesizarea instanței sau a Inspecției Muncii. Angajatul nu beneficiază de protecție împotriva represaliilor.
	UE	dezechilibru efort–recompense – factor de stres ocupațional (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Obligația de a evalua și preveni stresul profesional.	Sanțiuni clare - incluse în politicile naționale.	Garantat în cadrul directivelor și al dreptului muncii european. Protecția împotriva represaliilor.
<i>Controlul și autonomia</i>	RM	-	Obligația de a informa și consulta salariații în legătură cu situația unității.	-	-
	UE	autonomie la locul de muncă, implicare în luarea deciziilor (Directiva 2002/14/CE, Directiva 89/391/CEE).	Prin structuri de dialog social, consilii ale angajaților și instanțe de judecată. Varietatea în aplicare, depinde de statul membru. Ex.: Codul Muncii francez subliniază dreptul lucrătorilor	În legislațiile naționale, a statelor member UE sancțiunile includ amenzi contravenționale, administrative și penale.	Garantat în cadrul directivelor și al dreptului muncii european. Protecția împotriva represaliilor.

			de a fi consultați cu privire la organizarea muncii și la aspectele ce pot influența sănătatea și siguranța acestora. De asemenea, angajatorii sunt obligați să ofere lucrătorilor spațiu pentru negociere și feedback în ceea ce privește volumul și ritmul muncii.		
<i>Volumul, ritmul și natura muncii</i>	RM	timp de lucru, sarcini de serviciu (Codul Muncii al RM)	Organizarea muncii conform fișei postului și a contractului individual.	Amenzi pentru nerespectarea de către angajator a duratei normale a timpului de muncă sau încălcări ale normelor de sănătate.	Reclamații la Inspectoratul Muncii sau instanță. Angajatul nu beneficiază de protecție împotriva represaliilor.
	UE	volum de muncă, intensitate, cerințe psihice (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Evaluarea și prevenirea riscurilor legate de sarcini excesive sau stres.	În funcție de legislația fiecărui stat membru.	Acces la proceduri interne, comitete de securitate și instanțe. Protecția împotriva represaliilor.
<i>Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor</i>	RM	-	-	-	-
	UE	sarcini repetitive (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Obligația de a preveni monotonia și de a asigura diversificarea sarcinilor.	Indirecte, prin normele de protecție a sănătății.	Acces la structuri de reprezentare și sesizare a riscurilor.
<i>Mediul de muncă și resursele insuficiente</i>	RM	condiții de muncă (Legea nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă)	Obligația de a asigura condiții corespunzătoare de muncă și echipamente necesare.	Amenzi pentru lipsa dotărilor minime de siguranță.	Reclamații la Inspectoratul Muncii. Există mecanism de implimentare.
	UE	condiții de muncă, resurse (Directiva 89/391/CEE)	Obligația de a furniza resursele necesare muncii și protecției sănătății.	Sancțiuni prevăzute la nivel național.	Acces la structuri interne și externe de plângere. Protecția împotriva represaliilor.

<i>Cultura organizațională</i>	RM	demnitate în muncă (Codul Muncii al RM)	Promovarea unui climat respectuos este recomandat, nu impus.	Nu sunt prevăzute sancțiuni clare pentru climat organizațional negativ.	-
	UE	cultură organizațională - ca element de prevenție a riscurilor psihosociale (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Obligația de a promova o cultură bazată pe respect, egalitate și siguranță.	Indirecte, prin alte infracțiuni sau fapte conexe (ex. hărțuire, stres).	Prin proceduri interne și externe (ex. comitete, instanțe). Protecția împotriva represaliilor.
<i>Comunicarea și relațiile interpersonale</i>	RM	demnitate în muncă (Codul Muncii al RM)	Respectarea relațiilor corecte între colegi și evitarea conflictelor este o recomandare, nu obligație formală.	Nu sunt sancțiuni directe pentru lipsa comunicării	-
	UE	relații interpersonale (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Obligația de a încuraja o comunicare deschisă și mecanisme de raportare.	Sancțiuni indirecte (pentru fapte asociate, ex. intimidare).	Protecție oferită prin instrumente interne (sindicate, comitete) și externe.
<i>Rolul în organizare</i>	RM	atribuții și responsabilități din fișa postului (Codul Muncii al RM)	Angajatorul trebuie să definească clar sarcinile în fișa postului.	Sancțiuni doar în caz de încălcare a contractului.	Reclamații la Inspekția Muncii în caz de abuz sau modificare unilaterală a funcției.
	UE	claritatea rolurilor (Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, 2004)	Obligația de a furniza informații clare despre rolul angajatului.	Reglementările naționale pot prevedea sancțiuni.	Acces la structuri de consiliere, raportare și instanță.
<i>Dezvoltarea carierei</i>	RM	perfecționare profesională (Codul Muncii al RM)	Angajatorul este obligat să susțină dezvoltarea carierei.	Lipsă de sancțiuni clare.	Nu există pârgii juridice directe.
	UE	dezvoltare profesională (Directiva 2006/54/CE Strategia Europa 2020)	Obligația morală și strategică de a sprijini progresul în carieră. Ex.: în Franța este reglementată prioritatea pentru reangajare, participarea angajatorilor la	Indirect, prin egalitate de șanse și prevenirea discriminării.	Mecanisme interne și dreptul de a contesta inegalități de tratament.

			dezvoltarea formării profesionale continue.		
<i>Schimbările slab gestionate</i>	RM	-	Nereglementată	-	-
	UE	schimbări organizaționale (Directivei 2002/14/CE.)	Obligația de a consulta angajații și sindicatele, conform.	Sanctiuni stabilite în legislația națională.	Acces la proceduri de consultare, instanțe, mecanisme colective.
<i>Justiția organizațională</i>	RM	echitate, nediscriminare (Constituția și Codul Muncii al RM)	Respectarea tratamentului egal este prevăzută legal.	Sanctiuni pentru discriminare, dar nu pentru lipsa „justiției organizaționale”.	Acces la instanțe și Consiliul pentru prevenirea și eliminarea discriminării.
	UE	justiție organizațională (Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, 2000, Directiva 2000/78/CE)	Obligația de a lua decizii transparente și echitabile.	Clar definite în legislațiile care transpun directivele UE.	Acces la structuri formale și informale pentru contestații și raportări
<i>Diferențele individuale între angajați</i>	RM	nediscriminare (Constituția și Codul Muncii al RM)	Obligația de a nu discrimina pe baza diferențelor individuale.	Sanctiuni contravenționale și penale în caz de discriminare.	Victima poate depune plângere la Consiliul pentru egalitate și în instanță.
	UE	diversitate și incluziune (Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, 2000, Directiva 2000/78/CE)	Obligația de a promova egalitatea de tratament și accesul echitabil.	Sanctiuni contravenționale și penale în caz de discriminare.	Acces garantat la mecanisme naționale și europene.
<i>Gradul de identificare cu organizația</i>	RM	-	Nereglementată	-	-
	UE	identificare organizațională (Cadrul strategic al UE privind sănătatea și siguranța la locul de muncă (2021-2027))	Obligația de a cultiva un mediu incluziv și colaborativ.	Nu există sancțiuni directe.	-
<i>Satisfacția profesională</i>	RM	-	Nereglementată	-	-
	UE	satisfacția profesională (Directiva 89/391/CEE, Cadrul strategic al UE privind	Obligația de a evalua riscurile ce afectează bunăstarea profesională.	Indirecte, prin măsurile de sănătate ocupațională.	Inclusă în politicile naționale și de companie.

		sănătatea și siguranța la locul de muncă 2021- 2027)			
--	--	---	--	--	--

Analizarea abordării riscurilor psihosociale în legislație prin prisma criteriilor „Termenul utilizat în referințele legislative”, „Responsabilitatea angajatorului”, „Claritatea sancțiunilor” și „Acces la justiție pentru victime” este esențială nu doar din perspectivă juridică, ci și psihologică, întrucât reflectă nivelul real de protecție a sănătății mintale și emoționale a angajaților în mediul de muncă.

Considerăm că utilizarea unor termeni clari precum hărțuire morală, hărțuire sexuală, violență psihologică creează un cadru de validare a suferinței psihice a angajaților. Atunci când legislația utilizează termeni vagi sau aceștia lipsesc, 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.

Atunci când legislația impune angajatorului obligația de a preveni și gestiona riscurile psihosociale, acest fapt susține construirea unui climat organizațional sănătos, bazat pe siguranță psihologică, respect reciproc și sprijin. În absența acestei responsabilități legale, angajatorii pot neglija dimensiunile invizibile ale riscurilor psihosociale. Claritatea sancțiunilor transmite un mesaj normativ clar: anumite comportamente (de ex., hărțuirea morală, violența psihologică) sunt inacceptabile și au consecințe. Accesul la justiție este o componentă esențială, care crește reziliența psihologică. Când victima unui risc psihosocial are la dispoziție proceduri clare, simplificate și accesibile, șansele ca ea să se simtă protejată sunt semnificativ mai mari.

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

Birourile de securitate și sănătate în muncă din Republica Moldova dețin bune practici în gestionarea riscurilor fizice. Funcția de *specialist în securitatea și sănătatea în muncă* este inclusă în clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova (CORM), rolul crucial al acestei poziții fiind asigurarea unui mediu de muncă sigur și conform normelor legale. Totodată, Legea nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă stabilește cadrul legal pentru activitățile de securitate și sănătate în muncă (SSM). Astfel, atribuțiile de serviciu ale Specialistului SSM sunt:

Identificarea și evaluarea riscurilor

- Realizarea evaluărilor periodice ale riscurilor la locul de muncă;
- Identificarea pericolelor și evaluarea riscurilor asociate activităților desfășurate.

Elaborarea și implementarea planurilor de prevenire

- Elaborarea planurilor și programelor de prevenire și protecție;
- Implementarea măsurilor necesare pentru a reduce sau elimina riscurile identificate.

Monitorizarea condițiilor de muncă

- Supravegherea aplicării normelor și regulamentelor de SSM;
- Monitorizarea condițiilor de muncă pentru a asigura conformitatea cu legislația în vigoare.

Formare și instruire

- Organizarea și desfășurarea programelor de formare și instruire pentru angajați în domeniul SSM;
- Instruirea angajaților privind utilizarea echipamentului de protecție și procedurile de siguranță.

Investigarea accidentelor de muncă

- Investigarea accidentelor de muncă și a incidentelor periculoase;
- Elaborarea rapoartelor și propunerea măsurilor corective pentru a preveni recurența.

Coordonarea cu autoritățile și instituțiile relevante

- Colaborarea cu autoritățile competente în domeniul SSM;
- Asigurarea conformității cu reglementările naționale și internaționale în materie de SSM.

Actualizarea și întreținerea documentației SSM

- Menținerea documentației necesare în domeniul SSM, inclusiv rapoarte de evaluare a riscurilor, planuri de prevenire și instruire;
- Actualizarea periodică a politicilor și procedurilor SSM pentru a reflecta schimbările legislative sau organizaționale (Hotărârea Guvernului 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).

Fiecare angajat din instituțiile unde se exercită funcția de SSM deține o fișă personală unde semnează pentru fiecare instrucțiune primită, astfel responsabilizându-se să respecte normele legale în domeniul SSM. În instituțiile mari, o parte din responsabilitățile SSM, cum ar fi monitorizarea condițiilor de muncă pentru a asigura conformitatea cu legislația în vigoare, revin șefilor de departamente și nemijlocit muncitorilor implicați, care, înainte de a începe munca, trebuie să se asigure că locul de muncă este sigur.

În Republica Moldova, funcția de Specialist în SSM nu este întotdeauna prevăzută explicit în statele de personal ale tuturor instituțiilor. Cu toate acestea, legislația privind SSM impune ca fiecare instituție să asigure măsuri de protecție a muncii, care pot include angajarea unui specialist SSM sau desemnarea unor persoane responsabile cu aceste atribuții (Hotărârea Guvernului nr.

1361 din 22.12.2005, privind aprobarea Regulamentului privind modul de cercetare a accidentelor de muncă).

De exemplu, dacă analizăm sistemul educațional din Republica Moldova, constatăm că funcția de Specialist în SSM este aprobată în statele de personal ale mai multor instituții de învățământ din republică, în special în universități, colegii și școli profesionale. Includerea acestei funcții este reglementată prin ordine ale Ministerului Educației și Cercetării, care iau în considerare specificul activităților și dimensiunea fiecărei instituții (Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 323 din 29.03.2019, Cu privire la aprobarea statelor-tip de personal și a Metodologiei de repartizare a timpului de muncă a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ profesional tehnic; Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 550 din 10.06.2015, privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar; Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 1388 din 01.11.2023, Cu privire la aprobarea normelor de personal pentru instituțiile publice de învățământ primar și secundar (ciclul I și II) și pentru căminul instituției de învățământ secundar și ciclul II, Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 254 din 11.10.2017 Regulamentul-Tip al instituției de educație timpurie). Deși nu specifică în mod direct necesitatea unui specialist SSM în statele de personal, se subliniază responsabilitatea conducerii de a asigura securitatea și sănătatea copiilor și a personalului.

Dacă ne referim la gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă, se urmărește în primul rând gestionarea riscurilor fizice, conform procedurilor aprobate prin lege, deoarece riscurile psihosociale deseori provin din condițiile de muncă precare și nesiguranța locului de muncă. Apoi, riscurile psihosociale pot fi împărțite în cele emergente procesului de muncă, care nu pot fi omise, și cele care provin din activitatea managerială și care pot fi gestionate la nivel de management al organizației. În acest ultim caz, funcția de psiholog ar putea prelua atribuția de investigare, evaluare și informare, iar managerii ar prelua funcțiile de implementare.

Analizând instrumentele de investigare a riscurilor profesionale propuse de Inspekția Muncii din Republica Moldova, am constatat că, deși există metode bine elaborate pentru evaluarea riscurilor fizice, în ceea ce privește investigarea riscurilor psihosociale, astfel de instrumente sunt practic inexistente. În acest context, considerăm necesar ca Inspekția Muncii să includă, în cadrul instruirilor de securitate și sănătate în muncă, module dedicate identificării, recunoașterii și gestionării riscurilor psihosociale. De asemenea, este important să fie elaborate instrumente specifice pentru investigarea acestor riscuri sau, cel puțin, să se ofere instruiți privind elaborarea de ghiduri de interviu, chestionare semistructurate, compuse din întrebări închise și întrebări deschise, fișe de observații, care să permită o explorare mai profundă a problemelor. O

astfel de abordare încurajează formularea de soluții direct de către angajați, iar soluțiile generate la nivel individual, de grup și organizațional sunt, în general, cele mai eficiente și durabile.

Pentru a identifica mecanisme de gestionare a riscurilor psihosociale în organizație, vom face referire la un model de gestionare a riscurilor fizice, prezentat și în studiul de caz nr. 1, modelul școlii profesionale (studiul de caz va fi analizat detaliat în cap. 3). În cadrul acestei instituții, în statele de personal este inclusă funcția de *Specialist în securitatea și sănătatea în muncă* (SSM), iar specialistul în SSM își desfășoară activitatea astfel: identifică și evaluează riscurile; elaborează planuri și proceduri de prevenire; formează și instruește personalul, care apoi implementează planurile de prevenire a riscurilor fizice. Fiecare departament are o persoană responsabilă de monitorizare și asigurare a unui mediu de muncă sigur. De exemplu, șeful pe gospodărie este responsabil pentru ca personalul de întreținere să funcționeze într-un mediu de muncă sigur. Maiștrii superiori, fie că este vorba despre articole vestimentare sau cofetărie, au responsabilitatea de a asigura siguranța atelierelor și bucătăriilor conform instrucțiunilor primite. Specialistul în SSM efectuează periodic vizite de monitorizare, însă zilnic, la începutul și la sfârșitul activităților, spațiile de muncă sunt verificate de către persoanele responsabile de respectarea normelor de siguranță.

În ceea ce privește riscurile psihosociale, este clar că psihologul este persoana competentă pentru gestionarea acestora. În contextul sistemului educațional, reperele metodologice aprobate prin ordinul Ministrului Educației, Culturii și Cercetării nr. 02 din 02.01.2018 prevăd, printre atribuțiile psihologului școlar, contribuirea la crearea unui climat psihologic favorabil în instituție, susținând activitățile de suport și pentru cadrele didactice. Deși această atribuție este formulată într-un mod foarte general și nu se referă exclusiv la riscurile psihosociale, este evident că gestionarea acestor riscuri depășește capacitatea unui singur specialist. La fel ca în cazul riscurilor fizice, e necesar de elaborat un mecanism de gestionare a riscurilor psihosociale atât la nivel de instituție (implicând în special echipa managerială), cât și la nivel național, printr-un mecanism de monitorizare adecvat.

2.4 Concluzii la capitolul 2

1. Gestionarea riscurilor psihosociale în organizații necesită o *abordare integrată*, întrucât acestea nu pot fi separate de riscurile fizice. În mod evident, condițiile fizice de muncă pot influența starea psihosocială a angajaților, de aceea evaluarea riscurilor trebuie să ia în considerare ambele aspecte. Procesul de identificare a riscurilor presupune etape clare, de la documentarea procedurilor și formarea unei echipe de experți, până la analiza locațiilor și activităților specifice, consultarea reglementărilor și examinarea incidentelor anterioare. Gestionarea riscurilor

psihosociale la locul de muncă necesită evidențierea unor riscuri emergente, inevitabile în cele mai multe cazuri, dar și a riscurilor care se manifestă la nivel micro-, mezo- și macrosocial.

2. Totodată, subliniem că gestionarea riscurilor psihosociale este strâns legată de cultura organizațională. Un management eficient promovează valori precum onestitatea și integritatea, stabilește reguli și limite clare pentru toți și monitorizează respectarea acestora de către angajați. Pentru o gestionare eficientă a riscurilor, este esențială implicarea unei *echipe multidisciplinare*, care să includă atât personal managerial, cât și non-managerial – experți din diverse domenii, capabili să identifice și să reducă riscurile.

3. Identificăm în literatura de specialitate *metodologii de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale*, care au un caracter ciclic, pentru că gestionarea riscurilor psihosociale este un proces continuu. Astfel *chestionarele standardizate* sunt un instrument util în identificarea riscurilor psihosociale în organizații, deoarece pot fi aplicate cu succes pe un lot mare de angajați. Deoarece pot fi dificil de administrat din cauza volumului mare de itemi, experții sugerează utilizarea unor secvențe din chestionare. *Matricile de evaluare* a intensității și gravității riscurilor sunt un instrument frecvent utilizat pentru riscurile fizice. Totuși, în cazul evaluării riscurilor psihosociale, acestea ridică semne de întrebare privind modul în care gravitatea riscurilor psihosociale este evaluată, din acest motiv am propus o clasificare a riscurilor după gravitatea acestora (scăzută, medie și înaltă). Aceste informații pot fi utilizate pentru dezvoltarea unor matrici care să ajute la identificarea nivelului la care vor fi gestionate riscurile psihosociale, contribuind astfel la o conturare mai clară a mecanismului de gestionare a acestora. Factorii de risc psihosocial pot varia semnificativ în funcție de mediul de activitate, de aceea este recomandată utilizarea *instrumentelor calitative*, precum interviurile semistructurate, chestionarele cu întrebări deschise sau fișele de observație. Acestea permit identificarea în profunzime a factorilor de risc psihosocial, asigurând în acest sens o intervenție adecvată și specifică contextului.

4. Constatăm că, în cadrul normativ al Republicii Moldova privind securitatea și sănătatea în muncă este abordată la modul general protecția angajaților împotriva riscurilor profesionale și doar tangențial, fără precizări explicite, protecția privind riscurile psihosociale. Deși prevederile legislative subliniază obligația angajatorilor de a asigura condiții de muncă sigure și sănătoase, mai puțin se referă la necesitatea evaluării riscurilor psihosociale. Este important ca organizațiile din Republica Moldova să continue să dezvolte și să implementeze politici și practici eficiente pentru a asigura securitatea și sănătatea angajaților, inclusiv prin gestionarea riscurilor psihosociale. Evoluțiile economice și sociale recente solicită *o alinere la standardele europene și internaționale*, garantând astfel protecția și bunăstarea angajaților într-un mediu de muncă dinamic și complex.

5. Astfel, se evidențiază necesitatea aprobării unui *mecanism de gestionare a riscurilor psihosociale*, care ar putea fi inspirat din modelul de gestionare a riscurilor fizice. Acest mecanism trebuie să fie bine definit, să stabilească proceduri clare și distincte, inclusiv cu referire la atribuirea responsabilităților și să implice colaborarea strânsă între autorități, angajatori și angajați, în vederea implementării eficiente a politicilor de securitate și sănătate la locul de muncă. Activitățile de intervenție sunt diverse și includ: intervențiile primare, care vizează cauzele fundamentale ale riscului; intervențiile secundare, care acționează direct asupra riscurilor identificate și intervențiile terțiare, care cresc reziliența angajaților prin metode de gestionare a situațiilor de risc.

3. PERCEPȚII, MANIFESTĂRI ȘI MODALITĂȚI DE GESTIONARE A RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN ORGANIZAȚIILE LOCALE

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

Analiza culturii muncii și a percepției privind riscurile psihosociale este esențială pentru a oferi o perspectivă detaliată asupra contextului actual al muncii în Republica Moldova. În acest fel, identificarea factorilor de risc psihosocial percepuți contribuie la evidențierea unor particularități naționale, facilitând dezvoltarea unor soluții adaptate specificului cultural al regiunii. Studierea culturii muncii, inclusiv a tradițiilor, oferă indicii despre capacitatea comunităților de a colabora și de a rezolva problemele în mod solidar. Respectiv, o înțelegere aprofundată a legăturii dintre cultura muncii și percepția riscurilor psihosociale poate contribui la dezvoltarea unor medii de muncă sănătoase și echilibrate, aliniate standardelor internaționale și nevoilor locale.

Perspectiva analizei include:

Identificarea factorilor de risc specifici – în scopul evidențierii riscurilor predominante care ar putea afecta bunăstarea angajaților din Republica Moldova;

Referințe privind cultura organizațională – înțelegerea modului în care sunt percepute situațiile de risc psihosocial în vederea conștientizării necesității de a dezvolta culturi organizaționale care reflectă valorile locale și sprijină angajații;

Informarea în scopul îmbunătățirii cadrului legislativ – analiza poate oferi informații valoroase pentru actualizarea legislației privind sănătatea și securitatea la locul de muncă, în vederea alinierii la standardele europene și internaționale.

Conștientizarea și educarea angajaților și angajatorilor – analiza poate servi ca instrument educativ pentru ambele părți, subliniind importanța sănătății psihologice și a gestionării riscurilor, stimulând astfel angajații și angajatorii să ia măsuri proactive.

Analizând cultura muncii în Republica Moldova, observăm că aceasta este influențată de o serie de factori socioculturali specifici regiunii. Această influență se reflectă în diverse atitudini și comportamente față de muncă, modelate de contextul cultural, normele sociale și structura socio-economică a țării. În acest paragraf, vom examina principalele aspecte culturale și sociale care pot determina percepția și gestionarea riscurilor psihosociale la nivel local.

Normele culturale și valorile tradiționale

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. Șezătorile nu erau doar momente de lucru colectiv, ci și ocazii pentru a întări legăturile sociale, prin cântece, glume și povestiri, ceea ce contribuia la crearea unui mediu de muncă mai plăcut și mai suportabil. Aceste întâlniri erau mai mult decât simple activități de muncă; ele consolidau sentimentul de apartenență și unitate în comunitate (Reșetnic, 2020).

Modelul clăcilor, unde membrii comunității se adunau pentru a ajuta o familie tânără să-și construiască casa, fără a cere remunerare, ilustrează puternic valorile de altruism și reciprocitate. Această formă de ajutor colectiv era bazată pe ideea că binele făcut se va întoarce în timp, creând astfel un ciclu de sprijin continuu în cadrul comunității (Miron, 2017; Cojocaru și Calmuțchi, 2019). În munca agricolă, același spirit de colaborare se manifesta prin ajutorul reciproc între țărani, care ducea la o productivitate sporită și la un sentiment de competiție sănătoasă în privința hărniciei (Reșetnic, 2020).

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, această abordare poate avea și efecte adverse, în special în ceea ce privește recunoașterea și gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă. În societatea moldovenească, problemele personale, inclusiv cele legate de sănătatea mintală, sunt adesea considerate subiecte ce trebuie rezolvate în interiorul familiei, fără a fi discutate deschis în afara acestui cadru.

În acest context, am putea spune că acest mod de gândire poate duce la subestimarea sau chiar negarea problemelor legate de stres, anxietate și depresie, în special în contextul muncii. În loc să fie abordate la nivel organizațional sau cu ajutorul specialiștilor, aceste probleme sunt deseori ignorate, ceea ce poate duce la agravarea lor. Într-un astfel de cadru cultural, riscurile psihosociale rămân adesea în umbră, iar soluțiile se limitează la sprijinul familial, care, deși valoros, nu este întotdeauna suficient pentru a face față provocărilor moderne ale muncii.

Deși tradițiile de muncă moștenite au avut un rol important în consolidarea comunităților și în promovarea unor valori, adaptarea acestor valori la contextul actual al muncii este esențială pentru a face față noilor provocări. Recunoașterea și gestionarea riscurilor psihosociale în mediul de muncă necesită o abordare deschisă și comprehensivă, care să includă atât sprijinul familial, cât și intervenția specialiștilor. Doar în acest fel se poate asigura un mediu de lucru sănătos și echilibrat, în care valorile tradiționale să poată coexista armonios cu nevoile contemporane ale muncii.

Structura economică și condițiile de muncă

Piața muncii din Republica Moldova prezintă o diversitate semnificativă de locuri de muncă, reflectând o economie în tranziție. Cererea este ridicată în domenii precum vânzări,

servicii, munca fizică și logistică, IT, sănătate și educație. Rolurile de agent, administrator, consultant, șofer și hamal domină piața, iar sectorul IT continuă să se extindă, cu mai multe posturi pentru operatori, dezvoltatori și programatori. De asemenea, domeniul medical și cel educațional atrag constant profesioniști, subliniind nevoia de cadre calificate (www.rabota.md, 2024).

Cu toate acestea, mulți dintre acești angajatori oferă salarii modeste și condiții de muncă variabile, ceea ce contribuie la migrația forței de muncă spre alte țări. Deși există oportunități în sectoare precum agricultură, construcții și outsourcing-ul IT, locurile de muncă stabile și bine remunerate sunt limitate, în special pentru persoanele cu studii superioare.

Percepția asupra sănătății mintale

În contextul local, sănătatea mintală nu este adesea recunoscută ca fiind la fel de importantă ca sănătatea fizică. Această percepție este susținută de o lipsă de educație și conștientizare cu privire la importanța sănătății mintale, precum și de stigmatizarea asociată cu problemele de sănătate mintală. Mulți oameni pot evita să caute ajutor pentru problemele de sănătate mintală din teama de a fi judecați sau discriminați. Aceasta poate duce la o subestimare a riscurilor psiho-sociale și la o gestionare inadecvată a acestora (Cazacu, 2015).

Rolul instituțiilor și politicilor publice

Lipsa unui cadru legal și a politicilor publice adecvate pentru protecția sănătății mintale la locul de muncă contribuie, de asemenea, la o percepție redusă a riscurilor psihosociale. În multe cazuri, organizațiile din Republica Moldova nu implementează politici clare pentru prevenirea și gestionarea stresului la locul de muncă, iar suportul psihologic pentru angajați este adesea inexistent sau limitat. Această lipsă de suport instituțional poate accentua percepția că sănătatea mintală nu este o prioritate și că riscurile psihosociale nu sunt relevante sau urgente.

Impactul migrației: efecte pozitive și negative

În acord cu mai mulți autori pe care îi cităm în acest context (Casiadi și Porcescu, 2005; Moșneaga, 2024 ș.a.), credem că migrația moldovenilor în căutarea unor oportunități economice mai bune în străinătate are, la fel, un impact asupra percepției riscurilor psihosociale. Migrația reprezintă un fenomen complex cu multiple fațete, având atât efecte pozitive, cât și negative asupra societății din Republica Moldova. În ultimii ani, migrația a devenit un element definitoriu al dinamicii socio-economice din țară, cu impact semnificativ asupra economiei, culturii și sănătății mintale a populației.

Unul dintre principalele beneficii ale migrației îl constituie transferul de competențe și experiențe pe care moldovenii le aduc înapoi acasă după perioade de muncă în străinătate. Mulți dintre cei care au lucrat peste hotare revin cu abilități profesionale noi, inclusiv cunoștințe de limbi străine și competențe digitale, care le oferă un avantaj competitiv pe piața muncii. Acest lucru este

deosebit de relevant în contextul dezvoltării rapide a tehnologiilor IT, unde competențele lingvistice și tehnice sunt esențiale pentru angajarea în companii internaționale. Astfel, cei care revin în Moldova cu aceste abilități se pot integra mai ușor pe piața muncii și beneficiază de oportunități de angajare mai bine remunerate, contribuind la creșterea economică a țării.

De asemenea, migrația contribuie la dezvoltarea antreprenoriatului. Moldovenii care au acumulat experiență și cunoștințe în străinătate sunt adesea inspirați să-și deschidă propriile afaceri în țară, producând bunuri și servicii competitive atât pe piața internă, cât și pe cea internațională. Aceste afaceri contribuie la diversificarea economiei naționale și la creșterea exporturilor, fiind un motor important al dezvoltării economice.

Pe de altă parte, migrația aduce și o serie de efecte negative, în special atunci când este vorba despre migrația ilegală și angajarea în condiții ilegale. Un exemplu îl reprezintă îngrijitoarele (de bătrâni, persoane cu dizabilități sau boli cronice), care lucrează în condiții extrem de dificile, adesea 24/24, fără contracte de muncă și fără protecție socială. Aceste condiții de muncă precare pot duce la exploatare și pot genera tulburări psihice severe, precum depresia și anxietatea, care le afectează profund sănătatea mintală și capacitatea de reintegrare socială și profesională la întoarcerea în țară.

Această exploatare prin muncă are consecințe grave nu doar asupra individului, ci și asupra societății în ansamblu. Persoanele afectate de astfel de experiențe traumatizante se confruntă cu dificultăți majore în a se reintegra pe piața muncii din Moldova, creând probleme economice și sociale. În plus, lipsa unui suport adecvat pentru aceste persoane poate duce la marginalizare și excluziune socială, amplificând riscurile psihosociale și contribuind la perpetuarea unui cerc vicios de vulnerabilitate și exploatare.

Deci impactul migrației în contextul local este unul dual, cu beneficii semnificative legate de transferul de competențe și dezvoltarea antreprenoriatului, dar și cu riscuri considerabile asociate migrației ilegale sau exploatării prin muncă. În acest fel, este esențial ca politicile publice să fie orientate spre maximizarea beneficiilor migrației, sprijinind reintegrarea migrantilor și valorificarea competențelor dobândite în străinătate, asigurând, totodată, protecția celor vulnerabili și combaterea exploatării prin muncă. O abordare echilibrată poate asigura că migrația să contribuie la dezvoltarea durabilă a Republicii Moldova și la bunăstarea cetățenilor săi.

3.2 Designul cercetării (obiective, metode, subiecți)

Scopul cercetării empirice

Scopul pe care ni l-am propus prin această cercetare constă în 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 modalitățile de gestionare a acestora în diverse tipuri de organizații din contextual 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 pe care o prezentăm în acest capitol, au fost utilizate metode empirice, precum *ancheta în bază de interviu și chestionar, observația și studiul de caz*, pentru a colecta date relevante privind percepțiile, manifestările și modul de gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale (v. Tab. 3.1).

Tabelul 3.1. 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 muncă și percepțiile angajaților în raport cu acestea	Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale (Anexa 5)	384 persoane
Studiul de caz nr. 1. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei instituții cu profil educațional	Chestionar pentru evaluarea climatului organizațional în instituțiile de învățământ în timpul pandemiei (Anexa 1) Matricea evaluării riscurilor psihosociale (Anexa 7) Matricea clasificării riscurilor psihosociale (Anexa 8)	25 persoane
Studiul de caz nr. 2. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei organizații nonguvernamentale	Matricea evaluării riscurilor psihosociale (Anexa 7) Matricea clasificării riscurilor psihosociale (Anexa 8) Fișa de observație pentru evaluarea a riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 2) Fișă de observație pentru evaluarea personalului (Anexa 3)	23 persoane

Studiul de caz nr. 3. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT (e-comerț)	Ghid de interviu pentru evaluarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 4) Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale (Anexa 5) Chestionar pentru evaluarea acțiunilor manageriale în gestionarea riscurilor psihosociale (Anexa 6) Matricea evaluării riscurilor psihosociale (Anexa 7) Matricea clasificării riscurilor psihosociale (Anexa 8)	15 persoane
---	---	-------------

Datele colectate au fost analizate cantitativ și calitativ, pentru a identifica tendințe și pentru a avea o perspectivă mai detaliată asupra contextului organizațional. În continuare, vom descrie fiecare instrument de cercetare utilizat în cadrul studiului, explicând scopul acestuia, modul în care a fost administrat și relevanța fiecăruia în colectarea datelor.

Chestionar pentru evaluarea climatului organizațional în instituțiile de învățământ în timpul pandemiei (Anexa 1)⁴

Scop: Chestionarul este conceput pentru a explora percepțiile și experiențele profesorilor cu privire la climatul organizațional în perioada pandemiei. Acesta urmărește identificarea punctelor forte, a dificultăților și a nevoilor din instituțiile de învățământ pentru a contribui la dezvoltarea unui mediu de lucru mai bun.

Structura chestionarului

Chestionarul este format din 24 de întrebări, structurate în patru secțiuni principale:

1. *Percepția generală asupra instituției și climatului organizațional* (întrebările 1-4, prin care se solicită o descriere generală a instituției, avantaje, dificultăți și perspective viitoare);

2. *Motivația și satisfacția în muncă* (întrebările 5-9, care explorează aspecte care mențin motivația, identifică nemulțumirile și sugerează îmbunătățiri la nivel organizațional).

3. *Disfuncționalități și riscuri psihosociale în mediul organizațional* (în timpul pandemiei) (întrebările 10-18, prin care este abordată activitatea curentă, provocările și riscurile psihosociale asociate muncii de la distanță, impactul pandemiei asupra stării de bine și a relațiilor interpersonale, precum și echilibrul dintre viața personală și profesională).

4. *Date demografice și profesionale* (întrebările 19-24, colectează informații despre vârstă, gen, experiența profesională, profesie, situația maritală și detalii despre copii).

⁴ Adaptat de autoare, după chestionarul „Climat organizațional”, propus de Constantin (2004), în vederea utilizării acestuia în instituțiile educaționale pe perioada pandemiei.

Mod de administrare și utilitate. Chestionarul poate fi aplicat online sau pe suport de hârtie și este destinat profesorilor activi în perioada pandemiei, incluzând întrebări despre munca de la distanță, echipamentele de lucru și impactul psihologic al restricțiilor. Răspunsurile au fost colectate anonim pentru a încuraja sinceritatea și constituie o combinație de răspunsuri deschise și ghidate, facilitând atât analiza cantitativă, cât și cea calitativă. Datele colectate au fost utilizate pentru a evalua climatul organizațional, a identifica provocările și a propune soluții pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă. Acoperă aspecte variate ale experienței profesionale în timpul pandemiei și poate fi adaptat pentru alte perioade sau categorii profesionale. Este un instrument pentru manageri și factori de decizie.

Fișă de observație pentru riscurile psihosociale la locul de muncă (Anexa 2)⁵

Scop: facilitează colectarea de informații relevante pentru înțelegerea factorilor care pot influența negativ sănătatea mintală, performanța și bunăstarea angajaților.

Structura fișei

Informații generale: Include date despre locație, departament și identitatea observatorului și permite contextualizarea observațiilor.

Secțiuni detaliate ale observațiilor (12 categorii care acoperă principalele domenii de risc psihosocial): *comunicarea și relațiile interpersonale* (conflicte, tensiuni și eficiența comunicării); *sarcini și volum de muncă* (nivelul de încărcare și claritatea sarcinilor); *sprijin social* (suportul oferit de colegi și superiori); *control și autonomie* (gradul de autonomie și influența asupra programului); *echilibrul muncă-viață personal* (factorii care afectează echilibrul dintre viața profesională și cea personală); *securitate și stabilitate în muncă* (percepția angajaților despre siguranța locului de muncă); *fluctuația de cadre* (motivele plecărilor și impactul asupra organizației); *sănătatea și simptomele angajaților* (probleme fizice și mintale cauzate de muncă); *abuz de substanțe* (probleme legate de alcool sau droguri și suportul oferit); *recunoaștere și recompense* (percepția asupra recunoașterii și recompensării eforturilor); *formare și dezvoltare profesională* (oportunități de creștere și dezvoltare în carieră); *violență din partea terților* (dacă angajații sunt supuși violenței și care sunt măsurile de protecție în fața violenței).

Concluzii și recomandări: În această secțiune sunt sumarizate riscurile identificate și se propun soluții. Observatorul poate adăuga sugestii pentru îmbunătățirea mediului de lucru.

Mod de administrare și utilitate. Fișa de observație reprezintă un instrument structurat destinat identificării și evaluării riscurilor psihosociale la locul de muncă. Acest instrument poate fi personalizat pentru a se potrivi nevoilor organizaționale și culturii locale. Fișa trebuie completată

⁵ Elaborată de autoarea lucrării.

de un observator imparțial, cu o înțelegere clară a proceselor organizaționale. Observațiile trebuie să fie detaliate, obiective și bazate pe date concrete.

Rezultatele colectate vor fi analizate de o echipă multidisciplinară pentru a implementa soluții specifice și sunt orientate pentru: *diagnosticul organizational* (identifică riscurile și oportunitățile de îmbunătățire); *planificarea strategică* (oferă o bază pentru dezvoltarea de politici și practici organizaționale care să sprijine sănătatea și bunăstarea angajaților); *monitorizare* (evaluarea progresului și, la necesitate, ajustarea măsurilor implementate).

Fișa de observație pentru evaluarea personalului (Anexa 3)⁶

Scop: evaluarea comportamentului, stării emoționale, performanței și semnelor fizice ale angajaților.

Structura fișei

Date generale: data observației, numele angajatului, funcția, și identitatea observatorului. Aceste informații sunt esențiale pentru urmărirea individuală și contextualizarea observației.

Categorii de evaluare:

1. Comportamentale: *interacțiuni sociale* – gradul de implicare al angajatului în discuții și activități de grup, precum și tendința de izolare sau retragere; *limbajul corpului* – expresiile faciale, poziția corporală și deschiderea generală în comunicare; *comportamentul în grup* – modul în care angajatul participă la activitățile de echipă și relațiile sale cu colegii.

2. Starea emoțională: *starea de spirit* (entuziasmul, tristețea, motivația și reacțiile la feedback); *reacții la feedback* (gradul de deschidere a angajatului față de sugestii și aprecierea contribuțiilor).

3. Monitorizarea performanței și angajamentului: *calitatea muncii* (consistența calității muncii și respectarea termenelor limită); *respectarea termenelor limită* (punctualitatea în livrări și eventualele întârzieri).

4. Observația semnelor fizice: *semne de oboseală* (nivelurile de energie, dificultățile de concentrare și plângerile legate de oboseală); *probleme de sănătate* (plângeri fizice frecvente sau alte semne care pot indica stress).

5. Scala de evaluare – fiecare criteriu este evaluat pe baza unei scale binare: *Da* – criteriul este observat și prezent; *Nu* – criteriul nu este prezent.

6. Observații finale – aici observatorul poate să detalieze orice alte aspecte relevante care nu sunt acoperite de criteriile standard.

⁶ Elaborată de autoarea lucrării.

7. Semnătura observatorului confirmă autenticitatea și responsabilitatea pentru observațiile efectuate.

Mod de administrare și utilitate. Matricea permite identificarea timpurie a eventualelor dificultăți, oferind o perspectivă detaliată asupra aspectelor psihosociale și de sănătate ocupațională. Sunt respectate câteva etape și principii în administrarea matricei: a) *pregătirea observatorilor* (ei trebuie să fie instruiți să evalueze obiectiv și să evite prejudecățile); b) *periodicitate* (observațiile ar trebui să fie realizate periodic, pentru a surprinde eventualele schimbări); c) *confidențialitate* (datele colectate trebuie protejate pentru a respecta drepturile și intimitatea angajaților și d) *analiza datelor* (rezultatele ar trebui integrate în strategiile organizaționale de îmbunătățire a climatului de lucru.

Datele colectate se referă la: *diagnosticul psihosocial* (probleme de comportament, emoționale sau de performanță care ar putea afecta angajații); *monitorizare și intervenție* (măsuri preventive sau corective care vor fi implementate de departamentele de resurse umane); *îmbunătățirea mediului de muncă* (condiții pentru un mediu mai sănătos, bazat pe evaluări detaliate și recomandări informate).

Interviu pentru evaluarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Cojocaru, Zubco și Șeremet, 2022, Anexa 4)

Scop: Interviuul a fost utilizat pentru a explora în profunzime experiențele 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.

Structura ghidului de interviu

A fost elaborat un ghid de interviu semistructurat care conține 9 întrebări, având drept scop facilitarea unei discuții în profunzime, adaptată în funcție de răspunsurile interviuatului. Secțiunile din ghid includ:

1. *Identificarea situațiilor problematice* (întrebările 1-3, care vizează situații de muncă cu potențial de dificultate ce au generat probleme de sănătate fizică sau mintală sau au influențat performanța și rezultatele muncii, inclusiv detalii despre condițiile în care acestea s-au produs);

2. *Efecte ale riscurilor psihosociale asupra comportamentului organizațional* (întrebările 4-5, care explorează modul în care aceste riscuri psihosociale și disfuncționalități au afectat eficiența profesională, relațiile interpersonale și sănătatea generală și deschiderea persoanei de a solicita ajutor);

3. *Soluționarea situațiilor* (întrebările 6-8, care analizează dacă și cum au fost soluționate problemele, implicându-se atât la nivel individual, cât și organizațional);

4. *Recomandări pentru viitor* (întrebarea 9, care invită interviuatul să ofere sugestii pentru prevenirea riscurilor psihosociale în cadrul organizației).

Mod de administrare și utilitate. Interviuurile se desfășoară într-un cadru confidențial, pentru a încuraja sinceritatea și detalierea răspunsurilor. Întrebările sunt ajustate în funcție de răspunsurile participanților, facilitând o abordare personalizată. Fiecare interviu durează între 30-60 de minute, în funcție de complexitatea situațiilor relatate. Analizând răspunsurile intervievaților, au fost identificate riscurile psihosociale și efectele asupra comportamentului organizațional, au fost evaluate condițiile de muncă și factorii contextuali care contribuie la apariția problemelor, intervențiile existente, ceea ce a permis analiza măsurilor deja aplicate și identificarea lacunelor organizaționale. În final, au fost stabilite recomandări pentru dezvoltarea unor politici de prevenire și gestionare a riscurilor psihosociale.

Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale (Anexa 5)

Scop: Acest chestionar a urmărit identificarea și evaluarea riscurilor psihosociale existente în cadrul unei organizații. Rezultatele au fost utilizate pentru a implementa un program eficient de gestionare a riscurilor psihosociale.

Structura chestionarului

Chestionarul este structurat în 14 itemi (chestionarul constituie o formă adaptată după chestionarul utilizat în cadrul unui studiu similar de Iordache *et al.*, 2013), structurat în 48 de întrebări, fiecare item fiind evaluat pe o scală Likert cu 6 trepte: „niciodată”, „foarte rar”, „uneori”, „deseori”, „foarte des”, „întotdeauna”, ceea ce permite o evaluare detaliată a frecvenței cu care apar diverse riscuri psihosociale.

Categorii de riscuri psihosociale abordate:

- Hărțuirea, mobbingul sau bullyingul;
- Violența din partea terților;
- Expunerea la evenimente traumatizante;
- Volumul și ritmul de muncă;
- Cultura organizațională;
- Munca în ture și orele de lucru neregulate;
- Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă;
- Comunicare și relații interpersonale;
- Mediul de muncă;
- Lipsa controlului;
- Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor;

- Dezechilibrul efort – recompensă;
- Conflictul între viața profesională și cea personală;
- Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional.

Mod de administrare și utilitate. Completarea chestionarului durează aproximativ 15-20 de minute. Datele colectate sunt anonime și utilizate exclusiv pentru a ajuta organizația să gestioneze riscurile psihosociale. Participanții la studiu sunt încurajați să răspundă sincer, analizând experiența lor personală. Fiecare răspuns este codificat conform frecvenței declarate. Scorurile mari indică zone critice ce necesită intervenție imediată. Rezultatele sunt utile pentru a identifica riscurile psihosociale la nivel de organizație sau departamente.

Chestionar pentru evaluarea acțiunilor manageriale în gestionarea riscurilor psihosociale (Anexa 6)

Scop: Chestionarul are drept scop să ofere feedback și să ghideze cu privire la acțiunile ce pot fi întreprinse de manageri în vederea gestionării riscurilor psihosociale în organizație.

Structura chestionarului

Chestionarul conține 28 de itemi, fiecare fiind evaluat pe o scală Likert cu 6 trepte: „niciodată”, „foarte rar”, „uneori”, „deseori”, „foarte des”, „întotdeauna” și permite măsurarea frecvenței cu care managerii implementează diverse acțiuni în cadrul organizației. Itemii au fost adaptați după o clasificare propusă în *Studiul privind elaborarea cerințelor de securitate și sănătate pentru prevenirea expunerii lucrătorilor la riscuri psihosociale* (Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013),

Categorii de acțiuni manageriale:

- Implicarea personalului;
- Definirea clară a obiectivelor și comunicare;
- Susținerea și încurajarea personalului;
- Adaptabilitatea și flexibilitatea muncii;
- Formare și dezvoltare profesională;
- Gestionarea riscurilor și prevenirea conflictelor;
- Cultura organizațională și echipa.

Mod de administrare și utilitate. Completarea chestionarului durează aproximativ 15-20 de minute. Răspunsurile sunt anonime și sunt utilizate exclusiv pentru îmbunătățirea managementului. Participanții sunt încurajați să răspundă sincer, bazându-se pe experiențele lor reale. De asemenea, chestionarul poate fi completat doar de către echipa managerială a companiei, pentru a identifica independent modalitățile de îmbunătățire a managementului în organizație. Scorurile

mari indică implementarea frecventă a acțiunilor manageriale considerate benefice pentru gestionarea riscurilor psihosociale. Scorurile mici evidențiază domenii unde sunt necesare intervenții sau îmbunătățiri. Aceasta contribuie la îmbunătățirea proceselor de management și la crearea unui mediu de muncă mai sănătos și mai eficient.

Matricea evaluării riscurilor psihosociale (Anexa 7)⁷

Scop: evaluarea și prioritizarea riscurilor psihosociale identificate în organizație.

Structura matricei

Matricea este constituită din 6 coloane explicative: *întrebare – nr.* (se referă la nr. întrebării relevante din *Chestionarul pentru identificarea riscurilor psihosociale*, Anexa 5); *risk* (descrie tipul de risc psihosocial evaluat); *gravitate (1-5)* (măsoară severitatea impactului riscului asupra angajaților și organizației: 1=nesemnificativ, 5=critic); *frecvență (1-5)* (reflectă cât de des apare riscul respectiv în cadrul organizației, 1=foarte rar, 5=foarte des); *costuri de intervenție (1-5)* (estimează resursele necesare pentru a reduce riscul, 1=costuri scăzute, 5=costuri ridicate); *prioritatea intervenției* (calculată în funcție de gravitate, frecvență și costuri, pentru a determina urgența acțiunilor necesare).

Mod de administrare și utilitate. Utilizarea matricei presupune câteva etape: se colectează datele din chestionarele aplicate angajaților; se evaluează fiecare risc pe baza celor trei criterii (gravitate, frecvență, costuri de intervenție); se calculează prioritatea acțiunilor de intervenție după formula: $Prioritate = Gravitate \times Frecvență \div Costuri \text{ de intervenție}$; în final, se prioritizează riscurile în funcție de valoarea obținută. Datele sunt structurate pe categorii de risc, fiecare categorie fiind evaluată în funcție de gravitate, frecvență și costurile de intervenție. Rezultatele obținute oferă o prioritate pentru intervenție, permițând alocarea eficientă a resurselor pentru gestionarea riscurilor.

Matricea clasificării riscurilor psihosociale (Anexa 8)⁸

Scop: clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelurile de influență și implicare și identificarea departamentelor sau a persoanelor responsabile, inclusiv a termenelor necesare pentru implementarea acțiunilor de intervenție.

Structura matricei

Matricea este constituită din 6 coloane explicative: *riscuri emergente locului de muncă* – riscuri generate direct din caracteristicile activităților zilnice (de ex., volumul de muncă, condițiile de mediu); *riscuri psihosociale generate la nivel microsocial* – influențele interpersonale și dinamica dintre angajați în cadrul echipelor; *riscuri psihosociale generate la nivel mezosocial* –

⁷ Elaborată de autoarea lucrării.

⁸ Elaborată de autoarea lucrării.

factori organizaționali și culturali care afectează grupuri mai mari din organizație; *riscuri psihosociale generate la nivel macrosocial* – riscuri influențate de factori externi (de ex., politici economice, legislație, schimbări culturale); *departament/persoană responsabilă* – entitatea responsabilă de gestionarea și reducerea riscurilor; *termen de realizare* – perioada limită pentru implementarea măsurilor.

Mod de administrare și utilitate. Utilizarea matricei presupune câteva etape: se identifică fiecare risc din organizație; se analizează și se clasifică riscurile în funcție de nivelul lor de influență (emergent, microsocial, mezosocial, macrosocial); se atribuie responsabilitatea unui departament sau unei persoane și se stabilește un termen clar pentru implementarea măsurilor. Rezultatele obținute oferă o clasificare a riscurilor psihosociale pe baza nivelurilor de influență și implicare, identificând în același timp departamentele sau persoanele responsabile, inclusiv termenele pentru implementarea acțiunilor de intervenție.

Precizări privind utilizarea metodei studiului de caz în analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale

Metoda studiului de caz este o tehnică de cercetare utilizată pentru a analiza în profunzime un fenomen, o situație sau un grup de indivizi într-un context real (Cojocaru, 2010; Merriam 1998, Babie, 2020). Aplicarea acestei metode în evaluarea riscurilor psihosociale permite o abordare detaliată a factorilor de risc, impactului asupra angajaților și eficienței programului de intervenție psihosocială. Utilizarea studiului de caz implică *triangularea metodologică* – combinarea mai multor surse și metode de colectare a datelor pentru validare.

Studiul de caz utilizat în cercetarea noastră integrează instrumente atât calitative, cât și cantitative, fiind structurat conform etapelor metodologiei de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, descrise în cele ce urmează.

Identificarea riscurilor și a persoanelor expuse – constă în identificarea factorilor de risc psihosocial și a grupurilor vulnerabile. Aceasta implică: *observație directă* (Anexele 2 și 3) a comportamentului organizațional, stării emoționale, performanței și angajamentului, stării de bine și de sănătate, absenteismului, fluctuației personalului, dinamicii echipelor și a mediului de lucru; *interviuri semistructurate* (Anexa 4) cu angajați și manageri pentru a identifica sursele de risc; *chestionare semistructurate și standardizate* (Anexa 1, 5 și 6) pentru a evalua percepția angajaților asupra climatului organizațional și a identifica factorii de risc psihosocial în organizație; *analiza documentelor interne (ale organizației)*, cum ar fi baze de date privind absenteismul, fluctuația personalului și productivitatea.

Evaluarea și stabilirea priorității riscurilor – implică colectarea și analiza datelor pentru a determina frecvența și gravitatea riscurilor și a nivelului unde acestea pot fi gestionate. La această

etapă se utilizează: *matricea evaluării riscurilor psihosociale* (Anexa 7), clasificând factorii de risc în funcție de impact și probabilitate; *matricea clasificării riscurilor psihosociale* (Anexa 8), clasificând riscurile psihosociale în funcție de nivelurile de influență și implicare și identificarea departamentelor/persoanelor responsabile, inclusiv a termenelor necesare pentru implementarea acțiunilor de intervenție. Analiza comparativă între diferite departamente sau categorii de angajați.

Luarea deciziilor privind măsurile de prevenție – în baza prioritizării riscurilor, se elaborează strategii de intervenție, incluzând: *măsuri primare* (optimizarea mediului de muncă); *măsuri secundare* (formări pentru creșterea rezilienței în fața riscurilor psihosociale și gestionarea stresului); *măsuri terțiare* (programe de suport psihologic pentru angajații afectați).

Întreprinderea de acțiuni – implementarea măsurilor decise se realizează prin: *adaptarea politicilor interne* - pentru a include prevenția, diminuarea impactului și creșterea rezilienței față de riscurile psihosociale; *monitorizarea efectelor* - prin evaluarea productivității, monitorizarea absenteismului și fluctuației personalului și prin colectarea periodică a feedback-ului;

Monitorizarea și revizuirea situației – ultima etapă presupune evaluarea eficienței măsurilor adoptate și ajustarea acestora, utilizând: *sondaje periodice*, pentru a verifica nivelul de stres și satisfacția profesională; *analiza indicatorilor de performanță* (productivitate) precum și a absenteismului, fluctuației; *actualizarea planului de acțiune*, în funcție de rezultatele obținute.

Metoda studiului de caz, aplicată conform metodologiei de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, permite o analiză detaliată a factorilor de risc, intervențiilor adecvate și impactului acestora asupra angajaților. Aceasta contribuie la crearea unui mediu de muncă mai sigur.

Schema studiului de caz utilizat în cercetare

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

Prezentarea scopului și obiectivelor studiului de caz

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

Obiectivele specifice:

O1. Identificarea riscurilor psihosociale și a cauzelor acestora (analiza și interpretarea datelor).

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

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, naționalitate, etc.) și repartizarea în grupuri (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 (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 (Anexele 5 și 6).

Analiza riscurilor în raport cu standardele internaționale (ex. OIM, EU-OSHA, OMS).

Determinarea mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale.

Strategii de prevenire și intervenție

Intervenții primare (acțiuni asupra cauzelor) – își propun optimizarea proceselor de muncă și crearea unui mediu organizațional favorabil.

Intervenții secundare (acțiuni asupra riscurilor) - identificarea unor metode adaptate de gestionare a riscului, ca de exemplu reglementarea condițiilor de muncă și a pauzelor.

Intervenții terțiare (creșterea rezilienței angajaților) – prin programe de sprijin psihologic și consiliere și prin implementarea unor politici de management al stresului.

Monitorizare și evaluare

Evaluarea indicatorilor de referință pentru verificarea impactului măsurilor asupra stării de bine a angajaților și asupra disfuncționalităților organizaționale (ex. productivitate, fluctuație de personal, satisfacția angajaților etc.).

Compararea performanțelor între grupurile analizate (dacă este cazul).

Ajustarea strategiilor în funcție de rezultate.

Concluzii și recomandări

Sinteza principalelor constatări.

Propuneri pentru îmbunătățirea strategiilor de management al riscurilor.

Precizări privind analiza și prelucrarea datelor

În prelucrarea și interpretarea datelor am utilizat *metoda analizei de conținut*, respectând în acest demers următoarele etape:

1. *Familiarizarea cu datele*. Citirea repetată a răspunsurilor din interviuri, chestionare semistructurate sau fișe de observații. Notarea primelor impresii și observații generale.
2. *Generarea codurilor inițiale*. Se identifică segmente de text relevante și li se atribuie etichete (coduri). Codurile pot fi *inductive* (derivate din date – vin să creeze o nouă teorie) sau *deductive* (bazate pe un cadru teoretic). Exemplu: Dacă un angajat menționează stresul cauzat de volum mare de muncă, codul poate fi „suprasolicitare”.
3. *Identificarea temelor recurente*. Gruparea codurilor similare pentru a identifica teme mai largi. Exemple de teme în analiza riscurilor psihosociale: „*stres ocupațional*”, „*lipsa suportului social*”, „*conflictul muncă-familie*”.
4. *Definirea și denumirea temelor*. Se clarifică semnificația fiecărei teme și se dă o denumire precisă. Exemplu: în loc de „oboseală” → „oboseală cauzată de suprasolicitare și lipsa pauzelor”.
5. *Interpretarea și raportarea rezultatelor*. Se descriu temele identificate, folosind citate relevante din date pentru a susține concluziile. Se analizează relațiile dintre teme și implicațiile acestora (cf. Cojocaru, 2010). Cercetarea noastră este una deductivă din acest motiv temele au fost stabilite în primul capitol.

Descrierea grupului de subiecți

Ne-am propus să identificăm care sunt percepțiile privind riscurile psihosociale la locul de muncă în Republica Moldova și în acest scop am realizat un studiu în rândul salariaților din diverse sectoare. Studiul a inclus un eșantion reprezentativ de 384 de persoane, selectate dintr-o populație totală de 623.600 de angajați, echivalenți cu timpul complet de muncă. Marja de eroare este de 5%, ceea ce conferă credibilitate rezultatelor obținute.

La studiu au participat următoarele categorii de vârstă (Fig. 3.1): 1) până la 17 ani (3 subiecți, 0,8%); 2) 18-29 de ani (45 subiecți, 11,7%); 3) 30-39 de ani (137 subiecți, 35,7%); 4) 40-49 de ani (89 subiecți, 23,2%); 5) 50-59 de ani (71 subiecți, 18,5%) și 6) 60 și peste 60 de ani (39 subiecți, 10,2%).

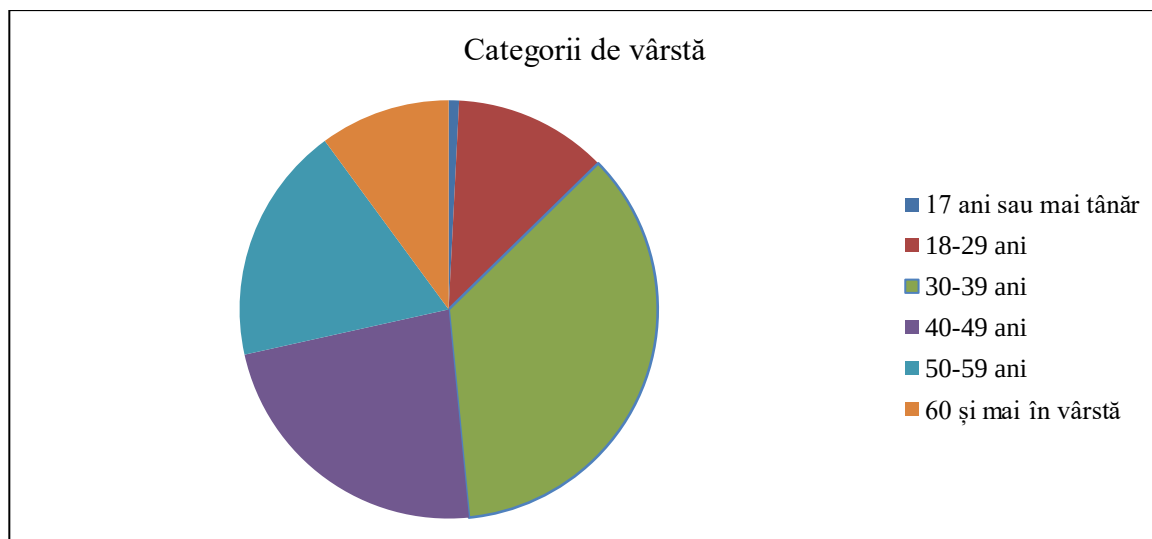


Figura 3.1. Distribuția subiecților în funcție de vârstă

Distribuția subiecților în funcție de sectorul de activitate (Fig. 3.2): public (204 subiecți, 53,0%) și privat (180 subiecți, 47,0%):

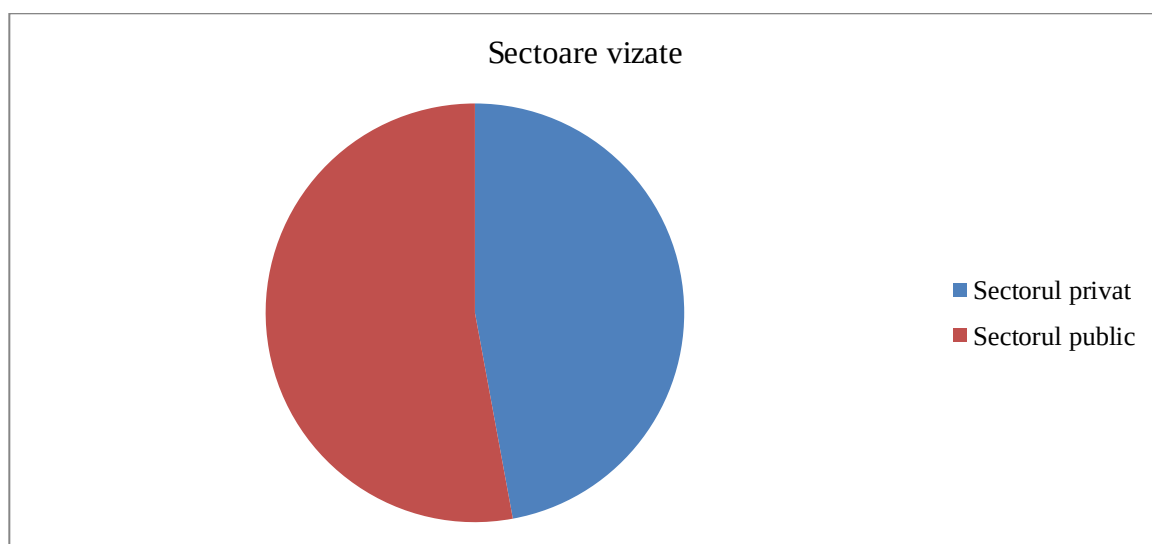


Figura 3.2. Distribuția subiecților în funcție de sectorul de activitate

Participanții au diverse niveluri de educație, reflectând diversitatea în educație și pregătire profesională (Fig. 3.3): gimnaziu (26 subiecți, 6,8%); studii liceale (9 subiecți, 2,3%); colegiu (65 subiecți, 16,9%); studii superioare nefinalizate (15 subiecți, 3,9%); licență (133 subiecți, 34,6%); masterat (120 subiecți, 31,3%); doctorat (16 subiecți, 4,2%).

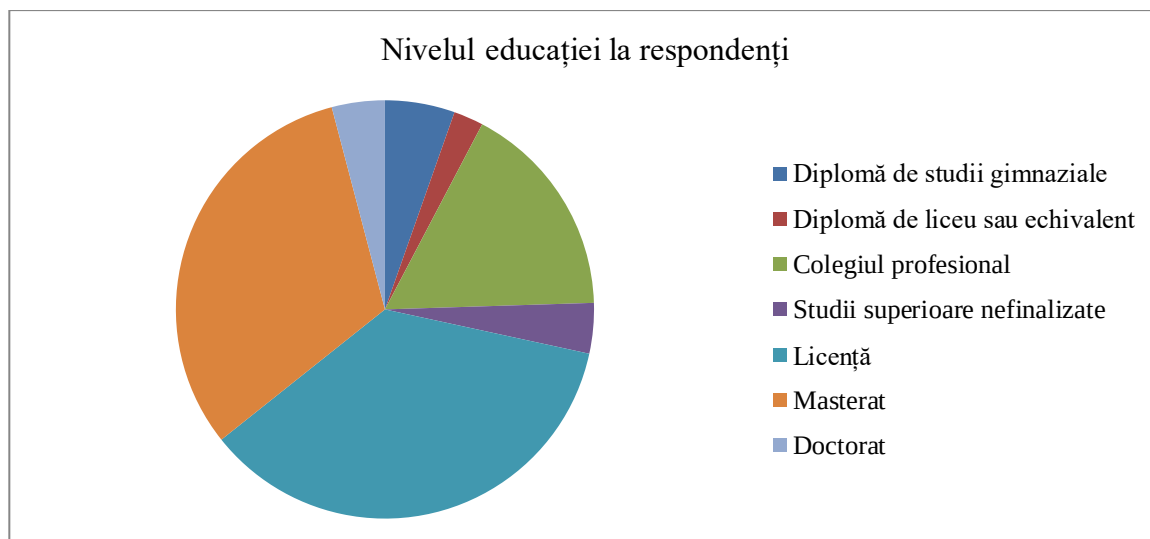


Figura 3.3. Distribuția subiecților în funcție de nivelul de studii și pregătire profesională

Distribuția în funcție de gen a subiecților este echilibrată și reprezentativă: subiecți de gen feminin (213 subiecți, 55,5%) și subiecți de gen masculin (171 subiecți, 44,5%) (Fig. 3.4).

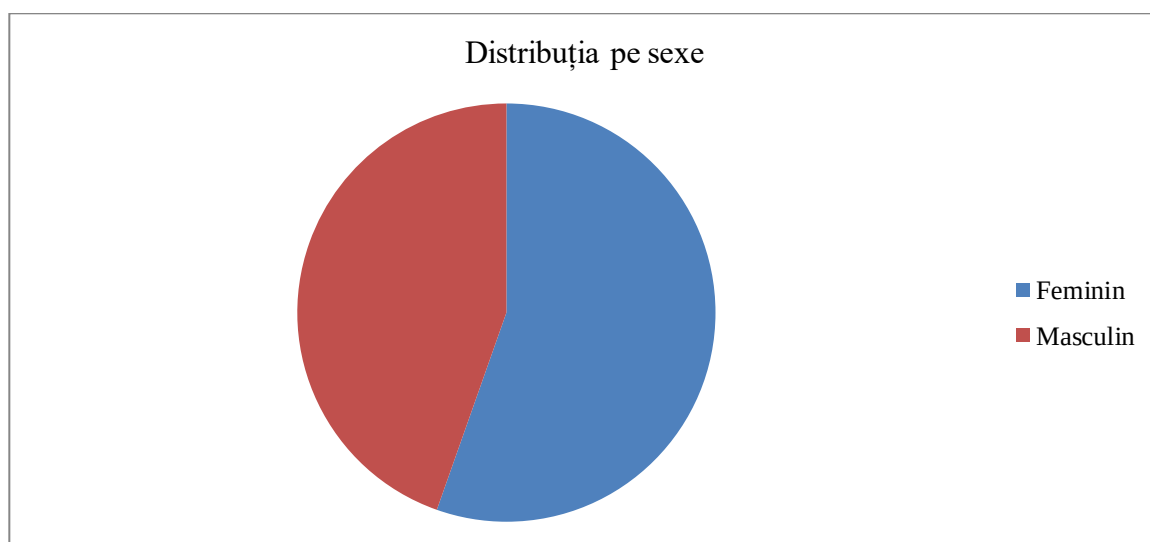


Figura 3.4. Distribuția subiecților în funcție de gen

Subiecții pentru studiile de caz au fost selectați în funcție de organizațiile participante la studiu: educație și învățământ (131 subiecți, 33,9%), sănătate și asistență socială (83 subiecți, 21,6%), servicii dedicate clientului (47 subiecți, 12,1%) și domeniul IT (34 subiecți, 8,8%). De asemenea, s-a realizat o selecție strategică pentru a oferi o perspectivă diversificată asupra riscurilor psihosociale din diferite sectoare și contexte, având în vedere specificitatea și relevanța acestora în raport cu fenomenele sociale și economice recente (situația pandemică, care a implicat telemunca și instruirea la distanță; domeniul IT – e-comerț pentru o companie internațională; ONG – criza refugiaților). Alegerea organizațiilor din domeniile educație și învățământ, ONG -asistență socială, și IT – e-comerț pentru o companie internațională reflectă intenția de a surprinde o gamă

largă de provocări, condiții de lucru și contexte organizaționale care influențează riscurile psihosociale.

3.3 Percepții ale angajaților din Republica Moldova față de riscurile psihosociale

În prezent, locurile de muncă nu sunt doar medii în care se desfășoară activități profesionale, ci și spații în care angajații interacționează cu ceilalți și sunt influențați de o varietate de factori psihosociali care pot afecta semnificativ bunăstarea lor mintală și emoțională. Prin urmare, este important să explorăm diverse riscuri psihosociale cu care se pot confrunta angajații la locul de muncă, luând în considerare percepțiile și experiențele lor în raport cu aceste riscuri.

Prin intermediul unor itemi care presupun răspunsuri deschise (*Vă rugăm să enumerați câteva riscuri psihosociale cu care se confruntă angajații din diferite medii organizaționale; Vă rugăm să enumerați câteva riscuri psihosociale cu care se confruntă angajații din mediul organizațional în care activați*) 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.

Astfel, constatăm că cele mai frecvente riscuri identificate sunt: stresul, volumul excesiv de muncă și arderea profesională. Datele sunt prezentate în Figura 3.5.

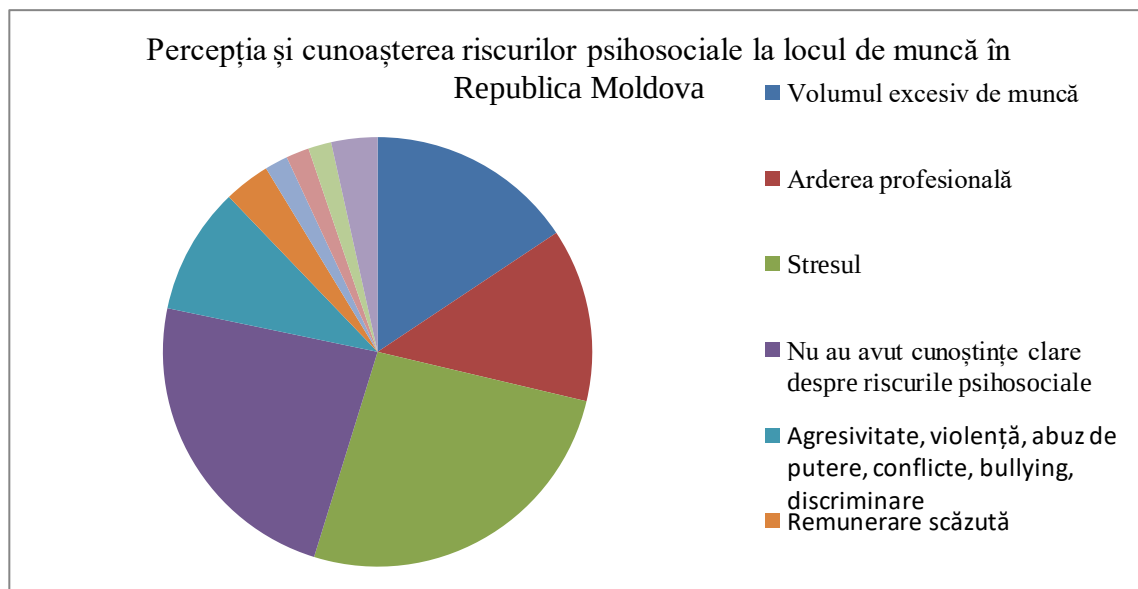


Figura 3.5. Percepția și gradul de informare privind riscurile psihosociale la locul de muncă

Stresul a fost identificat ca unul din principalii factori de risc psihosocial (30%). Subiecții indică presiunea excesivă, presiunea timpului, insecuritatea și instabilitatea ca fiind factori majori

care amplifică stresul la locul de muncă. *Volumul excesiv de muncă* a fost menționat de 18% dintre subiecți, în acest context fiind menționate în mod special munca peste program, care presupune eforturi suplimentare și suprasolicitarea care derivă în consecință. *Arderea profesională* – un alt factor esențial de risc psihosocial, a fost raportată de 15% dintre participanții la studiu, fiind indicate stări de epuizare emoțională, surmenaj și oboseală.

Alte riscuri menționate de subiecți se referă la:

- *Agresivitate, violență, abuz de putere, conflicte, bullying, discriminare* – 11%;
- *Remunerare scăzută* – 4%;
- *Comunicare ineficientă* – 2%;
- *Schimbări organizaționale prost gestionate* – 2%;
- *Condiții de muncă* – 2%.

De asemenea, este important de menționat că 27% dintre subiecți nu au avut cunoștințe clare despre riscurile psihosociale sau nu au putut identifica vreun risc specific. În plus, 4% dintre subiecți au considerat că nu există riscuri psihosociale relevante în organizațiile lor.

Rezultatele sugerează că mediul de muncă din Republica Moldova se confruntă cu provocări semnificative legate de stres, volumul excesiv de muncă și arderea profesională. Diversitatea riscurilor psihosociale, precum agresivitatea și comunicarea ineficientă, indică necesitatea unor intervenții pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și a gestionării riscurilor.

Chiar dacă o treime dintre respondenți au identificat stresul ca fiind un risc psihosocial semnificativ, lipsa discuției detaliate despre *factorii specifici de stres* indică faptul că nivelul de cunoaștere a riscurilor psihosociale ar putea fi *relativ limitat*.

Dat fiind faptul că respondenții nu au fost capabili să descrie în mod clar ce anume le provoacă stresul – de ex. presiunea de a respecta termenele, volumul de muncă sau conflictele interpersonale – asta 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. Pentru a gestiona riscurile psihosociale în mod eficient, trebuie să se acorde mai multă atenție capacității fiecărui individ de a *identifica factorii specifici* care conduc la stres și alte riscuri. În acest context, ar fi util ca organizațiile să implementeze *programe educaționale și măsuri de prevenire specifice*, pentru ca angajații să învețe nu doar să recunoască riscurile, dar și să înțeleagă sursele acestora și cum pot fi gestionate.

O bază solidă pentru analiza percepțiilor privind riscurile psihosociale la angajații din Republica Moldova este oferită de întrebările cu răspunsuri închise, la care respondenții au indicat frecvența unor situații, pe o scală de tip Likert: „*niciodată*”, „*foarte rar*”, „*uneori*”, „*deseori*”, „*foarte des*”, „*întotdeauna*”. Rezultatele evidențiază aspecte privind cultura organizațională, relațiile la locul de muncă, volumul de muncă și termene specifice, situații traumatizante ș.a., în total 11 aspecte (Tab. 3.2).

Tabelul 3.2. Rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului privind identificarea riscurilor psihosociale (Anexa 5)

Nr.			Niciodată	Foarte rar	Uneori	Deseori	Foarte des	Întotdeauna
Riscuri psihosociale								
1.	Cultura organizațională	Tendința de a blama pe alții atunci când lucrurile merg prost sau de a nega prezența problemei	19.8 %	24%	32.3 %	14.8 %	7.3%	1.8%
		Cerințe care fac ca angajații să lucreze în mod obișnuit prea mult, multe ore sau să-și ia de lucru acasă	14.2 %	16.3 %	25.6 %	24.9 %	13.2 %	5.7%
		Diferențe individuale între angajat și cultura organizațională	29.6 %	28.3 %	29.1 %	8.1%	3.9%	1%
		Directii și politici organizaționale neclare	27.4 %	26.4 %	26.1 %	12.5 %	5.5%	2.1%
2.	Volumul și ritmul de muncă	Prea multe sarcini de realizat într-un timp scurt	4.7%	15.6 %	30.9 %	27.3 %	15.1 %	6.5%
		Un volum de muncă supradimensionat	9.1%	15.6 %	30.6 %	24.7 %	11.7 %	8.3%
		Un volum de muncă subdimensionat	35.2 %	32.8 %	22.8 %	7.1%	1.3%	0.8%
		Înteruperi aleatorii și sustragerea atenției de la activitatea exercitată	16.6 %	27.8 %	37.4 %	14%	3.4%	0.8%
		Întârzieri în ocuparea locurilor vacante	29.9 %	24%	27.9 %	13.8 %	3.1%	1.3%
3.	Mediul de muncă	Mediul de muncă neprielnic, prea frig sau prea cald, iluminare neadecvată, zgomot etc.	22.6 %	23.1 %	27%	14.5 %	9.6%	3.1%

4.	Expunerea la evenimente traumatizante	Expunerea la evenimente traumatizante, solicitarea emoțională, tratarea oamenilor muribunzi etc.	44%	24.9 %	17.8 %	6%	5.2%	2.1%
5.	Lipsa controlului	Existența unui dezechilibru între cerințele postului și competența lucrătorului	28.1 %	31.3 %	27.3 %	8.1%	3.9%	1.3%
		Lipsa de influență asupra modului în care sunt îndeplinite sarcinile de lucru	24.6 %	29.3 %	22.8 %	16.2 %	3.9%	3.1%
		Lipsa unui cadru de împărtășire a opiniilor și informațiilor precum și luării împreună a deciziilor	24.3 %	27%	20.2 %	17.3 %	6.8%	4.5%
		Lipsa controlului asupra activităților de muncă	25.8 %	31.6 %	28.7 %	8.4%	2.9%	2.6%
		Lipsa de consultare sau aducere la cunoștință prealabilă a modificărilor privind locul de muncă sau încărcarea în muncă	23.9 %	29.1 %	26.5 %	10.6 %	7%	2.9%
		Teama privind securitatea muncii	29.8 %	20.4 %	28.3 %	12.6 %	5.8%	3.1%
		O adaptare proastă sau inadecvată pentru activitate	28.8 %	29.5 %	34.5 %	4.4%	1.6%	1.3%
6.	Lipsa creativității și repetitivitatea sarcinilor	Activitate plictisitoare sau repetitivă	24.5 %	26.6 %	33.1 %	11.5 %	2.1%	2.3%
		O prea puțină/prea multă formare pentru activitate	13.2 %	21%	46%	12.7 %	4.9%	2.1%
7.	Munca în ture și orele de lucru neregulate	Munca în ture de noapte, ore de lucru neprevăzute, în afara programului de muncă, urgențele	39.3 %	26.3 %	20.1 %	8.6%	3.6%	2.1%
8.	Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă	Personalul simte că activitatea îi cere să se comporte în mod conflictual în același timp simte o confuzie în legătură cu modul în care să se comporte	26.8 %	27.4 %	24.5 %	11.6 %	5.3%	4.5%
		Contactul constant și solicitant cu personalul sau clienții	14.4 %	15.7 %	26.8 %	18.4 %	10.2 %	14.4 %
9.	Comunicare și relațiile	Relații proaste cu ceilalți	30.1 %	39.1 %	24.6 %	4.1%	1.6%	0.5%

	interpersonale	Lipsă de încredere – politica de birou vicioasă perturbă comportamentul pozitiv	33.7 %	29.5 %	23.2 %	9.4%	2.1%	2.1%
		Lipsa de comunicare și consultații	19.5 %	27%	36.6 %	12.5 %	3.4%	1%
10.	Hărțuirea, mobbingul sau bullyingul	Hărțuire sexuală	87.8 %	6.2%	3.9%	1%	0.8%	0%
		Hărțuire rasială	75.2 %	15.9 %	7.3%	1.3%	0%	0%
11.	Violența din partea terților	Agresiune	45.4 %	22.7 %	19.8 %	8.9%	2.3%	0.8%
		Contactul cu clienți violenți sau nemulțumiți	28.2 %	30%	25.6 %	7.8%	5.7%	2.6%
12.	Dezechilibrul efort-recompensă	Niveluri scăzute de recunoaștere și recompense	22.9 %	24.7 %	27.9 %	15.6 %	6%	2.9%
		Lipsa de susținere din partea conducătorilor și colegilor	31.8 %	25.8 %	30.2 %	8.9%	2.9%	0.5%
		Lipsa de recunoaștere, de apreciere	21.9 %	24%	30.5 %	15.6 %	4.9%	3.1%
		Lipsa corectitudinii privind performanța	27%	24.9 %	32%	10.5 %	3.9%	1.6%
13.	Conflictul între viața profesională și cea personală	Lipsa echilibrului între viața profesională și cea privată	18%	22.5 %	31.9 %	16.7 %	9.9%	1%
14.	Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional	Lipsa oportunității de a face carieră	29.6 %	21.7 %	23.6 %	13.9 %	6.8%	4.5%
		Personalul este nesigur în legătură cu ce se întâmplă și încotro se îndreaptă lucrurile pentru el	21.2 %	24.6 %	28%	14.7 %	7.3%	4.2%
		Lipsa identificării și atașamentului față de companie și lipsa satisfacției de la rezultatul muncii	27.2 %	27.7 %	32.5 %	5.8%	4.7%	2.1%

Întrebările chestionarului au fost selectate și adaptate după o clasificare utilizată în *Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale* (Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013).

În figurile 3.6 și 3.7, vom ilustra datele privind frecvența concediului de boală și a prezentării la locul de muncă în stare de oboseală sau boală.

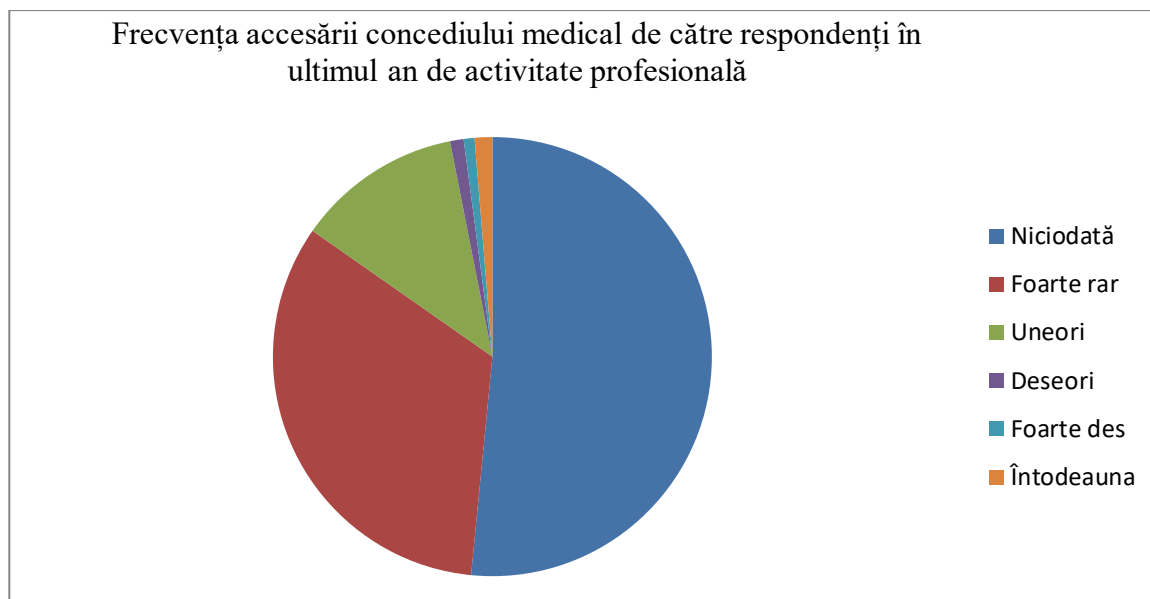


Figura 3.6. Frecvența accesării concediului medical de către respondenți în ultimul an de activitate profesională

Frecvența accesării concediului medical de către respondenți în ultimul an de activitate profesională (Fig. 3.6) 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%).

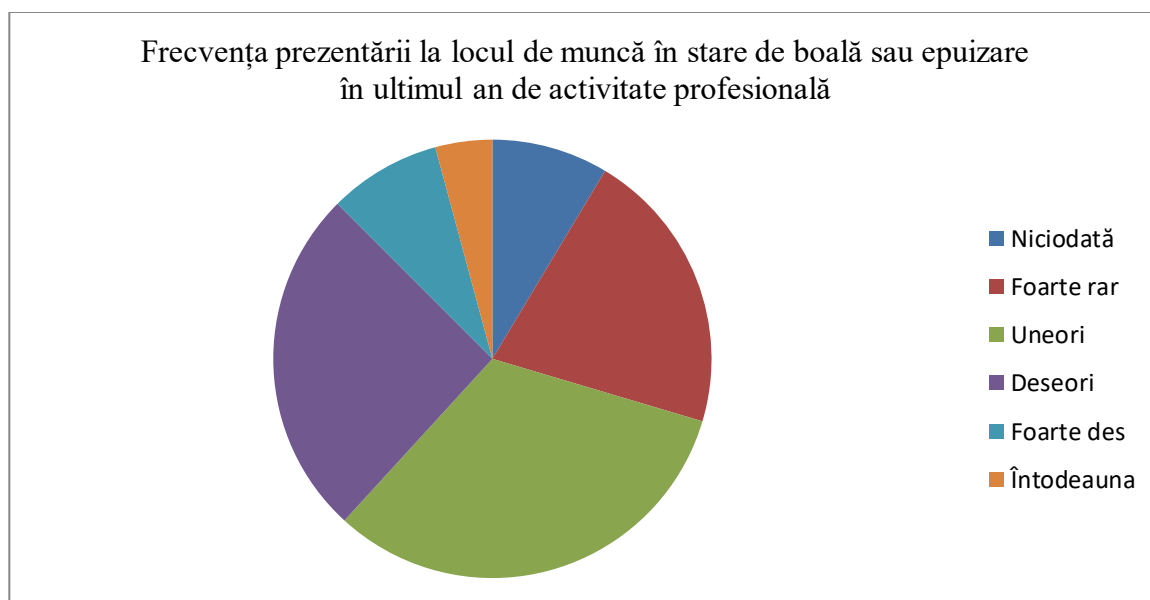


Figura 3.7. Frecvența prezentării la locul de muncă în stare de boală sau epuizare în ultimul an de activitate profesională

Frecvența prezentării la locul de muncă în stare de boală sau epuizare în ultimul an de activitate profesională (Fig. 3.7) 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 în tabelul 3.2 și figurile 3.6 și 3.7, putem face următoarele constatări.

Prezenteismul este un fenomen prin care angajații se prezintă la locul de muncă chiar și atunci când sunt bolnavi sau epuizați. 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 – cum ar fi lucrul peste program sau aducerea de lucru acasă, volum de muncă supradimensionat, prea multe sarcini de realizat într-un timp scurt sunt raportate deseori de 25,63% dintre angajați, iar foarte des de 13,33%. Acest tip de presiune poate duce la burnout, scăderea moralului și reducerea calității vieții personale. Organizațiile ar trebui să fie atente la distribuția sarcinilor și să asigure un echilibru între cerințele de muncă și capacitățile angajaților.

Contactul frecvent și solicitant cu clienții sau cu personalul intern poate fi o sursă semnificativă de risc pentru angajați. În special, situațiile în care angajații trebuie să interacționeze cu clienți violenți sau nemulțumiți pot duce la anxietate și burnout. Aproximativ 20,5% dintre angajați au raportat că se confruntă deseori cu astfel de interacțiuni dificile. Este crucial ca organizațiile să ofere instruire în gestionarea conflictelor și să asigure un suport psihologic adecvat pentru angajații expuși frecvent acestor situații.

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. Angajarea angajaților în procesul decizional și asigurarea unei comunicări transparente sunt esențiale pentru menținerea unui mediu de lucru pozitiv.

Lipsa echilibrului între viața profesională și cea privată – atunci când angajații nu reușesc să mențină un echilibru sănătos între muncă și viața personală, pot apărea efecte negative asupra stării lor de bine, cum ar fi oboseala cronică, scăderea satisfacției profesionale și dificultăți în relațiile personale. Datele arată că 27,6% dintre angajați experimentează deseori sau întotdeauna această problemă. Lipsa echilibrului poate conduce la epuizare, absenteism și o scădere generală a performanței.

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%. Un mediu de lucru neprielnic poate afecta sănătatea fizică și psihologică a angajaților, reducând astfel eficiența și crescând riscul de accidente.

Tendința de blamare și negarea 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 observă uneori această tendință, în timp ce 14,8% deseori. O astfel de cultură poate duce la demotivare, teamă de asumare a responsabilității și o scădere a inițiativei. Este esențial pentru organizații să promoveze un mediu în care greșelile sunt privite ca oportunități de învățare și nu ca motive de pedeapsă.

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. Organizațiile trebuie să recunoască și să recompenseze în mod adecvat contribuțiile angajaților pentru a menține un nivel ridicat de angajament și satisfacție.

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. De exemplu, un angajat poate fi instruit să fie ferm cu clienții pentru a respecta politicile companiei, dar în același timp să fie amabil și empatic, ceea ce poate genera confuzie în legătură cu modul corect de a se comporta. Aproximativ 18,2% dintre angajați au menționat că se confruntă deseori cu această confuzie în roluri.

Formare inadecvată – lipsa unei formări profesionale adecvate poate duce la inadecvarea între competențele angajaților și cerințele postului. Aproximativ 46% dintre angajați au raportat că se confruntă uneori cu formare inadecvată. Aceasta poate duce la scăderea motivației, performanță redusă și absenteism. O formare inadecvată poate fi prea puțină sau chiar prea multă, sau să nu corespundă cu necesitățile angajaților. O formare corespunzătoare este esențială pentru dezvoltarea competențelor angajaților și pentru adaptarea lor la cerințele dinamice ale pieței muncii.

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. Aceste întreruperi pot duce la frustrare, creșterea nivelului de stres și scăderea calității muncii. Este important ca organizațiile să implementeze măsuri pentru a minimiza astfel de întreruperi, cum ar fi crearea unor spații de lucru liniștite sau stabilirea unor perioade de lucru fără întreruperi.

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. Această situație poate duce la dezorientare în rândul angajaților, conflicte interne și o lipsă de aliniere cu obiectivele organizaționale. O comunicare deficitară poate de asemenea submina încrederea în leadership și poate limita capacitatea de a gestiona eficient schimbările.

Sarcini repetitive – activitățile plictisitoare sau repetitive sunt raportate deseori de 11,5% dintre angajați. Acest tip de muncă poate duce la scăderea angajamentului, frustrare și o rată crescută de erori. Diversificarea sarcinilor și rotirea posturilor sunt strategii eficiente pentru a menține interesul și motivația angajaților.

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 de control poate duce la sentimente de neputință, stres și frustrare. Organizarea muncii într-un mod care să permită angajaților să aibă un anumit grad de autonomie și influență asupra muncii lor poate îmbunătăți satisfacția și angajamentul.

Lipsa suportului social în cadrul organizației poate afecta grav sănătatea mintală a angajaților. Fără sprijinul colegilor și al superiorilor, angajații pot experimenta sentimente de izolare și scăderea moralului. Astfel, 30.2% dintre angajați au raportat că se simt uneori lipsiți de suport social. Crearea unei culturi organizaționale suportive și deschise, încurajând interacțiunile pozitive și sprijinul reciproc, poate contribui la îmbunătățirea stării de bine a angajaților.

Expunerea la evenimente traumatizante și solicitarea emoțională angajații expuși la evenimente traumatizante, cum ar fi violența la locul de muncă sau tratarea persoanelor muribunde, pot suferi traume psihologice și stres post-traumatic. Această problemă 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. Este crucial ca organizațiile să ofere suport adecvat, inclusiv consiliere psihologică, pentru a sprijini angajații afectați de aceste riscuri.

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. Acest aspect poate fi ameliorat prin oferirea de suport organizațional adecvat, cum ar fi sesiuni de formare, mentorat/supervizare și evaluări periodice pentru a asigura compatibilitatea între competențele angajaților și cerințele postului.

Lipsa identificării și atașamentului față de companie angajații care nu se identifică cu valorile și cultura organizațională a companiei lor pot experimenta o scădere a angajamentului și

o dispoziție negativă față de muncă. Diferențele individuale, cum ar fi valorile personale care nu se aliniază cu cele ale companiei, pot duce la confluențe și tensiuni. În cadrul studiului, 32.5% dintre angajați au raportat că se confruntă uneori cu o lipsă de identificare cu organizația lor.

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. O cultură organizațională care nu susține relațiile pozitive și colaborative poate duce la izolare, scăderea moralului și conflicte. Promovarea unui mediu de lucru suportiv și deschis poate contribui la o atmosferă de muncă mai sănătoasă și mai productivă.

3.4 Studiu de caz nr 1: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei instituții cu profil educațional (în timpul pandemiei COVID-19)

Pandemia COVID-19 a introdus restricții severe pentru a limita răspândirea virusului, creând astfel o dilemă între protejarea vieții și menținerea libertăților individuale. Restricțiile, precum autoizolarea și telemunca, deși necesare pentru reducerea riscului de infecție cu SARS-CoV-2, au generat riscuri psihosociale semnificative pentru profesori.

Contextul și specificul profesiei de profesor

Profesorii joacă un rol esențial în educația și dezvoltarea elevilor. Conform Dicționarului explicativ al limbii române (1998), profesorul este o persoană calificată care predă, îndrumă și educă. Această profesie necesită vocație, interacțiuni constante cu elevii, părinții și colegii, și capacitatea de a menține relații armonioase și constructive (Cosmovici și Iacob, 2008).

Păun (2017) identifică trei competențe esențiale pentru profesori:

- *Competența profesională* – implică cultura specifică și competența interumană necesară pentru lucrul cu elevii și cooperarea cu colegii;
- *Capacitatea de a întreține raporturi satisfăcătoare cu cei care ocupă funcții de conducere* – profesorii sunt supuși presiunii controlului și evaluării periodice din partea acestora;
- *Competența de a întreține bune relații cu beneficiarii (elevi, părinți, comunitate)* – lucrul cu grupurile este esențial.

Riscurile psihosociale în timpul pandemiei

Pandemia COVID-19 a generat riscuri psihosociale specifice pentru profesori, datorită tranziției rapide la telemuncă și autoizolare. Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă (OSHA) a oferit ghiduri pentru adaptarea locurilor de muncă, dar multe dintre provocări au persistat.

Scopul studiului de caz

Scopul acestui studiu de caz este de a identifica și analiza riscurile psihosociale întâmpinate de cadrele didactice din învățământul profesional tehnic secundar din Republica Moldova în perioada pandemiei COVID-19 (cf. Zubco, 2021c). Studiul urmărește să evidențieze principalele provocări și să ofere recomandări pentru îmbunătățirea climatului organizațional și a bunăstării profesorilor pe termen lung.

Obiectivele specifice

O1. Identificarea principalelor riscuri psihosociale și a efectelor acestora asupra angajaților (Anexa 1).

O2. Evaluarea modului în care riscurile psihosociale au afectat climatul organizațional și relațiile profesionale dintre cadrele didactice, elevi, părinți și colegi (Anexa 1).

O3. Evaluarea impactului pandemiei asupra stării emoționale a profesorilor, identificând factorii care au influențat sănătatea lor mintală și emoțională pe durata acestei perioade (Anexa 1).

O5. Examinarea strategiilor de adaptare adoptate de instituția de învățământ în perioada pandemiei și a efectelor acestora asupra sănătății psihosociale (actele legislative citate și interviul nestructurat cu specialistul în protecția muncii).

O6. Formularea de recomandări pentru o abordare sustenabilă a riscurilor ca rezultat al evaluării, analizei și interpretării datelor (metoda codificării tematic, și a matricelor – Anexele 7 și 8) și gestionare (de îmbunătățire a politicilor organizaționale și a resurselor educaționale pentru a preveni și gestiona riscurile psihosociale în eventualitatea altor situații similare).

O7. Investigarea măsurilor implementate după ridicarea restricțiilor (interviu nestructurat cu specialistul în protecția muncii).

Prezentarea organizației

Instituția de învățământ profesional tehnic secundar se ocupă cu formarea profesională a elevilor în domenii tehnice, oferind o educație specializată care combină instruirea teoretică cu experiența practică. Elevii sunt pregătiți pentru diverse cariere tehnice printr-un curriculum care include atât cursuri de bază în domeniul tehnic ales, cât și stagii de practică în industrie. Această pregătire permite elevilor să dezvolte competențe tehnice și abilități practice necesare pentru a răspunde cerințelor pieței muncii.

Instituția de învățământ profesional tehnic secundar a fost supusă unor reglementări speciale în perioada martie 2020 – începutul anului 2022, în care accesul în instituții a fost restricționat din cauza pandemiei de COVID-19.

Regulamente aplicate în activitatea instituției

Regulamentul-Cadru de Organizare a Învățământului Profesional Tehnic. În conformitate cu acest regulament, instituția a fost obligată să adapteze structura și metodologia de predare pentru

a respecta noile cerințe impuse de situația excepțională. Aceste ajustări au inclus modificări în modul de desfășurare a lecțiilor practice și teoretice, având în vedere limitările de acces și distanțare fizică.

Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152/2014: Art. 51, alin. (1) din Codul Educației stipulează măsurile care trebuie luate pentru a asigura continuitatea procesului educațional în situații excepționale. În perioada de restricții, instituția a aplicat aceste măsuri pentru a menține standardele educaționale, adaptând metodele de predare și evaluare.

Dispoziția nr. 1 din 18 martie 2020 a Comisiei pentru Situații Excepționale a Republicii Moldova. Această dispoziție a stabilit cadrul legal pentru restricțiile aplicabile în cadrul instituțiilor educaționale, inclusiv măsurile de prevenire a răspândirii virusului și adaptarea corespunzătoare a activităților educaționale. Instituția a respectat aceste măsuri, implementând soluții alternative pentru desfășurarea lecțiilor, inclusiv utilizarea tehnologiilor digitale.

Ordinul nr. 843/19.08.2020. Ordinul a specificat detalii suplimentare privind organizarea procesului educațional în învățământul profesional tehnic în contextul restricțiilor pandemice. Instituția a urmat directivele acestuia, asigurând continuitatea educațională prin metode adaptate, care au inclus lecții online și suport suplimentar pentru elevi în condiții de siguranță.

În perioada de restricții, instituția a adoptat măsuri specifice pentru a asigura continuitatea educațională și siguranța elevilor și personalului:

- *Adaptarea lecțiilor* – lecțiile teoretice au fost desfășurate online sau în format hibrid, în conformitate cu reglementările și dispozițiile oficiale, iar lecțiile practice au fost ajustate pentru a respecta normele de distanțare socială și igienă;
- *Măsuri de siguranță* – au fost implementate protocoale stricte pentru igienă și siguranță în cadrul căminului și al altor spații educaționale, conform cerințelor legale.

Lotul de subiecți

Studiul s-a desfășurat în cadrul unei instituții de învățământ profesional tehnic secundar, implicând un grup de subiecți format din 25 de cadre didactice. Aceste cadre didactice au fost selectate pentru a reflecta diversitatea experiențelor și a percepțiilor privind climatul organizațional precum și a situațiilor de risc cu care se confruntă în perioada pandemiei. Dintre acestea – 44% subiecți de gen masculin și 56% subiecți de gen feminin, cu vârsta medie de 42 de ani și situația maritală 92% căsătoriți.

Metode de investigare

Pentru a explora atmosfera psihologică și impactul pandemiei asupra muncii profesorilor, s-a utilizat metoda anchetei în baza unui chestionar cu întrebări deschise „Climatul organizațional în instituțiile de învățământ pe timp de pandemie” (Anexa 1). Chestionarul a avut ca scop

colectarea de date despre percepțiile profesorilor privind climatul organizațional și dificultățile întâmpinate. Metoda codificării tematice precum și matricile de evaluare și clasificare a riscurilor psihosociale (Anexele 5 și 6) au fost utilizate pentru analiza riscurilor psihosociale.

Riscurile psihosociale identificate

Cadrele didactice care au fost subiecții acestui studiu de caz au raportat următoarele riscuri psihosociale:

Satisfacția profesională: lipsa recompenselor emoționale – profesorii nu mai beneficiază de feedback-ul direct din partea elevilor, ceea ce reduce motivația și satisfacția profesională (risc frecvent de gravitate scăzută, gestionabil la nivel micro- și mezosocial);

Relații interpersonale la locul de muncă: izolarea și comunicarea limitată – telemunca a perturbat comunicarea didactică din cauza problemelor tehnice și a condițiilor nefavorabile de acasă ale elevilor (risc frecvent de gravitate scăzută, gestionabil la nivel micro- și mezosocial);

Volumul de muncă supradimensionat: creșterea volumului de muncă a dus la oboseală și la dificultăți în echilibrarea vieții de familie cu cea profesională (risc frecvent de gravitate ridicată, gestionabil la nivel macrosocial);

Lipsa controlului asupra situației: incertitudinea legată de desfășurarea muncii și a examenelor a cauzat anxietate și stres (risc frecvent de gravitate medie, gestionabil la nivel macrosocial);

Mediul și echipamentul de muncă inadecvate: lipsa tehnologiei adecvate și a accesului la internet a redus eficiența predării și a crescut nivelul de stres al profesorilor (risc frecvent de gravitate medie, gestionabil la nivel macrosocial);

Dezechilibrul efort-recompensă: remunerațiile financiare scăzute și lipsa recompenselor sociale a afectat negativ moralul profesorilor (risc frecvent de gravitate medie, gestionabil la nivel macrosocial);

Relații interpersonale la locul de muncă și suportul social: lipsa suportului din partea managerilor, însoțită de presiunea pentru obținerea rezultatelor, în condițiile dificile ale pandemiei, a agravat stresul și frustrarea profesorilor. Izolarea socială – profesorii au trăit stări de nesiguranță și anxietate din cauza izolării sociale și fizice (risc frecvent de gravitate medie, gestionabil la nivel micro- și mezosocial).

Acțiuni de prevenire, detensionare și remediere

Gestionarea riscurilor în contextul post-pandemic

După ridicarea restricțiilor, în anul 2022, instituțiile de învățământ au fost provocate să abordeze riscurile psihosociale reziduale și să implementeze măsuri pentru îmbunătățirea

climatului organizațional. În cele ce urmează, prezentăm modalitățile de gestionare a riscurilor psihosociale în instituția vizată, în contextul post-pandemic. Astfel, s-a recurs la următoarele:

Restabilirea comunicării eficiente: promovarea comunicării directe între cadrele didactice, elevi și părinți pentru a facilita feedback-ul și interacțiunea constructivă;

Reducerea volumului de muncă și echilibrarea sarcinilor: după revenirea la regimul obișnuit de muncă, profesorii nu mai sunt obligați să dubleze volumul de informații, cum ar fi prezentările PowerPoint, ceea ce ajută la prevenirea suprasolicitării și la menținerea unui echilibru între viața profesională și cea personală;

Evaluarea și modernizarea echipamentelor: investiția în tehnologie și resurse necesare pentru a sprijini predarea eficientă și pentru a reduce problemele tehnice care afectează procesul educațional, a fost realizată parțial și insuficient;

Îmbunătățirea recompenselor și recunoașterii: reluarea activităților extrașcolare, cum ar fi, de ex., expozițiile, participarea la târguri și promovarea învățământului dual, a facilitat implementarea unor proceduri de recunoaștere și recompensare, stimulând astfel motivația și satisfacția profesională;

Promovarea unei culturi organizaționale pozitive: îmbunătățirea climatului organizațional prin organizarea de evenimente de team-building, sesiuni de formare profesională și dezvoltarea unei atmosfere de colaborare și suport reciproc;

Monitorizarea continuă a stării de bine a cadrelor didactice: realizarea de evaluări periodice pentru a monitoriza și a aborda riscurile psihosociale pe termen lung.

Monitorizare și rezultate

Media anuală a reușitei școlare per instituție în perioada pandemică – 6.15

Media anuală a reușitei școlare per instituție în perioada post pandemică – 6.7

Mecanismul de gestionare a riscurilor psihosociale la locul de muncă

Instituția de învățământ profesional tehnic secundar dispune de specialist în protecția muncii (SSM), care a avut un rol important în perioada pandemiei COVID-19 și în gestionarea riscurilor psihosociale. Specialistul SSM a monitorizat respectarea reglementărilor impuse de *Dispoziția nr. 1 din 18 martie 2020 a Comisiei pentru Situații Excepționale a Republicii Moldova* și *Ordinul nr. 843/19.08.2020* privind detalii suplimentare referitor la organizarea procesului educațional în învățământul profesional tehnic în contextul restricțiilor pandemice, a coordonat aplicarea măsurilor de prevenire a răspândirii virusului în instituție și a sprijinit adaptarea procesului educațional la noile cerințe de siguranță. Este important de menționat faptul că, deși specialistul în protecția muncii (SSM) nu a beneficiat de o instruire formală specifică în gestionarea riscurilor psihosociale, acesta a fost sprijinit prin consultanță externă (oferită de

autorul prezentei cercetări). Astfel, cu suport de specialitate și având pregătire academică în psihologie, în comun s-a reușit identificarea principalelor riscuri psihosociale și propunerea de măsuri de remediere adaptate contextului instituției. Astfel s-a contribuit la identificarea riscurilor psihosociale prin evaluarea climatului organizational și a stării emoționale a cadrelor didactice (Anexa 1), oferind recomandări individuale și colective referitor la gestionarea a riscurilor, precum promovarea comunicării eficiente, modernizarea parțială a echipamentelor și monitorizarea continuă a bunăstării profesorilor după ridicarea restricțiilor. Astfel, specialistul SSM a avut un rol activ nu doar în protecția fizică, ci și în susținerea sănătății psihosociale a personalului didactic în perioada de criză și post-criză. Este de remarcat faptul că, în contextul unui stil de conducere delegativ practicat de conducerea instituției, implicarea acesteia în procesul de gestionare a riscurilor psihosociale a fost insuficientă. Având în vedere că gestionarea riscurilor psihosociale derivă în primul rând din modul de organizare și coordonare a muncii, o implicare mai activă a echipei manageriale ar fi putut conduce la rezultate semnificativ mai bune.

Concluzii la studiul de caz nr. 1

Deși restricțiile pandemice sunt esențiale pentru protejarea sănătății publice, ele au generat riscuri psihosociale semnificative pentru profesori. Aceste riscuri includ anxietatea, frustrarea, oboseala și nesiguranța, afectând atât performanța profesională, cât și bunăstarea personală a profesorilor. În contextul post-pandemic, este necesară o abordare sustenabilă – este esențial ca organizațiile de învățământ să implementeze strategii durabile și eficiente de gestionare a riscurilor psihosociale pentru a susține sănătatea mintală și performanța profesională a profesorilor. Reieșind din acestea, propunem următoarele recomandări pentru prevenirea riscurilor psihosociale pe termen lung și îmbunătățirea politicilor organizaționale, descrise în cele ce urmează.

Implementarea unui sistem de suport psihologic permanent. Este esențial ca instituțiile de învățământ să pună la dispoziție un sistem de suport psihologic accesibil și continuu pentru cadrele didactice. Acesta poate include consiliere individuală, grupuri de suport și sesiuni de coaching axate pe gestionarea stresului și a anxietății.

Dezvoltarea și aplicarea unor programe de formare pentru reziliență. Organizarea unor cursuri de formare periodice care să ajute profesorii să își dezvolte abilitățile de gestionare a stresului, reziliența, comunicarea eficientă și tehnici de adaptare în situații de criză. Programele ar trebui să includă și instruire privind utilizarea tehnologiilor pentru predarea la distanță, pentru a asigura o tranziție ușoară în perioade de restricții.

Optimizarea comunicării interne și feedback constant. Instituțiile ar trebui să dezvolte canale de comunicare eficientă între cadrele didactice, personalul de la conducerea instituției și colegi, pentru a asigura un flux de informații constant și pentru a preîntâmpina confuzia în situații

de schimbări rapide. De asemenea, feedback-ul constant din partea managerilor instituției și recunoașterea meritelor pot contribui la consolidarea unui mediu de lucru pozitiv.

Asigurarea echilibrului între viața profesională și cea personală. Limitarea volumului de muncă în perioadele de criză este esențială pentru a preveni epuizarea emoțională. Instituțiile ar trebui să ia măsuri pentru a limita orele suplimentare și să sprijine cadrele didactice în stabilirea unui echilibru sănătos între viața profesională și personală, inclusiv prin flexibilizarea programului de lucru.

Îmbunătățirea resurselor tehnice și a infrastructurii educaționale. Aceasta presupune investiții în echipamente moderne, cum ar fi laptopuri, tablete și acces la internet de mare viteză, aspecte esențiale pentru a facilita activitatea de predare la distanță. Asigurarea că toate cadrele didactice au acces la resursele tehnice necesare este un pas crucial pentru gestionarea eficientă a crizelor viitoare.

Promovarea unei culturi organizaționale axate pe susținere și colaborare. Instituțiile de învățământ trebuie să promoveze o cultură organizațională deschisă, prin care cadrele didactice se simt susținute și pot colabora eficient. Activitățile de team-building și evenimentele sociale pot contribui la crearea unei atmosfere de solidaritate și suport reciproc, facilitând adaptarea la schimbări și reducând stresul în perioadele de criză.

Monitorizarea și evaluarea continuă a bunăstării psihosociale. Realizarea unor evaluări periodice ale climatului organizațional și a stării de bine a cadrelor didactice poate oferi informații prețioase pentru ajustarea politicilor de prevenire a riscurilor psihosociale. Totodată, un sistem de monitorizare continuă poate ajuta la identificarea și remedierea riscurilor emergente înainte ca acestea să devină probleme majore.

Politici de recompensare și recunoaștere pentru cadrele didactice. Dezvoltarea unui sistem de recompensare bazat pe merite, care să recunoască eforturile suplimentare și adaptarea la noile provocări, poate contribui la creșterea motivației și satisfacției profesionale. Recunoașterea contribuțiilor profesorilor poate include atât recompense financiare, cât și recompense sociale sau simbolice, contribuind astfel la îmbunătățirea moralului și a implicării profesionale.

3.5 Studiu de caz nr. 2: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei organizații nonguvernamentale

Acest studiu de caz s-a concentrat pe mediul organizațiilor nonguvernamentale (ONG-uri) datorită particularităților unice ale acestui sector. Proiectele ONG-urilor sunt de obicei pe termen limitat și implică dezvoltarea de noi servicii, politici și legi pentru protecția grupurilor vulnerabile. Acest mediu necesită o adaptare continuă la cerințele donatorilor dar și a grupului de beneficiari

vizat și implică creativitate și flexibilitate. De asemenea, termenele stricte și provocările neașteptate pot genera riscuri psihosociale, cum ar fi conflictul de rol și neclaritatea rolurilor (mai ales în proiectele care cer multitasking), volum de muncă supradimensionat, interfața viața personală – muncă etc.

Scopul studiului de caz

Scopul acestui studiu de caz este de a investiga riscurile psihosociale în cadrul organizațiilor nonguvernamentale din Republica Moldova, evidențiind factorii care contribuie la un climat organizațional stresant și analizând efectele acestora asupra angajaților. Studiul urmărește să identifice riscurile care apar din specificul acestui sector și să propună măsuri adecvate pentru gestionarea acestora.

Obiectivele specifice

O1. Identificarea principalelor riscuri psihosociale și a efectelor acestora asupra angajaților (Anexa 2).

O2. Observarea simptomelor fizice și emoționale asociate riscurilor psihosociale identificate și a modului în care acestea afectează sănătatea și productivitatea angajaților (monitorizarea dacă sunt respectate termenele limită de executare a sarcinilor, Anexa 3).

O3. Formularea de recomandări pentru o abordare sustenabilă a riscurilor ca rezultat al evaluării, analizei și interpretării datelor (metoda codificării tematice, și a matricelor - Anexele 5 și 6) și gestionare (de îmbunătățire a politicilor organizaționale pentru a preveni și gestiona riscurile psihosociale în eventualitatea altor situații similare).

O4. Recomandarea de măsuri concrete, adaptate nivelurilor microsocial, mezosocial și macrosocial, pentru a îmbunătăți climatul organizațional și a preveni riscurile psihosociale.

Prezentarea organizației

Acest studiu de caz examinează riscurile psihosociale într-o organizație nonguvernamentală din Republica Moldova, dedicată promovării și protecției drepturilor copiilor. Aceasta își propune să contribuie la dezvoltarea comunităților și la sprijinirea copiilor vulnerabili, prin implementarea unor proiecte și programe specifice.

Regulamente aplicate în activitatea instituției

Se impune menționarea unui set de reglementări care stabilesc termene stricte, sancțiuni și responsabilitatea juridică, mai ales în domeniile transparenței, protecției drepturilor și prevenirii activităților ilegale, factori care contribuie la creșterea sentimentului de stres și incertitudine în rândul angajaților din acest sector.

Legea nr. 837 din 1996 privind asociațiile obștești (ONG-uri). ONG-urile care nu respectă reglementările privind transparența financiară sau care nu îndeplinesc obiectivele pentru care au fost înființate pot fi supuse sancțiunilor legale, inclusiv desființării.

Legea nr. 308 din 2017 privind prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului. Legea impune termene pentru raportarea și conformarea ONG-urilor cu reglementările anti-spălare a banilor și combaterea finanțării terorismului. ONG-urile trebuie să raporteze tranzacțiile financiare suspecte în termene stabilite, iar nerespectarea acestor obligații poate atrage sancțiuni severe. Obligația de respecta procedură de achiziții, aprobate la nivel organizational. ONG-urile care nu respectă obligațiile de raportare pot fi sancționate și pot fi supuse investigațiilor, inclusiv pentru posibile activități ilegale.

Legea nr. 148 din 2023 privind accesul la informațiile de interes public. Legea impune termene clare pentru furnizarea informațiilor publice, iar nerespectarea acestora de către ONG-uri poate atrage sancțiuni administrative. ONG-urile care nu respectă reglementările privind transparența și accesul la informațiile de interes public pot fi sancționate cu amenzi și pot fi obligate să furnizeze informațiile cerute.

Legea nr. 239 din 2008 privind transparența decizională în administrația publică. Legea reglementează implicarea ONG-urilor în procesul decizional al autorităților publice. ONG-urile trebuie să respecte termenele stabilite pentru consultările publice și pentru furnizarea de feedback în procesul decizional. În caz de nerespectare a obligațiilor de transparență, ONG-urile pot fi sancționate.

Legea nr. 140 din 2013 privind protecția special a copiilor aflați în situație de risc și a copiilor separate de părinți. ONG-urile care nu îndeplinesc cerințele legale în domeniul protecției copilului sau asistenței sociale pot fi trase la răspundere, inclusiv prin retragerea autorizațiilor de funcționare sau alte sancțiuni.

Lotul de subiecți

La sediul central al organizației lucrează un total de 23 de persoane, dintre care 21 sunt femei, inclusiv șeful executiv, patru manageri de proiect și subalternii acestora, iar 2 sunt bărbați, care îndeplinesc funcția de șoferi și se ocupă și de alte aspecte logistice. Studiul se axează pe subalterni, respectiv personalul din treapta a II-a, și a III-a format din 22 persoane, cu o vârstă medie de 35 de ani.

Metodele de investigare

Pentru a analiza atmosfera psihologică, a fost monitorizat comportamentul fiecărui angajat, precum și riscurile psihosociale la nivel organizațional, folosindu-se fișe de observație (Anexele 7

și 8), metoda codificării tematice precum și matricile de evaluare și clasificare a riscurilor psihosociale (Anexele 5 și 6).

Riscurile psihosociale identificate

Hărțuire/Stilul de conducere. Directorul executiv al ONG-ului manifestă un comportament extrem de autoritar și lipsit de respect față de angajați. El utilizează frecvent fraze denigratoare și umilitoare, cum ar fi: „Este scris agramat”, „Tu în genere ai făcut vreo școală până acum?”, sau „La lucru nu se vine și se pleacă, la lucru se vine și se muncește, până se termină sarcinile!”. De câteva ori la rând, în cadrul seminarelor de formare cu peste 75 de angajați, directorul a declarat: „Dacă nu vă place ceea ce faceți, sau dacă nu sunteți de acord să munciți cum vi se cere, nimeni nu vă ține, vă luați papucii și plecați”. Aceste remarci nu doar că subminează moralul angajaților, dar contribuie și la crearea unui mediu de lucru stresant și ostil (*risc grav și frecvent, gestionabil la nivel mezosocial*).

Cultură organizațională deficitară și lipsa suportului managerial. Controlul rigid asupra documentelor, respingerea formulărilor corecte din punct de vedere gramatical doar pentru că nu corespund preferințelor directorului, lipsa sprijinului managerial pentru clarificarea sarcinilor (*risc grav și frecvent, gestionabil la nivel mezosocial*).

Volum de muncă supradimensionat. Volumul de muncă este excesiv din cauza fluctuației ridicate de cadre. Sarcinile neterminate de angajații care părăsesc organizația sunt redistribuite celor rămași, ceea ce crește nivelul de stres și oboseală. De asemenea, organizația câștigă constant noi proiecte, însă personalul din sediul central nu este suplimentat corespunzător, ceea ce duce la supraîncărcare. În plus, sarcinile nu sunt întotdeauna clar definite, ceea ce creează confuzie și frustrări suplimentare printre angajați (*risc grav, gestionabil la nivel mezo- și microsocal*).

Sănătatea și simptomele angajaților. Multe dintre simptomele raportate de angajați, cum ar fi durerile de spate, durerile de cap și problemele gastrointestinale, sunt asociate cu condițiile de muncă stresante și extenuante. De asemenea, angajaților nu li se oferă zile de recuperare atunci când sunt bolnavi sau epuizați, ceea ce agravează starea lor de sănătate (*risc grav, gestionabil la nivel mezo- și microsocal*).

Susceptibilitatea la stres în funcție de variațiile individuale la nivel de temperament și abilități. Simptomele de stres raportate de angajați, durerile de cap, problemele gastrointestinale și lipsa zilelor de recuperare, sunt frecvente și indică un impact sever asupra sănătății lor (*risc grav, gestionabil la nivel micro- și mezosocial*).

Relații interpersonale defectuoase la locul de muncă și lipsa suportului organizațional. Comunicarea între angajați și conducere este deficitară, mulți angajați fiind reticenți să își exprime opiniile de teamă să nu fie blamați. Această lipsă de comunicare eficientă contribuie la apariția

tensiunilor și conflictelor în cadrul organizației. De exemplu, termenele limită pentru finalizarea proiectelor nu sunt respectate din cauza întârzierilor în transferul fondurilor de la finanțatori, ceea ce creează presiune suplimentară asupra angajaților. Contabilii, care trebuie să proceseze plățile într-un timp foarte scurt, nu sunt remunerați pentru orele suplimentare, ceea ce generează conflicte și nemulțumiri. Sprijinul social în cadrul organizației este deficitar. Deși în unele cazuri colegii din același birou se sprijină reciproc, există plângeri cu privire la lipsa de solidaritate în momentele critice. Managerii nu oferă suportul necesar pentru a clarifica sarcinile sau pentru a facilita accesul la informațiile necesare, ceea ce accentuează sentimentul de frustrare și neputință al angajaților (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel microsocial*).

Controlul. Se constată că autonomia angajaților este limitată, majoritatea sarcinilor fiind strict monitorizate de superiori. În loc să fie încurajați să găsească soluții și să exploreze opțiuni, angajații sunt obligați să urmeze ordinele fără a avea libertatea de a inova sau a schimba ceva. De exemplu, un asistent de proiect a fost penalizat pentru că a încercat să creeze o procedură de achiziție, care nu era bine elaborată de către un alt angajat, în loc să urmeze strict directivele primite (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel mezo- și microsocial*).

Interfața viață personală – viață profesională. Programul de muncă rigid și volumul mare de sarcini fac dificilă menținerea unui echilibru eficient între muncă și viața personală. Angajații care sunt nevoiți să lucreze peste program sau să își continue activitatea de acasă nu primesc ore de recuperare, iar flexibilitatea programului de muncă este practic inexistentă (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel mezo- și microsocial*).

Dezechilibrul efort-recompensă. Majoritatea angajaților consideră că munca lor nu este recunoscută și apreciată. Salariile sunt ținute în secret, iar promisiunile legate de creșterea salarială după perioada de probă nu sunt onorate. Această lipsă de transparență și recunoaștere contribuie la nemulțumirea generală și la dorința angajaților de a părăsi organizația (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel mezo- și macrosocial*).

Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă. Sarcinile neclare, lipsa unui sistem clar și bine definit în distribuirea responsabilităților, generează confuzie și frustrare (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel micro- și mezosocial*).

Percepțiile de injustiție și inechitate la locul de muncă. Lipsa transparenței salariale, neîndeplinirea promisiunilor privind creșterile salariale după perioada de probă (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel micro- și mezosocial*).

Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional. Contractele pe durată determinată și instabilitatea finanțării proiectelor limitează oportunitățile de dezvoltare profesională și avansare în carieră. Această situație generează un conflict intern pentru angajați,

care se confruntă cu cerințe ridicate, dar fără garanția că efortul lor va fi recompensat pe termen lung (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel micro- și mezosocial*).

Lipsa atașamentului față de companie. Fluctuația ridicată de cadre, cu 8 persoane din 29 care au plecat într-un interval de șase luni, este un indicator clar al problemelor profunde din cadrul organizației. Angajații pleacă din cauza climatului organizațional toxic și a condițiilor de muncă precare, ceea ce duce la o perpetuare a problemelor existente (*risc de gravitate medie, gestionabil la nivel micro- mezo- și macrosocial*).

Comportamentul și disfuncționalitățile organizaționale

Analizând comportamentele observate la 77% dintre angajați, se conturează un climat organizațional îngrijorător, caracterizat printr-o predilecție spre retragere socială și lipsă de angajament. Angajații evită interacțiunile cu colegii și adoptă o poziție închisă, ceea ce sugerează o barieră în comunicare și colaborare. Limbajul corpului, cu brațele încrucișate și expresiile faciale negative, reflectă o stare de frustrare sau demotivare.

Starea emoțională a angajaților în proporție de 95% din cazuri este alarmantă, cu frecvente manifestări de tristețe și iritabilitate, împreună cu o lipsă de motivație și reacții defensive. Persoanele nu manifestă interes față de feedback. Aceste trăsături indică nu doar o problemă individuală, ci și o deteriorare a climatului organizațional, care afectează implicarea și performanța colectivului (36% din personal este permanent criticat la ședințe despre întârzieri periodice și frecvente la elaborarea rapoartelor).

Semnele fizice de oboseală și plângerile legate de sănătate (86% dintre angajați) amplifică situația de incertitudine în ceea ce privește sustenabilitatea organizației. Dificultățile de concentrare și oboseala vizibilă ar putea indica un stres cronic, care poate conduce la o deteriorare și mai gravă a sănătății mintale a angajaților.

Deci climatul organizațional necesită intervenții urgente pentru a sprijini angajații și a crea un mediu de lucru mai pozitiv și mai colaborativ. Strategiile ar trebui să includă promovarea comunicării deschise, facilitarea interacțiunilor sociale și implementarea programelor de sprijin pentru sănătatea mintală, cu scopul de a îmbunătăți starea emoțională și performanța generală a angajaților.

Acțiuni de prevenire, detensionare și remediere

Stilul de conducere. Promovarea unui stil de leadership mai colaborativ, care încurajează feedback-ul și respectul reciproc, prin formarea managerilor și implementarea unor programe de comunicare asertivă.

Comunicarea și relațiile interpersonale. Implementarea unor canale clare de comunicare între angajați și conducere, inclusiv sesiuni de feedback regulat și întâlniri pentru a discuta problemele apărute.

Sarcini și volum de muncă. Reorganizarea sarcinilor și clarificarea rolurilor pentru a preveni supraîncărcarea, prin evaluarea periodică a volumului de muncă și ajustarea acestuia, însoțită de suplimentarea personalului în funcție de necesități.

Sprijinul social. Crearea unor grupuri de suport intern și organizarea de activități de team-building pentru a întări relațiile interpersonale și solidaritatea.

Control și autonomie. Delegarea unor responsabilități și crearea unui mediu de lucru care permite angajaților să ia decizii și să inoveze, oferindu-le mai multă autonomie.

Echilibrul muncă-viață personală. Implementarea unui program flexibil și a unor măsuri care să sprijine recuperarea, inclusiv zile de concediu pentru recuperare și opțiuni de muncă la distanță, acolo unde este posibil.

Securitate și stabilitate în muncă. Crearea unor contracte mai stabile și asigurarea unei transparențe în ceea ce privește finanțarea proiectelor și perspectivele angajaților.

Recunoaștere și recompensă. Instituirea unui sistem transparent de recunoaștere a meritelor și recompensare echitabilă, inclusiv actualizarea regulată a salariilor și crearea unui sistem de evaluare corect.

Sănătatea și simptomele angajaților. Implementarea unor măsuri de prevenire a unor eventuale probleme de sănătate, cum ar fi programe de gestionare a stresului și sprijin pentru sănătatea fizică și mintală a angajaților.

Fluctuația de cadre. Analizarea cauzelor fluctuației și implementarea unor măsuri pentru retenția personalului, inclusiv îmbunătățirea condițiilor de muncă și crearea unui mediu organizațional mai plăcut.

Mecanismul de gestionare a riscurilor psihosociale la locul de muncă

În cadrul organizației analizate, nu există un mecanism de gestionare a riscurilor profesionale. Resursele umane sunt limitate, funcția de specialist resurse umane fiind ocupată de o persoană angajată cu jumătate de normă, care reușește cu dificultate să acopere doar funcțiile de bază ale activității de resurse umane, precum întocmirea contractelor de muncă, ținerea evidenței concediilor sau a fișelor de post. În aceste condiții, lipsa capacității instituționale de a implementa un sistem de evaluare, prevenire și gestionare a riscurilor psihosociale este evidentă. Din acest motiv, pentru evaluarea climatului organizațional și a riscurilor psihosociale a fost utilizată metoda - fișa de observație aplicată de un specialist extern, autorul prezentei cercetări. Această metodă a permis identificarea disfuncționalităților organizaționale și individuale cauzate de riscurile

psihosociale, fără a fi nevoie de implicarea directă sau solicitarea de resurse suplimentare din partea specialistului resurse umane sau a conducerii organizației. Lipsa unui mecanism intern adecvat de gestionare a riscurilor nu doar că a agravat impactul factorilor de stres identificați, dar a și dezvoltat unui climat organizațional rigid, autoritar și lipsit de sprijin social, ceea ce sporește vulnerabilitatea angajaților în fața problemelor de sănătate psihică și fizică și afectează negativ productivitatea și retenția personalului.

Concluzii la studiul de caz nr. 2

O mare parte din acțiunile destinate gestionării riscurilor psihosociale trebuie implementate la nivel micro și mezosocial, întrucât managementul organizației joacă un rol esențial în conturarea culturii organizaționale. Volum de muncă supradimensionat mai este dictat de influențele macrosociale, precum finanțarea proiectelor, termenii de implementare și obiectivele granturilor, care pot impune ajustări ale proiectelor existente pentru a corespunde noilor cerințe. În unele cazuri, menținerea unui anumit serviciu necesită derularea simultană a mai multor proiecte, ceea ce implică raportări distincte pentru fiecare finanțator. Solicitări de date statistice din partea Ministerelor, care sunt diverse/uneori și nu coincid cu indicatorii de colecție a datelor aprobați la nivel de organizație, de cele mai multe ori acest aspect necesită multă muncă suplimentară neremunerată. Aceasta este o realitate care nu poate fi schimbată, dar care trebuie gestionată eficient. Stresul impus de reglementări care stabilesc termene stricte, sancțiuni și responsabilitatea juridică, este o realitate, care ține de orice domeniu de activitate într-o măsură mai mare sau mai mica.

Acest studiu de caz subliniază necesitatea abordării riscurilor psihosociale majore cu care se confruntă angajații din organizația analizată. Stilul de conducere autoritar, lipsa sprijinului social, volumul excesiv de muncă și condițiile precare contribuie la un climat organizațional toxic, cu efecte negative asupra sănătății, bunăstării și productivității angajaților.

Pentru a îmbunătăți situația, este important ca organizația să adopte o abordare mai empatică și flexibilă în managementul resurselor umane. Se recomandă implementarea unui program de suport psihologic pentru angajați prin promovarea unui climat de muncă bazat pe respect reciproc și recunoașterea meritelor individuale, precum și asigurarea unor condiții de lucru mai sănătoase și mai flexibile. De asemenea, este esențial ca directorul executiv să beneficieze de formare în managementul echipei și dezvoltarea abilităților de leadership, pentru a construi un mediu de lucru mai pozitiv și mai productiv. În cele din urmă, organizațiile de acest tip trebuie să recunoască și să abordeze aceste provocări pentru a asigura un mediu de muncă echilibrat și sustenabil.

3.6 Studiu de caz nr. 3: Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT (e-comerț)

Studierea riscurilor psihosociale într-un mediu organizațional din Republica Moldova, cum este o companie IT, derivă din particularitățile acestui domeniu în creștere rapidă, cu o populație tânără și dinamică. Sectorul IT din Moldova are un potențial semnificativ de a atrage fonduri internaționale, stimulând astfel dezvoltarea economică și prosperitatea țării. Preocuparea de starea de bine a acestui segment prin evitarea expunerii la stres constant, alături de riscuri specifice precum stresul vizual, afecțiunile musculo-scheletice, necesită o gestionare atentă a riscurilor psihosociale pentru a menține un mediu de lucru stabil. Astfel, companiile IT nu doar că devin mai atractive pentru investiții internaționale prin îmbunătățirea climatului organizațional, dar contribuie la retenția forței de muncă și la dezvoltarea reputației internaționale a Moldovei, cu impact pozitiv asupra economiei naționale (cf. Zubco, 2024).

Scopul studiului de caz

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

Obiectivele specifice

O1. Identificarea riscurilor psihosociale, cauzelor care favorizează apariția și repetarea acestora la locul de muncă și analiza efectelor pe care le produc asupra personalului (prin utilizarea interviului semistrukturat, Anexa 4);

O2. Evaluarea expunerii la risc pe baza probabilității și impactului riscului (prin intermediul matricii riscului, Anexa 7);

O3. Clasificarea riscurilor psihosociale în funcție de nivelurile de influență și implicare și identificarea persoanelor responsabile, inclusiv a termenelor necesare pentru implementarea acțiunilor de intervenție, pentru a clarifica mecanismul de gestionare a riscurilor psihosociale la nivel de organizație (Anexa 8);

O4. Proiectarea și implementarea unui program de intervenție psihosocială prin stabilirea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea activității manageriale în vederea creării unui climat organizațional favorabil gestionării riscurilor psihosociale, ca rezultat al evaluării, analizei și interpretării datelor (metoda codificării tematice, și a matricelor – Anexele 7 și 8).

Prezentarea organizației

Organizația vizată este o companie din domeniul IT din Republica Moldova, care are ca funcții: prelucrarea datelor, realizarea de programe și consultanța în domeniul dat, oferirea de servicii privind tehnologia informației. Această companie prestează servicii pentru mai multe

proiecte IT, inclusiv un site care ajută clienții – deținători de automobile – prin servicii de consiliere, făcând mobilitatea ușoară, transparentă, durabilă și accesibilă.

Regulamente aplicate în activitatea instituției

Contractele internaționale și legislația aplicabilă. Activitatea companiei este reglementată de contracte cu companii interanționale.

Regulamentele UE privind protecția datelor (GDPR). Datorită faptului că compania IT lucrează cu clienți din Uniunea Europeană și prelucrează date ale cetățenilor europeni, va trebui să respecte *Regulamentul General privind Protecția Datelor (GDPR)*. Acesta impune reguli stricte privind colectarea, stocarea, utilizarea și protecția datelor personale ale persoanelor din UE.

Lotul de subiecți

Lotul de subiecți a fost constituit din 12 angajați, care au participat la programul de intervenție, având funcția de operatori și 3 persoane din echipa managerială. Cei 12 operatori a fost repartizați în două grupe omogene în ceea ce privește abilitățile de comunicare în limba franceză și distribuirea după gen. Fiecare grupă era condusă de către un lider de echipă⁹ din echipa managerială. Un grup a servit drept grup de control, iar celălalt drept grup experimental (de intervenție).

Identificarea persoanelor expuse riscurilor

Persoanele expuse intervenției sunt cetățeni moldoveni originari din Republica Moldova, în proporție de 41,66% și cetățeni ai altor țări de pe continentul african în proporție de 50%, precum și 8,33%, un cetățean moldovean originar din Canada, deci persoane a căror limbă maternă e limba franceză în proporție de 58,33% și cei care au studiat limba franceză 41,66%.

Este de remarcat faptul că 58,33% din angajați sunt persoane care au imigrat, care sunt departe de familie, de prieteni, respectiv pe lângă satisfacerea nevoilor de siguranță și securitate personală, au nevoi de socializare, de apartenență (A. Maslow). Ei fiind în mare majoritate cetățeni de pe continentul african, totuși provin din țări diferite cu tradiții și obiceiuri diferite (Tab. 3.3.). Dintre aceștia:

- Persoane de gen masculin 58,33%, persoane de gen feminin 41,66%;
- Situația maritală, 33,33% căsătoriți și 66,66% celibatari;
- Vârsta medie fiind de 32 de ani.

⁹ Termenul „lider de echipă” a fost utilizat conform organigramei oficiale a organizației, unde nu există o distincție clară între această poziție și cea de manager. Astfel, în contextul cercetării, termenii sunt considerați echivalenți pentru a reflecta structura reală și rolurile funcționale din cadrul organizațional, fără a altera interpretarea responsabilităților și a competențelor asociate.

Tabelul 3.3. Caracteristicile lotului de subiecți

Grupul de control				
Cod	Vârsta	Genul	Nationalitate	Ore de munca /zi
RC1	42 ani	fem.	moldovean	8
RC2	54 ani	masc.	moldovean	8
RC3	28 ani	fem.	african	8
RC4	32 ani	masc.	african	5
RC5	25 ani	masc.	african	8
RC6	24 ani	masc.	african	6
Grupul de intervenție				
RI1	34 ani	masc.	moldovean	8
RI2	35 ani	fem.	moldovean	8
RI3	30 ani	fem.	african	8
RI4	35 ani	masc.	african	8
RI5	20 ani	masc.	francez	5
RI6	34 ani	fem.	moldovean	6

Metodele de investigare

Identificarea riscurilor a avut loc în baza anchetei, prin *interviul structurat* (Anexa 4) și prin *chestionar* (Anexa 5 și Anexa 6). 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

Violența verbală din partea clienților: operatorii se confruntau zilnic cu clienți care exprimau violență verbală și nemulțumire, solicitând mai mult decât putea compania să le ofere (*risc foarte frecvent și foarte grav, gestionabil la nivel macrosocial – prin acodarea permisiunii de a închide apelurile suprasolicitante, și la nivel micro- și mezosocial – prin creșterea rezilienței în fața violenței verbale*);

Lipsa de mobilitate pe parcursul zilei, cauzând afecțiuni musculo-scheletice: lipsa de mobilitate, pe parcursul întregii zile, ceea ce cauzează afecțiuni musculo-scheletice – în proporție de 50 % din respondenți au prezentat simptomatologia afecțiunilor musculo-scheletice, ca dureri de spate, de gât, dureri de cap (*risc mediu și foarte grav, gestionabil la nivel micro- și mezosocial*);

Stresul vizual: o parte din clienți au remarcat că simt stres vizual atunci când muncesc ca rezultat al intensității muncii și vorbesc despre dureri oculare, scăderea vederii (*risc mediu și foarte grav, gestionabil la nivel microsocal*);

Oboseala cronică: angajații au vorbit despre oboseala pe care o resimt și care nu trece nici după week-end, fiind obosiți chiar de luni, simțind moleșală, autoimpunerea forțată de a munci (risc mediu și foarte grav, gestionabil la nivel macrosocial – prin negocierea contractului cu compania internațională, pentru a mări pauzele de odihnă și a optimiza indicatorii de performanță, la nivel micro- și mezosocial, prin respectarea legislației naționale);

Volum de muncă supradimensionat cu nerespectarea pauzelor: din simțul nesiguranței locului de muncă, angajații rămân să lucreze peste program sau din pauzele necesare pentru reabilitare, de asemenea aceștea resimt munca prestată ca fiind foarte intensă (risc mediu și foarte grav, gestionabil la nivel macrosocial – prin negocierea contractului cu compania internațională, pentru a mări pauzele de odihnă și a optimiza indicatorii de performanță, la nivel micro- și mezosocial, prin respectarea legislației naționale);

Lipsa suportului din partea conducerii: nici unul din angajați nu a admis că ar putea găsi un suport la anumite probleme apărute în cadrul organizației (risc foarte frecvent și dar cu urmări medii, gestionabil la nivel macro- și mezosocial);

Lipsa de implicare în luarea deciziilor: nici-un angajat nu s-a arătat a fi deranjat de faptul că are lipsă de implicare în luarea deciziilor și lipsă de influență asupra modului de desfășurare a activității (risc foarte frecvent și dar cu urmări neînsemnate, gestionabil la nivel macro- și mezosocial);

Microcomunicarea: comunicarea angajat-client, care presupune oferirea de informații repetitive, fără posibilitatea de a gândi abstract și creativ, care pe termen lung duce la degradare intelectuală (risc foarte frecvent și dar cu urmări medii, gestionabil la nivel mezo și microsocal).

Acțiuni de prevenire, detensionare și remediere

În vederea gestionării riscurilor psihosociale s-au identificat intervenții: primare – s-a acționat asupra cauzei; secundare – s-a acționat asupra riscului; și terțiare – s-a crescut reziliența prin metode de gestionare a stresului:

Lipsa mobilității: s-a aplicat Directivei 90/270/CEE a Consiliului privind condițiile minime de securitate și sănătate pentru lucrul la monitor, elucidată în cadrul Hotărârei de Guvern a Republicii Moldova Nr. HG819/2016 din 01.07.2016, luându-se pauze obligatorii după fiecare două ore și recomandări pentru mișcare, prevenind astfel afecțiunile musculo-scheletice;

Violența verbală a clienților: angajații au beneficiat de instruire privind reziliența la violența verbală, structurarea apelului, ascultarea activă și utilizarea frazelor standard pentru scuze și soluții, permițând operatorilor să gestioneze interacțiunile fără a lua personal nemulțumirile clienților (Anexele 9 și 10). Dar angajații au fost în continuare obligați să răspundă cerințelor angajaților, să fie respectuoși și să nu întrerupă apelul nici în cazul în care acesta este insultat.

Suport social redus: a fost intensificat suportul social, încurajând comunicarea și glumele între angajați și organizarea de activități de consolidare a echipei. Managerul urmărea menținerea unui climat pozitiv, era menținut sentimentul de eficiență personală, liderul de echipă și-a ghidat comportamentul în conformitate cu chestionarul de oferire a feedbackului cu privire la gestionarea riscurilor psihosociale în organizație (Anexa 6);

Stresul vizual: s-a recomandat achiziționarea de ochelari cu protecție și efectuarea unor exerciții de îmbunătățire a vederii;

Volum de muncă supradimensionat: deși standardele de performanță (minim 8 apeluri/ oră și prezentarea unei transformări a apelurilor în vânzări de minim 38%) nu au fost ajustate, s-a impus respectarea cerințelor privind pauzele conform Directivei 90/270/CEE;

Lipsa implicării în luarea deciziilor: angajații au opțiunea de a lucra de acasă sau la birou și de a-și alege programul dacă sunt cu normă redusă;

Microcomunicarea: angajații au libertatea de a socializa în afara programului de muncă, stimulând astfel conexiunile sociale în afara mediului de lucru.

Implementarea programului de intervenție psihosocială

Tabelul 3.4. Planul programului de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Nr.	Activitate/Continutul activității	Termen de realizare	Persoane responsabile
1.	Identificarea riscurilor și a persoanelor expuse riscurilor		
	Realizarea interviurilor pe baza ghidului de interviu (Anexa 4).	1-10 iunie 2022	Psihologul organizațional
	Autoevaluarea competențelor de manager prin aplicarea chestionarului privind evaluarea riscurilor psihosociale în organizație (Anexele 5 și 6).	13-24 iunie 2022	Liderii de echipă
	Interpretarea rezultatelor prin analiza de conținut a interviurilor, cu scopul identificării tuturor riscurilor psihosociale semnalate de respondenți (Anexa 4). Analiza rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului, în vederea realizării unei evaluări personale a activității manageriale (Anexele 5 și 6).	27 iunie 2022	Psihologul organizațional Liderii de echipă
2.	Evaluarea și stabilirea priorității riscurilor		
	În procesul de evaluare și stabilire a priorității riscurilor se va realiza evaluarea expunerii la risc, pe baza analizei probabilității și impactului fiecărui risc, precum și în funcție de raportul cost-eficacitate al măsurilor propuse pentru gestionarea riscurilor psihosociale. Se va utiliza matricea riscului (Anexa 7). Ulterior, riscurile psihosociale vor fi clasificate în funcție de nivelurile de influență și implicare, vor fi identificate persoanele responsabile și se vor stabili termenele pentru implementarea acțiunilor de intervenție, în vederea	27 iunie 2022	Psihologul organizațional Echipa managerială

	clarificării mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale la nivel organizațional (Anexa 8). De asemenea, se vor analiza sursele riscurilor, riscurile și consecințele acestora atât la nivel organizațional, cât și individual, urmând a fi propuse acțiuni de prevenire, detensionare și remediere.		
3.	Luarea deciziilor privind măsurile preventive		
	Identificarea măsurilor preventive, conform ghidului de gestionare a riscurilor psihosociale, cu condiția de a menține o performanță crescută la locul de muncă (<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).	28 iunie 2022	Echipa managerială
4.	Întreprinderea de acțiuni		
	Managerii se vor ghida în procesul de conducere de instrucțiunea privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9) și aplica grilele de autoevaluare în dependență de care își vor ghida comportamentul (Anexele 5 și 6).	1 iulie 2022 – 31 ianuarie 2023	Liderul de echipă
	Măsurile preventive de gestionare a riscurilor psihosociale în organizație, aprobate de către echipa managerială vor fi puse în aplicație și se va urma instrucțiunea privind cerințele de securitate și sănătate în muncă în timpul lucrului la calculator (Anexa 10).	1 iulie 2022 – 31 ianuarie 2023	Liderul de echipă
5.	Monitorizarea și revizuirea situației		
	Managerii se vor ghida în continuare în procesul de conducere de instrucțiunea privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9) și vor aplica grilele de autoevaluare în dependență de care își vor ghida comportamentul (Anexele 5 și 6). Operatorii vor urma instrucțiunea privind cerințele de securitate și sănătate în muncă în timpul lucrului la calculator (Anexa 10).	1 februarie 2023 – 31 iulie 2023	Liderul de echipă

După evaluarea inițială, angajații, împărțiți în două grupuri și conduși de doi lideri de echipă diferiți, au fost supuși unui program care a durat 7 luni.

În *grupul de control*, lucrurile au rămas neschimbate; managerul a continuat să prezinte cerințele angajaților într-un mod distant, rece și pe alocuri autoritar.

Grupul de intervenție a parcurs celelalte etape ale programului de intervenție psihosocială, ceea ce a condus la îmbunătățiri semnificative în calitatea mediului de lucru.

Tabelul 3.5. Acțiuni și observații în cadrul programului de intervenție psihosocială

Nr.	Risc psihosocial	Acțiune	Frecvența acțiunii	Observații
1.	Violența verbală din partea clienților	S-au oferit instrucțiuni privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9) și metodă de	Săptămânal, liderul de echipă purta discuții individuale cu operatorii, oferind feedback personalizat	Aplicarea algoritmului a dus la scăderea percepției agresivității ca atac personal. Operatorii și-au

		automonitorizare prin grilele de autoevaluare a managementului (Anexele 5 și 6). însoțite de sugestii privind dezvoltarea rezilienței și gestionarea reacțiilor emoționale conform instrucțiunii pentru comunicarea eficientă și gestionarea stresului în relația cu clienții (Anexa 11). A fost elaborată o structură de apel cu sugestii de formulări de urmat în desfășurarea unui apel (Anexa 12).	și urmând instrucțiunile privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9).	consolidat competențele emoționale și de comunicare.
2.	Lipsa de mobilitate pe parcursul zilei, cauzând afecțiuni musculo-scheletice	S-a aplicat Directiva 90/270/CEE, prevederile fiind transpuse în anexa 10 conform HG819/2016: pauze obligatorii de 15 min la fiecare 2 ore, pauză de masă completă, recomandări pentru mișcare și exerciții vizuale.	Pauze implementate zilnic, conform programului de lucru.	Exercițiile vizuale și mișcările ușoare în pauze au contribuit la prevenirea afecțiunilor musculo-scheletice și a oboselii vizuale.
3.	Suport social redus	Încurajarea glumelor și comunicării între angajați, organizarea de team-buildinguri. Utilizarea scalei emoționale pentru monitorizarea stării psihice. Managerul a urmat instrucțiunea privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9) și a aplicat grilele de autoevaluare (Anexele 5 și 6).	Încurajarea glumelor și comunicării între angajați, a fost efectuată zilnic. Au fost organizate două team-buildinguri (ieșiri în oraș cu toată echipa). A fost urmată instrucțiunea privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă (Anexa 9) Managerul a aplicat grilele de autoevaluare și și-a ghidat comportamentul în dependență de rezultate (Anexele 5 și 6).	Sentimentul de apartenență și eficiență personală s-a intensificat, inclusiv în rândul persoanelor de altă naționalitate.
4.	Stresul vizual	Instrucțiunea privind cerințele de securitate și sănătate în muncă în timpul lucrului la	Zilnic, respectarea instrucțiunilor însoțite de exercițiile pentru	Pauzele și exercițiile au contribuit la reducerea oboselii vizuale și la

		calculator (Anexa 10) însoțită de recomandarea respectării pauzelor, purtării de ochelari cu filtru de protecție și efectuarea de exerciții pentru relaxarea ochilor.	relaxarea ochilor în pauzele de lucru.	îmbunătățirea flexibilității oculare.
5.	Volum de muncă supradimensionat cu nerespectarea pauzelor	Deși nu au fost ajustate obiectivele de performanță (min. 8 apeluri/oră și 38% conversii), s-a impus respectarea pauzelor conform Directivei 90/270/CEE (Anexa 10).	Zilnic, respectarea regimului de muncă și odihnă era monitorizată.	Pauzele regulate au redus stresul și oboseala, chiar dacă volumul de muncă a rămas ridicat.
6.	Lipsa de implicare în luarea deciziilor	Angajații pot alege să lucreze de acasă sau de la birou; cei cu normă redusă își aleg programul (Anexa 9).	Măsură aplicabilă permanent, în funcție de statutul angajatului (posibilitatea lucrului de la distanță se oferea doar angajaților care se descurcau foarte bine la birou și nu aveau nevoie de suport constant).	A crescut percepția controlului asupra muncii și satisfacția față de echilibrul viață profesională – personală.
7.	Microcomunicarea	Libertate de socializare în afara programului de lucru, încurajarea conexiunilor sociale în afara muncii.	Ocazional, în funcție de inițiativa angajaților.	A contribuit la coeziunea echipei și la reducerea izolării.

Mai exact:

În prim-plan s-a pus în aplicare Directiva 90/270/CEE a Consiliului privind condițiile minime de securitate și sănătate pentru lucrul la monitor, în special prevederile referitoare la regimul de muncă și odihnă a lucrătorilor. A devenit obligatorie pauza de masă completă, precum și alte două pauze de câte 15 minute la fiecare 2 ore de muncă. În timpul pauzelor, angajații erau încurajați să se miște pentru a preveni afecțiunile musculo-scheletice și să efectueze exerciții de îmbunătățire a vederii pentru reducerea stresului ocular (ex.: privește un obiect apropiat (la 20-30 cm) timp de 5 secunde, apoi mută privirea către un obiect îndepărtat (la cel puțin 3-5 metri) și menține focalizarea tot 5 secunde, repetând exercițiul de 10-15 ori pentru a îmbunătăți flexibilitatea oculară și a reduce oboseala vizuală).

Liderul de echipă oferea suport activ operatorilor, facilitând asimilarea structurii apelului (Anexa 12) prin feedback constructiv. De asemenea, intervenea în procesul de muncă ori de câte

ori era necesar, exprimând în același timp entuziasm, căldură și relaxare. Pentru a face față violenței verbale din partea clienților, s-a organizat o instruire privind structura apelului. În primul rând, clientul a fost primit într-un mod politicos și cordial, printr-un salut adecvat și confirmarea informațiilor de bază. Apoi, s-a practicat ascultarea activă, oferindu-i clientului toată atenția, evitând întreruperile și luând notițe pentru clarificări ulterioare. Pe parcursul conversației, au fost utilizate întrebări clare și concise, care au ajutat la obținerea informațiilor necesare. Ulterior, s-a realizat reformularea și confirmarea celor discutate, pentru a evita orice neînțelegere. Dacă a fost necesar, clientul a fost informat înainte de a fi pus în așteptare, menționându-se durata aproximativă. Un alt aspect important a fost personalizarea apelului, prin utilizarea numelui clientului și adaptarea discursului la nevoile acestuia. La final, au fost confirmați pașii următori și verificate informațiile esențiale, cum ar fi datele de contact sau termenii conveniți. Apelul s-a încheiat politicos, printr-o formulare respectuoasă și mulțumiri pentru timpul acordat. Aplicând acest algoritm, operatorii nu mai resimțeau agresivitatea verbală ca pe un atac personal (Anexa 12). În plus, s-au oferit sugestii pentru creșterea rezilienței în fața agresiunii verbale (Anexa 11). Conștientizând că și-au desfășurat munca corect, cu integritate și onestitate față de client, le era mai ușor să se detașeze emoțional de problemă.

S-a intensificat suportul social: glumele și comunicarea între operatori erau încurajate ori de câte ori era posibil, iar fiecare angajat era observat și susținut de colegi în cazul unei zile dificile. Starea de spirit a angajaților era monitorizată conform scalei emoționale, vizând menținerea senzației de eficiență personală, a unui nivel ridicat de bine și entuziasm. Managerul folosea în permanență grila de autoevaluare a managementului (Anexele 5 și 6) pentru a administra eficient activitatea angajaților.

S-au organizat activități de consolidare a echipei, persoanele de altă naționalitate au simțit că au fost acceptați, astfel sporindulise sentimentul de apartenență social (ieșiri în oraș în echipă).

Ca și în grupul de control, rezultatele erau prezentate într-un grup comun, unde angajații cu cele mai bune performanțe erau lăudați.

Observațiile privind calitatea serviciului oferit erau formulate într-o manieră amicală.

În ciuda acestor îmbunătățiri, ambele grupuri continuau să se confrunte cu provocări precum violența verbală și nemulțumirea clienților, natura sedentară a muncii, ritmul constant de lucru, microcomunicarea și lipsa de implicare în luarea deciziilor. Aceste riscuri psihosociale au fost conștientizate de echipa managerială, însă nu puteau fi eliminate complet. Cu toate acestea, schimbările implementate în ceea ce privește suportul profesional și social, creșterea rezilienței în fața violenței verbale și optimizarea regimului de muncă și odihnă au contribuit semnificativ la creșterea productivității în grupul experimental.

Monitorizare și rezultate

Indicatorii de referință pentru verificarea productivității și calității serviciilor au fost:

- Media numărului de apeluri preluate timp de o lună (Tab. 3.6.);
- Media apelurilor transformate în vânzări (Tab. 3.7.);
- Media produselor returnate (Tab. 3.8.);
- Nota medie a grupului (Tab. 3.9.).

Tabelul 3.6. Numărul apelurilor preluate per lună

Indicator - apeluri preluate										
	Perioada preintervenție			Perioada de intervenție						
	Grupul de control									
RC1	1243	1233	1235	1208	1163	1323	1285	1336	747	1162
RC2	1034	999	1502	937	765	793	1018	835	1175	1207
RC3	1478	1025	1207	1135	775	1138	1027	1208	498	1113
RC4	879	988	775	1023	696	891	826	970	527	827
RC5	1055	1169	1187	1029	1011	746	1073	1154	1178	884
RC6	987	942	893	535	978	916	826			
Media	1113	1059	1133	977	898	967	1009	1100	825	1038
Media totală	1102			974						
	Grupul de intervenție									
RI1	1094	1112	1222	1304	1512	1356	1394	760	1351	1045
RI2	1024	1234	1257	1296	903	1114	1246	1207	739	1394
RI3	1903	1846	1826	1707	2027	1886	1796	2047	1911	1801
RI4	1326	1413	1439	1403	1596	1447	1503	1549	775	1609
RI5	489	548	412	842	1000	575	537	703	831	542
RI6	680	772	803	1174	879	750	863	981	919	1008
Media	1086	1154	1160	1287	1319	1188	1223	1207	1087	1233
Media totală	1133			1221						

Pentru a evalua diferențele în numărul de apeluri preluate între perioada preintervenție și perioada de intervenție, s-a aplicat testul t pentru eșantioane dependente. În cadrul grupului de control, media apelurilor a scăzut de la 1102 la 974; analiza statistică a indicat o diferență nesemnificativă statistic ($t(5) = -1.14$, $p > 0.05$), sugerând că variația observată poate fi atribuită fluctuațiilor naturale sau altor factori necontrolați. În grupul de intervenție, media apelurilor preluate a crescut de la 1133 la 1221; rezultatul testului t ($t(5) = 1.76$, $p > 0.05$) de asemenea nu a evidențiat o diferență semnificativă statistic. Cu toate acestea, direcția pozitivă a schimbării în grupul de intervenție poate indica un efect potențial favorabil al măsurilor implementate.

Tabelul 3.7. Numărul apelurilor transformate în vânzări per lună

Indicator - vânzări

	Perioada preintervenție			Perioada de intervenție						
	Grupul de control									
RC1	45,60	43,29	44,31	43,60	44,49	48,31	38,78	43,33	39,39	42,94
RC2	35,45	33,22	34,04	35,63	34,10	33,14	29,53	26,54	28,94	26,64
RC3	27,29	24,27	29,10	26,11	25,10	28,29	25,27	20,00	17,14	22,27
RC4	24,42	21,19	24,18	24,88	24,62	20,19	24,08	20,79	25,88	21,11
RC5	34,19	32,21	33,00	30,95	30,67	34,29	33,21	32,00	32,81	28,50
RC6	22,51	21,58	26,32	31,25	23,91	22,78	27,22			
Media	31,58	29,29	31,83	32,07	30,48	31,17	29,68	28,53	28,83	28,29
Media totală	30,09			29,87						
	Grupul de intervenție									
RI1	20,19	23,08	21,79	28,19	31,07	31,68	29,19	30,36	24,91	27,02
RI2	23,71	22,73	27,12	28,49	31,70	29,13	33,91	32,00	27,47	29,69
RI3	35,65	34,20	33,04	31,48	47,22	47,68	48,70	44,67	47,63	51,10
RI4	44,60	43,49	47,31	58,11	61,69	67,84	67,30	63,74	52,56	54,11
RI5	20,29	24,00	20,49	30,50	30,62	29,15	22,52	19,42	19,76	32,54
RI6	30,35	27,84	24,22	33,57	31,30	31,09	30,82	30,35	28,84	24,82
Media	29,13	29,22	29,00	35,06	38,93	43,94	38,74	36,75	33,52	36,54
Media totală	29,12			37,64						

S-a aplicat testul t pentru eșantioane dependente și pentru a evalua diferențele între numărul de apelurilor transformate în vânzări per lună. Astfel grupul de control prezentând o medie a vânzărilor în perioada preintervenție de 30,09, iar în perioada de intervenție scăzută la 29,87. Analiza statistică a indicat o diferență nesemnificativă statistic ($t(5) = -0.52$, $p > 0.05$). Acest rezultat sugerează că lipsa intervenției nu a avut un impact semnificativ asupra vânzărilor în cadrul grupului de control. Pentru grupul de intervenție în schimb media vânzărilor a crescut de la 29,12 în perioada preintervenție la 37,64 în perioada de intervenție. Testul t aplicat ($t(5) = 3.69$, $p < 0.05$) arată o *diferență semnificativă statistic*, indicând că intervenția a avut un impact pozitiv asupra vânzărilor în cadrul acestui grup. Creșterea semnificativă sugerează o eficiență crescută a măsurilor implementate în timpul intervenției.

Tabelul 3.8. Numărul de returnări din totalul de vânzări efectuate per lună

Indicator - returnări										
	Perioada preintervenție			Perioada de intervenție						
	Grupul de control									
RC1	8,50	7,70	8,30	11,50	8,50	8,50	5,70	7,30	6,00	3,30
RC2	12,90	10,00	7,30	12,10	18,20	6,60	10,60	2,90	10,00	5,30
RC3	12,80	8,60	4,00	7,09	2,10	11,00	12,80	8,60	2,00	2,20
RC4	10,70	5,90	8,40	6,70	10,20	10,80	5,30	10,50	10,00	17,80

RC5	11,80	10,30	9,10	6,70	11,90	10,10	7,10	5,90	8,00	9,00
RC6	13,70	9,50	12,20	21,90	12,80	8,50	10,60			
Media	11,73	8,67	8,22	10,99	10,61	7,66	8,68	7,04	7,20	7,52
Media totală	9,54			8,58						
	Grupul de intervenție									
RI1	6,70	10,20	10,80	4,60	5,50	8,40	5,60	8,90	0,50	4,50
RI2	10,20	10,80	5,30	10,20	11,40	3,80	3,90	3,00	2,00	5,70
RI3	11,00	12,80	8,60	8,00	3,20	3,50	6,70	2,10	1,00	4,50
RI4	11,00	12,80	8,60	7,80	7,90	5,80	4,70	7,20	1,00	4,40
RI5	5,30	10,50	10,00	5,00	6,40	5,90	11,20	7,90	0,60	13,00
RI6	5,90	8,00	9,00	4,70	4,80	7,50	8,40	3,50	0,30	6,30
Media	8,35	10,85	8,72	6,71	6,53	5,83	6,67	5,43	0,90	6,40
Media totală	9,30			5,50						

În cadrul grupului de control media returnărilor în perioada preintervenție a fost de 9,54, iar în perioada de intervenție aceasta a scăzut la 8,58. Aplicând testul t pentru eșantioane dependente ($t(5) = -0.77$, $p > 0.05$), se observă că diferența nu este semnificativă din punct de vedere statistic. Acest lucru sugerează că lipsa intervenției nu a avut un impact semnificativ asupra numărului de returnări în cadrul grupului de control. În schimb, pentru grupul de intervenție, media returnărilor a scăzut de la 9,30 în perioada preintervenție la 5,50 în perioada de intervenție. Testul t aplicat ($t(5) = 4.53$, $p < 0.05$) indică o diferență semnificativă din punct de vedere statistic, ceea ce sugerează că intervenția a avut un impact pozitiv, reducând numărul returnărilor în acest grup. Acesta este un rezultat semnificativ și sugerează o eficiență crescută a măsurilor implementate.

Tabelul 3.9. Nota medie din partea clienților per lună

Indicator - nota din partea clienților										
	Perioada preintervenție			Perioada de intervenție						
	Grupul de control									
RC1	8,72	8,14	8,05	8,76	8,89	8,79	8,68	8,65	8,99	8,93
RC2	7,89	8,12	7,75	7,87	7,38	7,96	8,73	7,76	8,32	8,22
RC3	8,06	8,33	7,92	7,83	7,56	8,41	7,91	7,97	8,22	8,09
RC4	8,44	8,05	7,32	7,61	8,61	8,27	8,06	8,06	8,89	8,95
RC5	8,03	7,89	7,52	7,48	7,46	7,47	8,49	7,75	7,59	7,77
RC6	7,28	7,52	6,42	7,56	6,66	6,82	7,38			
Media	8,07	8,01	7,50	7,85	7,76	7,95	8,20	8,03	8,40	8,39
Media totală	7,86			8,08						
	Grupul de intervenție									
RI1	7,75	7,54	7,62	7,88	7,58	7,25	7,87	8,07	8,26	8,28

RI2	7,94	7,55	7,80	8,21	8,06	8,49	7,80	8,22	8,34	8,34
RI3	8,02	7,89	7,53	8,29	8,38	8,15	8,24	8,39	8,76	8,68
RI4	8,16	7,84	7,92	7,97	8,48	8,74	8,74	8,82	8,63	8,67
RI5	7,43	7,76	7,65	8,05	7,41	7,48	7,54	7,60	8,06	8,05
RI6	7,77	7,64	7,76	7,68	7,79	7,45	8,71	8,39	8,10	8,03
Media	7,85	7,70	7,71	8,01	7,95	7,92	8,15	8,24	8,35	8,34
Media totală	7,75			8,14						

Media notelor din partea clienților în perioada preintervenție pentru grupul de control a fost de 7,86, iar în perioada de intervenție a fost de 8,08. Aplicând testul t pentru eșantioane dependente ($t(5) = -1.92$, $p > 0.05$), nu s-a observat o diferență semnificativă din punct de vedere statistic, ceea ce sugerează că lipsa intervenției nu a avut un impact semnificativ asupra notelor din partea clienților în grupul de control. În cazul grupului de intervenție, media notelor a crescut de la 7,75 în perioada preintervenție la 8,14 în perioada de intervenție. Testul t aplicat ($t(5) = -3.06$, $p < 0.05$) indică o *diferență semnificativă din punct de vedere statistic*, ceea ce sugerează că intervenția a avut un impact pozitiv asupra notelor din partea clienților în acest grup. Acesta este un rezultat semnificativ și sugerează o îmbunătățire a experienței clienților în urma intervenției.

Rezultatele au arătat că grupul de intervenție a avut performanțe mai bune decât grupul de control în toate aceste aspecte. Media numărului de apeluri preluate de un angajat din grupul de control a fost de 974, comparativ cu 1221 în grupul de intervenție. Rata de transformare a apelurilor în vânzări a fost de 29.87% în grupul de control și 37.64% în grupul de intervenție. Procentul produselor returnate a fost de 8.58% în grupul de control și 5.50% în grupul de intervenție. Nota medie a grupului de control a fost 8.08, comparativ cu 8.14 în grupul de intervenție. După 7 luni, grupul de control a avut o fluctuație de cadre de 50%, în timp ce grupul de intervenție a rămas intact.

Mecanismul de gestionare a riscurilor psihosociale

În cadrul organizației de e-comerț analizate, a fost dezvoltat și implementat un mecanism de gestionare a riscurilor psihosociale, axat pe un program de intervenție psihosocială. Implementarea acestuia a implicat activ echipa managerială de nivelul doi, cu responsabilități directe în coordonarea activității operatorilor. Această echipă a beneficiat de sprijinul unui specialist extern, autorul acestei cercetări, care a conceput metodologia de evaluare a riscurilor psihosociale și a elaborat un plan de intervenție personalizat, adaptat disfuncționalităților organizaționale identificate. În cadrul procesului, specialistul a exercitat atribuții specifice rolului său de psiholog organizațional. Prin instrucțiunile primite și sprijin constant, managerii au fost ajutați în identificarea factorilor de risc, adoptarea măsurilor preventive și susținerea dezvoltării unui climat organizațional favorabil sănătății psihosociale și performanței angajaților, contribuind

astfel la menținerea stării de bine a acestora și prevenirea disfuncționalităților organizaționale, cum ar fi creșterea productivității și reducerea fluctuației de personal.

Concluzii la studiul de caz nr. 3

Rezultatele obținute indică faptul că gestionarea corectă a riscurilor psihosociale contribuie la stabilitatea organizațională, la reducerea fluctuațiilor de personal și la îmbunătățirea performanței angajaților. Este de menționat faptul că există riscuri psihosociale care nu pot fi omise, deoarece reies din specificul muncii, astfel în gestionarea riscurilor psihosociale, este important să se gestioneze riscurile prin intervenții: primare – să se acționeze asupra cauzei; secundare – să se acționeze asupra riscului; și terțiare – prin creșterea rezilienței prin metode de gestionare a stresului. De asemenea sunt riscuri, care pot fi gestionate la diferite nivele: microsocioal, mezosocioal și macrosocioal, este important de explorat, nivelul unde va avea loc intervenția, în vederea elaborării unui mecanism de gestionare a riscului.

Tabelul 3.10. Analiza comparativă a riscurilor psihosociale pe trei studii de caz organizaționale

Categorii	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.
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 suprasolicitării (fără rezultat). La nivel mezosocial , echipa managerială a implementat instruiți 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.
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 entice.

3.7 Concluzii la capitolul 3

1. Managementul organizațional, deși este reglementat printr-o serie de acte normative, poate crea uneori premise pentru dezvoltarea riscurilor psihosociale, prin reglementările care nu țin întotdeauna cont de dimensiunile psihosociale ale muncii. Astfel, echipa multidisciplinară responsabilă de gestionarea riscurilor psihosociale trebuie să abordeze aceste aspecte și să le integreze în procesul de evaluare și intervenție, având în vedere contextul macrosocial.

2. Se evidențiază necesitatea aprobării unui mecanism de gestionare a riscurilor psihosociale, care ar putea fi inspirat din modelul de gestionare a riscurilor fizice. Acest mecanism trebuie să fie bine definit, să stabilească proceduri clare și distincte, inclusiv cu referire la atribuirea responsabilităților și să implice colaborarea strânsă între autorități, angajatori și angajați, în vederea implementării eficiente a politicilor de securitate și sănătate la locul de muncă. Activitățile de intervenție sunt diverse și includ: intervențiile primare, care vizează cauzele fundamentale ale riscului; intervențiile secundare, care acționează direct asupra riscurilor identificate și intervențiile terțiare, care cresc reziliența angajaților prin metode de gestionare a situațiilor de risc.

3. Percepția asupra riscurilor psihosociale în Republica Moldova este influențată de o combinație complexă de factori culturali, economici, și sociali. Normele culturale tradiționale, condițiile economice precare, lipsa de conștientizare și stigmatizarea sănătății mintale, absența politicilor publice adecvate, și impactul migrației sunt doar câțiva dintre factorii care contribuie la modul în care riscurile psihosociale sunt percepute și gestionate. Deși stresul, volumul excesiv de muncă și arderea profesională sunt identificate drept principalele riscuri psihosociale, lipsa de cunoștințe în rândul unei părți semnificative a populației subliniază necesitatea educației și sensibilizării în acest domeniu. Tradițiile culturale, precum sprijinul familial și comunitar, rămân puternic ancorate în mentalitatea locală, contribuind atât la solidaritate, cât și la evitarea discuțiilor deschise despre problemele legate de sănătatea mintală. Specificul cultural al moldovenilor, reflectat prin fenomenul *prezenteismului*, evidențiază o atitudine puternic ancorată în responsabilitate și loialitate față de locul de muncă, dar și influențată de factori structurali și psihosociali. Teama de a nu-și pierde locul de muncă, în contextul în care locurile de muncă sunt adesea privite ca fiind greu de obținut și de păstrat, 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.

4. Pentru a alinia mai bine legislația din Republica Moldova cu realitățile și nevoile identificate în Tabelul 3.2., anumite aspecte ale cadrului legislativ existent ar putea fi îmbunătățite. Concluziile acestui capitol evidențiază importanța gestionării eficiente a riscurilor psihosociale

într-o varietate de sectoare organizaționale, cum sunt instituțiile de învățământ, companiile IT și organizațiile nonguvernamentale (ONG-uri), pentru a asigura un echilibru între productivitate și bunăstarea angajaților.

5. *Studiul de caz realizat asupra 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.

Studiul de caz nr. 1 și Studiul de caz nr. 2 evidențiază cum mediul digital poate crea riscuri psihosociale: Într-o eră în care tehnologia influențează în mod constant mediul de lucru (prin telemuncă, automatizare etc.), lipsa interacțiunilor față în față poate duce la izolare socială, și în același timp clienții suprasolicitanți de la cealaltă parte a monitorului pot duce la diverse riscuri. De asemenea s-a demonstrat relația între riscurile psihosociale și performanța organizațională. Gestionarea riscurilor psihosociale vin să crească performanța organizațională. Măsurile de intervenție elucidate și-au demonstrat impactul. A fost demonstrat faptul că izolarea pe timp de pandemie și riscul pentru sănătate, a dezvoltat stări anxioase la angajați. În studiul de caz nr. 3 am atins parțial subiectul managementului riscurilor psihosociale în contextul diversității, diversitatea culturală, de gen, de vârstă sau de abilități poate amplifica impactul riscurilor psihosociale în cadrul organizațiilor. Studiul de caz nr. 2, evidențiază rolul liderilor în gestionarea riscurilor psihosociale: dezvăluie cum stilul de conducere autoritar influențează nivelul de stres sau satisfacția angajaților. Studiul de caz nr. 3 evidențiază cum stilul de conducere participativ și suportiv are capacitatea de a reduce din impactul riscurilor psihosociale și a crește nivelul de performanță. Și studiul de caz nr. 1, evidențiază cum stilul de conducere delegativ, are un impact mai mic asupra performanței în urma gestionării riscurilor psihosociale. Toate studiile de caz ilustrează faptul că gestionarea riscurilor psihosociale necesită o abordare sistematică, cu

intervenții la nivelul cauzelor, riscurilor și creșterii rezilienței individuale. Este important ca măsurile de prevenire să fie implementate la niveluri microsocial, mezosocial și macrosocial, adaptate nevoilor specifice ale fiecărei organizații. De asemenea, crearea unui mecanism standardizat de gestionare a riscurilor, bazat pe analiza și evaluarea factorilor psihosociali specifici fiecărui sector, poate contribui la îmbunătățirea mediului de lucru, a sănătății angajaților și, implicit, la o creștere a performanței organizaționale.

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 suportului 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, dezechilibru 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.

Respectiv, reieșind din argumentele prezentate în acest context, *problema de cercetare* propusă se rezumă la următoarele: nevoia stabilirii unui cadru teoretic și empiric pentru elaborarea unor instrumente de investigare, evaluare și intervenție în problematica riscurilor psihosociale, adaptate nevoilor organizațiilor locale.

În vederea analizei manifestării fenomenului în Republica Moldova, am analizat ***cadrul normativ național comparativ cu cel internațional*** și am realizat un ***studiu teoretic și empiric complex***:

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 (de ex., ardere profesională, agresivitate, iritabilitate, deprecieri, depresie ș.a.) și fizice (de ex., tulburări de somn, oboseală, dureri de cap, tulburări digestive ș.a.) a angajaților, precum și asupra mediului socio-organizațional (de ex., absenteism/prezenteism, performanță și productivitate scăzută, creșterea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, conflicte în cadrul companiei, divorț ș.a.), 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 psihosociali, 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. Teamă 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).

Problema științifică și rezultatele științifice ale cercetării

În contextul actual al muncii, caracterizat de schimbări rapide, digitalizare, presiuni economice și cerințe sporite de performanță, riscurile psihosociale au devenit o amenințare majoră pentru sănătatea angajaților și eficiența organizațiilor. Cu toate acestea, abordările existente în

Republica Moldova privind gestionarea acestor riscuri sunt fragmentare, insuficient integrate în politicile de sănătate și securitate ocupațională și nu sunt aliniate pe deplin la standardele europene și internaționale. Lipsa unui cadru clar de evaluare și intervenție duce la disfuncționalități organizaționale. Această situație impune necesitatea unei analize aprofundate a impactului riscurilor psihosociale și a dezvoltării unor soluții adaptate mediului organizațional din Republica Moldova.

În conformitate cu scopul și obiectivele definite în introducerea cercetării, prezentăm pentru analiză rezultatele științifice care au fundamentat această problemă științifică (vezi R1, R2, R3, R4, R5, detaliate în continuare). Subliniem, de asemenea, că structura tezei, alcătuită din trei capitole, reflectă cele cinci obiective ale cercetării, care au fost concretizate în final în cinci rezultate științifice.

Pentru o mai bună înțelegere, oferim o descriere succintă a fiecărui rezultat, indicând obiectivele realizate.

R1 – Tendințe și evoluții actuale în cercetările privind riscurile psihosociale în mediul organizațional - în baza O1, au fost realizate analize teoretice și empirice ale riscurilor psihosociale, având ca scop identificarea principalelor teorii și modele conceptuale. Rezultatele obținute contribuie la conturarea unui cadru tematic ce necesită explorări suplimentare, fiind relevante atât pentru această cercetare, cât și pentru viitoarele studii ale cercetătorilor interesați de problematica riscurilor psihosociale în organizații.

R2 – Gradul de aliniere a legislației din Republica Moldova la standardele europene și internaționale - în cadrul O2, s-a efectuat o analiză a cadrului normativ național și a mecanismelor de gestionare a riscurilor psihosociale. Cercetarea a relevat punctele forte și deficiențele legislative, subliniind necesitatea armonizării cu directivele europene și internaționale.

R3 – Model integrat de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale - în baza O3 – stabilirea unei strategii de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale – a fost elaborat un model integrat de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în organizațiile locale, adaptat specificului organizațional din Republica Moldova, având la bază stabilirea unei strategii unitare de management al riscurilor psihosociale, care să răspundă atât disfuncționalităților organizaționale identificate, cât și particularităților culturale și economice locale.

R4 – Colectarea și interpretarea datelor privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale în organizațiile locale - în baza O4 – colectarea și interpretarea datelor privind analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor psihosociale în organizațiile locale – au fost utilizate metode mixte de cercetare (chestionare, interviuri, fișe de observații) ceea ce a permis

obținerea unei imagini ample și detaliate asupra factorilor de risc psihosocial și a disfuncționalităților organizaționale identificate în diferite contexte de muncă.

R5 – Proiectarea și implementarea unui program de intervenție psihosocială - în cadrul O5, a fost dezvoltat și implementat un program de intervenție psihosocială pentru prevenirea și reducerea efectelor negative ale riscurilor psihosociale, demonstrând impact pozitiv asupra stării de bine a angajaților și diminuarea disfuncționalităților organizaționale.

Noutatea și originalitatea cercetării rezidă în abordarea integrată și adaptată contextului național a riscurilor psihosociale, o temă neexplorată în Republica Moldova. 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.

Valoarea teoretică a cercetării

Valoarea teoretică a cercetării este justificată de completarea cadrului teoretico-științific cu sinteze din literatura de specialitate privind riscurile psihosociale și disfuncționalități în mediul organizațional. Au fost prezentate și analizate cele mai recente studii, atât autohtone, cât și internaționale, privind gestionarea riscurilor psihosociale în organizații, contribuind astfel la aprofundarea înțelegerii fenomenului în contextul local. Studiul extinde literatura internațională prin recomandări privind integrarea standardelor europene și internaționale în reglementările naționale, indicând lacunele existente în legislația din Republica Moldova și evidențiind nevoia de aliniere la bunele practici internaționale. De asemenea cercetarea prezintă o contribuție teoretică semnificativă prin clarificarea, clasificarea și contextualizarea riscurilor psihosociale, precum și prin propunerea unor soluții adaptate Republicii Moldova. Astfel, se extinde literatura de specialitate, oferind nu doar o înțelegere mai profundă a riscurilor psihosociale, dar și un punct de

plecare pentru explorarea interacțiunilor complexe dintre aceste riscuri și disfuncționalitățile organizaționale în diverse contexte.

Valoarea practică a cercetării

Valoarea aplicativă a cercetării rezidă în dezvoltarea unui model integrat de analiză, evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, adaptat specificului organizațiilor locale. Cercetarea oferă un model integrat de prevenire și intervenție, incluzând un program de intervenție psihosocială ce poate servi ca model de implementat în diverse organizații pentru a preveni și reduce impactul riscurilor asupra angajaților. Structura programului propus poate fi utilizată de manageri, psihologi organizaționali și specialiști în resurse umane pentru a îmbunătăți sănătatea ocupațională și performanța organizațională. Acesta permite organizațiilor nu doar să identifice și să evalueze riscurile psihosociale, dar și să prevină și să reducă disfuncționalitățile organizaționale asociate cu aceste riscuri. Consecințele disfuncționalităților organizaționale, cum ar fi scăderea performanței, absenteismul, fluctuația ridicată de personal și conflictele interne, pot fi gestionate eficient prin intervențiile propuse în cercetare, ce contribuie la îmbunătățirea climatului organizațional și stării de bine a angajaților. De asemenea, intervențiile psihosociale aplicate au demonstrat îmbunătățiri semnificative în indicatorii de performanță, reducerea fluctuației de personal și consolidarea unui mediu de muncă sănătos, evidențiind eficiența acestei abordări în prevenirea disfuncționalităților organizaționale și promovarea unei culturi organizaționale mai sănătoase.

Limite/ probleme rămase nerezolvate (în prezenta cercetare)

- 1) Dat fiind faptul că cercetarea nu a analizat detaliat factorii individuali care interacționează cu riscurile psihosociale în organizații, considerăm necesară o cercetare aprofundată în acest domeniu. Acești factori pot influența semnificativ riscurile existente, iar un studiu detaliat, inclusiv prin abordări clinice, ar contribui la o mai bună înțelegere a riscurilor în contextul particularităților individuale ale angajaților.
- 2) De asemenea, având în vedere că impactul tuturor riscurilor psihosociale asupra sănătății mintale nu a fost suficient explorat, considerăm că sunt necesare studii psihometrice pentru a identifica semnele timpurii ale tulburărilor psihologice, în dependență de riscul sau grupul de riscuri psihosociale identificate, aceasta va ajuta la proiectarea și implementarea strategiilor de suport adaptat pentru angajați.
- 3) În ceea ce privește măsurile de prevenire, este necesar să se organizeze campanii de informare în masă despre riscurile psihosociale, însoțite de studii care să evalueze impactul acestora asupra igienei mintale și performanței profesionale. Aceste măsuri ar contribui la gestionarea eficientă a riscurilor, prin prevenire.

- 4) Un alt subiect de interes pentru viitoarele cercetări ar fi evoluția riscurilor psihosociale în funcție de tipul organizațional. Studiile comparative între organizațiile publice vs. private, mici vs. mari, sau tradiționale vs. inovative, pot evidenția modul în care structura organizațională influențează riscurile percepute de angajați.

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 ocupațional*, care să fie armonizate între diferitele cadre legislative.
- *Reglementarea responsabilităților/obligățiilor 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 ferme 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 general.
- *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.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. *Acordul-cadru European privind hărțuirea și violența la locul de muncă, 2007* [accesat: 20.04.2024]
2. *Acordul-cadru European privind stresul la locul de muncă, 2004* [accesat: 20.04.2024]
Disponibil: <https://resourcecentre.etuc.org/agreement/framework-agreement-work-related-stress> și https://www.etuc.org/sites/default/files/Romanian_TU_version-2_1.pdf
3. AGABRIAN, M. (2006). *Analiza de conținut* (studiu introductiv de S. Chelcea). Iași: Polirom. ISBN: 973-681-888-8.
4. 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).
5. ATKINSON, S., BROWN, S., HASLAM, C. Perception of the impact of depression and anxiety and the medication for these conditions on safety in the workplace. *Occupational and Environmental Medicine*. 2005. Vol. 62, no. 8, pp. 538-545. ISSN:1470-7926 (online)
6. BABBIE, E. *The Practice of Social Research*. 14th ed. Belmont: Cengage Learning, 2020. ISBN: 978-0357021269.
7. BACHARACH, S. B., BAMBERGER, P., MUNDELL, B. Status inconsistency in organizations: From social hierarchy to stress. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(1), pp. 21-36. ISSN: 1099-1379
8. BALODE, N. *Factorii psihosociale ai burnout-ului cadrului didactic școlar. Teză de doctor în psihologie*. Chișinău: Universitatea Liberă Internațională din Moldova, 2019.
9. BALODE, N. Factorii sindromului „burnout” în organizație: necesitatea unei abordări structurate. În: *Psihologie. Revistă științifico-practică*, 2016, pp. 71-79. ISSN: 2537-6276.
10. BĂLAN, T. *Impactul migrației asupra demografiei Republicii Moldova*, Chișinău: Timpul, 2021. ISBN 978-9975-82-474-2.
11. 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).
12. BELL, A. H. *Gestionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*, Iași: Polirom, 2007. ISBN (10) 973-46-0421-X.
13. BENEĂ, M. Managementul stresului profesional. În: A. CIOBANU și M. POPOVICI (coord.). *Stresul profesional și efecte sale asupra logopezilor școlari. Asistența complexă a copiilor cu*

- cerințe educaționale speciale în mediul educațional incluziv*, 10 decembrie 2020, Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2020, pp. 336-343. ISBN 978-9975-46-480-2.
14. BERNIC, V. Estimarea impactului stresorilor psihosociali în etiologia accidentului vascular cerebral. În: *Sănătate Publică, Economie și Management în Medicină*, 2019, nr. 14(82), pp. 117-121. ISSN: 1729-8687.
 15. BLANCHET, A. și GOTMAN, A. [1992](1998). Interviu de producere a datelor. În: FR. DE SINGLY et al. *Ancheta și metodele ei: chestionarul, interviul de producere a datelor, interviul comprehensiv* (pp. 111-197). Iași: Polirom. ISBN: 973-683-141-8.
 16. BOENISCH, E. și HANEY, C.M. *Manualul suferindului de stres*. București: Vremea, 2004. ISBN: 973-645-063-5.
 17. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași: Polirom, 2004. ISBN: 973-681-536-6.
 18. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Iași: Polirom, 2007. ISBN 978-973-46-0559-4.
 19. *Bournout intervention*, [accesat: 20.04.2021] Disponibil:
http://burnoutintervention.eu/fileadmin/user_upload/BOIT_theoretical_abstract_2705.pdf
 20. BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, pp. 533-546. Doi:10.2307/2391809
 21. BURR, H.; BERTHELTSEN, 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.
 22. *Cadrul strategic al UE privind sănătatea și siguranța la locul de muncă 2021-2027, care include strategia pentru sănătatea mintală la locul de muncă, 2023* [accesat: 14.11.2022 și 10.04.2025] Disponibil: <https://raportuldegarda.ro/ehu-strategia-ue-sanatate-mintala-preventia-reducere-stigmatizare-bunastare-digitala-tineri/>,
https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/mental-health/?utm_source=chatgpt.com și
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0323&qid=1626089672913#PP1Contents>
 23. CAPOTESCU, R. *Stresul ocupațional. Teorii, modele, aplicații*. Iași: Lumen, 2006. ISBN: 978-973-1703-42-8.
 24. CARROLL, C. (2021). *Symptoms of Organizational Dysfunction*. DeYoung Consulting. [accesat: 09.04.2025] Disponibil: <https://www.deyoung-consulting.com>.
 25. *Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, 2000* [accesat: 15.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/RO/legal-content/summary/charter-of-fundamental-rights-of-the-european-union.html>

26. CASIADI, O.; PORCESCU, S. „Migrația forței de muncă-fenomen internațional” In: *Administrarea Publică*, 2005, nr. 1(45), pp. 69-78. ISSN 1813-8489.
27. CAZACU, D. „Reprezentarea socială despre familie – ansamblu de informații, credințe și opinii ale tinerilor din Republica Moldova.” In: *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences: The mentalities of society in transformation*, Ed. 6, 11-12 decembrie 2015, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Editura ULIM, 2015, Ediția 6, p. 116. SM ISO690:2012
28. CHELCEA, S. *Metodologia cercetării sociale*. București: Ed. Economică, 2001. ISBN: 973-590-451-9. COJOCARU, I; CALMUȚCHI, L. “Problema calendarului și calendarul popular”. *Acta Et Commentationes, Sciences of Education*, Vol. 3, no. 2, June 2019, pp. 38-47, doi:10.36120/2587-3636.v3i2.38-47.
29. *Codul Muncii al Republicii Moldova*, adoptat de Parlamentul Republicii Moldova în 2003 și modificările ulterioare (ultima modificare 18.10.2024). Disponibil: www.legis.md.
30. *Codul Muncii Francez* [accesat: 10.04.2025] Disponibil: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006072050/
31. COJOCARU, E. *Obiceiuri și tradiții în viața satului moldovenesc*, Chișinău: Știința, 2007. ISBN: 978-9975-01-568-2.
32. 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.
33. 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 Moldaviae*, 2014, nr. 5(75), pp. 131-136. ISSN: 2345-1025.
34. COJOCARU, N. *Cercetarea calitativă*. Chișinău: CEP USM, 2010. ISBN: 978-9975-71-050-3.
35. 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.
36. COLLERETTE, P. [1996](2002). Metoda studiilor de caz. În: A. MUCCHIELLI. (coord.). *Dicționar al metodelor calitative în științele sociale și umane* (pp. 407-412). Iași: Polirom. ISBN: 973-681-015-1.

37. Commission of the European Communities. Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. 2007. [accesat: 22.07.2024]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:EN:PDF>
38. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2004. ISBN: 973-681-760-1.
39. 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.
40. *Convenția OIM C190 privind eliminarea violenței și hărțuirii în lumea muncii* [accesat: 13.04.2025] Disponibil: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_12080_2023_INIT
41. 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.
42. *Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic*. World Health Organization (WHO), 2020. [accesat: 22.07.2024]. Disponibil: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
43. COSMOVICI, A. și IACOB, L. *Psihologie școlară*. Iași: Polirom, 1998. ISBN: 978-973-46-1077-8.
44. 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.
45. 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.
46. CUNGI, C. *Cum putem scăpa de stres*. Iași: Polirom, 2000. ISBN: 973-681-221-9.
47. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM, 5th edition)*. Arlington: American Psychiatric Association, 2013. ISBN: 978-0890425558.
48. *Directiva 2000/78/CE de creare a unui cadru general în favoarea tratamentului egal privind ocuparea forței de muncă și condițiile de muncă* [accesat: 13.04.2025] Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/tc_pct._56_32003l0109.pdf
49. *Directiva 2002/14/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 11 martie 2002 de stabilire a unui cadru general de informare și consultare a lucrătorilor din Comunitatea Europeană* [accesat: 15.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0014>

50. *Directiva 2003/88/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru* [accesat: 14.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex:32003L0088>
51. *Directiva 2006/54/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă* [accesat: 13.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32006L0054>
52. *Directiva 2019/1158 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor* [accesat: 14.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>
53. *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* [accesat: 10.04.2024] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:31989L0391>
54. Disponibil: https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2019-09/Harassment%202007_Framework%20Agreement%20-%20EC%20-%20RO.pdf?utm_source=chatgpt.com și
55. DOMAGALA, O. *Organizational Culture as a Source of Dysfunction in an Organization*. World Scientific News,. 2017. pp.32-38. ISSN: 2392-2192. Disponibil la: <https://www.academia.edu/108393935>
56. *Education at a Glance 2020*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020 [accesat: 20.07.2024]. Disponibil: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance>
57. EREMIA, L.; ABRAMIHIN, C. Stresul organizațional: efecte și costuri. În: *Analele ASEM (ed. a VIII-a)*, 2010, nr. 8, pp. 112-118. ISSN: 1857-1433.
58. 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.
59. FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. *Burnout: the high cost of high achievement*. New York: Anchor Press, 1980. ISBN: 978-0380005294.
60. *Ghid de campanie: Locurile de muncă sănătoase îți fac sarcina mai ușoară*. Luxemburg: EU-OSHA, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2020-2024. Disponibil: https://osha.europa.eu/sites/default/files/HWC20_Guide_TE0120122RON.pdf
61. *Ghid pentru aprecierea calității evaluării riscurilor și a măsurilor de gestionare a riscurilor în vederea prevenirii riscurilor psihosociale*. București: Comisia Europeană, 2018. Disponibil: <https://www.inspectiamuncii.ro/documents/899813/44113043/Ghid+riscuri+psihosociale+2021/fe3cfb07-2df3-4047-867b-cb426e73cfe8>.

62. GOULD-WILLIAMS, J. MOSTAFA, A. M. S., BOTTOMLEY, P., ABOUARGHOUB, W. and LYTHREATIS, S. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organizational identification. In: *Human Resource Management Journal*, 2019, vol. 29(4), pp. 620-636. ISSN:1748-8583.
63. GRAY R. *Workplace stress: a review of the literature* (Kumpania consulting. Practioner papers). 1998, Disponibil: <https://www.rodericgray.com/workplacestress.pdf>
64. 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
65. HASSARD, J. *et al. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. European Risk Observatory. Literature review.* Luxemburg: European Agency for Safety and Health at Work, Publications Office of the European Union, 2014, ISBN: 978-92-9240-420-8.
66. HOOD, C. *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management.* Oxford: University Press, 2000. ISBN: 978-0198297659.
67. HOTĂRÂRE 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.*
68. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52007DC0686>
69. 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. Disponibil: <http://www.inpm.ro/files/publicatii/2013-02-ghid.pdf>.
70. KAHN, R. L., *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* 1964. Wiley, New York, reprinted -1981. ISBN 0-89874-26-6
71. KAHN, R. L.; BYOSIERE, P. *Stress in Organizations* .San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN: 978-1555421863.
72. KARASEK, R. A.; THEORELL, T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life.* New York: Basic Books, 1990. ISBN 978-0465031715.
73. 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.

74. KRISTENSEN T.S.; PEJTERSEN J.H.; BJORNER J. B.; BORG V. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. In: *Scandinavian Journal of Public Health*, 2010, no. 38, pp. 8-24, ISSN 1403-4948.
75. KRISTENSEN, T. S.; BORG, V. *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health, 2001. DOI:10.5271/sjweh.948.
76. KRISTENSEN, T.S. *A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health, 2001.
77. *La prévention des risques psychosociaux: Le Vade-Mecum*. Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Bourgogne. Souffrance au travail. Bourgogne, 2016. ISBN: 978-2-11-145715-1.
78. LANDY, F.J.; CONTE, J.M. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th edition)*. New York: Wiley, 2019. ISBN: 978-1-119-49341-9.
79. *Legea nr. 186 din 10.07.2008 privind securitatea și sănătatea în muncă*. Disponibil: <http://sindicate.md/download/5-legea-securitatii-si-sanatatii-in-munca-nr-186-din-10-07-2008/>.
80. LEGERON, P. *Cum să te aperi de stres*. București: Trei, 2003. ISBN: 978-9738-29-165-2.
81. LEKA S., JAIN A. Conceptualising work-related psychosocial risks: current state of the art and implications for research, policy and practice. Report 2024.09, ETUI. 2024. ISBN: 978-2-87452-734-0
82. LENCIONI, P. *The Five Dysfunctions of a Team*, 2020 [accesat: 09.04.2025] Disponibil: <https://files.tablegroup.com/wp-content/uploads/2020/12/11224029/FiveDysfunctions.pdf>
83. 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.
84. MAKIN P., COX C. *Schimbarea în organizații – Optimizarea comportamentului angajaților*. Ghid practic. Iași, Polirom 2006. ISBN (10): 973-46-0443-0, ISBN (13): 978-973-46-0443-2
85. MASLACH, C.; LEITER, M. P. *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. ISBN 978-0787904215
86. MATHENY, H. K., GFROERER, C. A., HARRIS, K. Work stress, burnout, and coping at the turn of the century: An Adlerian perspective. In: *Journal of Individual Psychology*, 2000, vol. 56, no. 1, pp.74-86 ISSN: 1522-2527.
87. *Mental health promotion in the health care sector* [accesat: 04.09.2021]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-46-mental-health-promotion-health-care-sector/view>

88. MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. ISBN 978-0-470-28354-7
89. MIRON, S. „*Meșteșuguri populare tradiționale moldovenești*” *Bibliografie de recomandare / Bibl. Naț. a Rep. Moldova, Proiectul editorial “Moldavica”, Centrul editorial-poligrafic BNRM. Moldova, 168 p. 50 ex., Chișinău 2017, ISBN 978-9975-3096-2-2.*
90. MOȘNEAGA, G.. „*Rolul instituțiilor internaționale și țărilor de destinație în formarea diasporei moldovenești în Uniunea Europeană*”. In: *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Sociale)*, 2024, nr. 3(173), pp. 237-253. ISSN 1814-3199.
91. NECULAU, A. *Dinamica grupului și a echipei*. Iași: Polirom, 2007. ISBN: 978-973-46-0542-2.
92. *OiRA: instrumente gratuite și simple pentru un proces facil de evaluare a riscurilor*. [accesat: 20.04.2021]. Disponibil: <https://oiraproject.eu/en/>
93. *Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 1388 din 01.11.2023*, privind aprobarea normelor de personal pentru instituțiile publice de învățământ primar și secundar (ciclul I și II) și pentru căminul instituției de învățământ secundar și ciclul II. Disponibil: https://www.cna.md/public/files/rapoarte_expertiza/regul.instprimarisecundar_edu.pdf
94. *Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 254 din 11.10.2017* privind Regulamentul-tip al instituției de educație timpurie. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/reg-tip_.iet_14.11.2017_rom.pdf
95. *Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 323 din 29.03.2019*, privind aprobarea Statelor-tip de personal și a Metodologiei de repartizare a timpului de muncă a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ profesional tehnic. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/ordin_323_-_modificat_1550.pdf
96. *Ordinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării nr. 550 din 10-06-2015*, privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționarea instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113268&lang=ro
97. *Ordinul Ministrului Educației, Culturii și Cercetării nr. 02 din 02.01.2018*
98. PACAIOVA H., BALZACOVA M. Assessment of psychosocial risks at work. In: *DAAAM International Scientific Book*, 2010. pp. 347-356. ISSN: 1726-9687.
99. PASIECZNY, J. , GLINKA, B. *Organizational Dysfunctions: Sources and Areas. Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), pp. 213–223. 2016. DOI: 10.15678/EBER.2016.040413
100. PĂUN, E. *Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Iași: Polirom, 2017. ISBN: 978-973-46-6820-5.

101. PÂNIȘOARĂ G.; PÂNIȘOARĂ I. *Motivarea eficientă. Ghid practic*, Iași: Polirom, 2005. ISBN: 973-681-969-8.
102. 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.
103. PREDA, M. *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. Iași: Polirom, 2006. ISBN: (10) 973-46-0330-2.
104. *Prevenirea stresului în muncă. Listă de verificare. Ameleorări practice pentru prevenirea stresului în muncă*. Geneva: OIM, 2016. ISBN: 978-92-2-831281-2 (print); 978-92-2-831282-9 (web pdf).
105. *Psychosocial Risks and Stress at Work*. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2020. [accesat: 20.07.2024]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>.
106. *Psychosocial Risks and Stress at Work*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work Publications Office of the European Union, 2014. ISBN 978-92-9191-711-3.
107. *Psychosocial risks and workers health* [accesat: 09.09.2021]. Disponibil: https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health.
108. *Regulamentul cu privire la modul de organizare și desfășurare a activităților de protecție a muncii* (aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 1361, din 22.12.2016). Disponibil:
109. *Regulamentului privind modul de cercetare a accidentelor de muncă* (aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 1361, din 22.12.2005).
110. *Report on the current situation in relation to occupational diseases' systems in EU Member States and EFTA/EEA countries, in particular relative to Commission Recommendation 2003/670/EC concerning the European Schedule of Occupational Diseases and gathering of data on relevant related aspects*. European Commission, 2013.
111. REȘETNIC, E; „*Concepții ale muncii la mijlocul secolului XX: între gândire populară și programe politice*”, In: *Perspective contemporane în etnologie, muzeologie și științele naturii: Sesiune științifică anuală. Programul și rezumatele comunicărilor*, 23 octombrie 2020, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Editura „Lexon-Prim”, 2020, p. 15. ISBN 978-9975-3454-7-7.
112. RIEDESSER, P.; FISCHER, G. *Tratat de psihotraumatologie*, București: Trei, 2007. ISBN: 978-973-707-151-4.
113. *Riscurile psihosociale la locul de muncă*. București: Comitetul Superior al Inspectorilor de Muncă, 2012. Disponibil: https://ssmexpert.md/riscuri_psihosociale_la_locul_de_munca.pdf.

114. *Riscurile psihosociale și sănătatea la locul de muncă* [accesat: 09.11.2020]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.
115. *Riscurile psihosociale și stresul la locul de muncă* [accesat: 20.04.2021]. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-stres>.
116. *Risk factors for work-related stress* [accesat: 20.09.2021]. Disponibil: <https://www.safework.nsw.gov.au/resource-library/mental-health/mental-health-strategy-research/stress-tip-sheets/risk-factors-for-work-related-stress-tip-sheet-4>
117. *Risques psychosociaux au travail* [accesat: 09.09.2021]. Disponibil: http://www.bossons-fute.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=854:risque0041&catid=3&Itemid=4
118. RUPPERT, F. *Traumă, atașament, constelații familiale. Psihoterapia traumei*. București: Trei, 2012. ISBN 978-973-707-568-0.
119. RUSOV, V.; COTOS, L. *Managementul organizational*. Suport de curs. Bălți: USARB, 2021. ISBN: 978-9975-50-259-7.
120. SAVA, F. Metodologia cercetării în psihologia muncii industriale și organizaționale. În: Z. BOGATHY (coord.). *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași: Polirom, 2004, pp. 35-52. ISBN: 973-681-536-6.
121. SAVIN, M. *Mobilitatea forțată și economică în Republica Moldova*. București: Cartea Românească, 2016. ISBN: 978-973-23-303-7.
122. SĂNDULACHE, I. *Moldova: Monografie*. Chișinău: Universitas, 2015. ISBN: 978-9975-9752-6.
123. *School Education During COVID-19: Were Teachers and Students Ready?* Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020. [accesat: 22.07.2024]. Disponibil: <https://www.oecd.org/education/school-education-during-covid-19>.
124. 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.
125. SIEGRIST, J. *Effort-Reward Imbalance at Work: Theory, Measurement and Evidence*. Berlin: Springer, 1996b. ISBN: 978-3540615498.
126. SIMIONESCU, I. Necesitatea gestionării riscurilor legate de locul de muncă. În: *Management intercultural*, 2019, vol.XXI, nr. 42, pp. 39-46. ISSN: 1454-9980.
127. *Strategia Europa 2020* [accesat: 15.04.2025] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:ro:PDF>
128. ȘOVA, T.; COJOCARU-BOROZAN, M. *Stresul ocupațional al cadrelor didactice. Note de curs*. Bălți: USARB, 2014. ISBN: 978-9975-4487-2-7.

129. Teza Doctorat, [accesat: 09.12.2022]. Disponibil: <https://tezadoctorat.com/15-4-analiza-calitativa-si-codificarea-datelor/>
130. TUDOSE, F. *Fundamente în psihologia medicală*. București: Fundația România de Măine, 2007. ISBN: 978-973-725-931-8.
131. URSU, M.A. *Stresul organizațional. Modalități de identificare, studiere, prevenire și combatere*. Iași: Lumen, 2000. ISBN: 978-973-1703-96-1.
132. VAN WART, M. *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. 2nd edition. New York: Routledge, 2014. ISBN: 978-0765641059.
133. VELDHoven, M., TARIS, T., JONGE, J., BROERSEN, S. *The relationship between work characteristics and employee health and well-being: How much complexity do we really need?* In: International Journal of Stress Management, 2005, vol. 12, no. 1, pp. 3-28. ISSN: 1072-5245.
134. *What are psychosocial risk factors?* [accesat: 09.09.2021]. Disponibil: <https://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm>
135. *What are the 13 psychological risk factors?* [accesat: 10.09.2021]. Disponibil: https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html
136. YIN, R. (2003/2005). *Studiul de caz*. Iași: Polirom. ISBN: 973-681-919-1.
137. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol II). Iași: Polirom, 2007. ISBN: 978-973-46-0452-4.
138. **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.
139. **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.
140. **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.
141. **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.

142. **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.
143. **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
144. **ZUBCO, L.** Studiu de caz privind implimentarea unui proiect de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2024, nr. 9(169), pp. 269-274. ISSN 1857-2103.
145. **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.
146. **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.
147. КАЛЬКИС, В.; КРИСТИНЫШ, И.; РОЯ, Ж., *Основные направления оценки рисков рабочей среды*. Тула: Изд-во ТулГУ, 2005. ISBN 978-5-7679-4556-6.
148. МУРТОНЕН, М. *Оценка рисков на рабочем месте – практическое пособие*. VTT – технический исследовательский центр Финляндии, Международная организация труда, 2007. ISBN: 978-92-2-119761-3.

Chestionar

Climatul organizațional în instituțiile de învățământ pe timp de pandemie

Echipa noastră realizează un studiu referitor la opiniile profesorilor raportate la climatul organizațional din instituția în care activează. Obiectivul principal al acestui studiu este de a explora atmosfera psihologică în raport cu desfășurarea muncii profesorilor pe timp de pandemie.

Mizăm pe sinceritatea dvs. și ne dorim să veniți cu opinii și descrieri cât mai detaliate. În schimb noi vă vom asigura confidențialitatea.

Contând pe inteligența și spiritul dvs. de analiză, vă rugăm să răspundeți la întrebările acestui chestionar. Vă mulțumim!

1. Gândiți-vă la instituția în care lucrați. Care sunt primele trei cuvinte ce vă vin în minte?

2. Care sunt aspectele pozitive, avantajele care vă mențin motivația de a munci în instituția dată, la momentu actual?

3. Care credeți că sunt problemele, dezavantajele, dificultățile care încurcă ca lucrurile să meragă bine în instituție?

4. Cum credeți că vor evolua lucrurile în următorii ani în instituția în care activați?

6. Vă rugăm să descrieți în câteva cuvinte, ce v-ar motiva să munciți mai bine?

7. Exprimându-vă la modul general?

Dvs. sunteți cel mai mulțumit de _____
și cel mai nemulțumit de _____

8. Dacă ar fi să formulați sugestii privind modul de organizare a activității la momentul actual, în instituția în care lucrați, ce propuneri ați face? De exemplu, ce ați schimba dacă dvs. ați avea putere de decizie?

9. În afară de o eventuală creștere a salariilor, ce alte sugestii ați face referitoare la modul de stimulare/recompensare a angajaților?

10. Cele mai utile îmbunătățiri în cadrul instituției ar fi cele la nivel de:

- rezolvare a conflictelor;
- îmbunătățirea abilităților/stilului de conducere a șefului;
- organizării mai bune a activității muncii;
- stabilirii unui sistem de salarizare motivant;
- îmbunătățirii relațiilor de muncă între șefi și subalterni;
- dotarea cu utilaje necesare;
- dotarea mediului de lucru cu condiții necesare (reparație, încălzire etc)
- participare la luarea deciziilor;
- micșorarea volumului de muncă;
- planificarea mai eficientă a muncii pentru a evita lucrul neprevăzut;
- sprijin pentru soluționarea problemelor și dezvoltarea personală;
- acordarea suportului pentru performanță, pentru dezvoltare a carierei;
- altceva? _____

11. Dacă v-ați imagina un serviciu perfect, ce așteptări ați avea în urma prestării muncii dvs.

- un salariu bun, anumite bonusuri și alte beneficii de ordin material;

- șansa de a face o carieră de succes;
- un colectiv plăcut, interesant;
- condiții bune de lucru, curat, cald, fără zgomot;
- siguranță pentru ziua de mâine;
- înțelegere și suport pentru problemele personale;
- recunoaștere și apreciere pentru lucrul bine făcut;
- muncă interesantă și incitantă;
- participarea la decizii, care afectează munca;
- altceva _____

12. Cum ați descrie activitatea pe care o desfășurați? _____

13. Cum apreciați volumul și ritmul de muncă prestat, vă încadrați în timpul de muncă plătit de către instituție, la momentul actual? _____

14. Cum apreciați mediul și echipamentul de muncă în prestarea muncii de la distanță? _____

15. Cum mențineți relațiile interpersonale cu colegii, activând de la distanță? _____

16. Cum delimitați viața de familie de muncă, prestând munca de la distanță? _____

17. Cu ce probleme vă confrunțați, legate de restricțiile pandemice? _____

18. Ce vă preocupă/vă îngrijorează cel mai mult la momentul actual? _____

19. Ce emoții trăiți în raport cu situația pandemică? _____

19. Vârsta _____

20. Sexul _____

22. Profesia _____

23. Situația maritală _____

O parte din întrebările chestionarului au fost selectate și adaptate după chestionarul „Climat organizațional” prezentat în lucrarea științifică „Evaluarea psihologică a personalului” (Constantin, 2004).

Fișă de observații pentru riscurile psihosociale la locul de muncă**Informații generale****Data:** _____**Locul de muncă:** _____**Observator:** _____**Departament:** _____**Detalii despre observații****1. Comunicarea și relațiile interpersonale**

Există conflicte sau tensiuni între colegi? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

Există lipsa de comunicare eficientă între angajați și conducere? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

2. Sarcini și volum de muncă

Volumul de muncă este excesiv? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

Sarcinile sunt clar definite și înțelese de către angajați? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

3. Sprijin social

Angajații se simt sprijiniți de către colegi? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Angajații se simt sprijiniți de către superiorii lor? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

4. Control și autonomie

Angajații au un anumit grad de autonomie în realizarea sarcinilor? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Angajații au posibilitatea de a-și influența programul de muncă? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

5. Echilibru muncă-viață personală

Programul de muncă permite un echilibru sănătos între muncă și viața personală? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Există politici de flexibilitate a programului de muncă? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

6. Securitate și stabilitate în muncă

Angajații se simt securizați în privința locului de muncă? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Există îngrijorări legate de stabilitatea locului de muncă? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

7. Fluctuația de cadre

Există o rată ridicată a fluctuației de cadre în departament? Da / Nu

Dacă da, descrieți motivele observate: _____

Angajații pleacă din companie din cauza condițiilor de muncă? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

8. Sănătatea și simptomele angajaților

Angajații vorbesc despre anumite simptome în urma activității exercitate? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

Șefii oferă posibilitatea luării unor zile de recuperare, atunci când angajații sunt bolnavi sau extrem de obosiți în urma exercitării muncii extenuante sau peste program? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

9. Abuz de substanțe

Există suspiciuni sau dovezi de abuz de substanțe (alcool, droguri) în rândul angajaților? Da / Nu

Dacă da, descrieți: _____

Compania oferă suport sau programe de asistență pentru angajații cu probleme de abuz de substanțe? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

10. Recunoaștere și recompensă

Angajații consideră că munca lor este recunoscută și apreciată? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Există un sistem clar și transparent de recompensare? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

11. Formare și dezvoltare profesională

Există oportunități de formare și dezvoltare profesională pentru angajați? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Angajații consideră că pot avansa în carieră? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

12. Violență din partea terților

Există clienți agresivi/nemulțumiți? Da / Nu

Dacă Da, descrieți: _____

Sunteți protejați de către companie împotriva violenței clienților? Da / Nu

Dacă nu, descrieți: _____

Concluzii și recomandări

Riscuri psihosociale identificate: _____

Recomandări pentru îmbunătățirea mediului de muncă: _____

Observații suplimentare: _____

Fișă de observație a comportamentului organizațional al angajatului la locul de muncă

Data observației: _____

Numele angajatului: _____

Funcția: _____

Observator: _____

Categoria	Dimensiuni	Criterii de evaluare	Scala de evaluare	
			Da	Nu
Comportamentul	Interacțiuni sociale	Se angajează activ în discuții		
		Participă la activitățile de grup		
		Evită contactul cu colegii		
		Se retrage frecvent		
	Limbajul corpului	Poziție deschisă și prietenoasă		
		Poziție închisă (brațe încrucișate, capul plecat)		
		Expresii faciale variate		
		Expresii faciale neutre sau negative		
	Comportamentul în grup	Participă activ la activitățile de echipă		
		Nu contribuie sau nu își exprimă opiniile		
		Se află în conflict cu colegii		
		Colaborează fără probleme		
Evaluarea stării emoționale	Starea de spirit	Zâmbește și se arată entuziast		
		Manifestă frecvent tristețe sau iritabilitate		
		Se plânge des de lipsa de motivație		
		Reacționează pozitiv la feedback		
	Reacții la feedback	Acceptă feedback-ul cu deschidere		
		Reacționează defensiv		
		Apreciera contribuțiilor		
Monitorizarea performanței și angajamentului	Calitatea muncii	Nu manifestă interes față de feedback		
	Calitatea muncii	Calitate constantă și satisfăcătoare		
		Fluctuații evidente în performanță		
		Proiecte finalizate la timp		
		Întârzieri frecvente în livrări		
	Respectarea termenelor limită	Respectă termenul stabilit		
		Întârzieri periodice		
		Întârzieri frecvente		
Observația semnelor fizice	Semne de oboseală	Apărent odihnit și energic		
		Oboseală vizibilă		
		Dificultăți în concentrare		
		Se plânge de oboseală frecventă		
	Probleme de sănătate	Se plânge de probleme fizice		
		Plângeri frecvente (dureri de cap, tensiune musculară)		

Observații finale: _____

Semnătura observatorului: _____

Ghid de interviu

Riscuri psihosociale la locul de muncă

1. Care au fost/ sunt situațiile de la locul de muncă care au generat/ generează probleme de sănătate:
2. Vă rugăm să ne povestiți mai detaliat 2-3 asemenea situații și să specificați problemele de sănătate apărute. În ce fel v-a influențat aceste situații starea generală de sănătate, atât fizică, cât și mintală? *(puteți să ne relațați situații în baza unor experiențe trăite personal de Dvs. sau pe care le-ați observat la alți colegi).*
3. *În funcție de situațiile relatate de persoana interviuată la întrebarea 2, solicitați persoanei să relateze detalii despre condițiile în care s-au produs:* Puteți să precizați condițiile în care s-au produs aceste situații?
4. Cum a fost afectată eficiența/productivitatea la locul de muncă, rezultatele muncii? Au fost afectați cei din anturajul Dvs. (profesional, familie) și cum anume au fost afectați?
5. Ați avut posibilitatea să vorbiți deschis despre problema cu care v-ați confruntat, să vă exprimați trăirile? Ați solicitat cuiva ajutorul?
6. Această întrebare va fi ajustată în funcție de răspunsul persoanei la întrebarea 5:
 - a) *Dacă răspunsul este da:* Ați fost observat..., înțeles..., ajutat...? În ce mod ați fost ajutat și de către cine?
 - b) *Iar, dacă răspunsul este nu:* Dacă nu ați putut exprima deschis problema, de ce credeți că nu se putea sau nu a fost cazul să vorbiți despre aceasta?
7. Cum au evoluat ulterior aceste situații? Au fost acestea soluționate în vreun fel?
8. Această întrebare va fi ajustată în funcție de răspunsul persoanei la întrebarea 7.
 - a) *Dacă răspunsul este da:* Cum mai exact au fost soluționate aceste situații și de către cine? Ce măsuri au fost întreprinse la nivel organizational pentru a soluționa problema respectivă?
 - b) *Iar dacă răspunsul este nu:* De ce credeți că nu au fost soluționate?
9. Ce trebuie să întreprindă pe viitor organizația în care lucrați pentru a ajuta angajații să nu se confrunte cu asemenea probleme?

Chestionar pentru identificarea riscurilor psihosociale

Chestionarul își propune identificarea riscurilor psihosociale în organizație. Răspundeți cu spontaneitate și sinceritate la toate întrebările chestionarului. Citiți-le cu atenție și bifați răspunsul niciodată, foarte rar, uneori, foarte des, întodeauna. Răspunsurile sunt strict confidențiale, rezultatele ne vor servi la implementarea unui program de gestionare a riscurilor psihosociale în organizație.

N r.		NICIODA TA	FOARTE RAR	UNEORI	DESEORI	FOARTE DES	ÎNTODE AUNA
Riscuri psihosociale							
15.	Lipsa de comunicare și consultații						
16.	Tendința de a blama pe alții atunci când lucrurile merg prost sau de a nega prezența problemei						
17.	Prea multe sarcini de realizat într-un timp scurt;						
18.	O prea puțină/prea multă formare pentru activitate						
19.	Activitate plictisitoare sau repetitivă						
20.	Un volum de muncă supradimensionat						
21.	Un volum de muncă subdimensionat						
22.	Întreruperi aleatorii și sustragerea atenției de la activitatea exercitată						
23.	Întârzieri în ocuparea locurilor vacante						
24.	O adaptare proastă sau inadecvată pentru activitate						
25.	Mediul de muncă neprielnic De bifat: ○ Căldură ○ Lumină prea puternică sau scăzută ○ Frig ○ Zgomot, gălăgie de fundal						
26.	Lipsa controlului asupra activităților de muncă						
27.	Lipsa de consultare sau aducere la cunoștință prealabilă a modificărilor privind locul de muncă sau încărcarea în muncă						
28.	Personalul simte că activitatea îi cere să se comporte în mod conflictual în același timp simte o confuzie în legătură cu modul în care să se comporte						
29.	Contactul constant și solicitant cu personalul sau clienții						
30.	Relații proaste cu ceilalți						

31.	Lipsă de încredere – politica de birou vicioasă perturbă comportamentul pozitiv						
32.	Agresiune						
33.	Hărțuire rasială						
34.	Hărțuire sexuală						
35.	Contactul cu clienți violenți sau nemulțumiți						
36.	Lipsa de susținere din partea conducătorilor și colegilor						
37.	Lipsa de recunoaștere, de apreciere						
38.	Lipsa echilibrului între viața profesională și cea privată						
39.	Lipsa corectitudinii privind performanța						
40.	Teama privind securitatea muncii						
41.	Personalul este nesigur în legătură cu ce se întâmplă și încotro se îndreaptă lucrurile pentru el						
42.	Lipsa oportunității de a face carieră						
43.	Direcții și politici organizaționale neclare						
44.	Management al performanței lipsit de consistență						
45.	Lipsa unui cadru de împărtășire a opiniilor și informațiilor precum și luării împreună a deciziilor						
46.	Lipsa de influență asupra modului în care sunt îndeplinite sarcinile de lucru						
47.	Existența unui dezechilibru între cerințele postului și competența lucrătorului						
48.	Expunerea la evenimente traumatizante, solicitarea emoțională, tratarea oamenilor muribunzi etc.						
49.	Niveluri scăzute de recunoaștere și recompense						
50.	Diferențe individuale între angajat și cultura organizațională						
51.	Lipsa identificării și atașamentului față de companie și lipsa satisfacției de la rezultatul muncii						

Se propune o descifrare a termenilor:

- Niciodată – 0% din cazuri
- Foarte rar – 1% - 10% din cazuri
- Uneori – 11% - 30% din cazuri
- Deseori – 31% - 60% din cazuri
- Foarte des – 61% - 90% din cazuri
- Întotdeauna – 100% din cazuri.

Întrebările chestionarului au fost selectate și adaptate după o clasificare utilizată în *Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale* (Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013).

Chestionarul își propune oferirea unui feed-back cu privire la gestionarea riscurilor psihosociale în mediul organizațional

Acțiuni manageriale întreprinse în vederea gestionării riscurilor psihosociale							
N r.		NICIODA TA	FOARTE RAR	UNEORI	DESEORI	FOARTE DES	ÎNTODE AUNA
1.	Oferă oportunități personalului să contribuie cu idei, mai ales în legătură cu planificarea și organizarea muncii lor						
2.	Introduce obiective clare și există o bună comunicare și o strânsă implicare a angajaților, mai ales în perioadele de schimbare						
3.	Este onest cu el însuși, este un bun exemplu, îi asculte și îi respectă pe ceilalți						
4.	Este apropiat – creează o atmosferă în care oamenii simt că pot să discute despre orice problemă pe care o au						
5.	Evită să-i încurajeze pe oameni să lucreze prea multe ore suplimentare						
6.	Face o listă de priorități a sarcinilor, elimină activitățile de care nu este nevoie, încearcă să avertizeze care sunt activitățile urgente sau importante						
7.	Se asigură că indivizii sunt potriviți pentru activitatea prestată, oferă formare pentru cei care au mai multă nevoie de ea, crește importanța activităților pentru cei ce sunt super antrenați						
8.	Modifică felul în care se desfășoară activitatea prin rotarea personalului, prin a oferi indivizilor mai multă responsabilitate, prin creșterea importanței activității, creșterea varietății sarcinilor, oferind unui grup de lucrători mai multă responsabilitate pentru performanța eficientă a grupului						
9.	Se asigură că alte riscuri de la locul de muncă, cum ar fi zgomotul, substanțele periculoase și amenințarea cu violența sunt controlate în mod adecvat						
10.	Oferă mai mult control personalului permițându-i să-și planifice propria muncă, ia decizii în legătură cu modul în care trebuie realizată activitatea și ce probleme trebuie abordate						
11.	Se consultă cu personalul în legătură cu schimbările						

12.	Este onest cu personalul în legătură cu responsabilitatea de a lua decizii						
13.	Vorbește periodic cu oamenii pentru a se asigura că fiecare a înțeles ce are de făcut						
14.	Se asigură că fiecare are clar definite obiectivele și responsabilitățile legate de obiectivele afacerii și este format pentru locul pe care îl ocupă						
15.	Oferă formare în ceea ce privește abilitățile interpersonale						
16.	Urmează procedurile de prevenire a agresiunii și hărțuirii						
17.	Ia parte la activitățile de cultură ale organizației						
18.	Încurajează și susține construcția echipei						
19.	Susține și să încurajează personalul chiar atunci când lucrurile merg prost						
20.	Încurajează echilibrul pentru o viață sănătoasă						
21.	Vede dacă există posibilități pentru programe de lucru flexibile (de ex., program flexibil, lucrul de acasă)						
22.	Ține seama de faptul că fiecare este diferit și repartizează munca astfel încât fiecare să muncească cât mai bine						
23.	Asigură o bună comunicare cu personalul						
24.	Oferă un suport efectiv pentru personal de-a lungul întregului proces						
25.	Identifică nevoile individuale						
26.	Oferă oportunități corecte de dezvoltare						
27.	Informează personalul în legătură cu ceea ce se întâmplă în întreaga organizație						
28.	Informează personalul privind deprinderile și atribuțiile de care organizația are nevoie în viitor și ajută personalul să-și dezvolte abilitățile pentru a corespunde noilor cerințe						

Se propune o descifrare a termenilor:

- Niciodată – 0% din cazuri
- Foarte rar – 1% - 10% din cazuri
- Uneori – 11% - 30% din cazuri
- Deseori – 31% - 60% din cazuri
- Foarte des – 61% - 90% din cazuri
- Întotdeauna – 100% din cazuri.

Itemii chestionarului au fost selectați și adaptați după o clasificare utilizată în *Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale* (Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013).

Matricea evaluării riscurilor

Întrebare nr.	Risk	Gravitate (1-5)	Frecvență (1-5)	Costuri de intervenție (1-5)	Prioritatea intervenției
2;19;20;	Hărțuire				
18;21;	Violență din partea terților				
3;5;6;7;9;	Volumul și ritmul de muncă				
31;	Lipsa creativității și sarcini repetitive				
24;	Timpul – în ture/orarul de muncă fix				
8;12;13;31;32;	Control asupra muncii				
11;26;	Mediu de lucru și echipamente				
1;10;22;	Cultura organizațională				
16;17;22;31;	Relații interumane				
4;13;	Rolul în organizație				
27;28;	Dezvoltare profesională/carieră				
24;	Echilibrul între viața profesională și cea personală				
4;23;26;30;35;	Dezechilibru între efort și recompensă				
13;27;33;	Schimbari gestionate prost				
13;29;	Justiția organizațională				
33;	Factori sociali și culturali				
19;33;	Diferențe individuale				
31;37;	Atașamentul față de companie/ Gradul de identificare cu organizația				
34;	Confruntarea cu durerea și tratarea oamenilor muribunzi				
35;37;	Satisfacția profesională				

Matricea clasificării riscurilor

Propunem o matrice pentru clasificarea riscurilor pe următoarele niveluri:

	Riscuri emergente locului de muncă	Riscuri psihosociale generate la nivel microsocial	Riscuri psihosociale generate la nivel mezosocial	Riscuri psihosociale generate la nivel macrosocial	Departament/persoană responsabilă	Termen de realizare
Hărțuire						
Violență din partea terților						
Volumul și ritmul de muncă						
Lipsa creativității și sarcini repetitive						
Timpul/orarul de lucru						
Control asupra muncii						
Mediu de lucru și echipamente						
Cultura organizațională						
Relații interumane						
Rolul în organizație						
Dezvoltare profesională/carieră						
Echilibrul între viața profesională și cea personală						
Dezechilibru între efort și recompensă						
Schimbări gestionate prost						
Justiția organizațională						
Factori sociali și culturali						
Diferențe individuale						
Atașamentul față de companie/ Gradul de identificare cu organizația						
Confruntarea cu durerea și tratarea oamenilor muribunzi						
Satisfacția profesională						

INSTRUCȚIUNE

privind gestionarea riscurilor psihosociale la locul de muncă pentru liderii de echipă

Scop

Asigurarea unui mediu de lucru sănătos din punct de vedere psihosocial, prin promovarea bunăstării angajaților și prevenirea stresului ocupațional.

Principii de bază

- P1. Tratarea angajaților cu înțelegere, respect și atenție.
- P2. Monitorizarea regulată a satisfacției profesionale și a stării de bine.
- P3. Oferirea de sprijin și feedback.
- P4. Consolidarea spiritului de echipă și a relațiilor interpersonale pozitive.

Măsurile pentru promovarea unui management eficient și sprijinitor

1. Comunicare
 - Realizați comunicare regulată prin discuții formale și informale cu operatorii.
 - Împărtășiți informațiile relevante și solicitați părerea angajaților.
 - Stabiliți obiective clare și comunicați misiunea activității.
 - Cultivați respectul reciproc și valori care promovează onestitate și integritate.
 - Dezvoltați spiritul de echipă și a relațiile bune între membrii personalului.
2. Feedback
 - Oferiți feedback regulat și recunoașteți munca bine realizată.
 - Evidențiați realizările individuale și de grup.
 - Sprijiniți îmbunătățirea continuă, exprimați entuziasm, căldură și relaxare.
3. Îndrumare și sprijin
 - Recunoașteți și valorificați abilitățile fiecărui angajat.
 - Tratați personalul cu înțelegere și atenție.
 - Exprimați încredere în capacitatea angajaților de a gestiona sarcini dificile.
 - Sprijiniți învățarea din greșeli într-un mod constructiv.
 - Monitorizați regulat a satisfacția și starea de bine a personalului.
 - Oferiți suport activ operatorilor, facilitând asimilarea informației operaționale (ex. structura apelului).
4. Acordarea autonomiei
 - Încurajați luarea deciziilor independente și desfășurarea integrală a sarcinilor de muncă, în măsura posibilităților.
5. Facilitarea muncii
 - Asigurați asistență pentru a asigura funcționarea foarte bună a echipamentelor de muncă (calculator, căști).
 - Asigurați-vă că fiecare operator are o bună formare pentru îndeplinirea sarcinilor.
 - Fiți disponibil pentru suport și clarificări.
6. Respectarea individualității
 - Alocați timp pentru discuții individuale și ascultați activ problemele angajaților.
 - Informați personalul din timp, privind schimbările organizaționale.
7. Planificare responsabilă
 - Evaluați impactul deciziilor asupra personalului.
 - Planificați proactiv volumul de muncă și evitați gestionarea în regim de urgență continuă.
8. Echilibru viață profesională – personală
 - Oferiți opțiuni de program flexibil/muncă la distanță și susțineți echilibrul între muncă și viața personală.
9. Echitate și respect
 - Tratați toți angajații cu echitate, respectând diversitatea culturală și personală.

- Eliminați influențele negative ale antipațiilor sau prejudecăților personale.

Măsuri privind organizarea muncii

1. Asigurați claritatea rolurilor și responsabilităților.
2. Identificați și gestionați presiunile de muncă excesive.
3. Gestionați și preveniți stresul ocupațional prin măsuri adecvate.

Sănătate, securitate și stare de bine

1. Prioritizați sănătatea și securitatea în mediul de lucru.
2. Abordați din timp conflictele și problemele de relaționare.
3. Încurajați utilizarea pauzelor de muncă, concediului anual și monitorizați volumul de muncă.

Sprijin pentru angajații aflați sub stres

1. Tratați problemele de stres la fel ca pe cele de sănătate fizică.
2. Discutați deschis cu persoanele afectate și oferiți sprijin concret.
3. Monitorizați progresul și adaptați măsurile de sprijin pe parcursul procesului de recuperare.

Itemii instrucțiunii au fost selectați și adaptați după o clasificare utilizată în *Studiul privind Elaborarea Cerințelor de Securitate și Sănătate pentru prevenirea Expunerii Lucrătorilor la Riscuri Psihosociale* (Institutul Național de Cercetare Dezvoltare pentru Protecția Muncii „Al. Darabont”, București, 2013).

INSTRUCȚIUNE
de securitate și sănătate în muncă
pentru operatori

Cerințele de securitate și sănătate în muncă în timpul lucrului la calculator

1. În timpul lucrului la calculator, operatorii sunt obligați să respecte următoarele cerințe:
 - a) Să nu atingă sau să conecteze panoul posterior al unității centrale cât timp sistemul este alimentat cu energie electrică;
 - b) Să nu reconecteze fișele de interfață (intrare – ieșire) ale cablurilor sau dispozitivelor periferice în timp ce calculatorul este pornit și conectat la rețeaua electrică;
 - c) Să evite contactul oricărei surse de umezeală cu unitatea centrală, monitorul, tastatura sau alte dispozitive periferice.
2. Conectarea corectă a calculatorului trebuie să se realizeze în următoarea ordine:
 - a) Se conectează blocul de alimentare la rețea;
 - b) Se conectează dispozitivele periferice (monitor, căști, imprimantă etc.);
 - c) Se pornește unitatea centrală (procesorul).
3. Calculatorul trebuie deconectat imediat în următoarele situații:
 - a) La identificarea unor defecte sau funcționări anormale;
 - b) În cazul unei întreruperi bruște a curentului electric;
 - c) În timpul operațiunilor de curățare.
4. Scaunul trebuie reglat astfel încât ochii utilizatorului să fie poziționați la nivelul centrului ecranului sau ușor deasupra, până la două treimi din înălțimea acestuia.
5. Tastatura trebuie poziționată ergonomic, astfel încât utilizatorul să poată adopta o poziție de lucru confortabilă, care să prevină oboseala brațelor și a mâinilor.
6. Distanța optimă dintre ochi și ecran este de 600–700 mm, iar cea minim admisibilă nu trebuie să fie mai mică de 500 mm.
7. Monitorul trebuie plasat astfel încât să nu reflecte sursele de lumină artificială (becuri, lămpi), respectând unghiul de protecție al acestora pentru a evita reflexiile deranjante pe ecran.
8. Durata standard a unei zile de lucru la calculator este de 8 ore. În cazul muncii în schimburi, se poate lucra până la 12 ore.
9. Pentru menținerea stării de sănătate și a capacității de muncă, pe lângă pauza de prânz, trebuie introduse pauze reglementate suplimentare, incluse în timpul de lucru.
10. Într-o zi de muncă de 8 ore, pauzele reglementate se acordă, după primele 2 ore de lucru și după 2 ore de la reluarea activității post-prânz. Fiecare pauză va avea durata de 15 minute.
11. Într-o zi de muncă de 12 ore, în primele 8 ore se păstrează structura pauzelor ca în ziua de 8 ore, iar în ultimele 4 ore, se va acorda câte o pauză de 15 minute după fiecare oră de lucru.
12. În timpul acestor pauze reglementare se recomandă, exerciții fizice ușoare pentru reducerea tensiunii musculare și psihice și exerciții pentru relaxarea ochilor;
13. Activități de detensionare psihologică, pentru prevenirea oboselii mintale. Dacă apar dificultăți de vedere cauzate de munca prelungită la calculator, se recomandă efectuarea unui consult oftalmologic.

INSTRUCȚIUNE**pentru comunicarea eficientă și gestionarea stresului în relația cu clienții**pentru operatori**1. Aplicarea strategiilor de comunicare eficientă**

Răspunde calm și profesionist – folosește un ton neutru și evită escaladarea conflictului.

Urmează structura apelului – urmează etapele apelului recomandate, asta te va pune într-o lumină corectă la evaluarea apelului.

Redirecționează conversația spre soluții – întreabă ce își dorește clientul în loc să te concentrezi pe plângere.

Reflectează și învață – analizează ce strategii au funcționat și ajustează abordarea pentru viitor.

2. Dezvoltarea unei gândiri reziliente

Separă atacul de tine ca persoană – înțelege că insultele reflectă frustrarea clientului și nu valoarea ta personală.

Menține un dialog interior pozitiv – înlocuiește gândurile negative („Sunt atacat”) cu unele constructive („Aceasta este o problemă pe care o pot gestiona”).

Practică detasarea emoțională – imaginează-te ca un observator neutru în loc să te implicii emoțional.

3. Gestionarea reacțiilor emoționale

Respiră profund și răspunde calculat – înainte de a reacționa, fă o pauză de câteva secunde pentru a nu acționa impulsiv.

Utilizează una dintre următoarele tehnici de relaxare scurte după interacțiunile dificile:

Tehnica Respirației 4-7-8 (1 minut)

1. Inspiră profund pe nas timp de 4 secunde.
2. Ține aerul în plămâni timp de 7 secunde.
3. Expiră lent pe gură timp de 8 secunde.
4. Repetă de 3-4 ori.

Tehnica de Relaxare Musculară Rapidă (2 minute)

1. Strânge puternic pumnii și menține tensiunea timp de 5 secunde.
2. Relaxează complet mâinile și simte diferența.
3. Ridică umerii spre urechi și menține tensiunea 5 secunde, apoi relaxează.
4. Strânge mușchii feței (fruntea, maxilarul) timp de 5 secunde, apoi eliberează.
5. Inspiră adânc și expiră lent de 3 ori.

ANEXA 12

Sugestii pentru etapele de urmat în desfășurarea unui apel:

1. Primirea clientului

- Salutați clientul într-un mod politicos și cordial, oferindu-vă numele pentru a crea o atmosferă personală.
- Confirmați informațiile de bază, cum ar fi adresa de email, pentru a vă asigura că aveți date corecte.

„Bună ziua, numele meu este [Nume], cum vă pot ajuta astăzi?”

„Bună ziua, vă mulțumesc că ne-ați contactat. Cum vă pot ajuta?”

„Vă rog să-mi confirmați adresa de email pentru a putea trimite informațiile corecte.”

2. Ascultare activă

- Acordați atenție completă clientului, ascultați activ și luați notițe.
- Evitați să întrerupeți clientul și asigurați-vă că înțelegeți complet ceea ce spune.

„Înțeleg ce spuneți, lăsați-mă un moment să notez aceste informații.”

„Desigur, vă ascult cu atenție. Vreau să mă asigur că am înțeles corect ceea ce spuneți.”

„Este important să înțelegem toate detaliile, așa că vă rog să continuați.”

3. Întrebări clare și concise

- Puneți întrebări închise, care să ajute la clarificarea informațiilor.
- Asigurați-vă că întrebările sunt clare și directe pentru a obține informațiile necesare.

„Este corectă comanda din data de...?”

„Ați dori să modificăm ceva în ceea ce am discutat?”

„Este comanda dumneavoastră din data de [data]?”

„Vă pot ajuta să rezolvăm problema legată de [problema specifică]? Este aceasta ceea ce ați dori?”

„Doriți să schimbăm livrarea pentru [data specifică]?”

4. Reformularea și confirmarea înțelegerii

- După ce clientul v-a oferit informațiile, faceți o reformulare scurtă pentru a confirma că ați înțeles corect.
- Acest lucru ajută la evitarea confuziilor și oferă clientului o siguranță că problema este clară.

„Dacă am înțeles corect, dumneavoastră doriți să anulați comanda plasată pe [data]?”

„Pentru a recapitula, mă contactați pentru a obține o soluție referitoare la [problema descrisă de client]. Este corect?”

„Așadar, doriți să schimbăm data livrării și să adăugăm un produs suplimentar, nu-i așa?”

5. Lăsarea clientului în așteptare

- Dacă este necesar, informați clientul că trebuie să îl lăsați în așteptare pentru a verifica o informație.
- Asigurați-vă că lăsarea în așteptare se face cu acordul clientului și menționați cât timp va dura.
- Când reveniți, adresați-vă clientului pe nume și mulțumiți-i pentru răbdare.

„Vă rog să așteptați câteva momente pentru a verifica informațiile. Mulțumesc pentru răbdare!”

„Voi pune apelul în așteptare pentru a verifica detaliile. Vă rog să rămâneți pe linie.”

6. Personalizarea apelului

- Este esențial să personalizați conversația. Folosiți numele clientului și faceți referire la nevoile sau preocupările sale specifice.
- Întrebați-l cum îl pot ajuta mai mult, iar dacă au fost deja oferite soluții, reafirmați că sunteți disponibil pentru alte întrebări.

„Domnule [Nume], aș dori să mă asigur că totul este în regulă și că soluția oferită răspunde nevoilor dumneavoastră.”

„Dacă am înțeles corect, în urma discuției anterioare, doriți să modificăm data livrării pentru [numele produsului]? Vă mulțumim pentru clarificare.”

„Înțeleg că pentru dumneavoastră este important să rezolvăm această problemă cât mai repede, așa că voi face tot posibilul să obțin răspunsurile necesare.”

7. Confirmarea pașilor următori și a acțiunilor

- a. La finalul apelului, recapitularea celor discutate este esențială. Confirmați pașii următori pe care clientul trebuie să îi urmeze sau acțiunile pe care le veți întreprinde.
- b. De exemplu: „Așa cum am discutat, vom trimite informațiile solicitate și vă vom contacta în termen de 3 zile pentru a finaliza procesul.”

„Așadar, conform celor discutate, voi trimite informațiile solicitate până mâine și vă voi contacta pentru a vă confirma acest lucru.”

„În următoarele zile, veți primi un email cu detalii suplimentare. După ce le veți verifica, ne putem auzi din nou pentru a finaliza procesul.”

„Vă voi contacta în termen de [număr] zile pentru a finaliza procesul. Până atunci, nu ezitați să mă contactați dacă aveți întrebări suplimentare.”

8. Confirmarea detaliilor importante

- a. Verificați cu clientul informațiile cheie, cum ar fi datele de contact sau termenii conveniți.
- b. Exemple: „Confirmăm că ne-ați oferit adresa de email [email client] pentru a trimite documentele solicitate?”

„Vreau să confirm că ne-ați oferit adresa de email [email client] pentru a vă trimite documentele necesare.”

„Este corect că doriți ca livrarea să fie făcută la adresa [adresa client]?”

„Vă confirm că pașii următori sunt următorii: [detalii pași]. Este totul în regulă până acum?”

9. Oferirea de salutări finale

- a. Încheiați apelul într-un mod politicos și pozitiv, dorindu-i clientului o zi bună sau o săptămână excelentă.

„Vă mulțumesc pentru că ați ales serviciile noastre. Vă doresc o zi minunată!”

„Mulțumesc că ne-ați contactat astăzi. Vă doresc o săptămână excelentă!”

„Vă mulțumim pentru timpul acordat. Sperăm să aveți o zi cât mai productivă!”

10. Închiderea apelului cu respect

- a. Așteptați ca clientul să închidă apelul înainte de a face acest lucru, pentru a evita confuzii.
- b. Asigurați-vă că clientul se simte auzit și respectat înainte de închiderea apelului.

„Așadar, am discutat despre toate punctele importante. Vă mulțumim că ați ales să vorbiți cu noi astăzi. O zi bună!”

„Închidem apelul aici, dar dacă aveți alte întrebări, nu ezitați să ne contactați. La revedere!”

„Mulțumesc pentru colaborare și pentru timpul acordat. Dacă aveți nevoie de ajutor suplimentar, suntem la dispoziția dumneavoastră!”

11. Luarea de notițe și următoarele acțiuni

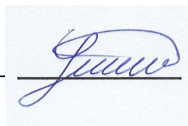
- a. După apel, notați punctele cheie discutate și orice acțiune ce trebuie întreprinsă. Acestea vor ajuta la urmărirea apelurilor viitoare și la rezolvarea eficientă a cerințelor clientului.

DECLARATIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, **ZUBCO Luminița**, doctorandă, Universitatea de Stat din Moldova, declar pe proprie răspundere că mate-rialele prezentate în teza de doctor sunt rezultatul unor cercetări și realizări științi-fice personale. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în confor-mitate cu legislația în vigoare.

ZUBCO Luminița

Semnătura: _____



Data: 30.04.2025

CV-ul autorului



Curriculum vitae

Europass

Informații personale

Nume / Prenume

Cetățenie

Zubco Luminița

dublă (română și moldovenească)

Telefon

076001011

E-mail

luminitazubco@yahoo.com

Data nașterii

13 decembrie 1988

Educație și formare

2020/prezent

Școala Doctorală: **Științe sociale** (Consortiu: Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul, Institutul Național de Informații și Securitate „Bogdan Întemeietorul Moldovei” Serviciul Informații și Securitate)

2011/2013

Universitatea de Stat din Moldova

Facultatea Psihologie și Științe ale Educației, specialitatea Psihologie Clinică

2008/2011

Universitatea de Stat din Moldova

Facultatea de Sociologie și Asistență Socială, specialitatea Asistență Socială

2005/2008

Liceul Teoretic „Mihai Eminescu” Căușeni

Conferințe și publicații

Aprilie 2025

Publicație: „*Studii de caz privind gestionarea riscurilor psihosociale în organizații: o analiză comparativă*” Studia Universitatis Moldaviae Volumul Nr. 5(185), pp. 301-309, (2025), ISSN 1857-2103

Aprilie 2025

Publicație: „*The use of matrices in the analysis of psychosocial risks in the organizational environment*” Târgu Mureș, 2025, Arhipelag XXI Press, Numărul 40/ 2025 al revistei Journal of Romanian Literary Studies, ISSN 2248-3004

Decembrie 2023

Publicație: „*Peculiarities regarding the management of psychosocial risks in the organizational environment*”, Târgu Mureș, 2023, Arhipelag XXI Press, Numărul 35/ 2023 al revistei Journal of Romanian Literary Studies, ISSN 2248-3004

Noiembrie 2023

Publicație: „*Studiu de caz privind implementarea unui proiect de gestionare a riscurilor psihosociale în mediul organizațional*” Chișinău, 2024, Studia Universitatis Moldaviae Volumul Nr. 9 (2024) ISSN 1857-2103”

10-11 noiembrie 2022

Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”

Publicație: „*Riscurile psihosociale în mediul organizațional conform unor state cu politici bine dezvoltate în domeniul securității și sănătății în muncă*” Chișinău: CEP USM, 2022. ISBN 978-9975-62-471-8.

21 octombrie 2022

Conferința științifică cu participare internațională, „Asistența Psihologică La Etapa Contemporană: Realități Și Perspective” Ediția III-A, Usarb, Bălți

Publicație: „*Afecțiunile Musculo-Scheletice În Rîndul Angajaților Din Domeniul Tehnologiilor Informaționale.*” Coautori Cojocaru Natalia, Șeremet Aurelia

28 octombrie 2022

Conferința „Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”. Iași: Performantica, 2022

Publicație: „*Trauma psihologică ca impact a hărțuirii morale în organizații*” Iași: Performantica, 2022, vol. 43. ISSN: 2971-8740.

3 decembrie 2021

Conferința națională cu participare internațională „Psihologia aplicativă din perspectiva abordărilor societale contemporane” USM, Chișinău

Publicație: „*Abordări Ale Riscurilor Psihosociale În Legislația Republicii Moldova*”

22-23 aprilie 2021

Conferința științifică națională a doctoranzilor „Metodologii contemporane de cercetare și evaluare” USM

Publicație: „*Modalități de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale în organizații.*”

14 mai 2021

Simpozionul „Profesionalizarea cadrelor didactice: tendințe și realități socio-psiho-pedagogice” Chișinău

Publicație: „*Riscurile psihosociale în rândul profesorilor pe timp de pandemie.*”

Noiembrie 2015

Publicație științifică „*Activități fizice de adaptare în diminuarea anxietății la copiii cu dizabilități fizice*” Teoria și arta educației fizice

	în școală: revistă științifico-metodică. Nr 2, 2015, pp. 74-76 ISSN: 376.2:796				
Limba maternă	Limba română				
Limbi străine cunoscute					
Nivel European (*)	Înțelegere		Vorbire		Scriere
Autoevaluare	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
Limba rusă	avansat	avansat	avansat	avansat	avansat
Limba franceză	avansat	avansat	avansat	avansat	avansat
Limba engleză	preintermed iar	preinterme diar	preintermedia r	preinterme diar	preintermed iar
Domenii de interes științific	Activând în domeniul protecției drepturilor copilului, mi-am orientat cercetările către analiza aprofundată a funcționării psihice a copilului, acumulând o experiență semnificativă în intervenția directă alături de copii cu dizabilități și familiile acestora. În paralel, în calitate de manager de echipă pentru multiple servicii destinate copiilor cu dizabilități, am urmărit dezvoltarea unor modele de intervenție care să asigure un echilibru între starea de bine a personalului și furnizarea unor servicii de înaltă calitate beneficiarilor. Această direcție de cercetare s-a concretizat în cadrul tezei mele de masterat, intitulată: „Sindromul burnout la specialiștii implicați în asistența copilului cu dizabilități și a familiei acestuia”, în care am analizat relația dintre cerințele profesionale, particularitățile mediului organizațional și caracteristicile individuale ale personalului implicat. Ulterior, domeniul meu de interes științific s-a extins către o analiză sistematică a riscurilor psihosociale în diverse contexte organizaționale, cu accent pe identificarea mecanismelor care contribuie la prevenirea și gestionarea acestora, având în vedere atât perspectiva angajaților, cât și a organizațiilor.				