CZU: 316.6:331.442 **https://doi.org/10.59295/sum5(185)2025_38**

STUDII DE CAZ PRIVIND GESTIONAREA RISCURILOR PSIHOSOCIALE ÎN ORGANIZAȚII: O ANALIZĂ COMPARATIVĂ

Luminița ZUBCO,
Universitatea de Stat din Moldova

Articolul abordează riscurile psihosociale ca fiind rezultatul interacțiunii complexe dintre factorii profesionali și cei individuali, a căror gestionare necesită o abordare organizațională integrată și coordonată. Pentru a confirma aceste teze, articolul prezintă o analiză a riscurilor psihosociale și a strategiilor de gestionare a acestora în trei sectoare distincte: educație, organizații nonguvernamentale și IT. În sectorul educațional, impactul tranziției la telemuncă și al schimbărilor organizaționale rapide este analizat din perspectiva echilibrului viață profesională și personală, climatului organizațional și a sănătății angajaților. În sectorul ONG, provocările legate de rolurile multiple și stilul de conducere, iar în sectorul IT, studiul se concentrează pe riscurile unui mediu de lucru intens și divers, precum și pe intervențiile destinate îmbunătățirii stării de bine și productivității angajaților. Crearea unui mecanism standardizat de gestionare a riscurilor poate contribui la îmbunătățirea mediului de lucru și a sănătății angajaților, având un impact pozitiv asupra performanței organizaționale.

Cuvinte-cheie*: riscuri psihosociale, analiză comparativă, sectorul educațional, sectorul ONG, sectorul IT (e-Comerț), mecanism de gestionare a riscurilor psihosociale.*

CASE STUDIES CONCERNING PSYCHOSOCIAL RISKS MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS

The article addresses psychosocial risks as the result of the complex interaction between professional and individual factors, the management of which requires an integrated and coordinated organizational approach. To confirm these claims, the article presents an analysis of the psychosocial risks and their typical management strategies in three distinct sectors: education, non-governmental organizations (*NGOs*), and IT. In the education sector, the impact of the transition to teleworking and rapid organizational changes is analyzed from the perspective of work-life balance, organizational climate, and employee health. In the NGO sector, the challenges related to multiple roles and leadership styles are examined, while in the IT sector, the study focuses on the risks of an intense and diverse work environment, as well as interventions aimed at improving employee well-being and productivity. The creation of a standardized risk management mechanism can contribute to improving the work environment and employee health, having a positive impact on organizational performance.

Keywords: *psychosocial risks, comparative analysis, education sector, NGO sector, IT sector (e-Commerce), psychosocial risk management mechanism.*

Introducere

În contextul actual al muncii, riscurile psihosociale constituie un domeniu în dezvoltare și de interes având implicații semnificative asupra sănătății mentale, bunăstării și performanței angajaților. Aceste riscuri derivă din interacțiunea dintre factorii psihologici și profesionali și sunt influențate de organizarea și gestionarea muncii, relațiile interpersonale și percepția individuală asupra mediului profesional.

Definițiile oferite de organizațiile internaționale evidențiază complexitatea acestui fenomen. Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (*EU-OSHA*) consideră că riscurile psihosociale sunt generate de deficiențe în organizarea muncii și de un context social precar, având efecte negative asupra stării de sănătate a angajaților [8]. Totodată, Organizația Internațională a Muncii (*OIM*) subliniază că aceste riscuri derivă din interacțiunea dintre conținutul muncii, organizare, competențele și nevoile angajaților, evidențiind importanța percepției subiective în evaluarea acestora [5].

Perspectivele recente privind riscurile psihosociale în mediul organizațional subliniază necesitatea unei ***abordări integrate*** care să ia în considerare atât factorii de risc fizici, cât și cei psihosociali [6]. 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 pe cele psihosociale ale muncii, asigurând un mediu de lucru care să sprijine starea de bine și performanța angajaților. 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 mentală a angajaților. Implementarea unor strategii de reziliență prin programe de suport psihologic și adaptabilitate la schimbările globale este esențială pentru a asigura bunăstarea angajaților în fața acestor provocări macrosociale.

Rezumând cele spuse mai sus, precizăm câteva aspecte definitorii care constituie și cadrul teoretic pe care se fundamentează studiile de caz prezentate în acest articol, și anume: *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; impactul negativ al riscurilor psihosociale poate persista chiar și atunci când angajatul nu mai interacționează direct cu acești factori; iar gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare organizațională integrată, calitativă și coordonată, care să vizeze prevenirea, reducerea și monitorizarea impactului acestora asupra angajaților și organizației.*

În acest context, vom prezenta o analiză a mecanismelor și strategiilor de gestionare a riscurilor psihosociale în trei sectoare distincte: educație, organizații nonguvernamentale și IT. Această analiză a avut la bază strategia studiului de caz, având drept scop identificarea riscurilor psihosociale în trei tipuri de organizații și a modului de gestionare a acestora.

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.

Metode de cercetare și procedură

Metoda studiului de caz [*cf.* 1; 3 și 9], aplicată conform metodologiei de evaluare și gestionare a riscurilor psihosociale, permite o analiză detaliată a factorilor de risc psihosocial, a intervențiilor specifice și a impactului acestora asupra angajaților. Fiecare studiu de caz a urmat aceeași procedură, cu etape și elemente similare [2; 10].

Procedura studiului de caz:

1. Introducere: descrierea contextului general, precizarea necesității gestionării riscurilor psihosociale și justificarea alegerii organizației pentru studiu);

2. Precizări privind specificul organizației (unitatea organizațională pentru studiul de caz): descrierea domeniului de activitate, a structurii organizației și specificul activității care poate influența riscurile psihosociale scopul și obiectivelor studiului de caz;

3. Precizări privind lotul de subiecți: număr, distribuție pe gen, vârstă, naționalitate etc., repartizarea în grupuri (de ex., grup de control și grup de intervenție, dacă este cazul);

4. Precizări privind metodele de investigare (chestionare, interviuri, fișe de observație etc., după caz) și modul de identificare și clasificare a riscurilor riscurilor identificate de ex.: stres ocupațional, lipsa suportului social, lipsa autonomiei, violență verbală etc.);

5. Precizări privind modul de analiză și interpretare a datelor (codificare tematică, pentru date calitative; analiză statistică descriptivă, pentru date cantitative și analiza comparativă a rezultatelor obținute din dife-

rite metode de colectare), inclusiv metodele de evaluare a riscurilor (utilizarea unei matrici de risc pentru clasificarea și prioritizarea riscurilor; analiza riscurilor în raport cu standardele internaționale recomandate de OIM, OMS, EU-OSHA și determinarea mecanismului de gestionare a riscurilor psihosociale);

6. Precizări privind strategiile de prevenire și intervenție: intervenții primare (acțiuni asupra cauzelor), intervenții secundare (acțiuni asupra riscurilor) și intervenții terțiare (orientate spre creșterea rezilienței angajaților):

- *Intervenții primare* – optimizarea proceselor de muncă, crearea unui mediu organizațional favorabil;
- *Intervenții secundare* – identificarea unor metode adaptate de gestionare a riscului, reglementarea condițiilor de muncă și a pauzelor.
- *Intervenții terțiare* – programe de consiliere și suport psihologic, implementarea unor politici de management al stresului;

7. Precizări privind modul de monitorizare și evaluare:

- Evaluarea indicatorilor de referință pentru verificarea impactului măsurilor (productivitate, fluctuație de personal, satisfacția angajaților etc.);
- Compararea performanțelor între grupurile analizate (dacă este cazul);
- Ajustarea strategiilor în funcție de rezultate;

8. Concluzii și recomandări (sinteza principalelor constatări și sugestii pentru îmbunătățirea strategiilor de management al riscurilor psihosociale).

Datele colectate pentru fiecare studiu de caz au fost analizate cantitativ și calitativ, pentru a identifica tendințe și pentru a avea o perspectivă mai clară asupra contextului organizațional. Totodată, menționăm că fiecare dintre studiile de caz respectă aceste etape și proceduri de lucru, astfel, în cele ce urmează vom prezenta doar acele date care sunt diferite de la un caz la altul.

Rezultate și discuții

1. Studiul de caz nr. 1. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei instituții cu profil educațional

Studiul a fost realizat în cadrul unei instituții de învățământ profesional tehnic secundar și 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 [11].

Scopul studiului de caz: analiza riscurilor psihosociale cu care s-au confruntat profesorii din cadrul unei instituții de învățământ profesional tehnic secundar din Republica Moldova, în perioada pandemiei COVID-19.

Context: Pandemia COVID-19 a impus restricții severe, afectând activitatea profesorilor prin telemuncă și autoizolare, ceea ce a generat o serie de riscuri psihosociale semnificative. Profesia didactică implică competențe profesionale, relații interpersonale și interacțiuni constante [4, 7], elemente care au fost puternic afectate de criza pandemică. Instituția de învățământ tehnic secundar din studiu pregătește elevi pentru cariere tehnice, combinând activitatea teoretică cu cea practică.

Lotul de subiecți și metode de investigare:

Lotul de subiecți a inclus 25 de cadre didactice (44% bărbați, 56% femei, vârstă medie: 42 ani, 92% căsătoriți). Datele au fost colectate și analizate prin:

- Chestionarul semistructurat „Climatul organizațional în instituțiile de învățământ pe timp de pandemie”;
- Matrici de evaluare și clasificare a riscurilor psihosociale;
- Analiza de conținut calitativă prin teoretizare.

Riscuri psihosociale identificate:

- *Satisfacția profesională* – reducerea recompenselor emoționale și diminuarea motivației prin lipsa interacțiunii directe cu elevii;
- *Relații interpersonale la locul de muncă* – telemunca a limitat relațiile dintre cadrele didactice;
- *Volumul de muncă supradimensionat* – suprasolicitare din cauza digitalizării forțate de situația pandemică (prezentări PPT suplimentare materialului didactic obișnuit);
- *Lipsa controlului asupra situației* – incertitudinea a generat stres și anxietate;

Mediul și echipamentul de muncă inadecvate – tehnologia deficitară a afectat predarea;

- *Dezechilibrul efort-recompensă* – remunerație redusă și recunoaștere insuficientă, comparativ cu volumul de muncă;

- *Relații interpersonale la locul de muncă* și suportul social – lipsa sprijinului managerial și interacțiunilor directe.

Măsuri de prevenire și gestionare a riscurilor în perioada post-pandemică:

În perioada post-pandemie, după ridicarea restricțiilor și revenirea la regimul obișnuit de muncă, instituția a implementat următoarele măsuri:

- *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* – pofesorii nu mai sunt obligați să dubleze volumul de informații, cum ar fi prezentările PPT, 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: expozițiile, participarea la târguri și promovarea învățământului dual, ceea ce a facilitat implementarea unor proceduri de recunoaștere și recompensare, stimulând astfel motivația și satisfacția profesională;

- *Promovarea unei culturi organizaționale optime* – ameliorarea climatului organizațional prin organizarea evenimentelor 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.

Câteva constatări și recomandări **de activitate**

Constatăm că, pe parcursul perioadei pandemice și post-pandemice, directorul instituției a adoptat un stil de conducere delegativ, oferind, astfel, cadrelor didactice mai multă autonomie în organizarea activităților educaționale. Profesorii au avut libertatea de a-și alege metodele de predare, de a colabora direct cu agenții economici pentru stagiile de practică și de a lua decizii privind desfășurarea procesului educațional.

Această abordare a avut avantajul de a le oferi profesorilor un control mai mare asupra situației. Profesorii și-au asumat responsabilitatea pentru rezultatele elevilor, iar procesul decizional a fost unul participativ, fără a fi blocat de ierarhii rigide.

Cu toate acestea, stilul delegativ a venit și cu provocări. Gestionarea conflictelor interne a devenit mai dificilă în absența unei intervenții obiective din partea directorului. Acest stil a lăsat spațiu pentru dezvoltarea autonomiei și creativității, însă, pe alocuri, a fost necesară o implicare mai activă a conducerii pentru a asigura un nivel optim de calitate și performanță.

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

Studiul de caz 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 accentuiază 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.

Scopul studiului de caz: investigarea riscurilor psihosociale în cadrul organizațiilor nonguvernamentale din Republica Moldova, evidențiind factorii care contribuie la un climat organizațional stresant și analizând efectele acestora asupra angajaților.

Context: Este o organizație non-guvernamentală din Republica Moldova care are drept misiune promovarea și protecția drepturilor copiilor, contribuind la protecția drepturilor copiilor și la sprijinirea copiilor vulnerabili prin implementarea unor proiecte și programe specifice. Legislația care reglementează activitatea ONG-urilor impune cerințe stricte privind transparența și raportarea, ceea ce poate contribui la acutizarea unor situații de stres pentru angajați. Datorită specificului acestui sector, angajații se confruntă cu provocări constante, inclusiv termene stricte, multitasking excesiv, suprasolicitare și lipsa unui echilibru optim între viața profesională și cea personală.

Lotul de subiecți și metode de investigare:

Organizația are 23 de angajați, dintre care 21 sunt femei. Structura organizațională este rigidă, cu un stil de conducere autoritar și o fluctuație ridicată de personal. Datele au fost colectate și analizate prin:

- Observații directe asupra angajaților;
- Fișe de observație pentru identificarea riscurilor;
- Metoda codificării tematice și analiza matricilor de evaluare și clasificare a riscurilor psihosociale.

Riscuri psihosociale identificate:

- *Stilul de conducere* – drectorul executiv adoptă un stil autoritar, utilizând frecvent comentarii denigratoare, angajații sunt supuși unui climat de intimidare (hărțuire), ceea ce afectează motivația și starea lor emoțională;
- *Cultură organizațională deficitară și lipsa suportului managerial* – control rigid asupra documentelor, respingerea sugestiilor și inițiativelor angajaților și lipsa suportului managerial;
- *Volum de muncă supradimensionat* – datorită fluctuației mari de personal, sarcinile neterminate sunt redistribuite, generând o suprasolicitare constantă, iar lipsa de personal suplimentar crește stresul angajaților;
- *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;
- *Susceptibilitatea la stres în funcție de variațiile individuale la nivel de temperament și abilități* – simptomele frecvente de stres raportate de angajați, durerile de cap, problemele gastrointestinale și lipsa zilelor de recuperare se manifestă des și indică un impact sever asupra sănătății lor;
- *Relații interpersonale defectuoase la locul de muncă și lipsa suportului organizațional* – comunicarea defectuoasă și reticența angajaților de a-și exprima opiniile conduc la conflicte și scăderea colaborării;
- *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.
- *Interfața viață personală cu viață profesională* – orele suplimentare sunt frecvente, iar flexibilitatea programului de muncă este aproape inexistentă;
- *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;
- *Ambiguitatea rolului și responsabilitatea excesivă* – sarcinile neclare, lipsa unui sistem clar și bine definit în distribuirea responsabilităților, generează confuzie și frustrare;
- *Percepțiile de injustiție și inechitate la locul de muncă* – lipsa transparenței salariale, neîndeplinirea promisiunilor privind creșterile salariale după perioada de probă;
- *Incertitudinea în carieră și lipsa progresului profesional* – contractele sunt pe termen determinat, ceea ce creează incertitudine profesională. Angajații nu văd oportunități de avansare, ceea ce contribuie la lipsa de atașament față de organizație;
- *Lipsa atașamentului față de companie* – fluctuația ridicată de cadre, din 29 de persoane 8 au plecat într-un interval de șase luni, fiind un indicator clar al problemelor profunde din cadrul organizației.

Monitorizare și rezultate privind comportamentul organizațional:

Analiza comportamentului organizațional arată un climat îngrijorător, marcat de retragere socială și lipsă de angajament. Angajații evită interacțiunile și adoptă o poziție închisă, indicând bariere în comunicare și colaborare. În majoritatea cazurilor, starea emoțională este alarmantă, manifestându-se prin tristețe,

iritabilitate și lipsă de motivație. Criticile frecvente și semnele de oboseală sugerează stres cronic. Climatul organizațional necesită intervenții urgente, inclusiv îmbunătățirea comunicării, sprijin pentru sănătatea mintală și promovarea unui mediu de lucru mai colaborativ.

Câteva constatări și recomandări de activitate:

Studiul de caz evidențiază necesitatea gestionării riscurilor psihosociale la nivel micro și mezosocial, având în vedere rolul managementului în consolidarea culturii organizaționale. Volumul mare de muncă este influențat de factori macrosociali, precum finanțarea proiectelor și cerințele granturilor, care impun ajustări frecvente. Raportările multiple către finanțatori și solicitările de date din partea Ministerelor adaugă o sarcină administrativă suplimentară, adesea neremunerată. Reglementările stricte, termenele limită și responsabilitatea juridică accentuează stresul profesional.

Un climat organizațional toxic se manifestă printr-un stil de conducere autoritar, lipsă de sprijin social și condiții precare de muncă, afectând sănătatea și productivitatea angajaților. Pentru a îmbunătăți situația, organizația ar trebui să adopte o abordare managerială empatică și flexibilă, să promoveze respectul reciproc și recunoașterea profesională.

Formarea directorului executiv în leadership și managementul echipei este esențială pentru a crea un mediu de lucru echilibrat. În cele din urmă, abordarea acestor provocări este crucială pentru asigurarea unui climat organizațional sustenabil și performant.

3. Studiul de caz nr. 3. Manifestări și modalități de gestionare a riscurilor psihosociale în cadrul unei companii IT

Acest studiu de caz, realizat în din sectorul IT (e-Commerce), evidențiază importanța gestionării riscurilor psihosociale pentru stabilitatea organizațională și performanța angajaților, arătând că programul de gestionare a riscurilor psihosociale implimentat a avut un impact pozitiv asupra productivității în muncă și retenției personalului [12].

Scopul studiului de caz: identificarea și gestionarea riscurilor psihosociale în organizația IT, în vederea stabilirii unui raport echilibrat între productivitate versus calitate și starea de bine a angajaților.

Context: Studiul vizează o companie IT (e-Comerț) din Republica Moldova, un sector aflat în expansiune rapidă, caracterizat printr-o forță de muncă tânără și dinamică. O gestionare eficientă a riscurilor psihosociale este esențială pentru atragerea investițiilor internaționale, retenția angajaților și dezvoltarea unui climat organizațional favorabil.

Lotul de subiecți și metode de investigare:

Lotul de subiecți a inclus 12 operatori și 3 membri ai echipei manageriale, repartizați într-un grup de control și unul de intervenție.

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

În cercetarea au fost utilizate metode calitative și cantitative pentru identificarea riscurilor psihosociale, evaluarea impactului acestora și implementarea unui program de intervenție. Datele au fost colectate și analizate prin:

- Interviul semistructurat și chestionarele standardizate;
- Metoda codificării tematice și analiza matricilor de evaluare și clasificare a riscurilor psihosociale.

Riscuri psihosociale identificate:

- *Violența verbală din partea clienților* – operatorii se confruntă zilnic cu solicitări agresive, necesitând strategii de gestionare a stresului;

- *Lipsa de mobilitate* – lipsa de mobilitate, pe parcursul întregii zile cauza afecțiuni musculo-scheletice;
- *Stresul vizual* – dureri oculare determinate de expunerea prelungită la ecrane;
- *Oboseala cronică* – angajații resimțeau epuizare constantă;
- *Volum de muncă excesiv* – pauzele nu erau respectate, generând presiune suplimentară;

- *Lipsa suportului managerial* – conducerea nu oferea sprijin pentru rezolvarea problemelor;
- *Lipsa implicării în decizii* – angajații nu aveau influență asupra modului de lucru;
- *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.

Măsuri de intervenție și rezultate:

Strategiile aplicate au fost de trei tipuri:

- *Intervenții primare* (eliminarea cauzelor): aplicarea Directivei 90/270/CEE privind pauzele obligatorii la lucrul cu ecranele;
- *Intervenții secundare* (gestionarea riscurilor): instruirea angajaților pentru gestionarea violenței verbale; implementarea unor programe de suport social și sesiuni de team-building și recomandarea utilizării ochelarilor de protecție.
- *Intervenții terțiare* (creșterea rezilienței): posibilitatea de a alege programul de lucru flexibil.

Monitorizare și rezultate:

Au fost calculați câțiva indicatorii de referință pentru verificarea productivității și calității serviciilor: media numărului de apeluri preluate timp de o lună; media apelurilor transformate în vânzări; media produselor returnate; nota medie a grupului.

Câteva constatări și recomandări de activitate:

Rezultatele au arătat că grupul de intervenție a avut performanțe mai bune decât grupul de control conform indicatorilor de referință. 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 în grupul de intervenție nu au fost înregistrate plecări.

Studiul de caz nr. 1 și Studiul de caz nr. 3 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 aceși 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. La fel și în studiul de caz nr. 1 se evidențiază cum stilul de conducere delegativ are un impact mai mic asupra performanței în urma gestionării riscurilor psihosociale. 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 in gestionarea riscurilor psihosociale. 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

Studiile de caz analizate în acest articol evidențiază o serie de riscuri psihosociale, atât comune, cât și specifice, care afectează performanța profesională și starea de bine a angajaților. Se constată că volumul

de muncă supradimensionat reprezintă un risc comun în toate mediile de activitate prezentate, în timp ce dezechilibrul dintre efort și recompensă este predominant în domeniul educațional și cel al ONG-urilor. Diminuarea interacțiunilor sociale și oboseala cronică sunt factori majori de riscuri psihosociale generate de digitalizare. Riscurile psihosociale sunt agravate de transformările organizaționale și de stilurile de conducere adoptate.

Toate studiile de caz analizate evidențiază impactul semnificativ al riscurilor psihosociale asupra mediului de lucru, performanței organizaționale și stării de bine a angajaților. Aceste aspecte evidențiază importanța unui management eficient al riscurilor psihosociale pentru îmbunătățirea performanței organizaționale. În acest context, gestionarea eficientă a riscurilor psihosociale necesită o abordare organizațională integrată, calitativă și coordonată, care să vizeze prevenirea, reducerea și monitorizarea impactului acestora asupra angajaților și organizației.

Totodată, subliniem că rolul liderilor în gestionarea riscurilor psihosociale este esențial. Un stil de conducere autoritar poate amplifica nivelul de stres și reduce satisfacția angajaților, în timp ce un stil participativ și suportiv contribuie la diminuarea riscurilor psihosociale și creșterea performanței. Pe de altă parte, stilul delegativ are un impact mai redus asupra performanței atunci când vine vorba de gestionarea acestor riscuri.

Toate aceste studii de caz demonstrează necesitatea unei abordări organizate, sistematice și coordonate pentru gestionarea riscurilor psihosociale, incluzând intervenții la nivelul cauzelor, riscurilor și dezvoltării rezilienței individuale, iar implementarea unor măsuri de prevenire a riscurilor implică acțiuni multiple (adaptate specificului fiecărei organizații) la nivel microsocial, mezosocial și macrosocial.

Bibliografie:

1. COJOCARU, N. *Cercetarea calitativă*. Chișinău: CEP USM, 2010. ISBN: 978-9975-71-050-3.
2. 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.
3. COLLERETTE, P. *Metoda studiilor de caz*. În: A. MUCCHIELLI. (coord.). *Dicționar al metodelor calitative în științele sociale și umane* (pp. 407-412). Iași: Polirom, 2002. ISBN: 973-681-015-1.
4. COSMOVICI, A. și IACOB, L. *Psihologie școlară.* Iași: Polirom, 1998. ISBN: 978-973-46-1077-8.
5. *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+psi-hosociale+2021/fe3cfb07-2df3-4047-867b-cb426e73cfe8.
6. *OiRA: instrumente gratuite și simple pentru un proces facil de evaluare a riscurilor.* [accesat: 20.04.2021]. Disponibil: https://oiraproject.eu/en/
7. PĂUN, E. *Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Iași: Polirom, 2017. ISBN: 978-973-46-6820-5.
8. *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.
9. YIN, R. *Studiul de caz.* Iași: Polirom, 2005. ISBN: 973-681-919-1.
10. ZUBCO, L. *Peculiarities regarding the management of psychosocial risks in the organizational environmen*t. In: *Journal of Romanian Literary Studies,* 2023, nr. 35, pp. 805-811. ISSN 2248-3004.
11. 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, 2021, pp. 313-316. ISBN: 978-9975-3336-3-4.
12. 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.

Date despre autor:
Luminița ZUBCO, drd., Școala Doctorală în Științe Sociale, Universitatea de Stat din Moldova.
ORCID: 0000-0002-0140-7836
E-mail: luminitazubco@yahoo.com

Prezentat: 28.02.2025