



Volumul VII, Numărul 12 / 2005

ISSN 1454-9980

**Reflecții pentru managerii de azi și de mâine:
asigurarea bunăstării la locul de muncă al angajaților și eliminarea
stresului din organizație**

(pag. 19-30)

Daniela-Tatiana CORODEANU

Volume VII, Issue 1 (12) / 2005

**Cross-cultural
Management
Journal**

REFLECȚII PENTRU MANAGERII DE AZI ȘI DE MÂINE: ASIGURAREA BUNĂSTĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ AL ANGAJAȚILOR ȘI ELIMINAREA STRESULUI DIN ORGANIZAȚIE

Daniela-Tatiana CORODEANU

Rezumat

Managerii de la toate nivelele organizaționale au responsabilitatea morală și legală de a înlătura orice pericol de la locul de muncă al angajaților. Asigurarea bunăstării salariaților implică programe de monitorizare a siguranței, securității și sănătății oferite prin condițiile de lucru. În cadrul acestor preocupări, o importanță deosebită trebuie acordată identificării cauzelor stresului care afectează salariații, a consecințelor negative asupra performanțelor lor, precum și a măsurilor pe care managementul trebuie să le întreprindă pentru a elimina această adevărată “epidemie” cu care se confruntă indivizii și organizațiile.

Cuvinte-cheie: condiții de siguranță, securitate și sănătate la locul de muncă al angajaților; stres și cauze; programe manageriale de reducere a stresului.

În ziua de astăzi angajatorii sunt obligați să ofere salariaților siguranță, condiții de sănătate și securitate la locul de muncă. Recunoașterea crescândă a faptului că sănătatea organizațională este asociată cu o bună performanță a organizației determină din ce în ce mai multe organizații să reevalueze modul în care pot să ajute la bunăstarea fizică și mentală a indivizilor care lucrează în cadrul acestora, cu scopul ca aceștia să-și îndeplinească responsabilitățile la capacitatea lor maximă.

Managerii de la toate nivelurile organizaționale au responsabilitatea morală și legală de a înlătura orice pericol de la locul de muncă pentru a asigura un cadru care să fie în detrimentul sănătății fizice sau psihice a salariatului. Totuși, responsabilitatea este împărțită de manageri și angajați.

Responsabilitatea realizării și monitorizării programelor de sănătate și siguranță cade pe umerii managerilor de resurse din cadrul oricărei companii sau departament. Dar implementarea acestor programe reprezintă responsabilitatea oricărui membru al organizației. Specialiștii în managementul resurselor umane sau în siguranța la locul de muncă organizează numeroase

activități cum ar fi: cursuri pentru prevenirea accidentelor la locul de muncă, cursuri de apărare împotriva stresului, realizează rapoarte privind sănătatea și siguranța în companie.

Menținerea unui mediu sănătos și sigur în organizațiile de astăzi reprezintă o funcție complexă și bine pusă la punct din punct de vedere legal. În trecut, pe timpul revoluției industriale, condițiile de lucru erau deosebit de periculoase: ziua de lucru foarte lungă – 12-14 ore, lumină slabă, ventilație slabă sau inexistentă, mașini zgomotoase cu care angajații se familiarizau foarte greu, mediu toxic. Cu trecerea timpului s-au făcut numeroase eforturi în acest sens: îmbunătățirea condițiilor de lucru și creșterea siguranței la locul de muncă. Un prim pas s-a făcut prin recompensarea angajaților care sufereau de boli sau accidente la locul de muncă. Acest minim progres s-a bazat totuși pe litera legii – orice angajat putea depune o plângere sau putea da în judecată firma la care lucra dacă acesta era răspunzătoare. Dar, de cele mai multe ori, legea îl favoriza pe patronul firmei deoarece angajatul era cel care își asuma riscul în momentul în care se angaja în postul respectiv. Legile inadecvate, la care se adaugă

numeroasele accidente de muncă și decese favorizează adoptarea unor legi referitoare la dreptul muncitorilor, la sfârșitul secolului al XIX-lea. Începând cu anii 1910 – 1920, SUA adoptă o serie de legi guvernamentale pentru compensarea muncitorilor în cazuri de accidente, boli, decese. Compensațiile erau acordate pentru salariile pierdute în care muncitorul nu lucra din cauza bolii, plata cheltuielilor cu spitalizarea și medicația, handicapuri, pensii de urmaș în cazurile de deces. Aceste legi au avantajat și muncitorii și patronii.

În 1970 Congresul SUA a adoptat “Occupational Safety and Health ” (OSHA¹) pentru a asigura condiții de sănătate și securitate fiecărui angajat la locul de muncă (DeNisi&Griffin, 2001, pag. 454). Această lege a fost consolidată de “Administrația pentru Siguranță și Sănătate” cu rolul de a inspecta locurile de muncă, de a penaliza managerii și patronii care nu respectă standardele de siguranță și sănătate și asigurarea consultanței în domeniul diverselor firme: “de a asigura cât de mult este posibil pentru fiecare bărbat și femeie a națiunii care lucrează, condiții de muncă sănătoase și sigure” și plasează angajatorilor datoria de a oferi un loc de muncă “fără riscurile cunoscute care cauzează sau ar putea cauza moartea sau răni serioase” (Shaw&Barry, 2001, pag. 319). OSHA a stabilit responsabilități specifice, pentru manageri, în vederea soluționării plângerilor și a cazurilor de boală ale angajaților. OSHA cere managerilor o implicare activă prin organizarea de traininguri în domeniu cu angajații pentru a fi siguri că aceștia sunt informați despre prevederile și legislația în vigoare. O altă obligație a managerilor este aceea de a însoți reprezentantul OSHA și de a răspunde neclarităților acestora, în timpul inspecțiilor periodice făcute de OSHA condițiilor de muncă. Scopul acestor inspecții este de a verifica locul de muncă, localiza sursele de potențial pericol (ulei pe podele, obiecte ascuțite aflate la nivelul ochiului, ieșiri de incendiu blocate, pereți crăpați, etc.). Problemele de sănătate sunt axate în special pe prevenirea accidentelor de lucru. Chiar dacă acest lucru este vital, o importanță la fel de mare o are și asigurarea unui mediu de lucru sănătos.

Dacă muncitorii nu pot să-și facă bine treaba datorită condițiilor în care lucrează și de care sunt afectați (dureri de cap frecvente, lăcrimarea ochilor, dificultăți în respirație, teama de expunere la substanțele toxice) productivitatea este afectată. *În consecință, crearea unui mediu de lucru sănătos și sigur nu este doar o cerință legală ci și una morală.*

Din ce în ce mai mult, angajatorii și-au dat seama că este necesar să dezvolte un rol mai proactiv în ceea ce privește asigurarea bunăstării, a condițiilor adecvate la locul de muncă pentru salariații lor. Au văzut că este benefic să pună în practică măsuri, proceduri și oportunități pentru angajați pentru a evita ca potențiale primejdii sau greșeli să genereze într-un loc de muncă stresant, sau să-i ajute pe aceștia să gestioneze mai bine situațiile de acest gen care ar putea apărea. În consecință, mulți manageri oferă personalului consiliere în managementul timpului, alimentație sănătoasă, probleme de droguri, abuz de alcool, sănătate generală și fitness, și așa mai departe. Personalul specializat din Departamentul privind Bunăstarea Angajaților sau managerii de resurse umane cu responsabilități privind bunăstarea angajaților dar și top-managerii își orientează activitățile spre îmbunătățirea “sănătății” indivizilor cu scopul de a îmbunătăți “sănătatea” organizației.

Totuși, atingerea acestui obiectiv general nu este atât de ușoară. Nici nu pot fi anticipate toate situațiile care afectează sănătatea, siguranța și securitatea personalului. Eșecul sau indiferența în asigurarea unui loc de muncă cu condiții sigure pot avea consecințe negative, constând în obligarea în instanță a firmei la compensații bănești importante sau chiar în procese penale pentru manageri, care vor afecta imaginea și profitul firmei. Atitudinea societății față de responsabilitățile angajatorilor, atât cele legale dar și cele conform contractului social, de a asigura salariaților condiții adecvate la locul de muncă a devenit o adevărată provocare în ultimii ani, iar profilaxia este mult mai puțin costisitoare decât tratamentul.

Termenii “sănătate”, “siguranță” și “securitate” la locul de muncă sunt strâns relaționați. Mai general și oarecum nebulos, termenul *sănătate* se referă la o stare generală a bunăstării fizice, mentale și emoționale. O persoană sănătoasă este cea care nu are boli, răni sau probleme mentale și emoționale care ar

¹ Informații detaliate despre misiunea și reglementările OSHA se pot găsi pe site-ul www.osha.gov sau www.allaboutosha.com

putea să afecteze activitatea umană. Prin *sănătatea angajaților* se înțelege absența bolilor rezultate din interacțiunea angajaților cu mediul în care lucrează. Spre exemplu, un mediu de lucru sănătos este lipsit de elemente chimice periculoase, praf, umiditate, care pot duce la cazuri de boală.

Însă, ceea ce este un comportament sănătos sau normal poate fi interpretabil. Practicile managementului sănătății în cadrul organizațiilor încearcă să mențină bunăstarea generală a indivizilor.

De obicei, *siguranța* se referă la protejarea bunăstării fizice a persoanelor. Programele efective de siguranță în organizații sunt orientate în principal să prevină răni și accidente la locul de muncă. În general, prin *siguranța angajaților*, înțelegem absența accidentelor survenite în urma interacțiunii angajatului cu mediul în care lucrează. Răni sau leziunile suferite la locul de muncă pot rezulta din cauza unui accident de care este responsabil angajatul (nu poartă cască de protecție) sau din cauza riscurilor la locul de muncă.

Scopul *securității* este să protejeze utilizarea facilităților și echipamentelor de accesul neautorizat și să protejeze angajații în timp ce ei sunt în incinta locului de muncă sau își desfășoară activitățile la locul de muncă. Tot în acest domeniu se încadrează prevenirea ca persoane neautorizate să aibă acces în incinta organizației sau la sistemele interne, cum ar fi sistemul informatic, sau oferirea programelor de asistenței de urgență în cazul personalului care au probleme de sănătate atunci când întreprind călătorii de afaceri în străinătate. O dată cu creșterea violenței la locul de muncă, securitatea condițiilor de muncă a devenit o preocupare majoră pentru angajatori și angajați în același timp.

După cum s-a putut observa, factorul comun privind sănătatea, siguranța și securitatea la locul de muncă este mediul de lucru, atât fizic cât și psihic, în care angajații își desfășoară activitatea.

Mediul fizic. Amenințările cele mai frecvente, la siguranța și sănătatea angajaților sunt legate de mediul fizic de lucru al angajaților. Acestea au fost primele care au atras atenția statului (echipamente periculoase și greu de manipulat de angajați, mașini neprotejate, zgomot, emisii de substanțe chimice, gaze toxice, praf). Dacă efectul echipamentelor

tehnice este imediat – accidente, handicapuri, decese, răul produs de elementele chimice, fibre toxice de cele mai multe ori nu poate fi decelat decât după 10-20 de ani de la expunere.

Mediul psihic. Un element căruia i s-a atribuit o importanță deosebită, mai ales în ultimul deceniu prin descoperirea bolii numită *stres* (răspunsul psihologic sau emoțional la un eveniment sau un fapt extern numit *stresor*). Mulți stresori comuni cum ar fi: responsabilități mari, provocări, conflicte de muncă, presiunea în realizarea unui proiect, alcătuiesc mediul psihologic. Dar mediul psihologic reprezintă de fapt percepția pe care angajatul o are referitor la caracteristicile muncii și responsabilitățile pe care le are. Răspunsul psihologic și emoțional la stres poate fi: presiunea sângelui ridicată, ulcer, insatisfacție în muncă, scăderea respectului de sine. Sunt doar câteva simptome care afectează nu numai angajatul ci și firma la care lucrează. Studiile au demonstrat că nu orice tip de stres este dăunător. Există și un stres benefic, în sensul că fiecare angajat are un nivel optim de stres cauzat de stresori moderați (exemplu: termene limită realiste) care duc la o viață psihică sănătoasă și la rezultate optime.

Angajatul reacționează cu mediul fizic și psihic 8 ore/zi, iar influența mediului de lucru se poate extinde și asupra timpului liber și a somnului. Modul în care mediul influențează pozitiv ori negativ angajatul depinde foarte mult și de acesta. Exemplu:

- cei obezi care nu-și pot vedea picioarele, au multe șanse să dea peste ceva care i-ar putea răni;
- cei care fumează sau beau în exces pot ajunge la creșterea presiunii arteriale, corelat cu factorul stres;
- cei care sunt în general nefericiți și nemulțumiți de viața lor sunt mult mai sensibili la stresul care îi determină să fie nesatisfăcuți de locul de muncă, să caute conflicte sau să-și agreneze colegii.

Un alt factor important este atitudinea angajatului vis-à-vis de siguranță. Unii urmează îndeaproape regulile stabilite de firmă referitoare la siguranță, în timp ce alții le încalcă în mod deliberat.

Prin adaptarea unui comportament responsabil referitor la siguranța angajații pot reduce foarte mult riscurile producerii leziunilor și accidentelor la locul de muncă. Pentru a se putea proteja de accidente, un angajat trebuie să

fie informat de riscurile de la locul de muncă. Un manual, postere pentru siguranță, semne de avertisment, înregistrarea ultimului accident de muncă și a cauzelor acestora, regulamente pentru locurile primejdioase, ajută mult angajații.

Aceste acțiuni sunt responsabilitatea managerului de resurse umane. La fel de importantă este instruirea angajaților în mărirea mașinilor și echipamentelor. Un ultim pas, dar nu mai puțin important: descoperirea celor care nu respectă regulile.

1. Responsabilitățile managerilor privind asigurarea condițiilor de sănătate, siguranță și securitate la locul de muncă al angajaților

Aceste responsabilități revin atât supervisorilor cât și managerilor. Managerului de resurse umane sau specialistului care se ocupă de problemele de siguranță la locul de muncă al angajaților ajută la coordonarea programelor de sănătate și siguranță, cercetează accidentele, elaborează materialele și documentele acestor programe și organizează și desfășoară programe de pregătire formale în domeniul condițiilor de siguranță la locul de muncă. Supervisorii și managerii au însă un rol cheie în menținerea condițiilor de siguranță la locul de muncă și a

sănătății forței de muncă. De exemplu, un supervisor dintr-o uzină în care se realizează lucrări de sudură are numeroase responsabilități în acest sens: trebuie să reamintească angajaților să poarte ochelarii de protecție, să verifice permanent condițiile de curățenie din aria pe care o conduce, să observe angajații dacă nu au probleme privind alcoolul, drogurile sau de natură emoțională, care ar putea să le afecteze comportamentul la locul de muncă, sau să recomande specialiștilor din organizație schimbarea echipamentelor de protecție (cum ar fi, ecrane sau bare de protecție, sau alte sfaturi).

În ceea ce privește securitatea la locul de muncă, managerii de resurse umane și specialiștii trebuie să-și coordoneze eforturile împreună cu cei din ariile operaționale pentru a dezvolta restricții de acces și proceduri de identificare a angajaților, să contracteze sau să administreze servicii de securitate cum sunt cele de pază, și să formeze toți managerii și supervisorii să gestioneze potențialele situații explozive. De asemenea, managerii și supervisorii trebuie să observe incintele de muncă pentru a evidenția potențialele probleme de securitate și să comunice cu angajații manifestările semnelor de stres care ar putea avea drept consecință violența la locul de muncă.

În România, Codul Muncii² extinde responsabilitatea Angajatorului la Locul de Muncă la Sănătatea și Securitatea la Locul de Muncă al Angajaților (Art.171):

- Angajatorul are obligația să ia toate măsurile necesare pentru protejarea vieții și sănătății Salariaților, în toate aspectele legate de Muncă și chiar dacă apelează la Persoane sau Servicii Exterioare;
- Măsurile privind Securitatea și Sănătatea în Muncă nu pot în nici un caz să determine Obligații Financiare pentru salariați;
- Angajatorul are Obligația să organizeze Instruirea Salariaților săi în domeniul Securității și Sănătății în Muncă³ (Art.176);
- Constituirea la nivelul fiecărui Angajator cu peste 50 de Salariați a Comitetului de Securitate și Sănătate în Muncă pentru implicarea Salariaților în Elaborarea și Aplicarea măsurilor destinate Securității și Sănătății în Muncă (Art. 179);
- Angajatorii au obligația asigurării succesului Salariaților la Serviciul Medical de Medicina Muncii în vederea Prevenirii Accidentelor de Muncă și a Bolilor Profesionale, Supravegherii condițiilor de Igienă și Sănătate în Muncă, asigurarea Controlului Medical al Salariaților (la Angajare și pe durata Contractului Individual de Muncă), Îmbunătățirea Mediului de Muncă din punct de vedere al Sănătății în Muncă.

² (http://www.vitalitate.com/sănătatea_și_munca.htm)

³ Deoarece Stresul este Responsabil pentru 60-80% din Accidentele de Muncă și pentru 75-90% din vizitele la Medicul de Familie specialiștii (idem) recomandă introducerea Cursului de Management Activ al stresului folosind Tehnica → în cadrul Instruirii Salariaților în domeniul Securității și Sănătății în Muncă. .

Stresul a fost considerat pentru mult timp un fenomen american, dar acesta este acum prezent în toate colțurile lumii. De exemplu, în Franța în cadrul unui studiu s-a demonstrat că 57% dintre respondenți au afirmat că lucrează în condiții stresante la locul de muncă iar principalele cauze enumerate au fost presiunea timpului, frica de a nu pierde locul de muncă, termenele fixe impuse și munca fragmentată. Fără îndoială, munca poate fi stresantă iar cerințele postului poate inclina negativ balanța muncă-viață a unui individ: într-un studiu menționat tot de Schermerhorn, Hunt și Osborn (pag. 165) a reieșit că 43% dintre bărbați și 34% dintre femei au declarat că lucrează mai multe ore decât ar dori.

Cerințele creșterii competitivității firmei, necesitatea scăderii costurilor obligă frecvent la

restructurarea organizațiilor și reducerea numărului de personal. Acest fapt a generat presiuni puternice asupra personalului care rămâne în organizație și care au drept consecință apariția problemelor de sănătate legate de locul de muncă, stres la locul de muncă și scăderea eficienței muncii.

O economie în tranziție, cu privatizări care presupun disponibilizări în masă, cu o gravă lipsă de locuri de muncă, asociate uneori cu manageri care nu știu și nu sunt pregătiți corespunzător să lucreze cu personalul și care pur și simplu îl exploatează pentru a obține cât mai mult profit, sunt factori care intensifică stresul atât pentru cei care lucrează într-o organizație, cât și pentru cei care au fost nevoiți să o părăsească.

4 motive pentru care organizațiile ar trebui să ia în considerare stresul și să ia măsuri pentru eliminarea acestuia.

1. *Organizațiile au responsabilitatea socială de a asigura o bună calitate a vieții la locul de muncă.*
2. *Stresul excesiv cauzează boli.*
3. *Stresul poate rezulta în inabilitatea de a face față cerințelor de la locul de muncă și care la rândul său produce și mai mult stres.*
4. *Stresul excesiv poate reduce eficacitatea angajaților și în consecință, performanța organizațională.*

Sursa: Michael Armstrong, "A handbook of Human Resource Management Practice", 7th Edition, Kogan Page, 1999, London, pag. 777

2.1. Ce este stresul?

Stresul este un concept complex și dinamic. Este o sursă de tensiune și frustrare.

În termeni care privesc indivizii, orice situație care este percepută ca fiind obositoare, împovărătoare, amenințătoare sau plictisitoare poate induce stres. Acest tip de situație poate în mod normal să determine individul să-i acorde atenția imediată sau să o considere și să o perceapă ca fiind nedorită sau enervantă. S-ar putea tinde spre sentimentul că situația nu există, dar din cauza aceasta persoana se simte dezamăgită sau supărată și eventual este înclinată spre anxietate, depresie, furie, ostilitate, insuficiență și toleranță scăzută la frustrare.

Conform lui Charles Cungi (2000, pag. 13-14), "stresul servește la restabilirea echilibrului interior dereglat de solicitările exterioare" și există un sindrom general de adaptare⁴ al

individului care reacționează în trei faze: *reacția de alarmă* ("Luptă sau Fugi") când există o reacție acută a individului și o mai bună adaptare la situație; *perioada de rezistență* caracterizată printr-o stare de alertă; *faza de epuizare* în care se manifestă o stare de oboseală și de reactivitate din ce în ce mai scăzută la factorii de stres. Această stare de epuizare poate avea la rândul său, așa cum menționează Johns (1998, pag. 439), mai multe stadii: persoana se simte secătuită de muncă, se simte obosită dimineața, se simte epuizată, frustrată, nu vrea să lucreze cu oamenii. Este cazul angajaților care lucrează direct cu clienții și pe care-i poate considera "cauza" oboselii lor. Va urma o distanțare față de această, chiar posibilitatea tratării acestora ca

– **or - Flight** ("Luptă sau Fugi"); atunci când un organism experimentează un șoc sau percepe o slăbiciune produce rapid hormoni – cortizol – care îl ajută să supraviețuiască. Este un instinct de supraviețuire de bază. Acest răspuns se poate declanșa și când se manifestă ceva neașteptat. Al doilea instinct - **Sindromul General de Adaptare** (General Adaptation Syndrome) apare după o expunere la stres pe termen lung a organismului. La acestea două se adaugă **răspunsurile mentale** ale individului la situația respectivă, ținând cont că fiecare persoană reacționează diferit la situațiile care provoacă stres.

⁴ Unele cercetări privind stresul (coordonate de Walter Cannon) au stabilit existența pe termen scurt a unui răspuns "Fight

niște obiecte și manifestarea indiferenței. Poate avea consecințe nefaste asupra angajatului însuși, în general acesta fiind o persoană cu idealuri înalte și care va avea sentimentul realizării profesionale reduse, mai ales când se va întâlni cu clienți “necăjiți” dar pe care îi va considera nepricepuți, sau atunci când își va da seama că organizația în care lucrează nu le oferă alternative. În final, angajatul fie va părăsi postul, fie o va lua de la capăt în altă parte dar urmărit de sentimentul de vinovăție că nu s-a putut adapta, fie se va reprofila în alt domeniu pentru a scăpa de problemele respective sau se conformează, dar vor avea o participare redusă în viața organizației. Acesta este tabloul stresului la locul de muncă, cu consecințele sale negative asupra activității angajaților și a organizației însăși.

Dar ce este stresul?

Termenul de stres a fost folosit în limba engleză încă din secolul al XVII-lea, “utilizat pentru a exprima suferința, privațiunea, experiențele nefericite, necazurile, adversitatea, calamitățile – de fapt, consecințele unei vieți dificile rezumate într-un singur cuvânt” (Benea, 2000, pag. 10)⁵. În limba franceză termenul a început să fie folosit abia începând cu secolul XX.

Meritul introducerii termenului în domeniul medical îi revine în 1936 lui H. Seyle pentru “desemnarea acelei stări în care se află organismul individului amenințat de dezechilibru sub acțiunea unor agenți ce pun în pericol mecanismele sale homeostatice”. Conform lui Seyle, stresul este “răspunsul nespecific⁶ al organismului la orice solicitare”. Șocurile afective la care este supus individul, atât în activitatea profesională cât și în cea extraprofesională, afectează până la distrugere mecanismele de apărare împotriva bolilor, ceea ce provoacă riscul contractării de boli grave, care influențează direct asupra capacității de muncă a individului, a potențialului său de dezvoltare și performanță profesională (Caramete, 2002, pag. 29).

Stresul este o reacție psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres, care are potențialul

de a face o persoană să se simtă tensionată și anxioasă. Factorii de stres (stresori) sunt evenimente sau condiții de mediu care au potențialul de a induce stres. Reacțiile la stres sunt consecințele comportamentale, psihologice și fiziologice ale stresului (Johns, 1998, pag. 435).

“Stresul este o reacție/stare generală care se exprimă printr-o constelație de răspunsuri, cu caracter general adaptiv, nespecific, provocat de acțiunea A.S. (agenți de stres, stresori), situație care poate duce la uzuri (chiar leziuni) la nivel celular, histologic, organic sau organismic, ca urmare a suprasolicitării mecanismelor fiziologice mediate de verigi neuro-vegetativ-endocrine” (Radu-Tomșa, 2002, pag. 42).

Stresul organizațional reprezintă “răspunsuri fizice și emoționale, vătămătoare, ce apar atunci când solicitările locului de muncă nu corespund capacităților, resurselor, trebuințelor persoanei⁷, putând conduce la deteriorarea sau chiar vătămarea stării de sănătate” (Tihan&Ghiza, 2002, pag. 25).

În cadrul organizațiilor prezența stresului induce nenumărate efecte negative:

- *efecte directe*: apariția unor comportamente disfuncționale la angajații stresati cu urmări asupra procesului decizional și asupra performanței și eficacității organizației în ansamblul său; un manager stresat poate să destabilizeze complet colaboratorii săi, creând sentimentul de agresivitate și nesiguranță;
- *efecte indirecte*: apariția absenteismului, întâzieri la serviciu, accidente la locul de muncă, stări negative în ceea ce privește comunicarea.

Stresul poate conduce la dificultăți în comunicare și relații interpersonale și poate crea reacții adverse asupra moralului, performanței și eficacității muncii, precum și asupra sănătății (Mullins, 1996, pag. 527).

Toate aceste efecte generează o “gaură neagră” în bugetul companiilor și chiar în economia națională, costul lor fiind estimat în SUA la 3 % din PIB. Astfel, Institutul American de Cercetarea Stresului precizează că (Radu-Tomșa, 2002, pag. 132):

- 60% din cazurile de absenteism se datorează stresului;
- 60-80% dintre accidentele de muncă au drept cauză situațiile de stres ridicat;

⁵ Stres – presiune, încordare, tensiune, Andrei Bantaș - Dicționar englez-român, român-englez, Ed. Teora, 1999, București

⁶ răspuns nespecific - corespunzând reacției corpului independent de efectul propriu al agentului activ, adică un răspuns pe care organismul îl dă în prezența a numeroși stimuli diferiți (Cungi, 2000, pag. 12).

⁷ <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>

- anual, în industria americană se înregistrează din cauza stresului o pierdere de 2000 de dolari pe fiecare angajat;
- stresul la locul de muncă implică pentru industria americană 300 de miliarde de dolari, ca urmare a absenteismului, înlocuirii angajaților, accidentelor, cheltuielilor medicale, compensațiilor;
- stresul ocupațional este una dintre cauzele principale ale bolilor cardiovasculare, a cazurilor de deces prematur, cancer, accidente, ciroză și sinucideri.

Studiile întreprinse⁸ (Northwestern National Life) ilustrează că procentul lucrătorilor care susțin că munca lor este „foarte sau extrem de stresantă” este de 40%; o altă cercetare, întreprinsă de Families and Work Institute arată că procentul angajaților care afirmă că ei „sunt deseori sau foarte adesea afectați sau stresați de munca lor” este de 26%; o anchetă realizată de Yale University susține că 29% dintre angajații care afirmă că se simt „destul sau extrem de stresați la muncă”.

- un sfert dintre salariați își văd locurile de muncă ca fiind stresorul numărul unu în viața lor (Northwestern National Life);
- trei sferturi dintre angajați cred că lucrătorul are mai mult stres la locul de muncă în comparație cu generația din urmă (Princeton Survey Research Associates);
- problemele la locul de muncă sunt mai puternic asociate cu plângerile de sănătate față de oricare alt stresor de viață, chiar mai mult decât problemele financiare sau cele familiale (St. Paul Fire and Marine Insurance Co).

Probleme de sănătate sau boli profesionale generate de stresul la locul de muncă:

insomnia, migrene, starea de tensiune permanentă, agitație, oboseală, depresie, iritabilitate, îmbătrânire prematură, abuz de substanțe (alcool, droguri, tutun), lipsa poftei de mâncare sau supraalimentare, probleme de concentrare, gastrită, poliartrită, rectocolită hemoragică, astm, probleme endocrine, dureri musculare, ulcer, boli cardio-vasculare, cancer și chiar moarte prematură.

Alte cercetări privind atitudinea angajaților față de satisfacția și insatisfacția la locul de

muncă au fost realizate de către Universitatea din Michigan și de Institutul Suedez pentru Cercetări Sociale⁹ (Karasek citat de Mullins, 1996, pag. 524) au examinat legătura dintre munca în producția de masă și stres. A rezultat că stresul este relaționat cu două caracteristici principale ale locului de muncă: *supraîncărcarea muncii*; și *gradul de libertate, de autonomie în exercitarea sarcinilor*. S-a constatat că cele mai stresante locuri de muncă au fost cele care îmbină o supraîncărcare mare a muncii cu un grad scăzut de libertate, de autonomie în exercitarea sarcinilor. Atât Universitatea din Michigan cât și Institutul Suedez pentru Cercetări Sociale au susținut acest argument. Cele mai stresante locuri de muncă din America includ: muncitorii de la liniile de asamblare, confecționerii de articole de îmbrăcăminte, lucrătorii care manipulează bunuri și materiale; asistentele de îngrijire și asistentele medicale, și operatorii telefonici. Karasek susține că utilizarea abilităților mentale, realizarea de raționamente și luarea deciziilor de obicei nu sunt stresante. Concluzia este că stresul la locul de muncă poate fi redus dacă lucrătorului i se acordă un grad mai mare de autonomie în exercitarea activităților care i se delegă. Așa cum autonomia poate fi lărgită fără a se schimba supraîncărcarea muncii, așa și sănătatea mintală poate fi îmbunătățită fără ca productivitatea să fie afectată.

Handy (citat de Mullins, 1996, pag. 527) consideră cinci situații organizaționale care creează probleme și deci stres la locul de muncă pentru indivizi:

- 1) *Responsabilitatea pentru munca altora*: reconcilierea suprapunerilor sau obiectivelor conflictuale ale grupurilor sau organizațiilor, ale grupurilor sau indivizilor, ale celor proprii și ale șefilor.
- 2) *Funcțiile inovative* - priorități conflictuale și solicitări psihologice diferite între aspectele de rutină și administrative ale locului de muncă și aspectele creative.
- 3) *Funcții integrative sau limitate*: stresul particular al rolului de coordonator, al persoanei de legătură sau de contact cu exteriorul organizației, aceasta poate datorită lipsei de control asupra cerințelor acestora sau a resurselor.

⁸ idem

⁹ Swedish Institute for Social Research

- 4) *Probleme de relaționare* – dificultăți cu un șef, subordonați sau colegi. Pentru unele persoane, mai ales pentru cele cu orientări spre activități tehnice, necesitatea de a lucra cu alte persoane devine o sursă de îngrijorare.
- 5) *Incertitudinea carierei* – dacă perspectivele viitoarei cariere încep sub semnul îndoielii, aceasta se poate transforma rapid în o situație stresantă și poate să afecteze întreaga activitate la locul de muncă al persoanei respective.

Deoarece managerii sunt responsabili la cel mai înalt nivel al performanței organizației, s-au realizat multe studii¹⁰ pentru a evalua cum stresul afectează moralul managerilor. Deși pentru 80% dintre aceștia munca este un factor de satisfacție, aceasta este de asemenea o sursă de stres pentru 7 din 10 manageri și o sursă de îngrijorare pentru mai mult de jumătate dintre ei. Principalele cauze ale anxietății sunt perspectivele de muncă și solicitările muncii în termeni de timp și de relaționare cu ceilalți. Impactul stresului acționează rapid: trei sferturi dintre manageri afirmă că stresul a avut urmări asupra moralului lor, a eficacității și asupra relației cu partenerul de viață. 7 din 10 manageri consideră că din această cauză sănătatea lor generală este afectată. De asemenea, pe timpul programului de lucru, managerii văd ca sursă majoră de stres incompetența superiorilor lor, alte surse fiind slaba comunicare în interiorul organizației, politicile organizaționale, presiunea timpului și termenele fixe, obiective de afaceri nerealiste, întreruperile constante precum și securitatea accesului la informațiile corespunzătoare, adevărate.

Cercetările de psihologie socială demonstrează că managerii sunt mult mai expuși efectelor stresului decât subalternii lor. Astfel, ei trebuie să se ocupe atât de activitatea organizației, stabilirea obiectivelor, gestionarea resurselor, luarea deciziilor dar în același timp asigură coordonarea angajaților și condițiile de bunăstare la locul de muncă de care aceștia trebuie să beneficieze. Cauzele generatoare de stres organizațional pot fi cele care acționează doar în cazul managerilor, în rândul executanților sau cauze comune (Tihan&Ghiza, 2002, pag. 29):

- a) *cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor*: complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate a sarcinilor cu care se confruntă managerul; responsabilitățile ridicate pe care le presupun funcțiile de management; preocuparea pentru viitorul organizației; presiunea exercitată de situațiile în care luarea deciziilor se face în ritm alert; stilul de management neadecvat, care poate genera conflicte între managerul ce exercită un anumit stil și grupul pe care-l conduce, care impune sau preferă un alt stil; centralizarea excesivă a autorității; existența unor subordonați slab pregătiți profesional; program de lucru prelungit.
- b) *cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților*: incompatibilitatea cu tipul de manager; delegarea în exces practică de unii manageri; teama de a pierde postul.
- c) *cauze comune generatoare de stres*: presiunea termenelor limită; motivația nesatisfăcătoare, ecartul între ceea ce angajatul așteaptă și ceea ce i se oferă la locul de muncă; dispoziții inaplicabile primite din partea superiorilor; lipsa aptitudinilor sau a pregătirii corespunzătoare postului; aspirația spre funcții superioare; tensiunile familiale; deficiențele în proiectarea postului; sistemul informal puternic; sistemul informațional ineficient.

La rândul său, Johns (1998, pag. 437) clasifică factorii de stres în viața de organizație în trei categorii:

- a) *factori de stres la nivelul executiv și managerial*:
- supraîncărcarea rolului, un factor de stres des întâlnit pentru managerii care realizează multe îndatoriri sub presiunea timpului, în organizațiile mari, cu scheme de personal reduse;
 - responsabilitatea mare, deoarece munca lor are consecințe extrem de importante pentru întreaga organizație și chiar pentru partenerii săi de afaceri și comunitate, în general.
- b) *factori de stres la nivel operațional*, pentru personalul care ocupă poziții non-manageriale și non-specializate: condiții improprii de muncă, chiar periculoase și proiectarea necorespunzătoare a postului, cu sarcini monotone, solicitări mari, posibilități

¹⁰ cercetări realizate de către The Institute of Management and Personal Performance Consultants UK Limited și Institute of Management, în Mullins, 1996, pag. 528

reduse de control asupra deciziilor profesionale.

- c) *factori stresanți pentru rolurile de reprezentare*, pentru ocupanții posturilor care trebuie să interacționeze cu membrii altor organizații sau cu publicul. Apare o formă de conflict al rolurilor în care rolul de membru al organizației are cerințe incompatibile cu solicitările publicului sau ale altei organizații.

Pe baza experienței și cercetărilor efectuate, NIOSH¹¹ adoptă punctul de vedere conform căruia condițiile de muncă joacă principalul rol în generarea stresului la locul de muncă. Acestea pot fi:

- *designul sarcinilor de muncă*: supraîncărcarea muncii, pauze de lucru sau de odihnă neuniforme și insuficiente, program de lucru prelungit și sarcini de rutină, cu conținut neimportant, neutilizarea abilităților lucrătorului și acordarea unei semnificații scăzute controlului;
- *stilul de management*: lipsa participării salariaților la luarea deciziilor, comunicare insuficientă în cadrul organizației, lipsa unor politici organizaționale “family-friendly”;
- *relațiile interpersonale*: un mediu social sărac și lipsa de susținere sau ajutor din partea colegilor și supervisorilor.
- *rolurile la locul de muncă*: conflictuale sau așteptări incerte, prea multă responsabilitate, prea multe “pălării de purtat”.
- *factori privind cariera*: insecuritatea locului de muncă sau lipsa oportunităților de dezvoltare, avansare, promovare; schimbări rapide pentru care salariații sunt nepregătiți;
- *condițiile de mediu* – condiții fizice neplăcute și periculoase, cum sunt poluarea aerului, zgomot, probleme ergonomice.

Shermerhorn, Hunt și Osborn (2002, pag. 166) adaugă la acești posibili stresori legați de locul de muncă *dilemele etice* – când i se cere angajatului să facă lucruri care violează legea sau valorile personale.

Totuși, rolul factorilor individuali nu trebuie ignorat. Conform viziunii NIOSH, expunerea la condiții de muncă stresante (numite

stresorii¹² postului sau ai locului de muncă) poate avea o influență directă asupra sănătății și siguranței salariatului. Dar, așa cum se va arăta în continuare, factorii individuali sau situaționali pot să intervină în a face mai puternică sau mai slabă această influență.

Indivizii reacționează diferit la stres. De multe ori, nu situațiile în sine sunt cu adevărat stresante, ci individul le poate supraevalua negativ, deci depinde foarte mult cum se raportează la acestea. S-ar părea¹³ că 40% dintre evenimentele negative pe care le anticipăm (și care produc tensiune și anxietate) nici măcar nu au loc; 25% din grijile pe care le facem sunt în legătură cu situații care nu pot fi evitate; criticile și reproșurile din partea celor din jur sunt “vinovate” de 12% din problemele stresante; 15% reprezintă stres în legătură cu starea de sănătate și doar un procent 8-10% reprezintă situații limită care merită un stres legitim. Stresul nu acționează la fel asupra fiecărui angajat – unii oameni rezistă la presiuni mari, pe când alții clachează imediat. Unii preferă rutina, alții provocările și schimbările. De o atenție deosebită s-au bucurat în ultimul timp studiile care au demonstrat legătura existentă între personalitate și bolile de inimă. Astfel oamenii orientați preponderent spre succes, carieristicii, persoane aflate permanent într-un mediu alert, sub presiunea timpului sunt mult mai susceptibile de probleme cardiace (se consideră că acestea au o personalitate sau comportament de tip A, se “luptă” cu timpul, în comparație cu personalitățile/comportamentul de tip B care sunt mai calme, mai puțin agitate în abordarea problemelor vieții).

Fiecare are o percepție individuală față de stres. Dacă o problemă devine sau nu stresantă, depinde foarte mult de percepția pe care o are fiecare asupra ei. Spre exemplu: un blocaj în trafic poate fi perceput ca o întrerupere a programului de lucru și în acest caz duce la apariția stării de stres, sau poate fi văzut ca un prilej de relaxare ori de a asculta muzică la radio. Apare următoarea întrebare: stabilirea obiectivelor și scopurilor personale și/sau organizaționale se face la un nivel ridicat, care ulterior cauzează insatisfacție și stres, sau se

¹¹ The National Institute for Occupational Safety and Health, SUA - (Institutul Național pentru Sănătatea și Siguranța Ocupațională)

¹² stresori - marea varietate a factorilor/situațiilor care cauzează stres indivizilor

¹³ http://www.creativeminds.ro/articole/art_stresul.htm

încearcă o abordare prin încercarea de a profita din plin de momentele frumoase ale vieții?

Cadrele din comerț, șefii de întreprinderi mici sau mari prezintă adesea un comportament de tip A (Cungi, 2000, pag. 25).

Dintre factorii individuali sau situaționali care pot ajuta la reducerea efectelor stresului la locul de muncă se pot enumera:

- balanța între muncă și familie sau viață personală;
- suport din partea prietenilor și colegilor de la locul de muncă – o relație bună cu cei din jur aduce echilibru, susținere și reușită; din contra, izolarea de prieteni și colegi induce o ambianță tensionată, agravează reactivitatea la factorii de stres, diminuând sprijinul și adăugând noi stări de tensiune;
- o atitudine relaxată și pozitivă.

O organizare inteligentă a activității, planificarea riguroasă a resurselor și a timpului pentru stabilirea priorităților și stabilirea unei rutine de rezolvare pot diminua efortul necesar¹⁴.

2.2. Prevenirea stresului la locul de muncă. Programe manageriale de reducere a stresului la locul de muncă al angajaților

Moralul scăzut sau plângerile angajaților privind problemele de sănătate datorate locului de muncă, absenteismul, întârzieri la lucru în loc de punctualitate, lipsă de responsabilitate și implicare în exercitarea sarcinilor, atitudini negative, rezistența la schimbare, ostilitatea în locul cooperării sau părăsirea organizației sunt primele semne ale urmărilor stresului la locul de muncă. Sunt însă și angajați care, din teama de a-și pierde postul nu vor reacționa. Lipsa evidentă a semnalelor din partea salariaților privind faptul că stresul îi afectează nu este un motiv pentru ca managerii să nu se preocupe de stresul generat la locul de muncă sau să minimizeze importanța programelor de prevenire. O organizație va putea fi menținută “sănătoasă” numai dacă angajații au condiții de lucru sănătoase.

Armstrong (1999, pag. 777) arată că modalitățile prin care stresul poate fi gestionat de către organizație sunt:

- *Job design* – clarificarea rolurilor, reducerea pericolului ambiguității rolului și a conflictului de

roluri; oferirea de mai multă autonomie în îndeplinirea propriilor responsabilități în cadrul unei structuri definite;

- *Standardele vizate și de performanță* – stabilirea de standarde-țintă (obiective/norme) rezonabil și posibil de îndeplinit care pot forța angajații dar nu îi pune în situația de a nu putea depăși aceste limite;
- *Plasarea* – acordarea unei atenții deosebite de a așeza “omul potrivit la locul potrivit”, adică plasarea angajaților pe un post corespunzător capacităților și cunoștințelor lor;
- *Dezvoltarea carierei* – planificarea carierei angajaților și promovarea personalului pe baza cunoștințelor și capacităților lor și evitarea situațiilor de a “sub și supra” promova;
- *Procesele de managementul performanței* – care permit să aibă loc un dialog între manageri și salariați cu privire la perspectivele de muncă, problemele și ambițiile lor;
- *Consilierea* – a da indivizilor din organizație oportunitatea să vorbească despre problemele lor cu un membru de la departamentul de personal ori cu medicul companiei sau prin intermediul unui program de asistență a salariaților;
- *Programele de pregătire managerială* privind evaluarea performanței și tehnicile de consiliere și cu privire la ceea ce managerii pot face pentru a reduce propriul lor nivel de stres și al celorlalți.

Cole (1993, pag. 50) adaugă permiterea unui orar flexibil pentru angajați, reducerea timpului petrecut departe de casă, de familie; stoparea comportamentelor de terorizare, hărțuire sexuală/rasială la locul de muncă, îmbunătățirea condițiilor fizice de muncă, reamplasarea angajatului în alt birou sau bază de lucru și asigurarea de centre/programe de fitness pentru angajați (NB Many Japanese insistă ca angajații să facă exerciții fizice înainte de a-și începe ziua de lucru).

Deși există un evantai larg de manuale care oferă “rețete” facile de gestionare a stresului, managementul stresului din organizații trebuie să ia în considerare mai mulți factori cum sunt: mărimea și complexitatea organizației, natura activităților, profilul angajaților, resursele disponibile, și în special tipurile unice ale problemelor de stres cu care se confruntă organizația respectivă. Deci, nu există rețete de succes privind managementul stresului, ci doar sugestii privind unele linii de acțiune privind procesul de prevenire a stresului organizațional.

Pentru ca acest proces să reușească, este necesar să se parcurgă trei etape¹⁵:

- identificarea problemei

¹⁴ http://www.creativeminds.ro/articole/art_stresul.htm

¹⁵ <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>

- intervenția
- evaluarea

Pregătirea organizației pentru prevenirea stresului ar trebui să includă următoarele:

- facilitarea conștientizării generale despre stresul la locul de muncă (cauze, costuri și control);
- asigurarea implicării și susținerii programului de către top-management;
- încorporarea participării angajaților în toate fazele programului de prevenire a stresului¹⁶;
- crearea capacității tehnice de coordonare a programului: training-uri specializate desfășurate de către personalul responsabil din interior sau apelarea la consultanți externi.

Identificarea problemei. În organizațiile mici, cea mai bună metodă pentru a explora scopul și sursa unor posibile probleme de stres sunt grupurile de discuții între manageri, liderii de sindicat și salariații. Uneori aceste discuții sunt suficiente pentru a depista și a remedia problemele cauzate de stres. În marile companii însă, aceste discuții pot să ajute la punerea la punct de supervizări generale, cercetări și sondaje formale pentru a obține informațiile necesare privind condițiile generatoare de stres la locul de muncă pentru un mare număr de angajați. Nivelul stresului se stabilește prin chestionare completate de angajați, referitoare la stilul de viață (sport, nutriție, droguri, tutun, relații personale). Acest chestionar este completat de un examen psihologic.

În etapa *Identificarea problemei* din procesul de prevenire a stresului la locul de muncă pot fi folosite:

- grupuri de discuții cu angajații;
- aplicarea unei supervizări a angajaților;
- măsurarea percepțiilor angajaților privind condițiile de muncă, stres, sănătate și satisfacție la locul de muncă;
- colectarea de informații obiective, analizarea informațiilor și identificarea locațiilor cu probleme și a condițiilor de muncă stresante.

¹⁶ Crearea de grupuri de lucrători sau de lucrători și manageri pentru a lucra în comitete sau echipe de soluționare a problemelor poate fi extrem de folositor și eficient pentru desfășurarea unui program de prevenire a stresului. Aceasta nu este însă întodeauna posibil. De exemplu, în Statele Unite, The National Labor Relations Act poate să limiteze modul de formare și structura implicării în echipele de lucru manageriale sau grupuri. De aceea, managerii trebuie să consulte avocați în cazul în care nu sunt siguri de responsabilitățile pe care le au în privința acestei legi.

Elaborarea și implementarea intervenției.

În organizațiile mici, grupurile de discuții informale pot să ajute la identificarea problemelor de stres dar de asemenea pot fi surse de idei pentru prevenirea acestora. În organizațiile mari este necesar un proces mai formal. În mod frecvent, se formează o echipă care să elaboreze recomandări pe baza datelor colectate și analizate în etapa anterioară, sau se apelează la consultanți externi. Totuși, întreaga autoritate pentru programul de prevenire trebuie să aparțină organizației. În această etapă se pot întâlni situații particulare. De exemplu, se poate depista un mediu de lucru ostil dominant și atunci este necesară intervenția la nivelul întregii companii; se poate înregistra o supraîncărcare a muncii doar la nivelul unor departamente și atunci sunt necesare doar soluții înguste cum ar fi, de exemplu, reproiectarea modului de desfășurare a sarcinilor. Pot exista probleme specifice anumitor angajați și rezistente la orice încercare de schimbare organizațională iar acestea pot impune măsuri importante de management al stresului sau intervenții de asistare a angajaților. Stresul legat de modul de lucru poate fi redus chiar de supervizorul direct al persoanei afectate (exemplu: modernizarea postului și clarificarea responsabilităților și obiectivelor pentru reducerea ambiguității), de departamentul de resurse umane (exemplu: îmbogățirea postului care în anchete a fost caracterizat ca fiind plictisitor și puțin provocator de un număr mare de angajați). Unele intervenții pot fi implementate rapid (îmbunătățirea comunicării în cadrul organizației, programe de pregătire de management al stresului), dar altele pot cere o perioadă de timp mai îndelungată (de exemplu, redesignul unui proces de manufacturare).

În etapa *Elaborarea și implementarea intervenției* din procesul de prevenire a stresului la locul de muncă se va acționa în următoarele direcții:

- stabilirea surselor de stres care vor face obiectul schimbării;
- fixarea și stabilirea priorității strategiilor de intervenție;
- comunicarea către salariați a planurilor de intervenții;
- implementarea intervențiilor.

Evaluarea intervențiilor este necesară pentru a determina dacă intervențiile implementate au efectele dorite și dacă sunt

necesare corecții. Intervențiile de evaluare privind schimbarea organizațională trebuie ierarhizate în funcție de priorități pe termen scurt și pe termen lung. Evaluările pe termen scurt trebuie să fie realizate trimestrial pentru a furniza indicații rapide despre eficacitatea programului sau despre posibile necesare redirectionări. Multe intervenții produc efecte inițiale care pot să nu persiste. Evaluările pe termen lung sunt adesea realizate anual și sunt necesare pentru a se determina dacă intervențiile implementate produc efecte care să persiste pe termen lung. Evaluările trebuie să se bazeze pe aceleași informații folosite în faza de identificare a problemelor, inclusiv cele privind percepția angajaților privind condițiile de lucru, nivelul de stres perceput, problemele de sănătate și satisfacția la locul de muncă. Percepțiile angajaților sunt uneori cel mai sensibil indicator al condițiilor stresante de muncă și furnizează deseori primele indicii cu privire la eficacitatea intervenției. Nu trebuie uitate măsurările obiective privind costurile absenteismului și îngrijirilor de sănătate.

- se măsoară percepțiile angajaților privind condițiile de muncă, stresul, sănătatea și satisfacția la locul de muncă;
- se includ măsuri obiective; se redefinește strategia de intervenție și se revine la etapa *Identificarea problemei*.

Procesul de prevenire a stresului la locul de muncă trebuie privit ca un proces continuu, care utilizează informații obținute în etapa de evaluare pentru a redefini sau redirectiona, atunci când este necesar, strategia de intervenție. Bineînțeles, unii factori de stres pur și simplu nu pot fi schimbați sau reduși, iar angajații trebuie să învețe să tolereze un anumit nivel al stresului. Pentru aceasta ei trebuie să se cunoască și să știe cât și cum sunt influențați de stres (exemplu: să poată fi capabili să se caracterizeze – sunt anxioși sau relaxați, doresc o viață luxoasă sau doar confortabilă, obiectivele lor sunt realiste și tangibile într-un viitor nu foarte îndepărtat sau fanteziste). De asemenea trebuie să fie conștienți de atitudinea pe care o au față de lumea în care trăiesc (exemplu: văd lumea ca pe un loc ostil și neprietenos sau cald, cordial; simt că ceea ce se întâmplă este controlabil, sau dimpotrivă, au o influență mult prea mică asupra propriei vieți). În concluzie, putem spune că personalitatea fiecăruia are un rol esențial în modul în care individul răspunde la stres.

În etapa *Evaluarea procesului* de prevenire a stresului la locul de muncă:
- se efectuează evaluări pe termen scurt și termen lung;

Bibliografie

1. Armstrong, M. (1999), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th edition, London, Kogan Page, p. 777
2. Benea, M.C. (2000), *Managementul stresului profesional*, Deva, Ed. Emia
3. Bolton, T. (1997), *Human Resource Management (an introduction)*, Oxford, UK, Ed. Blackwell Business
4. Caramete, C. (2002), *Studiu privind stresul organizațional și climatul muncii*, București, Ed. ASE
5. Cole, G.A. (1993), *Management – theory and practice*, 4th Edition, UK, The Guernsey Press Co Ltd.
6. Cungi, Ch. (2000), *Cum putem scăpa de stres*, Iași, Ed. Polirom
7. DeNisi, A. S., Griffin, R. W. (2001), *Human Resource Management*, SUA, Ed. Houghton Mifflin Company
8. Johns, G. (1998), *Comportament organizațional*, București, Ed. Economică
9. Mullins, Laurie J. (1996), *Management and Organisational Behaviour (fourth edition)*, London, UK, Pitman Publishing
10. Radu-Tomșa, I. (2002), *Sănătate și succes prin optimizarea stresului – o perspectivă holistică*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare
11. Shermerhorn, Jh. R. Jr., Hunt, J. C., Osborn, R. (2002), *Organisational Behavior*, 7th Edition, University of Phoenix, SUA, John Wiley&Sons
12. Shaw H. W., Barry, V. (2001), *Moral Issues in Business*, SUA, Wadsworth

13. Tihan, E., Ghiza, L. (2002), *Stresul - mecanisme fiziologice și psihologice, studiu de caz în mediul organizațional*, București, Ed. Institutul de Ecologie Socială și Protecție Umană – Focus
14. <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>
15. http://www.creativeminds.ro/articole/art_stresul.htm: Sorin Faur, Cum scăpăm de stres la serviciu, în *Adevărul* nr. 3714, 3 iunie 2002
16. <http://mindtools.com./stress/Understand>: Stress/StressMechanisms.htm - Mechanism of Stress – Stress Management Techniques from Mind Tools