



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

STUDIUL DE CAZ

MANAGEMENTUL STRESULUI ÎN ORGANIZȚIE

Elaborat de:
DOBRIN Cosmin Octavian
Expert dezvoltare materiale de învățare

August 2021,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

INTRODUCERE

Studiul de caz prezintă rezultatele unui proiect de cercetare inițiat și finanțat de către Institutul Național de Sănătate, având ca scop analiza strategiilor de reducere a stresului la locul de muncă. Studiul a fost realizat în decursul unei perioade de doi ani de zile, la nivelul a 4 companii. Obiectivele cercetării au fost:

- identificarea principalelor surse de stres care pot apărea la nivelul unei organizații;
- elaborarea și implementarea unor strategii de diminuare a stresului;
- evaluarea eficacității strategiilor de diminuare a stresului.

Proiectul de cercetare reprezintă un obiectiv pe termen lung al institutului urmărind diminuarea stresului la locul de muncă și îmbunătățirea sănătății angajaților.

Stresul la locul de muncă reprezintă una dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă economia românească, dar căreia nu i s-a acordat atenția cuvenită. Există o recunoaștere din ce în ce mai mare a stresului ca o importantă problemă a sănătății angajaților. Este cunoscut faptul că stresul la locul de muncă determină o creștere a numărului cererilor de compensații de muncă, de incapacitate temporară de muncă, absenteism și reduceri de productivitate.

Un număr din ce în ce mai mare de salariați recunosc existența stresului la locul de muncă și iau măsuri pentru a-l minimiza. Aceste măsuri pot îmbrăca mai multe forme:

- relaxarea;
- biofeedback-ul;
- managementul timpului;
- programe de conștientizare a stresului;

Toate aceste modalități de diminuare a stresului sunt aplicate individual, de către fiecare angajat în parte și reflectă modul în care fiecare angajat își organizează munca sa.

Există și o a doua categorie de măsuri de diminuare a stresului, care au aplicabilitate la nivelul organizațional, responsabilitatea utilizării lor revenind în totalitate organizației. Dintre aceste măsuri fac parte:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- programele de consiliere a angajaților pe probleme privind stresul;
- meditațiile;
- o mai bună repartizare a sarcinilor la nivelul fiecărui angajat;
- implicarea fiecărui salariat în procesul de elaborare și adoptare a deciziilor.

Pentru realizarea acestui proiect au fost selectate patru organizații diferite și care desfășoară activitate în domenii diferite. Metodologia implică identificarea și evaluarea surselor de stres din cadrul unei organizații, urmărindu-se adoptarea unor măsuri corective de diminuare a acestora. Principalele instrumente folosite pentru realizarea acestui proiect au fost:

- chestionar pentru evaluarea climatului de muncă;
- informațiile biografice;
- analiza contextului organizațional;
- statisticile privind absenteismul angajaților determinat de boli profesionale;

Pentru obținerea unor rezultate relevante, cuantificabile și utilizabile a fost necesară implicarea, în realizarea studiului, atât a managementului cât și a angajaților. Principalul obiectiv l-a constituit elaborarea și implementarea unor strategii de diminuare a stresului adaptate pe specificul fiecăreia dintre cele patru organizații implicate în cercetare.

Trei dintre cele patru companii care au fost selectate pentru acest proiect au mai participat la o astfel de cercetare, cea de a patra companie fiind inițial implicată, dar ulterior a renunțat la cercetarea respectivă, motivul fiind apariția unei conjuncturi de piață nefavorabile care a afectat negativ situația economico-financiară. S-a considerat la momentul respectiv că un astfel de studiu ar avea un efect scăzut asupra moralului angajaților, aceștia fiind afectați de insecuritatea locului de muncă. Din acest punct de vedere, managementul superior al acestei companii a considerat că rezultatele studiului nu ar mai fi relevante. Metodologia cercetării anterioare a cuprins în principal, intervenții orientate spre angajat, care implicau, derularea la nivelul celor trei companii, a unor workshop-uri menite să identifice nevoile angajaților.

PREZENTAREA COMPANIILOR



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

COMPANIA A

Este o mică companie de servicii financiare și are 60 de angajați, o treime din forța de muncă fiind distribuită la nivelul celor șase filiale, iar celelalte două treimi fiind în cadrul sediului firmei. Compania a înregistrat o dezvoltare puternică în ultimii doi ani și a devenit din ce în ce mai profitabilă. Cu toate acestea, s-a constatat că randamentul în muncă al angajaților este scăzut, cea mai mare parte a este reprezentată de femei. De asemenea, majoritatea salariaților lucrează part-time. Toate politicile și deciziile administrative sunt elaborate de către managerul general care a modelat cultura organizațională a companiei.

COMAPNIA B

Este un mic producător de bunuri industriale, desfășurând activitate în domeniul industriei ceramice. Are 143 de salariați și este situată într-o locație industrială modernă cu condiții de muncă foarte bune. Această companie, era până acum trei ani o mică afacere de familie, fiind cumpărată de un investitor român. Cei patru manageri care conduc în prezent compania au introdus numeroase schimbări, reușind să transforme compania în una foarte profitabilă. Au menținut o cultură paternalistă, fiind puternic susținuți și de către vechii proprietari. Stilul de management este unul participativ oferind angajaților o autonomie ridicată.

COMPANIA C

Este o veche companie producătoare de îmbrăcăminte având un număr de 200 de angajați. Cu o bogată tradiție în domeniul confecțiilor, compania a fost condusă ca o afacere de familie până acum câțiva ani. Mașinile, uneltele și mediul fizic de muncă s-au schimbat foarte puțin, necesară o re tehnologizare la nivelul întregii companii. Majoritatea angajaților sunt plătiți în funcție de producția realizată. Vechiul stil familial de management era orientat spre asigurarea locurilor de muncă pentru salariați, astfel în momentul în care aceștia nu aveau de lucru erau trimiși acasă pentru câteva săptămâni, în fiecare an, și, ulterior erau angajați în momentul în care reapăreau comenzile din partea clienților. O astfel de situație era foarte bine acceptată de către angajați, care pe perioada de șomaj tehnic beneficiau de ajutor de șomaj acordat de către stat. Managementul actual, executat de un consiliu de administrație format din acționari și personal de conducere, a eliminat această veche



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

practică și a inițiat o serie de schimbări față de care salariații și-au manifestat reticența și rezistența. Din acest motiv, managementul superior al companiei a adoptat o atitudine mai dură față și nu a implicat muncitorii în procesul de adoptare a deciziilor. Salariații „problemă” au fost înlăturați prin diverse metode.

În ciuda eforturilor conducerii situația companiei s-a deteriorat, în principal din cauza scăderii cererii pentru produsele firmei și a intensificării concurenței externe. Viitorul companiei este incert, locurile de muncă sunt nesigure, iar la acestea se mai adaugă și o lipsă de încredere a angajaților în managementul firmei.

COMPANIA D

Este o mare companie de telefonie mobilă. Filiala principală care a participat la acest studiu are 480 de angajați. Datorită intensificării competiției pe această piață, au fost realizate o serie de schimbări în ceea ce privește metodele de muncă, înregistrându-se o creștere a volumului de muncă depus de către fiecare angajat. Majoritatea salariaților au o relație directă cu clienții, iar nivelul de abilități solicitat pentru fiecare angajat diferă în funcție de departamentul la care lucrează. Deciziile pentru cele patru grupuri de afaceri ale companiei se iau la sediul central. Compania este organizată în două unități principale de afaceri. Cea mai mare, unitatea 1, are 80% din personal și intră în contact direct cu clienții, prin intermediul telefonului, realizând cea mai mare parte a profitului. Unitatea 2 este mai mică, având 20% din personal. De asemenea, relația cu clienții presupune un contact direct cu aceștia, tot prin intermediul telefonului, însă pentru că ei oferă sfaturi de specialitate, cea mai mare parte a salariaților trebuie să aibă studii superioare și o experiență mare în domeniu.

ETAPA INTAÎI PREZENTAREA METODOLGIA DE REALIZARE A CERCETĂRII

Metodologia de realizare a studiului implică trei etape principale:

1. auditul stresului care presupune folosirea chestionarelor și realizarea unui anumit număr de interviuri. Chestionarele au fost numerotate pentru facilita realizarea comparațiilor înainte și după derularea cercetării;
2. elaborarea și implementarea strategiilor de diminuare a stresului, la nivelul celor patru companii, pe baza rezultatelor chestionarelor;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3. evaluarea eficacității și eficienței strategiilor aplicate, folosind chestionare, respectiv realizarea unui al doilea audit, final, al stresului.

Chestionarele au fost utilizate pentru a evalua șase surse de stres identificate la nivelul celor patru companii și au fost aplicate la nivel individual. Pe baza rezultatelor furnizate de aceste chestionare a fost măsurat **indicele de stres profesional**. Rezultatele chestionarelor au oferit o serie de informații referitoare la sănătatea mentală și psihică și satisfacția în muncă a salariaților. Rezultatele au fost obținute prin compararea mediei rezultatelor salariaților cu media unei populații de 8000 de indivizi. Indicele de stres profesional este un instrument acceptat și sigur pentru identificarea surselor de stres în cadrul unei companii.

Rezultatele etapei 1, detaliate mai jos, cuprind rezultatele auditului stresului și interviurile realizate în cadrul celor patru companii. Au fost primite 279 de chestionare completate dintr-un total de 873 de chestionare trimise spre completare., respectiv o rată de răspuns de 31,9%. De asemenea, la nivelul celor patru companii a fost realizat și un număr de 95 de interviuri.

Compania	A	B	C	D
chestionare primite	34	55	7	133
chestionare trimise	60	143	187	483
rata de răspuns	56,6%	38,5%	30,5%	27,5%

COMPANIA A

Rezultatele indicelui de stres profesional arată că „oportunitățile de carieră și realizările profesionale” sunt principalele surse de stres ale angajaților. Interviurile au reliefat că este necesară îmbunătățirea sistemului și formelor de comunicare în interiorul companiei, iar stilul autocratic de management practicat de conducere are un efect negativ asupra climatului organizațional. Angajații au declarat că managerul general nu a oferit un feed-back pozitiv și a avut tendința de a critica unii angajați în prezența celorlalți. Însă. Trebuie remarcat un aspect pozitiv și anume faptul că salariații au o foarte mare încredere în managerul general, respectiv în capacitatea acestuia de a conduce compania și de a o face profitabilă.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Interesant este faptul că în cazul managerului general, indicele de stres profesional arată că, principala sursă de stres a acestuia este reprezentată de contactul cu oamenii, care poate influența stilul său managerial. În cadrul interviului, acesta a declarat că îi este foarte greu să delege responsabilitatea efectuării controlului asupra muncii angajaților la nivelul șefilor de departamente și că vrea să ia el toate deciziile privind compania.

Indicele de stres profesional calculat la nivelul întregii companii A a demonstrat că angajații au o satisfacție a muncii foarte ridicată.

COMPANIA B

Rezultatele chestionarelor, cuantificate în valoare indicelui de stres profesional, au demonstrat că principala sursă de stres este legată de „carieră și realizări”. Interviurile au demonstrat că dimensiunile reduse ale companiei limitează posibilitățile de promovare. În general, salariații au o satisfacție mare în muncă. Interviurile au evidențiat că salariații erau optimiști în legătură cu viitorul companiei, iar conducerea companiei este foarte interesată de asigurarea stabilității și fidelității personalului.

COMPANIA C

Cariera, realizările profesionale și structura organizatorică au fost identificate ca fiind principalele surse de stres la nivelul acestei companii. Interviurile au reliefat faptul că salariații manifestă o mare rezistență la schimbările pe care noul management încearcă să le implementeze. La început, conducerea companiei a avut o atitudine tolerantă față de salariați, dar pentru că nu a reușit să obțină colaborarea din partea acestora a adoptat un stil de management autoritar. Moralul salariaților este destul de scăzut, din cauza faptului că pentru companie acesta este cel de al treilea an consecutiv în care aceasta nu obține profit. Rezistența la schimbare este manifestată de marea majoritate a muncitorilor. Interviurile au reliefat faptul că salariații resimt o satisfacție scăzută în muncă, comunicarea este foarte slabă, iar conducerea companiei nu ține cont de opiniile angajaților. Pe ansamblu, indicele de stres profesional a evidențiat o sănătate psihică slabă a salariaților.

COMPANIA D



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Indicele stresului profesional a evidențiat faptul că principalele surse de stres sunt reprezentate de lipsa oportunităților de carieră și realizările profesionale. Acest fapt a fost confirmat de majoritatea salariaților intervievați care au fost de părere că posibilitățile de promovare în cadrul companiei sunt destul de scăzute, dacă nu inexistente. Interviuurile au evidențiat faptul există anumite intenții ale conducerii de a crește volumul de muncă la nivel individual. Majoritatea angajaților departamentului de informații și reclamații (relații cu clienții) sunt de părere că munca pe care o desfășoară este plictisitoare și are un caracter repetitiv. Toți salariații intervievați sunt de părere că sistemul de comunicare este deficitar.

ETAPA A DOUA - ELABORAREA STRATEGIILOR DE DIMINUARE A STRESULUI

Rezultatele auditului stresului derulat în cadrul primei etape a permis formularea și elaborarea strategiilor de diminuare a stresului la nivelul celor patru companii supuse analizei.

COMPANIA A

Managerului general i s-au înainta două propuneri de recomandări. Prima dintre propuneri vizează reevaluarea stilului de management practicat la nivelul companiei, recomandându-i-se să își laude mai multe personalul pentru profesionalul de care dă dovadă insistând pe evidențierea aspectelor negative care afectează munca angajaților. Datorită reglementărilor externe managerul general este constrâns să renunțe la o parte din sarcinile de control, pe care trebuie să le delege la nivelul subordonaților săi, ceea ce a și început să facă, cu toate că a recunoscut că îi este foarte greu.

Cea de a doua propunere de recomandare vizează îmbunătățirea sistemului de comunicare și promovarea spiritului de echipă. În acest sens i-a fost recomandată organizarea unor ședințe de lucru la care să participe toți salariații, conducerea și consultanți externi în cadrul cărora angajații să fie informați cu privire la deciziile adoptate de managementul superior și efectele acestora asupra muncii lor; în cadrul cărora să fie identificate și analizate nevoile și propunerile de îmbunătățire a activității venite din partea salariaților. Acest lucru a fost realizat, dar fără participarea managerului general care a motivat că prezența lui i-ar inhiba pe salariați. A fost organizat un atelier de lucru al cărui principal scop a fost îmbunătățirea comunicării la locul de muncă și evidențierea spiritului



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de echipă. Salariații au fost împărțiți pe echipe de câte 5 indivizi, având drept sarcină elaborarea unui plan de acțiune pentru diminuarea surselor de stres. Concomitent, acestora li s-a cerut să completeze o fișă de evaluare cu privire la eficiența unei astfel de sesiuni de lucru, care a fost percepută de salariați ca fiind foarte utilă.

Atelierul de lucru a inclus:

- evaluarea diferitelor stiluri de management;
- discuții de grup asupra contextului organizațional;
- discuții de grup cu privire la principalele surse de stres;
- identificarea și conștientizarea necesității unor inițiative individuale de diminuare a stresului la locul de muncă;
- dezvoltarea unui plan de acțiune pe o perioadă de 3-6 luni pentru diminuarea surselor de stres.

COMPANIA B

Rezultatele analizelor au demonstrat că singura sursă de stres pentru majoritatea personalului o reprezenta problema carierei și a realizărilor profesionale. Conducerea companiei a recunoscut că progresul companiei este limitat și că pentru salariați cu o calificare ridicată, șansele de atingere a obiectivelor în domeniul carierei sunt foarte reduse. De asemenea, a fost acceptată ideea că aceasta reprezintă o problemă foarte importantă a salariaților, dar că perspectivele de îmbunătățire a situației sunt foarte reduse.

În urma derulării auditului stresului, din cadrul primei etape, s-a constatat că o mare parte a salariaților nu munceau în condiții de stres, însă, s-a constatat că cealaltă parte a angajaților erau afectați de un nivel ridicat al stresului.

O primă propunere de recomandare a fost organizarea unor ședințe de lucru având drept scop îmbunătățirea climatului social și a relațiilor dintre managementul superior și salariați. Au fost organizate două ateliere de lucru. Grupul țintă a fost format din salariați aleși la întâmplare de către cercetător, din rândul salariaților afectați de un nivel ridicat al stresului. De asemenea, conducerea companiei a sprijinit o astfel de inițiativă și promovat o largă participare a salariaților.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Cele două sesiuni de lucru au constat în informarea participanților cu privire la principalele surse de stres, efectele acestuia și măsurile de diminuare. Participanții au fost încurajați să discute despre orice problemă care le afectează activitatea și au fost constituite grupe de salariați care să elaboreze propuneri de strategii, pe o perioadă de 2-6 luni, pentru diminuarea stresului la locul de muncă și la domiciliu. Completarea de salariați implicați a unor chestionare de evaluare a utilității unor astfel de ședințe, a evidențiat faptul că angajații au avut o apreciere pozitivă, considerându-le folositoare pentru promovarea spiritului de echipă și îmbunătățirea comunicării la locul de muncă.

Sesiunea de lucru a fost axată pe:

- elucidarea surselor de stres existente la nivelul companiei;
- identificarea principalelor simptome ale stresului;
- discuții de grup cu privire la modalitățile de diminuare a stresului;
- încurajarea participării salariaților la astfel de ședințe, în scopul elaborării unor măsuri de combatere a stresului.

COMPANIA C

Compania C a fost informată despre rezultatele cercetării, iar managerului general i-au fost înmânate o serie de propuneri de recomandări pentru diminuarea stresului.

În timpul derulării interviului, managerul general al a companiei și-a manifestat intenția de a adopta o atitudine mai dură în relațiile cu angajații, deoarece situația companiei nu era una dintre cele mai favorabile și aceștia manifestau o puternică rezistență la schimbările care urmau să fie realizate. Consecința imediată a unei astfel de decizii a fost deteriorarea climatului social în cadrul companiei și a comunicării dintre conducere și salariați.

Ulterior, conducerea a decis, datorită moralului scăzut al salariaților, nivelului scăzut al vânzărilor și redundanțelor manageriale, să nu fie realizată nici o schimbare la nivelul companiei. Managerul general a susținut ideea realizării unui audit final al stresului în cadrul companiei.

COMPANIA D



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Principala sursă de stres a salariaților a reprezentat-o lipsa oportunităților de carieră în cadrul companiei. Interviuurile au relevat faptul că, în interiorul companiei există o lipsă de comunicare între conducere și angajați. Studiul a fost realizat la nivelul salariaților departamentului de relații cu clienții. Personalul acestui departament este calificat cu diplome universitare recunoscute. Posibilitățile de avansarea în cadrul departamentului sunt foarte limitate, existând totuși unele oportunități de promovare, dar care erau condiționate de disponibilitatea personalului de a se muta într-o altă locație geografică, lucru pe care mulți dintre angajați ezitau să îl facă. Conducerea companiei a decis creșterea gradului de implicare a salariaților în procesul de adoptare a deciziilor, în scopul de a îmbunătăți climatul social și pentru a conferi personalului o autonomie mai mare. De asemenea, conducerea companiei s-a arătat dispusă să introducă specializarea multiplă pentru a îmbogăți posturile.

S-a decis apelarea la serviciile unui consultant, a cărui principală sarcină a fost aceea de a organiza sesiuni de lucru, în locații situate în afara companiei. Toți cei 480 de salariați au participat la aceste ateliere de lucru timp de lună, fiind organizați în 12 grupuri de lucru și întâlnindu-se o dată pe săptămână. Fiecare atelier de lucru era condus de un psiholog și un manager. În cadrul întâlnirilor s-au oferit informații asupra surselor de stres la locul de muncă și măsuri de remediere a acestuia. Salariații au fost susținuți să discute despre principalele probleme cu care se confruntă la locul de muncă și modul de soluționare a acestora. Sesiunile de lucru au cuprins și inițierea participanților în tehnici de relaxare la locul de muncă. Principalele coordonate ale întâlnirilor au fost:

- informarea de către psiholog, a participanților, cu privire la principalele surse de stres și efectelor acestuia asupra rezultatelor în muncă;
- promovarea discuțiilor de grup pe tema factorilor de stres resimțiți de către salariații fiecărui departament;
- elaborarea unor propuneri de diminuare a stresului la locul de muncă;
- prezentarea de către psiholog a unor tehnici și exerciții de relaxare.

ETAPA A TREIA - AUDITUL FINAL AL STRESULUI

După o perioadă de șase luni de la realizarea auditului stresului, tuturor celor patru companii care au fost implicate în studiu le-a fost trimis, spre completare, un nou chestionar.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Rata de răspuns a fost mult mai mică decât în prima etapă, ca urmare a faptului că unii dintre salariați nu au mai participat invocând diferite motive.

Ulterior realizării celui de al doilea audit al stresului, au fost comparate cu rezultatele obținute în cadrul primei etape a cercetării. Cu toate că foarte puțini factori au fost semnificativ diferiți în cele două etape, s-a constatat tendința de diminuare a nivelului stresului la în cadrul celor a trei dintre cele patru companii supuse analizei. Fără a fi surprinzător în cadrul companiei C s-a constatat un nivel ridicat al stresului, având în vedere moralul scăzut al angajaților și nesiguranța locurilor de muncă. În urma realizării celui de al doilea audit al stresului, s-a constatat că, în cadrul companiei C, satisfacția muncii, resimțită la nivelul angajaților, rămâne în continuare scăzută.

La nivelul companiei A, motivația în muncă a angajaților este în continuare ridicată, dar în cadrul companiilor B și D se constată o scădere a acesteia. De asemenea, rezultatele auditului final al stresului, au scos în evidență, la nivelul companiei A, o îmbunătățire a sănătății fizice și mentale a salariaților, la locul de muncă. La nivelul companiilor B, C și D nu au fost semnalate îmbunătățiri semnificative a nivelurilor inițiale de sănătate mentală a angajaților.

În cadrul celei de a treia etape au fost realizate o serie de comparații între nivelurile absenteismului înregistrate în cadrul celor patru companii. Au fost luate ca bază de calcul absențele datorate bolilor profesionale. Accesul la date a fost facilitat în cadrul companiilor A, B și D, iar la nivelul companiei C nu erau înregistrate astfel de informații. Rezultatele acestor comparații au demonstrat că, în urma aplicării unor strategii de diminuare a stresului la locul de muncă, a fost diminuat semnificativ nivelul absenteismului datorat bolilor profesionale, la nivelul companiilor A, B și D dar nu și C.

ÎNTREBĂRI:

1. Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele surse de stres la locul de muncă?
2. Pe baza informațiilor prezentate în studiul realizat la nivelul celor patru companii, identificați principalele efecte ale stresului, care se pot manifesta la nivel organizațional.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3. În calitate de consultant în domeniul resurselor umane, formulați propuneri și măsuri, atât la nivel individual, cât și organizațional, de diminuare a stresului la locul de muncă în cadrul fiecăreia dintre cele patru companii.