

# PREVENIREA ȘI DIMINUAREA STRESULUI PROFESIONAL ÎN AUTORITĂȚILE PUBLICE

## PREVENTING AND REDUCING PROFESSIONAL STRESS IN PUBLIC AUTHORITIES

CZU: 159.942.5.35.08

**Angela ZELENSCHI,**  
*doctor în filosofie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*Public administration is undergoing major reforms as a result of the country's transition to a free market economy and of social development. Consequently, employees of public authorities face a highly demanding and rapidly changing work environment that requires both more in-depth skills and well-established human resource policies. In this study it is argued that stress is a phenomenon faced by staff of public authorities and which has negative consequences on employees' health and the effectiveness of public authorities. In this regard, it is important for both national and public authorities to undertake joint actions to prevent and mitigate stress in the work of people employed by public authorities.*

**Keywords:** professional stress, staff of public authorities, stress prevention.

### REZUMAT

*Administrația publică este supusă unor reforme de amploare ca urmare a tranziției țării la economia de piață liberă și dezvoltarea socială. Prin urmare, angajații autorităților publice se confruntă cu un mediu de lucru extrem de solicitant și în schimbare rapidă care cere atât competențe tot mai aprofundate cât și politici ale resurselor umane bine stabilite. În acest studiu se argumentează că stresul este un fenomen cu care se confruntă personalul autorităților publice și care are consecințe negative asupra sănătății angajaților și eficacității autorităților publice. În această privință, este important ca, atât la nivel național cât și la cel al autorităților publice, să se întreprindă acțiuni comune pentru prevenirea și diminuarea stresului în activitatea persoanelor angajate de autoritățile publice.*

**Cuvinte-cheie:** stres profesional, personalul autorităților publice, prevenirea stresului.

**Introducere.** Administrația publică are scopul de a asigura buna guvernare prin reglementarea, promovarea și implementarea de politici și măsuri menite să creeze un mediu favorabil dezvoltării economice și sociale pe termen mediu și lung. Accelerarea dezvoltării socioeconomice a Republicii Moldova și crearea unei economii de piață libere necesită autorități publice eficiente. Pentru a atinge obiectivele prevă-

zute în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020” [1], este necesar ca instituțiile administrației publice să demonstreze capacitate de planificare, alocare a resurselor necesare și realizare a unui set complex de acțiuni, succesul cărora depinde de capacitatea administrativă și, îndeosebi, de competența profesională și motivația funcționarilor publici.

Situația actuală a reformei administrației

publice solicită accelerarea ritmului de implementare a schimbărilor organizaționale. Cu scopul de a eficientiza activitatea, deseori se recurge la reducerea personalului și fuziunea autorităților publice, însă astfel de schimbări organizaționale provoacă, în același timp, incertitudine și contradicții. Angajații autorităților publice se confruntă cu o serie de riscuri exogene ca pierderea locului de muncă, acceptarea oportunităților de carieră scăzute, creșterea volumului de lucru, prelungirea programului de lucru din cauza agendei încărcate, schimbarea caracterului sarcinilor îndeplinite, reducerea controlului asupra propriei activități, scăderea motivației financiare ș. a. – toate acestea au consecințe grave asupra sănătății și bunăstării angajaților în autoritățile publice. Întrucât sănătatea la locul de muncă este percepută mai degrabă ca un cost, decât ca o investiție, în mod frecvent conducătorii autorităților publice omit să ia în considerație reducerea efectelor stresului la locul de muncă și evită să ia o inițiativă de prevenire a stresului profesional.

Diverse organizații internaționale, instituții regionale și autorități naționale au elaborat strategii și au întreprins acțiuni de prevenire a stresului la locul de muncă. [12, p.17-26] A fost elaborată o gamă largă de instrumente, ce pot fi utilizate de către guverne, angajatori și angajați în activitatea lor de prevenire și gestionare a stresului profesional. Astfel, Organizația Internațională a Muncii a elaborat două instrumente complementare pentru abordarea problemelor legate de sănătatea la locul de muncă – *Prevenirea stresului la locul de muncă și Integrarea promovării sănătății în politicile locului de muncă*. În plus, față de Organizația Internațională a Muncii o serie de organizații internaționale, cum ar fi Organizația Mondială a Sănătății, Asociația Internațională pentru Securitate Socială, Organizația pentru Cooperare Economică

și Dezvoltare, Banca Mondială și Forumul Economic Mondial, au fost active în prevenirea riscurilor psihosociale și promovarea sănătății psihice în muncă prin cercetare și consiliere, inclusiv în dezvoltarea și implementarea inițiativelor specifice. [12, p. 17]

Uniunea Europeană a elaborat o serie de inițiative relevante, inclusiv: *Pactul European pentru sănătate mintală și stare de bine (2008)*, *Rezoluția Parlamentului European privind sănătatea mintală (2009)* etc. Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă - EU-OSHA - a produs mai multe rapoarte privind riscurile psihosociale și stresul la locul de muncă [4]. În comunicarea Comisiei Europene către Parlamentul European, Consiliul European, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor privind condițiile de muncă mai sigure și mai sănătoase pentru toți se afirmă că „peste jumătate dintre lucrătorii Uniunii Europene declară că stresul este întâlnit frecvent la locul lor de muncă, iar 4 din 10 persoane consideră că nu este bine gestionat. Stresul de la locul de muncă are un impact semnificativ asupra productivității - el este cauza a aproximativ jumătate din zilele lucrătoare pierdute, deoarece absențele au o durată relativ lungă; stresul cauzează performanțe reduse la locul de muncă și poate conduce la un număr mare de accidente; aproximativ o cincime din rata de rotație a personalului este asociată cu stresul de la locul de muncă”. [8, p. 9] Aproximativ jumătate din lucrătorii europeni consideră că stresul este un factor frecvent întâlnit la locul de muncă. Atunci când este privit la nivel organizațional și nu ca problemă individuală, stresul poate fi gestionat în aceeași măsură ca și orice alt risc pentru prezervarea sănătății și securității în muncă.

Mai multe țări au elaborat strategii naționale în care au inclus prevenirea stresului la locul de muncă. În acord cu obiectivele europene, Guvernul României a lansat

în dezbatere publică proiectul Strategiei Naționale în domeniul securității și sănătății în muncă pentru perioada 2017-2020. [3] Alte autorități naționale au angajat institute de cercetare pentru a aborda problema stresului ocupațional în cercetarea științifică și a elabora instrumente de evaluare a riscului de incidență a stresului excesiv la locul de muncă. De exemplu, Ministerul Administrației de Stat și Reformei Administrative din Bulgaria a prezentat în anul 2008 rezultatele unui sondaj realizat în cadrul proiectului „Îmbunătățirea politicii de gestionare a resurselor umane în cadrul administrației de stat”, finanțat de Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013. Studiul a analizat percepțiile funcționarilor publici cu privire la stresul la locul de muncă, factorii care cauzează stresul, satisfacția profesională și motivația în muncă. Studiul a fost realizat prin metoda interviului structurat bazat pe un eșantion aleatoriu reprezentativ de 4000 de funcționari publici, selectați din trei grupuri-țintă: manageri, profesioniști și personal auxiliar. Rezultatele studiului au demonstrat că volumul mare de lucru și stresul au devenit o caracteristică obișnuită a activității în instituțiile administrației de stat. Majoritatea respondenților au raportat un nivel înalt (59,6%) sau foarte înalt (36,5%) al volumului de lucru. Analiza datelor a dezvăluit o serie de factori determinanți ai stresului la locul de muncă, printre care cel mai frecvent a fost remunerarea scăzută raportată de 66,7% dintre funcționarii chestionați. Aproximativ jumătate dintre respondenți (51,3%) au indicat faptul că locurile de muncă au evoluat și cuprind o gamă diversă de responsabilități, prin urmare sporind semnificativ volumul de muncă și gradul de stres. Cel de-al treilea factor - presiunea timpului - a fost indicat de 48,1% dintre respondenți. Ei au menționat lipsa de timp

suficient pentru realizarea sarcinilor ca fiind un factor extrem de stresant. [10] Considerăm că ignorarea influenței factorilor de stres profesional are consecințe negative atât asupra eficacității personale cât și a capacității administrative.

Printre problemele identificate în Strategia de reformă a administrației publice pentru anii 2016-2020 privind serviciul public și managementul resurselor umane se regăsesc atractivitatea scăzută a funcției publice, volumul și calitatea activităților de dezvoltare profesională care încă nu asigură crearea/dezvoltarea competențelor necesare tuturor categoriilor de funcționari pentru exercitarea eficientă de către aceștia a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. [2] O problemă considerabilă a Guvernului Republicii Moldova este creșterea ratei de fluctuație a funcționarilor publici, [11] rezultând în diminuarea capacității administrative necesare pentru a implementa reformele.

Activitatea în cadrul autorităților publice este complexă și necesită o pregătire profesională multilaterală a funcționarilor publici solicitând nu doar aptitudini funcționale, umane și conceptuale, dar și o experiență considerabilă în domeniu. Cu cât funcționarii publici de conducere se află mai sus pe scara ierarhică, cu atât este mai mare gradul de responsabilitate în luarea deciziilor privind soluționarea problemelor cu care se confruntă societatea pentru a crește nivelul de calitate a vieții cetățenilor. Pregătirea profesională a funcționarilor publici de înaltă calificare este de lungă durată și necesită o alocare substanțială de resurse financiare. Pentru funcționarii publici debutanți sunt necesare noi fonduri alocate în scopul instruirii, ceea ce implică cheltuieli financiare suplimentare și o perioadă îndelungată de timp pentru adaptare profesională. Deși posturile ocupate de angajații autorităților publice reprezintă o sursă majoră de stres, care influențează

negativ asupra capacității administrative, există posibilitatea de a lua măsuri în vederea protecției sănătății angajaților și creării unui mediu de muncă pozitiv în cadrul autorităților publice. Aceasta necesită acordarea unei atenții sporite efectelor stresului asupra angajaților, elaborarea și implementarea unor politici ale resurselor umane bine stabilite și realizarea unui program de formare profesională continuă menit să contribuie la eficientizarea activităților prin dezvoltarea competenței profesionale, inclusiv prin formarea abilităților de gestiune a stresului la locul de muncă. Cercetarea actuală a stresului profesional rezidă în neconcordanța dintre influența factorilor de stres asupra activității angajaților autorităților publice și locul pe care îl ocupă această problemă în cercetările științifice și în practica de pregătire profesională a funcționarilor publici. Situația actuală din sistemul administrației publice necesită o cercetare a percepțiilor funcționarilor publici asupra caracteristicilor condițiilor de muncă. Îndeplinirea cu succes a sarcinilor de muncă necesită resurse de adaptare considerabile, care rezultă din necesitatea de realizare a atribuțiilor de putere, influența asupra comportamentului și activității angajaților cu ajutorul instrumentelor legislative și manageriale, reglementarea raporturilor de muncă și normativitatea activității profesionale, impactul caracterului public al interacțiunilor cu un număr mare de persoane fizice și juridice, necesitatea de a lua decizii în condiții de incertitudine informațională etc. Pentru a răspunde cerințelor sociale și profesionale înaintate funcționarilor publici, sunt necesare cunoștințe și abilități de gestionare a stresului la locul de muncă, iar procesul de instruire și de cercetare științifică realizat în cadrul Academiei de Administrație Publică contribuie semnificativ la dezvoltarea competențelor profesionale ale funcționarilor publici și, în final, la consolidarea capacității administrative.

**Definirea stresului și modele ale stresului profesional.** În ultimii ani au apărut mai multe lucrări care abordează problema stresului profesional din perspectiva procesuală a acestui fenomen, modelele explicative ale stresului la locul de muncă fiind influențate de teoriile sistemice, care relevă rolul incertitudinii, al determinărilor probabilistice și feedback-urilor multiple. Abordarea sistemică a categoriei de stres include atât calitățile „interne” ale individului, care predetermină și reglementează procesul funcțional de încredere și succes în activitate, cât și proprietățile „externe”, ce descriu potențialul pe care îl posedă angajatul - resursele funcționale, cunoștințele, abilitățile, experiența etc. Aceste calități și proprietăți umane îi asigură individului confortul funcțional, capacitatea de muncă și orientarea spre acțiune, ceea ce contribuie la realizarea eficace a sarcinilor de serviciu. Cu toate acestea, atunci când angajații nu mai reușesc să suporte presiunea din cauza suprasolicitărilor de la locul de muncă, iar influența factorilor care contribuie la starea de stres devine excesivă și durează în timp, în raport cu capacitatea percepută de a le face față, apar simptomele stresului. Pe termen scurt, ele se pot manifesta sub forma durerilor de cap, de spate, a pierderii apetitului și iritabilității crescute. Pe termen lung, stresul duce la apariția bolilor de inimă, a ulcerului stomacal, depresii și altor afecțiuni grave. Evident, efectele stresului declanșate de problemele de serviciu și/sau de cele familiale/sociale conduc, în final, la scăderea eficienței personale și creșterii absenteismului la locul de muncă. Motivul din care se acordă o atenție deosebită stresului la locul de muncă se reflectă în faptul că acesta afectează negativ sănătatea angajaților, interacțiunea eficientă în grup și eficacitatea organizațională.

Nu există o definiție unică a stresului. Cauzele rezidă în complexitatea fenome-

nului studiat. În literatura științifică termenul de stres are, cel puțin, trei sensuri: 1. **„Evenimente sau condiții de mediu care produc tensiune și disconfort”** - în acest caz se folosesc termenii de agenți stresanți sau factori de stres; 2. **„Reacție subiectivă a individului care reflectă starea psihică de tensiune și disconfort”** - această stare este interpretată ca emoții, reacții de adaptare și procese de coping; și 3. **„Sumă a răspunsurilor nespecifice la solicitarea organismului, determinând sindromul general de adaptare”**.

Conceptul de stres a fost lansat de către savantul canadian Hans Selye, care, reflectând asupra esenței fenomenului **stresului fiziologic**, îl definește ca fiind **răspunsul nespecific pe care îl dă corpul la orice solicitare la care este supus**. [15] El marchează diferența între *reacțiile specifice* la stres ale persoanelor - individul nu are control față de acțiunea factorilor de stres și *reacțiile nespecifice* - individul dă un răspuns de adaptare. Din punctul de vedere al reacțiilor la stres, nu contează dacă situația cu care se confruntă individul este plăcută sau neplăcută. Factorii de stres pot fi dezagreabili și devastanți sau, dimpotrivă, agreabili și chiar doriți.

Sindromul general de adaptare, descris de Selye, evoluează în trei faze: reacția de alarmă, de rezistență și de epuizare. *Reacția de alarmă* corespunde reacției acute a individului supus factorului de stres și pregătește organismul pentru acțiune. Modificările funcționale sunt responsabile de reacția de fugă sau de luptă, iar rezistența organismului la acțiunea factorului stresant devine din ce în ce mai slabă și permite incidența tulburărilor funcționale sistemice. *Reacția de rezistență* permite revenirea la normal, organismul alegând modalitatea cea mai eficientă și economică de adaptare la stres, însă dacă individul rămâne destul de mult timp supus factorilor de stres, a doua fază este marcată de o

stare de alertă, caracterizată printr-o tensiune permanentă. Într-o situație în care organismul utilizează pentru un timp relativ îndelungat o cantitate de energie mai mare decât în condiții normale, epuizarea resurselor determină limita rezistenței și declanșarea următoarei faze. *Reacția de epuizare* se caracterizează printr-o stare de oboseală cronică și o reactivitate din ce în ce mai scăzută la factorii de stres. În acest eveniment, efectele negative ale stresului devin evidente și ar putea include deteriorarea stării de sănătate.

Factorii care determină reacția organismului la stres sunt reprezentați de capacitatea individuală de rezistență la stres a angajatului. Un eveniment provocator peste care o anumită persoană poate trece ușor ar putea avea un efect devastator în termen psihologic și fiziologic asupra unei alte persoane. Stresul moderat și de scurtă durată, ce are loc în situații controlabile, are un potențial benefic asupra organismului și este numit **eustres**. Stresul intens și prelungit care se produce în circumstanțe necontrolabile are efecte negative și este numit **distres**. [15] În evenimentul acestuia, organismul se supramobilizează și refuză să revină la starea normală. Concepția lui Hans Selye exprimă cel mai evident esența modelului stresului ca reacție a organismului.

Pornind de la criticile formulate la adresa teoriei lui Selye, a fost propus modelul tranzacțional al stresului. Dezvoltând conceptul de stres, cunoscutul cercetător Richard S. Lazarus a delimitat sensul stresului fiziologic, legat de agenții stresanți reali, de cel psihologic, argumentând că individul în baza cunoștințelor și experienței evaluează situația ca fiind una amenințătoare. [14] El definește **stresul psihologic** ca fiind **„dezechilibrul perceput subiectiv între cerințele organismului și capacitatea sa de răspuns”**. Între organism și mediu (persoană și situație) au loc tranzacții perma-

nente în care individul învață să se apere împotriva stresului. În concepția lui Lazarus, stresul nu poate fi identificat cu stimulul sau cu reacția de răspuns, ci cu procesul în care individul are rolul de **agent activ** ce poate influența, cu ajutorul strategiilor emoționale, cognitive și comportamentale pe care le posedă, efectele înfruntării cu situația stresantă. [5, p. 549] Stresul psihologic reprezintă o anumită relație între persoană și mediu care este evaluată de către persoană ca fiind o povară sau ceva care îi depășește resursele și îi pune în primejdie bunăstarea emoțională și fizică. Persoana este nevoită să opună rezistență factorilor de stres, diminuând sau evitând stresul și monitorizând permanent acest fenomen. Modelul stresului profesional, elaborat de către Lazarus, include personalitatea, condițiile de mediu, experiențele anterioare ale individului și specificul activității.

Cercetările stresului profesional din perspectiva paradigmei tranzacționale descriu două mecanisme prin intermediul cărora sunt realizate tranzațiile dintre persoană și situația stresantă: **evaluarea cognitivă** și **copingul**. Evaluarea cognitivă este un proces continuu ce are loc de-a lungul tranzației dintre persoană și mediu și presupune categorisirea unui eveniment în vederea stabilirii semnificației lui pentru sănătate. Copingul este definit ca reprezentând eforturile cognitive și comportamentale în continuă schimbare, în vederea gestionării cerințelor interne și/sau externe evaluate de persoană ca depășindu-i resursele. [14]

Capacitatea persoanei de a se mobiliza pentru a face față, cu succes sau nu, factorilor de stres a fost denumită cu termenul de **coping** – ajustare la stres, automobilizare sau management al stresului. Stimulii nu au puterea de a determina tensiuni decât dacă sunt percepuți de individ ca o amenințare la bunăstarea sa. Nivelul de amenințare perceput poate fi diminuat sau

chiar eliminat dacă persoana evaluează strategiile de coping de care dispune ca potrivite pentru a face față amenințărilor și, invers, dacă un stimul nu este apreciat la început ca fiind amenințător, iar resursele de coping deținute de individ demonstrează a fi nepotrivite pentru a face față constrângerilor mediului, apare stresul.

Presiunea excesivă și prelungită și cerințele ce depășesc capacitățile personale percepute de către angajat, nu trebuie văzute ca „presiune sănătoasă”, ci mai degrabă ca un element definitoriu al stresului în muncă. Există un consens în ceea ce privește definirea stresului profesional ca fiind o stare psihologică negativă cu componente cognitive și emoționale și efectele acestora asupra sănătății angajatului și eficacității organizaționale. Stresul este definit ca o interacțiune dinamică între individ și mediul său, fiind dedus din existența unei adaptări problematice a persoanei la mediu și a reacțiilor emoționale care stau la baza acestei interacțiuni. Abordarea tranzacțională a stresului profesional evidențiază rolul pe care îl au factorii de mediu, îndeosebi cei psihosociali și organizaționali în vederea stresului la locul de muncă.

**Cauzele și consecințele stresului la locul de muncă.** În procesul transformărilor dinamice care au loc în societatea contemporană, angajații autorităților publice trebuie să se adapteze la condițiile din mediul intern și extern în continuă schimbare. Eforturile de reformare a administrației publice – reorganizările, relocarea de personal, reproiectarea posturilor, asumarea de noi responsabilități – creează stări de neliniște în rândul funcționarilor publici în ceea ce privește siguranța locului de muncă, poziția în scara ierarhică etc. Stresul la locul de muncă este deseori generat de schimbările organizaționale, care sunt necesare în procesul de dezvoltare a organizației, însă nu pot fi neglijați nici



factorii de stres ce rezultă din viața personală și socială a angajatului. Diverse evenimente importante – căsătoria sau divorțul, nașterea unui copil sau decesul unei rude apropiate, angajarea sau pensionarea – pot provoca stres. Totuși, deoarece angajații aduc la serviciu problemele pe care le au, nu mai contează dacă factorul care a declanșat starea de stres își are originea la locul de muncă sau în familie, deoarece efectele asupra individului sunt aceleași, iar eficacitatea organizațională este redusă. Anumiți factori de stres pot afecta orice angajat, alții au efecte negative doar asupra celor care ocupă o anumită funcție în organizație.

**Factorii de stres profesional se împart în mai multe grupe:**

- Factori de stres ce rezultă din conflictul între locul de muncă și familie – *noile strategii competiționale, cariera profesională a femeilor și scăderea stabilității familiilor*. Pentru cei mai mulți angajați munca și familia reprezintă rolurile dominante în viață. Aceste două sfere ale vieții personale se interpenetrează. În condițiile concurenței, majoritatea rolurilor deținute de profesioniști necesită timp și dedicație. Astfel, tot mai puțin timp rămâne disponibil pentru alte activități, ceea ce reduce semnificativ calitatea vieții.

- Factori de stres intrinseci muncii: *agenți fizici ai muncii* – temperatura înaltă sau joasă, umiditate, zgomot, materiale fizico-chimice etc.; munca repetitivă și *monotonă* – asociată cu sentimentul de plictiseală; *vigilența ridicată* – pentru a evita posibile consecințe dezastruoase ale unui moment de neatenție; *volumul de muncă* – atât suprasolicitarea cât și subsolicitarea pot fi problematice; *ritmul de muncă alert* – viteza cu care trebuie îndeplinite sarcinile de muncă și controlul pe care îl are angajatul asupra acestui ritm; *zilele de muncă lungi* (12-16 ore) – asociate cu un timp mai scurt acordat somnului și vieții de familie. [5, p. 550]

- Factori de stres ce rezultă din relațiile de muncă: *relațiile interpersonale tensionate de la locul de muncă* - relații conflictuale cu colegii și superiorii; *lipsa susținerii și a încurajării* - lipsa suportului social din partea colegilor și a managerilor; *mobbingul sau teroarea psihologică la locul de muncă* implică diverse comportamente: ale colegilor față de un singur subiect, ale șefilor (tirania, amestecul în viața privată), ale subordonaților (refuzul participării la o acțiune propusă, comentarii răutăcioase) etc.

- Factori de stres legați de rolul în organizație: *ambiguitatea de rol* - angajatul nu posedă informația necesară cu privire la rolul său în procesul muncii, nu cunoaște obiectivele și responsabilitățile sale, nu beneficiază de un sistem motivant de recompense; *conflictul de rol* – angajatului i se cere să acționeze într-un mod care este în conflict cu valorile pe care le împărtășește sau așteptările organizației față de un anumit rol nu satisfac așteptările celui care ocupă respectivul post; *responsabilitatea înaltă pentru oameni* ar putea duce la extenuare emoțională în cazul unor profesii ce implică interacțiune sistematică cu oamenii.

- Factori de stres legați de dezvoltarea carierei: *lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei* se consideră că cei mai afectați sunt angajații care au ajuns în culmea carierei lor și manifestă o scădere a nivelului statutului până la ieșirea la pensie; *contractele de muncă pe termen scurt* - locuri de muncă nesigure, posibilități de avansare reduse. [5, p. 552].

- Factori de stres organizaționali: *structura organizației* - structura activităților, regulile și normele care restrâng alegerile individului în ceea ce privește modul în care trebuie să realizeze sarcinile de muncă; *fixarea unor standarde mult prea ridicate* - din dorința de a progresa se fixează obiective care depășesc capacitatea de muncă, iar

termenele de realizare sunt și ele nerealistе, fapt ce atrage eșecul în ducerea la bun sfârșit a angajamentelor asumate; *comunicarea organizațională* - bariere, cum ar fi subiectivitatea și selecția individuală, manipularea, lipsa de încredere, dificultățile verbale, incapacitatea de a formula un refuz, supraîncărcarea informațională etc.; *cultura organizațională* - convingerile și valorile le conferă membrilor organizației anumite sensuri și le furnizează reguli de comportament, care pot fi urmate sau cărorora li se poate opune rezistență; *stilul managerial* - diverși lideri influențează diferit asupra echipelor conduse și eficacității organizațiilor pe care le conduc, astfel este mai probabil ca gradul de acceptare a liderului tranzațional să fie mai mare în organizațiile birocratice cu o ierarhie rigidă, iar liderul transformațional să apară în condițiile în care grupul se confruntă cu sarcini riscante, nestructurate sau care au o finalitate vagă, ambiguă, cerând o implicare activă la nivel strategic și nu doar la nivel operațional.

În literatura de specialitate există numeroase studii recapitulative care atestă că un mediu de lucru nepotrivit reprezintă un factor de risc semnificativ în deteriorarea sănătății angajaților. [5, p. 558] Factorii inductori de stres determină o scădere a sănătății fizice și mentale a angajaților, care, la rândul lor, pot cauza probleme organizaționale, cum ar fi absenteismul, scăderea performanței, reducerea efortului de menținere și sporire a calității etc. Consecințele pe termen scurt sau pe termen lung ale stresului profesional apar în rezultatul influenței negative a factorilor de stres.

Consecințele stresului profesional pot fi grupate în patru categorii:

- *Consecințe fiziologice* – reacții pe termen scurt ca bătăi mai rapide ale inimii, mușchi încordați, secreție suplimentară de adrenalină, care reprezintă reacții umane

instinctive la pericol și conduc la mobilizarea organismului. Efectele pe termen lung ale stresului sunt asociate cu afecțiuni cum ar fi bolile cardiovasculare, hipertensiune, ulcer gastric, dureri de cap, infecții, alergii și a.

- *Consecințe psihologice* - se manifestă sub formă de tensiune, plictiseală, nervozitate, nemulțumire față de muncă, scăderea încrederii în forțele proprii. În situații cronice apar stări de anxietate, agresivitate, apatie, depresunie, frustrare, sentiment de inferioritate și epuizare profesională.

- *Consecințe cognitive* - incapacitatea de a lua decizii raționale, scăderea capacității de concentrare a atenției, memorie scăzută, hipersensibilitate la critică și blocaj mintal.

- *Consecințe comportamentale* - pierderea apetitului, fumatul excesiv, abuzul de alcool și cafea, insomnia, predispoziția la accidente, absențe și greșeli frecvente, timp irosit în realizarea sarcinilor, responsabilitatea și loialitatea redusă a angajaților și demisionarea.

Persoanele stresate își pierd capacitatea de a lua decizii optime. Schimbările comportamentale cauzate de stres, cum ar fi retragerea sub forma absențelor, demisiei și/sau folosirea substanțelor care provoacă dependența, deseori duc la tensionarea relațiilor, atât la locul de muncă cât și în familie. Acest lucru afectează cariera, viața personală și sănătatea angajatului, deoarece stresul într-un anumit domeniu al vieții le influențează inevitabil și pe celelalte.

**Prevenirea și diminuarea stresului profesional.** Conducătorii autorităților publice deseori se preocupă de consecințele stresului profesional și nu de prevenirea acestuia. Însă stresul, ca și maladiile, este mai ușor de prevenit, decât de înlăturat împreună cu consecințele acestuia. Prevenirea stresului profesional necesită o diagnoză anterioară cu privire la stres, prin care să se identifice factorii responsabili de apariția stresului la locul de muncă. Un



model de evaluare operant cuprinde trei niveluri de măsurare a stresului profesional: individual – de grup – organizațional.

Potrivit lui Cary L. Cooper, pentru prevenirea și managementul stresului la locul de muncă, următoarele trei abordări pot asigura un cadru strategic comprehensiv: primară, secundară și terță. Prevenția primară cuprinde acțiuni pentru a modifica sursele de stres inerente din mediul de lucru, reducând, astfel, impactul lor negativ asupra individului. Prevenția secundară are ca scop detectarea rapidă și gestionarea stresului resimțit. Aceasta se manifestă prin creșterea gradului de conștientizare și îmbunătățire a abilităților de management al stresului ale individului, prin activități educative și de instruire. Rolul prevenției secundare este de limitare a pagubelor, preocupându-se primar de consecințele stresului și nu de sursele lui și axându-se pe îmbunătățirea „flexibilității” individului în adaptarea sa la mediu. Presupunerea implicită este că organizația nu se va schimba, continuând să fie dominată de stres, iar individul trebuie să se dezvolte și să-și întărească capacitatea de rezistență la stres. Prevenția terțiară vizează tratamentul, reabilitarea și procesul de recuperare a indivizilor care au suferit sau suferă din cauza unor probleme grave de sănătate cauzate de stres. Intervenția la nivel terțiar deseori implică oferta unor servicii de consiliere pentru problemele personale și/sau profesionale ale angajaților. [5, p. 32-33].

Cel mai eficient mod de prevenire a stresului profesional este reducerea surselor de stres organizațional, însă strategiile de prevenire primară se adoptă mai rar, deoarece necesită reorganizări profunde și sunt costisitoare. Schimbările organizaționale pot fi efectuate cu scopul de a modifica responsabilitățile angajaților, de a le oferi mai multe oportunități de a-și dezvolta autonomia la locul de muncă, de a le oferi posibilitate de dezvoltare a carierei și de a încuraja participarea angajaților în luarea

deciziilor care le pot afecta propria muncă și proiectele viitoare ale acestora, în vederea asigurării unei comunicări mai bune între departamente și între diferite niveluri ierarhice, precum și cu clienții și în vederea reproiectării sarcinilor și îmbunătățirii condițiilor fizice de muncă. Fixarea obiectivelor - a termenelor de realizare și a standardelor de performanță - are scopul de a preveni stresul. Schimbarea culturii organizaționale se face cu scopul de adaptare la schimbările din mediul extern și de integrare internă, însă procesul de schimbare a culturii organizaționale este unul dificil și complex și necesită schimbarea modului de gândire a angajaților - a concepțiilor lor despre viața și existența umană, a valorilor și atitudinilor profesionale și a normelor organizaționale.

Strategiile de prevenire secundară urmăresc reducerea consecințelor stresului în organizație prin activități de conștientizare și programe de dezvoltare a abilităților menite să îmbunătățească tehnicile de relaționare, abilitățile cognitive de coping și abilitățile de modificare a stilului de viață și de lucru, de gestionare a timpului și de dezvoltare a asertivității, contribuind la îmbogățirea resurselor fizice și psihice ale individului.

Metodele de gestionare a stresului, propuse de Charly Cungi, au drept scop modificarea obișnuințelor emoționale, de gândire și de comportament. [9] Obișnuințele emoționale constituie sursa principală a complicațiilor patologice și organice. Cu cât emotivitatea este mai crescută, cu atât raționamentul funcționează mai puțin. Deprinderea de a reacționa cu un nivel scăzut de emotivitate permite rezolvarea problemelor stresante de o manieră mai eficace. Restructurarea cognitivă este o metodă de terapie utilă care constă în modificarea modului de gândire în situații în care acesta agravează stresul. O altă metodă de evitare a stresului constă în dezvoltarea în-

crederii în forțele proprii și a capacității de a favoriza realizările în prezența eșecurilor.

Analizând problematica stresului în administrația publică, Zinaida Chitoroagă argumentează că „pentru a ne recunoaște în starea de stres, trebuie să ne învățăm să determinăm factorii stresanți. Să ne dăm seama de faptul că la stres fiecare reacționează în mod individual; să ne împăcăm cu o amânare, refulare a dorințelor până vom rezolva problemele ce ne preocupă. În sfârșit, ne vom gândi mai insistent la menținerea sentimentului stimei față de sine prin cele ce am realizat și nu vom reieși doar din insuccese”. [6, p. 116]

Strategiile terțiare urmăresc susținerea persoanelor cu manifestări clare de stres. Consilierea este o activitate comună în care o persoană necesită ajutor și susținere pentru a face față unor probleme personale și își împărtășește problemele cu o persoană calificată ce acordă asistență. Consilierea la locul de muncă este o activitate în cadrul căreia o persoană folosește un set de tehnici sau deprinderi pentru a ajuta o altă persoană să-și asume responsabilitatea și să ia decizii, indiferent de faptul că situația este legată de serviciu sau nu. Scopurile consilierii sunt, de fapt, de a permite unei persoane să facă față stresului, utilizându-și mai bine punctele forte, intuiția și determinarea. [7, p. 357]

Managementul stresului se referă la toate mijloacele utilizate pentru contracararea unei stări stresante, obiectiv sau subiectiv percepute de către individ. Strategiile organizaționale care pot reduce stresul profesional includ reproiectarea sarcinilor și a mediului de muncă, încurajarea participării în procesul de luare a deciziilor, de stabilire a obiectivelor, de dezvoltare a carierei, de acordare a recompenselor, de promovare a politicilor nediscriminatorii etc. Pentru a înlătura consecințele negative ale stresului asupra sănătății angajaților, este necesar să se includă în politicile de resurse umane

programe de dezvoltare a competențelor de management al stresului, pentru a forma capacități personale, ce ar asigura angajaților soluționarea reușită a situațiilor stresante și pentru a spori capacitatea lor de rezistență la suprasolicitări intelectuale, volitive și emoționale, condiționate de specificul activității profesionale. Utilizarea stresului cu efect pozitiv înseamnă a avea reacția fiziologică, emoțională și psihologică necesară acțiunii, urmată de o perioadă de recuperare a energiei necesare în evenimentul unor viitoare situații ce ar putea cauza stres. Excluderea stresului din activitatea profesională este imposibilă, deoarece stresul reprezintă starea de adaptare a organismului la solicitările din mediul intern și extern. Soluția este de a stabili un echilibru între alocarea și preservarea energiei.

**Concluzii.** Cunoașterea consecințelor nefaste ale stresului profesional asupra sănătății angajaților și climatului organizațional în contextul procesului actual de reformă a administrației publice este necesară pentru a consolida capacitatea administrativă. Elaborarea unor strategii și întreprinderea unor acțiuni de reducere a stresului la locul de muncă ar putea contribui la eficientizarea activității autorităților publice. Programele de prevenire a stresului profesional pot fi orientate atât spre schimbările organizaționale, cu scopul de a îmbunătăți activitatea și condițiile de muncă, cât și spre angajat, vizând învățarea de către acesta a unor tehnici cu ajutorul cărora să poată face față stresului.

Angajații autorităților publice înțeleg cel mai bine problemele cu care se confruntă în realizarea sarcinilor de serviciu. O implicare mai activă a acestora în identificarea cauzelor stresului la locul de muncă și evaluarea dinamicii de reacție individuală la stres ar furniza informațiile necesare în înțelegerea problematicii complexe a acestui fenomen care se manifestă în contextul muncii și al vieții în continuă schimbare.

## BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 166 din 11.07.2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 245-247 din 30.11.2012. În: // <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635>
2. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 911 din 25.07.2016 pentru aprobarea Strategiei de reformă a administrației publice pentru perioada 2016-2020. În: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=366209>
3. Proiect de Hotărâre a Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Strategiei Naționale în domeniul securității și sănătății în muncă pentru perioada 2017-2020. În: // <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/transparenta/proiecte-in-dezbateri/4978-10102017-proiect-hg-aprobare-strategie-nationala-domeniul-ssm-2017-2020>
4. Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în muncă. În: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-stress>
5. Avram Eugen, Cooper Cary L. Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale. - Iași: Polrom, 2008, 908 p.
6. Chitoroagă Zinaida. Stresul în administrație. În: „Administrarea Publică”, 2001, nr. 4, p. 111-116.
7. Cole Gerald A. Management. Teorie și practică. – Chișinău: Știința, 2006, 456 p.
8. Condiții de muncă mai sigure și mai sănătoase pentru toți. Modernizarea legislației și a politicii Uniunii Europene în materie de securitate și sănătate în muncă. Bruxelles, 10.1.2017 COM(2017) 12 final. În: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/RO/COM-2017-12-F1-RO-MAIN-PART-1.PDF>
9. Cungi Charly. Cum putem scăpa de stres. – Iași: Polirom, 2003, 216 p.
10. High levels of stress in public administration work. În: <https://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/articles/high-levels-of-stress-in-public-administration-work>
11. Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2016. În: <http://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-l158-2016.pdf>
12. Stresul profesional: o provocare colectivă. Ziua internațională a securității și sănătății în muncă 28 aprilie 2016. – București, 2016. În: <https://www.inspectiamuncii.ro/documents/66402/267197/Raport+OIM+tradus+in+limba+Romana/f3ea4270-5a4d-4ae3-98cd-87adc16ea8ac>
13. Лазарус Р. С. Теория стресса и психофизиологические исследования. Эмоциональный стресс / Под ред. Л. Лева. – Ленинград, 1970, с. 178-208.
14. Селье Г. Стресс без дистресса. – Москва: Прогресс, 1982, 124 с.

**Prezentat:** 12 aprilie 2018.

**E-mail:** [angela.zelenschi@gmail.com](mailto:angela.zelenschi@gmail.com)