

---

## **DE CE AR TREBUI SĂ NE INTERESEZE PROBLEMA STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ?**

Paul E. Spector<sup>1</sup>  
University of South Florida

Este recunoscut faptul că stresul la locul de muncă este un fenomen important nu doar pentru cercetători, ci și pentru manageri. Deși sănătatea și bunăstarea oamenilor sunt de mult timp subiecte de interes pentru psihologie și domeniile conexe, studiul stresului ocupațional este relativ recent. Când, în prima perioadă a secolului XX, cercetătorii au început să aplice principiile psihologiei în contextul muncii, principala preocupare era înțelegerea performanței în sarcină și a factorilor care o influențează, în special în SUA unde au fost derulate multe din primele studii. Acest lucru a însemnat acordarea unei atenții sporite mijloacelor de a îmbunătăți performanța în muncă a angajaților mai degrabă decât sănătății și stării de bine a acestora. Ca absolvent al unei universități americane la începutul anilor 1970, am observat clar faptul că accentul în cercetare era plasat aproape în întregime pe productivitatea angajaților și am aflat curând că, dacă cineva vroia să studieze aspecte legate de bunăstarea angajaților, acestea trebuiau relaționate cu ceva ce afecta în mod direct eficiența organizației, cum ar fi performanța în muncă sau fluctuația de personal. Cercetările erau mai avansate în nordul Europei unde studiul stresului ocupațional începuse să se dezvolte.

Către sfârșitul anilor 1980 studiul stresului ocupațional a devenit o prioritate peste tot în lume, inclusiv în Statele Unite. Acest lucru a reprezentat o schimbare de perspectivă pentru cercetătorii din psihologie industrial-organizațională, psihologie ocupațională, comportament organizațional, și managementul resurselor umane, domenii în mod deosebit interesate de găsirea unor moduri eficiente de utilizare a resurselor umane în beneficiul organizațiilor. A devenit recunoscut, de asemenea, și faptul că sănătatea și bunăstarea acestor resurse umane este de mare interes. Astăzi există jurnale dedicate stresului ocupațional și subiectelor relaționate, cum ar fi *Journal of Occupational Health Psychology* sau *Work and Stress*. Conferința internațională, Muncă, Stres și Sănătate a avut loc în acest an (2006) în Statele Unite (Miami), iar Academia Europeană de Psihologie a Sănătății Ocupaționale și-a ținut cea de-a 7-a conferință la Dublin, Irlanda, în noiembrie, același an.

Având în vedere această activitate în domeniu, este pe deplin justificat să ne întrebăm de ce ar trebui cercetătorii, practicienii și managerii să fie interesați de problema stresului ocupațional. Sunt trei motive pe care le voi discuta în acest eseu. În primul rând, este perspectiva umanistă potrivit căreia, într-o societate civilizată, ar trebui să ne pese tuturor de sănătatea și bunăstarea oamenilor. Deoarece stresul la locul de muncă afectează sănătatea și starea de bine a angajaților, acest

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență:  
[spector@shell.cas.usf.edu](mailto:spector@shell.cas.usf.edu)

aspect trebuie să ne preocupe. În al doilea rând, există abordarea pragmatică potrivit căreia stresul ocupațional este relaționat cu performanța în muncă și alte lucruri care afectează eficiența în cadrul organizației. Există efecte directe ale stresului ocupațional, acesta putând interfera cu abilitatea persoanei de a realiza sarcinile la locul de muncă și există și efecte indirecte în sensul că stresul poate duce la probleme de sănătate și bunăstare care, la rândul lor, pot cauza probleme organizației. În fine, există și Healthy Work Organization, HWO, idee potrivit căreia sănătatea angajaților și a organizației sunt interconectate (Jaffe, 1995), deci nu poate fi optimizată una fără cealaltă. Astfel, nu e necesar să punem accentul fie pe sănătatea angajaților, fie pe eficiența organizației, ci mai degrabă să încurajăm practici ce le susțin pe ambele simultan.

### Impactul stresului asupra angajaților

Motivul umanist pentru a acorda atenție stresului ocupațional se referă la faptul că acesta afectează negativ sănătatea și bunăstarea angajaților, ori acesta este un aspect care ar trebui să preocupe pe oricine. A fost derulate multe studii asupra stresului ocupațional care dovedesc în mod clar existența unei legături cu starea de sănătate și bunăstarea. Condițiile de muncă stresante sau stresorii de la locul de muncă sunt de diverse categorii. O parte sunt relaționate cu cerințele postului de muncă, inclusiv numărul de ore de muncă pe unitatea de timp (ex. zilnic sau săptămânal), în timp ce altele se referă la dificultatea sarcinilor și volumul muncii. Alți stresori se regăsesc în mediul social și pot include interacțiuni abuzive sau neplăcute cărora angajații trebuie uneori să le facă față (de ex. bațjocură sau hărțuire la locul de muncă) sau conflicte interpersonale. Sănătatea și starea de bine pot fi clasificate în subtipuri la care se face referire prin sintagmele de presiuni psihologice, fizice și comportamentale. Constrângerile psihologice reprezintă reacții emoționale negative față de locul de muncă (de ex. furie sau anxietate) și atitudini negative cum ar fi insatisfacția profesională. Constrângerile de ordin fizic implică atât simptome pe termen scurt (de ex. ridicarea nivelului de colesterol sau dureri de cap) cât și consecințe pe termen lung cum ar fi bolile de inimă. Constrângerile comportamentale reprezintă reacțiile oamenilor la stresori, reacții precum consumul de alcool sau fumatul. Toate aceste probleme, în special cele de ordin psihologic și comportamental, au fost asociate cu existența unuia sau mai multor stresori la locul de muncă. Astfel, cei care sunt supuși unui nivel înalt de stresori ar putea resimți frecvent emoții negative, un declin al plăcerii de a lucra, simptome

fizice, eventual chiar și boli grave. De asemenea, pot apela la alcool sau alte substanțe pentru a face față situației stresante, și dacă fumează deja, poate crește frecvența acestui comportament.

Aceste constrângeri pot fi manifestări ale unei stări precare de sănătate și ale unui nivel scăzut de bunăstare, și multe din acestea pot fi interrelaționate. Constrângerile psihologice sunt o cauză a nefericirii și lipsei stării de bine psihologic. Un argument uneori vehiculat este acela că organizațiile nu sunt responsabile pentru fericirea angajaților, deci nu ar trebui să existe această preocupare în legătură cu problemele psihologice. Oricum, Constrângerile psihologice pot contribui la apariția problemelor fizice, din moment ce emoțiile au atât componente fiziologice cât și psihologice. Expunerea pe termen lung la emoții negative poate avea consecințe fizice serioase, inclusiv apariția unor boli de inimă (Greenglass, 1996). Mai mult, tipurile de comportamente la care apelează unele persoane pentru a face față stresorilor de la locul de muncă pot fi dăunătoare pentru sănătate. Consumul de alcool și alte substanțe în scop de relaxare poate duce la abuz de substanțe, iar creșterea frecvenței fumatului datorită stresului poate cauza boli de inimă și cancer.

Legătura dintre stresorii de la locul de muncă și problemele ce pot apărea a fost stabilită în urma unor sute de studii pe temă. Majoritatea acestor studii utilizează chestionare în care angajaților li se cere să indice nivelul de stres și problemele pe care le au. Unele colectează atât date de la angajați cât și din alte surse, precum superiorii pentru a contracara biasările ce apar în raportările oamenilor și care pot distorsiona relațiile dintre variabile. O posibilitate este aceea ca indivizii să răspundă negativ la toate întrebările și astfel să raporteze un mediu de muncă cu un nivel ridicat de stresori și un nivel ridicat de constrângeri (Watson, Pennebaker & Folger, 1987). Un exemplu al abordării mai multor surse de date poate fi găsit în unul dintre studiile noastre (Spector, Dwyer & Jex, 1988), în care angajaților li s-a solicitat să raporteze stresorii la care sunt supuși la locul de muncă și problemele pe care le au, iar superiorilor li s-a cerut de asemenea să raporteze stresorii la care sunt expuși angajații. Astfel am avut confirmarea din partea superiorilor că stresorii la locul de muncă există și nu sunt doar rezultatul percepției subiective a angajaților.

Unul din stresorii legați de cerințele postului de muncă inclus în studiul nostru a fost „constrângerile organizaționale”. Acestea sunt aspecte ale contextului muncii care îngreunează îndeplinirea sarcinilor de către angajat, cum ar fi prezența echipamentului inadecvat sau instruirea insuficientă. Un altul a fost stresorul social

reprezentat de conflictul interpersonal, și anume, de contradicțiile și certurile cu colegii de muncă. Rezultatele au arătat că atât în ceea ce privește raportările angajaților, cât și ale superiorilor, asupra constrângerilor la locul de muncă, nivelurile ridicate ale acestui stresor aveau ca rezultat un nivel înalt de psychological strain la nivel de anxietate, frustrare și intenții de a părăsi locul de muncă. Conflictul interpersonal raportat atât de angajați cât și de superiori a fost relaționat cu toate aceste constrângeri psihologice precum și cu o serie de constrângeri fizice legate de starea de sănătate (de ex. dureri de cap și probleme cu stomacul).

O problemă cu acest mod de a studia stresul ocupațional, în care toate variabilele sunt măsurate la un anumit moment dat, este că nu putem afla cu certitudine dacă stresorii de la locul de muncă au cauzat problemele sau invers. Este posibil ca indivizii care au probleme să-și creeze ei înșiși condiții de muncă stresante. O persoană frustrată la locul de muncă, de exemplu, își poate exprima aceste sentimente față de colegi și astfel poate intra în conflict cu ei. Astfel, frustrarea devine cauza și nu efectul stresorului reprezentat de conflictul interpersonal. Există studii care au folosit metode mai elocvente pentru a demonstra faptul că stresorii la locul de muncă au într-adevăr un efect asupra constrângerilor ce pot apărea. Cercetări derulate în Suedia, la Institutul Karolinska, Universitatea din Stockholm, oferă o legătură mai clară între stresorii de la locul de muncă și sănătatea fizică. Unul dintre primele lor studii investiga nivelul adrenalinei – un hormon asociat cu emoțiile și stresul - în secreția urinară pe parcursul unor perioade de program normal vs perioade de muncă suplimentară (vezi Frankenhaeuser, 1979). Acest studiu a arătat în mod clar că nivelul adrenalinei creștea în timpul perioadelor de muncă peste program și revenea la normal când angajații reveneau la programul obișnuit, demonstrând astfel existența unei legături în timp între cerințele muncii și anumite răspunsuri fiziologice. Alte studii conduse de ei atât în context de laborator cât și pe teren arată modul în care adrenalina și alți hormoni sunt secretați în sânge ca răspuns la stres.

Toate aceste cercetări indică o legătură clară între stresorii de la locul de muncă și sănătatea și starea de bine a angajaților. Din perspectivă umanistă cercetătorii, practicienii și managerii sunt responsabili, din punct de vedere social, ca practicile și condițiile de la locul de muncă să nu fie în detrimentul sănătății și stării de bine a angajaților. Pentru cercetători și practicieni acest lucru este codificat în standarde etice și coduri de conduită care impun ca indivizii cu care colaborează să nu fie puși în situații riscante. Prin aceasta se face referire nu doar la participanții la cercetare ci și

la ceilalți angajați care ar putea fi afectați. Deși nu sunt formalizate în mod obligatoriu în reguli scrise, multe dintre companii au valori umaniste și se mândresc cu faptul de a fi menționați pe listele cu cei mai buni angajatori ca de exemplu „100 dintre cele mai bune companii pentru care poți lucra”, menționată în fiecare an de Fortune Magazine din USA și „Topul celor mai buni 100 de angajatori din Canada” publicată de Mediacorp Canada. Asociația Psihologilor Americani oferă premiul pentru un loc de muncă sănătos pentru a oferi recunoaștere acelor companii care au practici în mod particular favorizante pentru sănătatea și starea de bine la locul de muncă. Desigur că unele din motivele pentru acest tip de recunoaștere pot fi pragmatice deoarece aceasta contribuie la recrutarea și menținerea la locul de muncă a angajaților.

Multe țări au legi care precizează care este nivelul maxim de risc pentru sănătate permis la un loc de muncă. Deși multe dintre aceste legi se referă în special la expunerea la condiții de muncă riscante, la elemente chimice cancerigene și la substanțe toxice unele dintre ele fac referire și la condițiile de muncă extrem de stresante. În America de Nord spre exemplu, există legi împotriva hărțurii sexuale care poate fi o sursă de stres la locul de muncă.

#### **Legătura între stres și eficiența în organizație**

Perspectiva pragmatică este că stresul la locul de muncă afectează productivitatea prin cel puțin două mecanisme. În primul rând factorii de stres pot reduce capacitatea individului de a realiza munca într-un mod eficient. Spre exemplu, dacă o persoană este confruntată cu stresori puternici, acest lucru poate duce la creșterea distractibilității și oboselii care la rândul lor vor contribui la reducerea eficienței în muncă. Proasta dispoziție la locul de muncă poate constitui și ea un dezavantaj, ducând la o performanță mai scăzută și la creșterea conflictelor cu colaboratorii. În al doilea rând, dacă stresul la locul de muncă duce la boală, acest lucru este probabil să aibă ca rezultat o scădere a productivității din cauza creșterii numărului de absențe, iar costurile îmbolnăvirii vor fi deseori suportate de companie prin creșterea costurilor pentru ajutorul de sănătate.

Un număr de cercetători au estimat costurile stresului ocupațional cauzat atât de mecanisme directe cât și indirecte. Cartwright și Cooper (1997) au sumarizat unele dintre aceste costuri în Europa și USA. Ei precizează faptul că stresul ocupațional costă organizațiile americane în jur de \$150 miliarde pe an. În Regatul Unit mai mult de o cincime din absențele angajaților pot fi atribuite

stresului iar în Norvegia costurile stresului se ridică la peste 10% din produsul intern brut.

Studiile care analizează legătura directă dintre stresorii ocupaționali și performanța în muncă a angajaților indică existența unei relații, dar numai pentru unii dintre stresori. Jex (1997) a revizuit acest domeniu și a indicat faptul că relațiile dintre stresorii ocupaționali și performanța în muncă au variat în funcție de tip de stresori, astfel unii dintre aceștia precum ambiguitatea de rol (nesiguranța în legătură cu sarcinile de îndeplinit), au înregistrat legături mai puternice decât conflictul de rol (cerințe la locul de muncă aflate în competiție și care interferează una cu alta). El a mai adăugat faptul că atunci când performanța este privită dintr-o perspectivă mai largă relațiile cu aceasta devin și mai puternice. În mod specific stresorii ocupaționali au fost relaționați cu comportamentul de muncă contraproductiv, acesta referindu-se la acțiuni care dăunează organizației, ca de exemplu: întârzierile, stricarea echipamentului, realizarea muncii în mod intenționat eronat și furtul de la locul de muncă.

Organizațiile care ignoră stresul ocupațional și au chiar practici de genul orarelor de muncă supraîncărcate care îl sporesc, riscă să aibă angajați a căror performanță este slabă deoarece stresorii interferează cu performanța sau fiindcă angajații sunt nemulțumiți și își reduc efortul. Astfel de organizații au angajați care absentează frecvent din cauza distresului emoțional sau a bolii, costurile acestora din urmă fiind asigurate de companie prin intermediul ajutorului pentru sănătate. În final, organizațiile din sectorul privat care își tratează în mod adecvat angajații pot beneficia de pe urma imaginii publice pozitive de natură să atragă clienți și astfel să crească vânzările.

### **Organizații care promovează munca sănătoasă**

A existat în trecut grija că perspectivele umaniste și cele pragmatice ar fi diametral opuse, iar acțiunile întreprinse pentru a asigura starea de bine ar fi în dauna productivității. Spre exemplu, cerințele de la locul de muncă pot fi reduse prin limitarea orelor de muncă sau scăderea volumului de muncă depusă în aceste ore. Acest lucru ar facilita munca angajaților, dar ar pune organizația fie în situația de a avea prea puțini angajați, munca necesară nefiind realizată, fie în situația de a face noi angajări și a-și crește costurile alocate resurselor umane.

Ideea organizațiilor care promovează sănătatea la locul de muncă presupune că starea de bine organizațională și personală sunt interconectate și că există practici manageriale eficiente care să le îmbine pe cele două. Astfel de practici accentuează eficiența prin crearea unui

climat organizațional suportiv pentru performanță, minimizarea barierelor și utilizarea în mod eficient a resurselor umane. Sauter, Lim și Murphy (2006) au condus un studiu cu obiectivul de a identifica o listă de practici organizaționale cu rol în constituirea unei organizații care promovează sănătatea la locul de muncă prin asociere atât cu eficiența organizațională cât și cu reducerea stresului. Acest tip de organizație pune accent pe calitate, investește în dezvoltarea angajaților, se angajează în acțiuni de planificare strategică, oferă salarizare și recompense corecte. În cadrul ei se menține un climat inovativ, cooperant, cu conflicte reduse și spirit de echipă al angajaților. Multe dintre aceste activități reprezintă aspecte ale unui management eficient presupunând accentuarea calității și a inovațiilor. O astfel de organizație poate fi caracterizată ca fiind bine condusă și ca utilizând într-un mod „uman” și eficient resursele umane.

Deși există studii care relaționează condițiile particulare și practicile de la locul de muncă cu variabile care afectează atât sănătatea angajaților cât și a organizației, puține studii le-au analizat pe acestea împreună. Un exemplu de studiu care face acest lucru este studiul menționat anterior care a studiat performanța în muncă în relație cu stresorii și problemele la locul de muncă (Spector et al. 1998). Am descoperit că angajații care percepeau existența unui control personal la locul de muncă raportau un nivel mai scăzut al stresului psihologic (anxietate, frustrare și insatisfacție la locul de muncă), iar supervizorii au raportat că acești angajați au performanțe mai bune decât cei cu un nivel scăzut al controlului perceput. Constrângerile ridicate în cadrul organizației au fost relaționate cu stres psihologic ridicat și performanță scăzută în muncă. Cu toate acestea studiul a luat în considerare nivelele individuale ale performanței în muncă care nu erau relaționate în mod direct cu eficiența organizațională generală.

Este important ca pe viitor studiile să relaționeze stresorii ocupaționali atât cu sănătatea individuală a angajaților cât și cu eficiența organizațională. Astfel de cercetări ar fi utile pentru identificarea condițiilor și practicilor de la locul de muncă în stare să amelioreze ambele aspecte menționate mai sus fie prin reducerea stresorilor ocupaționali fie prin a-i face mai ușor de suportat. Proiectarea unui cadru organizațional care să susțină și să faciliteze eforturile angajaților de a-și realiza activitățile de muncă ar trebui să își dovedească eficiența în crearea unor organizații cu condiții optime pentru sănătate.

## Sumarizare și concluzii

Conexiunea dintre stresorii ocupaționali, sănătatea și starea de bine a angajaților a fost bine fundamentată de-a lungul deceniilor anterioare de cercetare. Organizațiile nu pot să nege în continuare faptul că practicile care fac munca deosebit de stresantă au într-adevăr efecte negative asupra sănătății și stării de bine a angajaților lor, așa cum nu pot nici să pretindă că acele efecte negative asupra angajaților nu s-ar repercuta și asupra organizației în sine. Aceasta nu trebuie să fie interpretată ca o sugestie de a îndepărta cu totul stresorii din organizație. Stresul este endemic pentru viață, astfel încât încercările de a-l îndepărta în totalitate sunt nerealiste. Realistă ar fi însă dezvoltarea unor modalități de evitare a stresorilor excesivi și de management al stresului organizațional.

Cercetătorii trebuie să continue să studieze câți dintre stresorii ocupaționali din mediul de muncă îi afectează pe angajați. Există multe informații în acest domeniu, dar cunoștințele referitoare la diferitele tipuri și combinații de factori stresori importanți sunt limitate. Majoritatea cercetărilor pe tema stresului s-au limitat la un număr relativ mic de stresori. Spre exemplu puține studii s-au axat pe constrângerile organizaționale sau pe stresorii sociali. De asemenea trebuie realizate mai multe cercetări pe tema modului în care oamenii fac față stresului făcând referire la modalitățile de coping atât constructiv cât și distructiv. Aceasta poate duce la moduri mai eficiente de a-i educa pe oameni să facă față într-un mod mai eficient stresului nu doar la locul de muncă ci și în afara lui. Din punct de vedere organizațional este important să se realizeze cercetări care să indice modalitățile de management al stresului de la locul de muncă. Organizațiile investesc mult în managementul sarcinilor, dar și contextul în care sunt realizate acestea este important. Pentru unele meserii stresul ocupațional este inerent iar tehnicile adecvate de leadership vor merge departe pentru a-i ajuta pe acești angajați să facă față stresului care nu poate fi eliminat. Pe de altă parte stresorii pot fi creați în mod neintenționat de supervizori și acești stresori inutili trebuie ținuti sub control. Practicile care controlează stresorii suplimentari sprijinindu-i simultan pe angajați să facă față stresorilor inerenti muncii lor au potențialul de a maximiza sănătatea și starea de bine atât a angajaților cât și a organizației.

## Bibliografie

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frankenhaeuser, M. (1979). Psychoneuroendocrine approaches to the study of emotion as related to stress and coping. *Nebraska Symposium on Motivation*, 26, 123-161.
- Greenglass, E. R. (1996). Anger suppression, cynical distrust, and hostility: Implications for coronary heart disease. In C. D. Spielberger, I. G. Sarason, J. M. T. Brebner, E. Greenglass, P. Laungani, & A. M. O'Roark (Eds.). *Stress and Emotion: Anxiety, Anger, and Curiosity*, (vol. 16, pp. 205-225). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.). *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jex, S. M. (1997). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workplace. In J. M. Ivancevich & D. C. Ganster (Eds.). *Job stress: From theory to suggestion* (pp. 141-157). New York: Haworth Press.