

## MANAGEMENTUL STRES-ULUI PROFESIONAL

Stresul și oboseala profesională, numite și bolile secolului, sunt cele mai grave disfuncționalități care apar în munca de birou. Din această cauză a apărut necesitatea organizării ergonomice a muncii în birouri.

Reacția la stres se instalează treptat atunci când individul este supus un timp îndelungat unor condiții de tensiune psihică, mai ales atunci când este atinsă imaginea sa, situația maritală, profesională sau materială. De obicei individul își revine când situația stresantă a fost înlăturată, deși uneori pot rămâne unele sechele sau o vulnerabilitate crescută față de anumiți factori de stres\*.

Oboseala reprezintă o reacție a organismului de readaptare, de refacere a funcțiilor sale. Ea reprezintă un fenomen fiziologic normal care apare în urma solicitărilor prezente în activitatea umană.

În general oboseala este un fenomen reversibil, deoarece dacă este urmată de o perioadă de odihnă sau de somn, organismul își reface plenitudinea funcțiilor sale. Ea nu este o boală, dar poate avea consecințe temporare asupra organismului precum slăbirea atenției față de munca îndeplinită și față de mediu.

Specialiștii clasifică oboseala în următoarele grupe:

- ∨ Oboseala musculară (dinamică și statică) – determinată de efortul muscular și de contractarea musculară fixă.

- ∨ Oboseala neurosenzorială – cauzată de tensiunea nervoasă a simțurilor (ochi, urechi).

- ∨ Oboseala psihică – determinată de factori de natură psihică.

Cauze ale sunt:

- ∨ intensitatea și durata muncii fizice și intelectuale;
- ∨ factorii de mediu (temperatura, lumina, zgomotul);
- ∨ factorii de natură psihică (responsabilități, griji, conflicte);
- ∨ monotonia sau rutina muncii;
- ∨ boli și dureri.

Formele de manifestare a oboselii la om sunt multiple:

- ∨ scăderea atenției;
- ∨ încetinirea și inhibarea percepției;
- ∨ inhibarea capacității de gândire;
- ∨ scăderea randamentului activității fizice și intelectuale.

*În birouri oboseala profesională este o stare produsă de stres și afectează mai ales persoanele care lucrează cu publicul. Cei mai mulți cred că munca în birouri și secretariate este lipsită de stres sau cu stres redus, însă lucrurile nu stau deloc așa. Tensiunile psihice și stresul contactelor inter-umane determină oboseală sau chiar epuizare.. Cauzele ar consta în lipsa de spațiu și de intimitate a locului de muncă, precum și în dificultatea sarcinilor de serviciu.*

În general, persoanele care manifestă simptome de oboseală fizică și psihică au o atitudine negativistă în relațiile cu ceilalți și resimt o diminuare a respectului de sine.\*

În afara programului normal de lucru, remedierea și prevenirea oboselii se poate realiza prin reglementarea duratei zilei de lucru, a duratei săptămânii de lucru și a concediilor de odihnă.

În munca de birou remediile pentru epuizarea și pentru oboseala profesională se pot asigura la două niveluri.

La nivelul vieții personale angajații trebuie să-și structureze activitățile astfel încât acestea să le dea un sentiment de confort și de siguranță. Salariații trebuie să aibă o viață activă în afara serviciului și mediului acestuia.

Al doilea nivel se referă la responsabilitățile manageriale care trebuie să vizeze ajutorarea salariaților afectați de oboseală profesională prin recunoașterea simptomelor acestui fenomen și prin instruirea personalului în vederea depistării lor, prin organizarea de întruniri ce pot fi folosite pentru întrajutorarea membrilor personalului și prin promovarea spiritului de echipă.

Pentru a nu permite răspândirea acestor simptome, managerii trebuie să le recunoască și să le prevină ori de câte ori este posibil. De asemenea, managerul are un rol esențial în găsirea unor corelații și alternative optime între durata perioadelor de muncă, durata pauzelor pentru odihnă, numărul, conținutul și momentul introducerii acestor pauze, astfel încât să se asigure o eficiență sporită, un nivel optim al capacității de muncă și o bună stare a sănătății.

### 1. DEFINIȚIA STRES-ULUI

Ce este stresul? Cea mai potrivită definiție ar suna cam așa: **reacțiile adverse, în plan psihic și fiziologic, pe care le are o persoană atunci când nu este capabilă să facă față solicitărilor la care este supusă.** Stres-ul este declanșat mai puțin de problemele externe cu care ne confruntăm, cât de modul în care facem față (sau nu reușim să facem față) acestor probleme. Astfel, majoritatea oamenilor se confruntă cu o mare diversitate de factori de presiune în cursul întregii lor existențe, iar despre unii s-ar putea spune că sunt stimulați și dau maximum de randament doar când se află “sub tensiune”, mai ales la serviciu. Dar, din momentul în care încetăm să facem față în mod adecvat tensiunii, simptomele de stres vor începe să-și facă apariția.

### 2. SIMPTOMELE STRES-ULUI

Simptomele **imediate** de stres se pot manifesta sub formă de: indigestie, amețeli, dureri de cap, dureri de spate, pierderea poftei de mâncare, insomnii și iritabilitate sporită. **În timp**, printre simptome se pot număra: boli ale sistemului cardiovascular, ulcer gastric, depresii nervoase și alte îmbolnăviri grave.

### 3. FACTORI DE STRES

Într-un amplu studiu cu privire la stres, desfășurat în anii 1960 (Holmes și Rahe), majoritatea evenimentelor de viață puse în legătură cu posibila apariție a stresului (de exemplu: decesul soțului/soției, divorțul, moartea unei rude apropiate, accidente sau boli ale persoanei în cauză, pierderea locului de muncă, pensionarea, schimbarea situației financiare etc.) au loc în cadrul **existenței casnice și sociale**, și nu la serviciu. Performanța profesională va fi, după toate probabilitățile, influențată negativ de existența casnică și socială. Stresul reprezintă o reacție personală și subiectivă la tensiune, deci depinde de percepția fiecărui individ, atât asupra dimensiunii problemei cu care se confruntă, cât și a capacității personale de a-i face față.

Un alt factor de stres la serviciu îl constituie modul în care indivizii percep posibilele rezultate ale activităților lor profesionale, mai ales din punct de vedere al

reușitei sau nereușitei relative. În cazul în care rezultatele sunt considerate atât incerte, cât și importante (spre exemplu, semnarea unui contract important, elaborarea unui raport crucial, sau pur și simplu abilitatea de “a-i face pe plac șefului direct”), există mult mai multe șanse de apariție a stresului.

#### 4. HĂRȚUIREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Hărțuirea afectează dreptul fiecăruia dintre noi de a ni se respecta demnitatea personală la locul de muncă. Când colegii, sau superiorii, ne supun la presiuni exagerate care în mod evident ne provoacă o stare de disconfort psihic, atunci, la prima vedere, s-ar putea spune că avem de a face cu un caz de hărțuire. Iată definiția formulată de Comisia Europeană, în cadrul Recomandării cu privire la protejarea demnității femeilor și bărbaților în mediul profesional (noiembrie 1991) stabilește:

„... Statele membre trebuie să ia măsuri concrete pentru a institui regula conform căreia orice comportament de natură sexuală sau bazat pe apartenența la un anumit sex, care afectează demnitatea femeilor și bărbaților la locul de muncă, inclusiv comportamentul superiorilor și al colegilor de serviciu, este inacceptabil, dacă:

- persoana vizată consideră că respectivul comportament este nedorit, jignitor și depășește limitele rezonabilului;
- respingerea de către persoana vizată a comportamentului respectiv, sau acceptarea lui de către persoana vizată... este utilizată în mod explicit ca motiv al unei decizii ce afectează posibilitatea persoanei respective de a avea acces la pregătire profesională... încadrare în muncă... promovare, sau ca motiv pentru orice alt gen de decizie de serviciu;
- creează un mediu profesional inhibant, ostil sau umilitor pentru persoana vizată de comportamentul respectiv.

Atenția cea mai mare a fost acordată hărțuirii de natură sexuală, pe care femeile – în principal, dar nu în exclusivitate – o suferă din partea bărbaților. Hărțuirea se poate însă declanșa și din cauza prejudecăților rasiale sau religioase, a apartenenței sau neapartenenței la un anumit sindicat, precum și din cauza atitudinilor manifestate față de tineri, persoane handicapate sau membri ai altor grupuri minoritare.

Pentru angajatorii care nu iau măsuri împotriva cazurilor de hărțuire, consecințele sunt de două tipuri :

- sunt pasibili de a răspunde în fața unui tribunal de muncă (de exemplu, în baza legilor privitoare la discriminarea sexuală și la relațiile între rase) sau a unei instanțe civile (de exemplu, pentru încălcarea obligațiilor contractuale), iar costurile unor astfel de proceduri pot fi destul de ridicate; în al doilea rând,
- există toate șansele ca performanța profesională a organizației lor să aibă de suferit, din cauza tensiunilor interne, a fluctuației mărite de personal, a creșterii absenteismului și a unui moral scăzut în plan general.

Angajatorul poate lua următoarele măsuri:

- elaborarea și publicarea unei declarații clare de politică în privința acestei chestiuni, care să cuprindă exemple definitorii ale noțiunii de hărțuire și ale efectelor acesteia, să clarifice normele de comportament pe care angajații trebuie să le respecte, precum și penalizările prevăzute pentru încălcarea lor;
- asigurarea unui sistem corespunzător și funcțional de comunicare, prin intermediul căruia angajații să poată reclama în mod confidențial orice caz de hărțuire;

- asigurarea unui sistem funcțional de măsuri disciplinare adecvate, prin intermediul căruia contravenienții să poată fi tratați ferm, dar corect;
- asigurarea condițiilor necesare pentru ca acuzațiile de hărțuire să fie anchetate și rezolvate fără întârziere;
- asigurarea unor servicii corespunzătoare de consiliere, atât pentru reclamanți, cât și pentru cei acuzați de hărțuire;
- popularizarea în cel mai înalt grad a dezideratelor organizației, privitor la cazurile de hărțuire între angajați.

## 5. INDICATORII DE STRES în CADRUL ORGANIZAȚIEI

Stresul poate conduce la;

- niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism;
- scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse;
- creșterea ratei accidentelor și a celei de eroare;
- număr crescut de conflicte interne între angajați;
- rată exagerată a fluctuației de personal.

Costurile provocate organizației ar putea fi substanțiale, deci conducerea superioară are tot interesul să implementeze măsuri destinate să reducă nivelul de stres, pentru ca organizația în întregul ei să funcționeze corespunzător.

Măsurile pe care conducerea le poate lua pentru a reduce stresul în rândurile forței de muncă, ar putea fie împărțite în două mari categorii:

A. măsuri de prevenire a stresului;

B. măsuri de reducere a stresului.

Primele au ca scop eliminarea potențialului de situații stresante, în timp ce ultimele încearcă să mențină stresul între limite rezonabile, atunci când se constată apariția lui. Ambele categorii de măsuri sunt puse în practică mai degrabă la nivel organizațional decât individual.

### **A ) Prevenirea stresului de către organizație**

Prevenirea stresului este greu de atins, pentru orice organizație sănătoasă și activă. Există însă unele măsuri ce pot fi luate pentru a furniza angajaților stimulentele necesare, fără a provoca o acumulare cronică de stres. Iată câteva exemple:

- definirea posturilor într-o manieră care să permită un grad maxim de exercitare a competențelor și discernământului propriu de către deținătorul postului, incorporând sarcini suficient de variate și de dificile pentru a-i menține interesul treaz;
- conceperea activității astfel încât deținătorul postului să aibă un anumit grad de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate și permițându-i-se să ia parte la deciziile care îi influențează activitatea;
- încurajarea cadrelor superioare în a adopta stiluri participative de conducere;
- încurajarea spiritului de echipă;
- încurajarea comunicării *între* departamente-sectoare, precum și pe verticală, de-a lungul lanțului ierarhic managerial, precum și asigurarea unui feedback constructiv către fiecare individ (privind rezultatele muncii, evaluarea de personal etc.);

- delegarea autorității de decizie în așa fel încât la fiecare nivel al organizației oamenii să poată lua parte la deciziile care le influențează munca și posibilitățile de promovare;

- dezvoltarea unei culturi organizaționale în care atitudinea față de angajați este una pozitivă,

#### **B) Măsuri de reducere a stresului**

- reducerea numărului de schimbări impuse fiecărui individ sau fiecărei echipe;

- limitarea complexității procedurale și de altă natură în executarea sarcinilor;

- asigurarea posibilității ca angajații să-și poată exprima opiniile în fața cuiva – șef, colegi, consilieri calificați;

- asigurarea de facilități sociale și sportive;

- asigurarea de facilități materiale, cum ar fi masa la cantină și grupuri sanitare adecvate.

### **6. SERVICII DE CONSILIERE PE PROBLEME DE STRES**

**Consilierea la locul de muncă este situația în care o persoană utilizează un set de metode sau competențe pentru a ajuta altă persoană să-și gândească organizat și să-și asume responsabilitatea propriilor decizii, indiferent dacă este vorba de hotărâri privitoare la viața profesională sau la cea privată.**

Consilierea reprezintă un proces în care consilierul îl ajută pe clientul său:

- **să identifice problema;**

- **să admită care ar fi rezolvarea ideală sau de preferat;**

- **să ia în considerare modalitățile prin care s-ar putea realiza rezultatele dorite.**

Organizațiile care asigură servicii de consiliere pentru angajații lor o pot face la nivel intern, prin utilizarea propriilor consilieri calificați, sau pot apela la serviciile unei organizații de consultanță din exterior. Una din metodele care se bazează pe asistență externă este Programul de Asistență pentru Angajați, în cadrul căruia angajatorul contractează o firmă specializată în servicii de consiliere, care să furnizeze asistență de acest tip pentru personalul angajat.

Caracterul confidențial al discuțiilor cu clienții este garantat în orice împrejurare – organizației care a contractat serviciile de consiliere nu i se comunică decât numărul de apeluri primite, tipul problemelor ridicate și alte informații de natură generală care nu duc în nici un mod la identificarea persoanelor în cauză.

Angajatorii asigură un asemenea serviciu pentru că:

- atunci când angajații sunt nefericiți, neliniștiți sau foarte stresați, nu vor fi capabili să dea un randament ridicat la locul de muncă, plus că s-ar putea să-și ia mai multe concedii medicale și chiar să-și schimbe serviciul;

- este în interesul direct al organizației să prevină o astfel de utilizare neeconomică a resurselor umane de care dispune;

- asigurarea unor servicii calificate de consiliere poate reprezenta una din modalitățile de susținere a performanței angajaților, de realizare a obiectivelor economice.

## 7. BUNĂSTAREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Protecția bunăstării este în general acoperită prin legislația cu privire la protecția muncii și a sănătății. Astfel, chestiuni cum ar fi asigurarea facilităților de igienă personală (toaletă, dușuri etc.), de odihnă, de servire a mesei, de acordare a primului ajutor și așa mai departe, sunt acoperite prin prevederi legale. În sensul asigurării financiare, bunăstarea este acoperită prin sistemul de remunerare și salarizare. Astfel, pensiile, plata concediilor de boală, asigurările de sănătate și altele asemenea, sunt furnizate ca parte a retribuiției totale a angajaților.

Protecția bunăstării angajaților se manifestă în:

- **cazuri de deces;**
- **angajați vârstnici și pensionari ;**
- **probleme de serviciu;**
- **probleme familiale.**

Există și beneficii oferite pur dezinteresat și voluntar, cum ar fi asigurarea gratuită a controlului stomatologic de rutină, a controalelor periodice și a serviciilor de coafor.

Serviciile de protecție a bunăstării de grup sunt, de obicei, sub forma accesului la cantină, la cluburi sportive sau cluburi sociale, precum și organizarea de activități ad-hoc, cum ar fi petrecerile de Crăciun (pentru pensionari, pentru copiii angajaților etc.).

În ceea ce privește protecția muncii, a sănătății și bunăstării angajaților în mediul profesional, majoritatea regulilor elementare sunt stipulate printr-o formă sau alta de reglementări legale. Este important să se recunoască faptul că obligațiile decurgând din lege nu impun, de obicei, decât respectarea unor standarde minimale. Organizațiile care sunt preocupate de bunăstarea propriilor angajați vor accepta să aplice și spiritul legii, nu numai litera ei, în materie de exigențe privitoare la protecția muncii și a sănătății.