

Martinique **ARACT**

ELVIE [Á ^ q á Á ^ A] U [b c g h] W á
á ^ / d f Y j Y b j f Y á / j g W f j ' c f ' d g] c g c V j U Y
j Á ^ } &

GZ [d d W u t i l i l a d W

EditiS 2009



Aceasta este o traducere neoficială, realizată de Direcția Programe și Relații Internaționale din cadrul Inspecției Muncii.

Traducerea și publicarea pe pagina de Internet a Inspecției Muncii a Ghidului ELVIE au fost autorizate de președintele ARACT Martinica, dl Alexandre RICHOL, la 21 iulie 2009 (AR/DL/NC/09/07/120).

Versiunea în limba română a Ghidului ELVIE, ediția 2009, a fost transmisă ARACT Martinica pentru fondul documentar.

Această lucrare a fost finanțată de
ANACT, Agenția Națională pentru Ameliorarea Condițiilor de Muncă
DTEFP Martinique, Direcția Muncă, Ocupare și Formare
Profesională
..... Fondul Social European

.....
ARACT Martinica

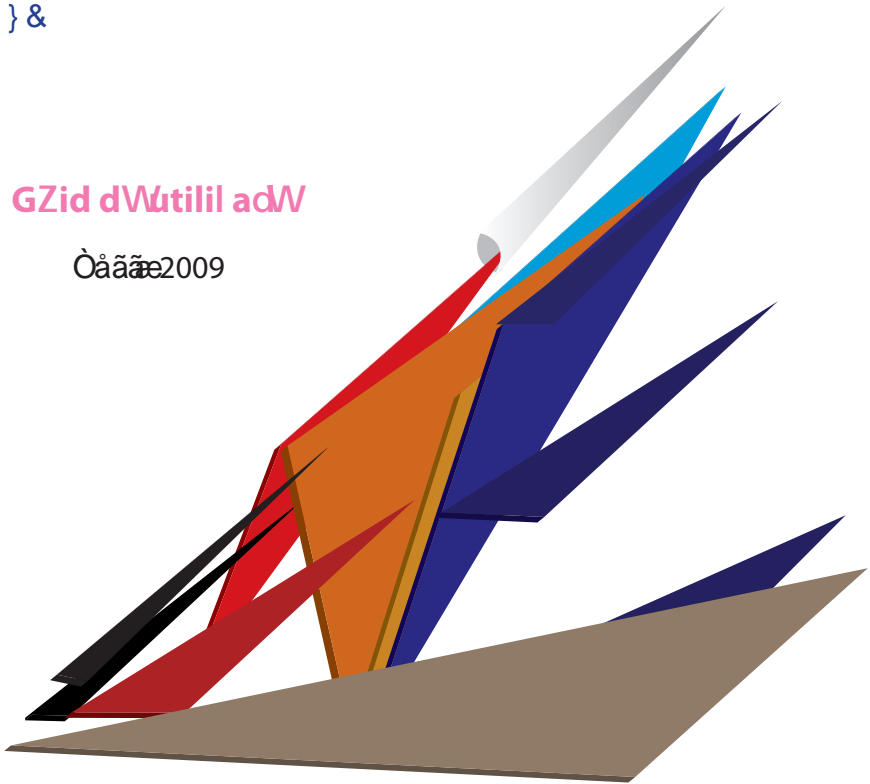
5 • [& a e a f ^ * q } a q A ^ } d ^ A { ^ | q i a e ^ a y [} a a a [i / A ^ A ~ } &
La Verrière - 20, avenue des Arawaks - 97 200 FORT DE FRANCE
TW : 05 96 66 67 60 - Fax. : 05 96 66 67 61
Email : aract-martinique@anact.fr - www.martinique.aract.fr

Martinique
ARACT

ELVIE, [Á ^q à Á^ diagnostic ã
de prWenidW\$ risUd[^adps[hosociS^W
i}Á ~ }&

GZid dWútilil adW

Òããæ2009



AUTAD;

Jean-Marie Faucheux

Sonia Martial

suT î Vdg_ Sd/S

Danielle Laport

cu contribu
întregii echipe a
ARACT Martinica

Martinique
ARACT

? | @ | A ≠ =

Sylvie Bertherat, Conseil d'Administration

Eline Gamess, Performance

*dYbfi 'Wbfi]Vi]U`cf`UYUcfUYU`
a YtcXYJELVIE*

cuprins

5GHANT - 103:0F7 8

INTRODUC7D7 12

I. 5à H9 J5 `89: -B= =

I-1 DS5UD;>7 PS;HOSOCIA>7 #)

I-2 BRINCIPA>7>7 RIS5UD; 5>3E;8;53F7 067ECRIS7 #*

I-3 L00 VWÜSÖÖÖÁÖEVAZÖSÖVÖÁÖVÜÖÁÖÖWÜSÖÖÁÜÖPUÜÜÖÖSÖÁ \$#

II. FACTORII DE RISC ÎN ÎNTREPRINDERE

II-1 CAUZE ȘI EFECTE MULTIPLE 23

II-2 SISTEMUL «ÎNTREPRINDERE - RISCURI PSIHOSOCIALE» 24

III. ELVIE, UN INSTRUMENT DE DIAGNOSTICARE A SITUAȚIILOR DE EXPUNERE LA RISCURI :

III-1 BAZELE ȘI OBIECTIVELE ELVIE 31

III-2 DESCRIEREA ELVIE 32

IV. METODOLOGIE

IV.1 CUM SE UTILIZEAZĂ ELVIE? CINE ÎL POATE GESTIONA?	37
IV-2 EXEMPLE DE UTILIZARE A ELVIE ÎN DOUĂ ÎNTRERINDERI	43

V. ? C85 @H =@ DE SEE;L3D7 **ARACT** **MARTINI53 = PRINCIP;;>7 D7M7DEG>G;** **CONCERT3F**

V-1 67? 7DEG>CONCERT3F	' #
V-2 B DATOCOLG> D7Q VÒÛXÒP QÁ QÒÁEÛVÒP Á	' \$

9: ;6G> D7 35FG3>;L3D7 **ELVIE**

BIBLIOGRABIE - PAGINI DE INTERNET

CUVÂNT ÎNAINTE

„Suferința la locul de muncă”, „stresul”, „hărțuirea”, aceste expresii sunt foarte adesea obiectul de respingere, de refuz în sfera muncii. Acest refuz s-ar explica prin întrebări avansate în mod frecvent:

- Cum să determinăm care este impactul muncii asupra salariatului care exprimă o afectare a sănătății sale psihice?

- De ce vrem să incriminăm organizarea muncii pentru deteriorarea sănătății psihice a salariatului care ar putea avea, înainte de orice, o problemă strict personală?

Și cu toate acestea...

Recunoașterea impactului muncii asupra deteriorării sănătății psihice a salariaților deja nu mai este o problemă ușoară. Tabelul bolilor profesionale poate dovedi acest lucru. Pentru acest motiv, faptul că sănătatea psihică evidențiază latura subiectivă care nu este simplu de sesizat și de înțeles, sperie.

Cele două problematici precedente își găsesc limitele în următorul formular de constatare:

- **Individul este unul și indivizibil.** În numele cărui principiu se poate admite că problemele muncii pot invada viața privată prin intermediul muncii casnice, al orelor suplimentare, al întreruperii concediilor pentru probleme de serviciu ...? În numele cărui principiu nu se acceptă că viața privată poate interfera cu cea profesională, când foarte adesea, această viață privată este oarecum „formatată” de ritmul vieții profesionale?
- **Orice organizare a muncii creează disfuncții.** Acestea pot fi tehnice, procedurale, relaționale, atunci când ele nu sunt interdependente. Dacă aceste disfuncții pot avea incidențe asupra rezultatelor întreprinderii, de ce nu ar avea incidențe asupra indivizilor care compun colectivul de lucru? Organizarea muncii este, înainte de orice, o problemă de management. Jean-Michel PLANE (2003)¹ precizează că managementul este „o activitate umană și socială care vizează stimularea comportamentelor, formarea echipelor și a grupurilor, dezvoltarea structurilor organizaționale și conducerea activităților unei organizații pentru atingerea unui anumit nivel de performanță”.

Înțelegerea managementului din această perspectivă conduce la îndepărtarea de atitudinile renumitei „politici a strășului”.

Problema **riscurilor psihosociale în muncă** este un subiect important, deoarece generează costuri care nu sunt neglijabile pentru societate. De asemenea, este important să o abordăm cu toată luciditatea necesară.

În 2003, ARACT Martinica a decis să se preocupe de problema stresului în muncă, ca urmare a rezultatelor studiului întreprins la cererea CFE-CGC² privind încadrarea în Martinica.

În 2004, pentru prima dată în Martinica, un sindicat, CGTM³, ridică această problemă, organizând două colocvii:

- unul referitor la „**hărțuirea la locul de muncă**”, invitând CGPME⁴ la reflecție,
- celălalt privind „**suferința la locul de muncă**”.

În cadrul politicii sale de asistare a organizațiilor sindicale și patronale⁵, ARACT Martinica a fost solicitată de către CGTM să stabilească conținutul celor două colocvii. ARACT Martinica a acceptat fără rezerve să participe la această lucrare, întrucât pentru partenerii sociali această problemă pune în evidență disfuncții ale organizării muncii care, netratate sau prost tratate, au incidențe asupra sănătății salariaților și de asemenea, asupra competitivității întreprinderilor. Prelucrarea acestei probleme contribuie la definirea modalităților pentru o stare mai bună la locul de muncă, și la căutarea calității vieții la locul de muncă, profitabile ambelor părți implicate în organizarea muncii.

¹ PLANE Jean-Michel, 2003, Managementul organizațiilor, Dunod, Paris

² CFE-CGC: Confederația Franceză de Încadrare – Confederația Generală a Cadrelor

³ CGTM: Confederația Generală a Muncii din Martinica

⁴ CGPME: Confederația Generală a Întreprinderilor Mici și Mijlocii

⁵ Asistarea organizațiilor sindicale și patronale privind problemele de muncă este o axă strategică a planurilor de acțiune ale ARACT Martinica votate anual de Adunarea Generală a ARACT.

ARACT Martinica a avut grijă să păstreze imparțialitatea în timpul dezbaterii, eliminând din această problemă singura sa dimensiune subiectivă dificil de abordat. ARACT Martinica a ridicat următoarele probleme:

- **obiectivarea** acestei probleme punând în oglindă organizarea muncii, reperarea disfuncțiilor sale, locul și rolul **colectivului de lucru**,
- cum să faci din această problemă o **veritabilă conducere a proiectului în demers concertat**, ca oricare altă temă referitoare la condițiile de muncă.

Această investiție a ARACT Martinica s-a concretizat prin crearea unui instrument: **ELVIE**.

Instrumentul **ELVIE** vizează să interogheze din nou modalitățile de executare a muncii și să aprecieze calitatea relațiilor de muncă între actori pentru a răspunde obiectivelor de producție. **ELVIE** permite evidențierea locului unde se află zonele de disfuncție pentru îmbunătățirea practicii manageriale. **ELVIE** permite, de asemenea, salariatului care are o problemă să se întrebe din nou și să perceapă diferit relația sa cu colectivul de muncă, dacă din întâmplare diagnosticul nu face legătura între organizarea muncii – spațiul de referință – și problema ridicată de acesta – abordare subiectivă.

Însușindu-și **ELVIE**, actorii respectivi ies din postura de victimizare a unora și culpabilizare a altora.

ELVIE a făcut obiectul unei cercetări-acțiuni reale. Acest instrument a fost elaborat interdisciplinar datorită muncii în parteneriat a următorilor actori:

- Specialiști pentru probleme de resurse umane: Consultanță & Formare Bertherat și Performance HR⁶
- Ergonomi : ARACT Martinica
- Sociolog : ARACT Martinica

Primul subiect discutat al **ELVIE** a fost supus probei faptelor, cu ajutorul unui grup test alcătuit pe bază de voluntariat din:

- Reprezentant al domeniului spitalicesc: DRH de la Spitalul Lamentin
- Reprezentant al CGPME
- Reprezentant al MEDEF
- Reprezentant al sindicatelor: CGTM, CDMT.

Au fost necesare modificări pentru a răspunde așteptărilor părților: conducători și salariați.

⁶ ARACT Martinica mulțumește Doamnelor GAMESS **ELine** și BERTHERAT **SylVIE** pentru contribuția lor benevolă, activă și constructivă în cadrul grupului de lucru. **ELVIE** este prescurtarea prenumelor lor în semn de recunoaștere a contribuției lor.

În 2005, ARACT Martinica făcea din problematica „suferinței la locul de muncă” tema Săptămânii Calității Vieții (SQVT)⁷, prezentând ELVIE drept instrument de diagnostic și de prevenire a riscurilor psihosociale. „Să nu se mai țină ascunsă” problema riscurilor psihosociale, aceasta este preocuparea ARACT Martinica, pentru că prea multe mize sunt legate de această problematică: umană, sanitară, economică, financiară.

Subiect în dezbateră întreaga societate, dedramatizarea acestei probleme părea mai mult decât necesară partenerilor sociali ai ARACT Martinica.

În 2006, patru întreprinderi solicitau asistența ARACT Martinica în căutarea de soluții privind această problemă a riscurilor psihosociale pe care o traversau cu multă culpabilitate și jenă. ARACT Martinica a pus în aplicare ELVIE în cadrul acestor întreprinderi. Două din cazurile de întreprinderi sunt prezentate ca exemplu.

În 2007, riscurile psihosociale devin o temă de lucru prezentată clar de către Președintele Republicii în programul său din 1 august 2007 adresat Ministrului Muncii, Xavier BERTRAND. Conferința referitoare la Condițiile de muncă din 4 octombrie 2007 a subliniat necesitatea urgentă de a se focaliza problematica și de a găsi instrumentele adecvate pentru a preveni aceste situații.

În 2008, partenerii sociali au semnat, în unanimitate, un acord național interprofesional.

În 2009, acest acord a fost extins prin decret al ministrului Muncii, Brice HORTEFEUX (la 23 aprilie 2009, publicat în M.O. din 6 mai), ceea ce înseamnă că a devenit obligatoriu pentru toate întreprinderile, marcând astfel o etapă juridică foarte importantă pentru respectivul acord și pentru prevenirea riscurilor psihosociale. Prin transformarea acordului într-o obligație legală, acțiunea de prevenire se întărește, precum și activitatea personalului de prevenire, mai cu seamă a celor din cadrul organismului de inspecție a muncii care va avea astfel mai multe mijloace de a acționa asupra angajatorilor.

ELVIE dovedește anticiparea și tenacitatea ARACT Martinica într-un context uneori dificil. În prezent, ELVIE aduce o abordare inovatoare privind problema riscurilor psihosociale în muncă, prin metodologia sa:

- reunirea diferitelor discipline,
- punerea în practică a concertării, a echidistanței și a transparenței,
- privire asupra practicilor manageriale,

și toate acestea recomandate cu căldură în recenta lucrare condusă de Benjamin SAHLER, intitulată „Prevenirea stresului și riscurile psihosociale în muncă”, apărută în edițiile ANACT în 2007.

Hugues Robertson - CDMT, Președinte ARACT Martinica (2006-2008)
Alexandre Richol - CGPME, Vice-președinte ARACT Martinica (2006-2008)

⁷ În fiecare an, rețeaua ANACT organizează, în fiecare regiune, o săptămână tematică consacrată condițiilor de muncă intitulată: Săptămâna Calității Vieții în muncă (SQVT).

INTRODUCERE

Schimbările economice, tehnologice și sociale sunt din ce în ce mai rapide și mai frecvente, lăsând indivizilor puțin timp pentru a se adapta, a se acomoda sau a se obișnui cu noile situații de muncă/lucru.

Aceste schimbări se fac simțite în mod deosebit în domeniul muncii, acolo unde evoluția modurilor de producție, a tehnologiilor, a modelelor de rentabilitate, a modurilor de viață determină noi raporturi de muncă.

Organizarea muncii realizată de întreprindere pentru a răspunde acestor evoluții perpetue poate conduce la efecte pozitive, poate sprijini dezvoltarea întreprinderii și a salariaților. Pe de altă parte, aceasta poate avea efecte negative atât asupra performanței întreprinderii, cât și asupra sănătății fizice și psihice a salariaților.

Din ce în ce mai mult, sondajele și studiile pun în evidență că un număr crescând de salariați se declară stresați de munca lor, în suferință, hărțuiți ... Aceste diferite trăiri negative ale muncii exprimate de salariați sunt denumite „tulburări psihosociale”.

Confruntate cu aceste situații de „stare de rău la locul de muncă”, întreprinderile le consideră cel mai adesea ca fiind subiective și nu găsesc instrumente pentru a le face față.

Pentru a răspunde solicitărilor numeroase asupra acestor probleme, ARACT MARTINICA¹ a creat un instrument: **ELVIE**. Plecând de la trăirea subiectivă a individului, **ELVIE** permite determinarea locului și a condițiilor de muncă în geneza tulburărilor psihosociale.

Competențele ARACT Martinica asupra:

- analizei muncii și a organizării sale,
- conducerii proiectului în demers concertat,
- sprijinirii relațiilor sociale în muncă,

sunt atuuri pentru diagnosticarea determinanților organizaționali ai riscurilor psihosociale. Importanța sa rezidă în faptul că ajută întreprinderile să formuleze, caz cu caz, ipoteze liant percepute la nivel individual și situații colective, cum ar fi degradarea resimțită a relațiilor și condițiilor de muncă.

ELVIE se dorește a fi un ansamblu de puncte de reper pentru un demers de diagnosticare care vizează construirea unui plan de acțiune concertat cu diferiții actori interesați.

ELVIE tratează un subiect delicat, complex și controversat. Riscurile psihosociale în muncă impun trecerea de la o logică centrată pe persoană (tratamentul tulburărilor medicale sau psihologice) la o logică de prevenire și de anticipare care examinează colectivul, organizarea și managementul.

Obiectivul prezentului ghid de utilizare este de a sprijini diferiții actori din întreprindere în realizarea unui demers de diagnostic și de prevenire a riscurilor psihosociale. Acesta trebuie să le permită, înainte de toate, să determine locul și condițiile de muncă în care pot apărea tulburări psihosociale. Tulburările psihosociale sunt adesea considerate ca fiind exclusiv subiective.

¹ ARACT MARTINICA: Asociația Regională pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă, membră a rețelei ANACT (Agenția Națională pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă) formată din 25 ARACT și un șef de rețea ANACT. Existența ARACT este stipulată în Codul Muncii la articolul R-200-17-2, confirmată de decretul din 10 martie 1997.

Înainte de a prezenta **ELVIE** și demersul său de utilizare, este important:

- să clarificăm și să definim noțiunea de riscuri psihosociale
- să prezentăm factorii multipli de riscuri în cadrul întreprinderii și efectele acestora.

Această lucrare se înscrie în evoluțiile recente referitoare la luarea în calcul a factorilor profesionali ai riscurilor psihosociale:

- Consolidarea ideii de **luare în considerare a sarcinii psihice în cadrul cercetărilor efectuate de DARES** (Ministerul Muncii).
- **Cercetări SUMER** privind riscurile profesionale realizate de către medicii de medicina muncii, inclusiv riscurile organizatorice.
- **Circulara de la CNAMTS (1999)** care recunoaște **caracterul profesional al traumatismelor psihologice ca urmare unei agresiuni la locul de muncă**.
- **Legea de modernizare socială din 2002**: introduce articole noi în Codul muncii vizând hărțuirea morală (de la L122-49 la L122-54), extinderea **responsabilității angajatorului în prevenirea sănătății, nu numai fizice dar și psihice, a salariaților** (L 230-2-1).
- **Acordul european al partenerilor sociali din 2004** al cărui scop este de a pune la dispoziția angajatorilor și a salariaților un cadru care să permită **detectarea și prevenirea sau gestionarea problemelor de stres în muncă**.
- Publicații ale **INRS** privind stresul.
- Publicarea în 2007 a lucrării **ANACT: „Prevenirea stresului și riscurile psihosociale în muncă”**.
- **Scrisoarea Dlui SARKOZY Nicolas**, Președintele Republicii Franței, adresată Dlui Xavier Bertrand, Ministrul Muncii, al relațiilor sociale și al solidarității, din 1 august 2007.
- **Concluzii ale conferinței sociale privind condițiile de muncă** din 4 octombrie 2007, organizată de Guvern.
- **Acord național interprofesional privind stresul**, semnat în 2008, **extins** prin decret ministerial la 23 aprilie 2009.

I. CÂTEVA DEFINIȚII

I-1 RISCURILE PSIHOSOCIALE

Diversele domenii de competență și de acțiune ale personalului întreprinderii conduc deseori la divergențe în ceea ce privește reprezentările și definițiile riscurilor psihosociale. Aceste divergențe nu favorizează întotdeauna dialogul și punerea în aplicare a unui demers constructiv în interiorul întreprinderii. Astfel, un prim pas în abordarea prevenirii este clarificarea și punerea de acord în privința definiției diferitelor riscuri psihosociale.

Riscurile psihosociale rezultă din acțiune, mai precis, din combinarea factorilor determinanți de natură profesională, adesea legați de constrângeri venite din afara muncii. Un factor “potențial” (a se vedea mai jos lista acestora) nu devine activ decât dacă este combinat sau legat de alți factori.

Ce reprezintă termenul psihosocial?

Domeniul psihosocial se referă la aspectele psihologice ale vieții sociale la locul de muncă. Tulburările psihosociale (stresul, violența,...) apar atunci când există un dezechilibru în sistemul alcătuit din om și mediul său de muncă. Consecințele acestui dezechilibru asupra sănătății fizice și psihice sunt multiple. Astfel, în demersul de prevenire a acestor riscuri, situațiile de la locul de muncă sunt analizate prin prisma componentelor individuale și colective.

Noțiunea de risc trebuie înțeleasă ca probabilitatea apariției unei tulburări psihosociale generată de mediul profesional.

Tulburările psihosociale se manifestă atât la nivelul persoanei, cât și în anturajul acesteia sub forme extrem de variate și uneori înșelătoare.

De asemenea, trebuie ridicată confuzia care există în legătură cu perechile de termeni cum ar fi “personal-profesional”, “muncă-în afara orelor de muncă”, “individual-colectiv”, “subiectiv-obiectiv”. În loc să îi punem în opoziție ar trebui să învățăm să îi punem în legătură, să interconectăm acești termeni aparent numai antonimi. Riscurile psihosociale la locul de muncă se manifestă diferit la nivel individual, dar cauzele acestora, efectele și mijloacele de rezolvare sunt în mare parte colective.

Granița dintre personal și profesional este subțire. Problemele legate de plasarea dintr-o parte în alta sunt dificil de soluționat.

Analiza fenomenelor de stres personal sau profesional, și într-o accepție mai largă, analiza efectelor asupra „calității vieții la locul de muncă” asupra performanței și sănătății arată ca o viziune îngustă nu este realistă: există o influență reciprocă a planului personal în cel profesional și viceversa.

Totuși, această graniță, oricât de îngustă ar fi, trebuie să rămână bine marcată căci este protectoare, atât pentru integritatea și sănătatea salariatului cât și pentru întreprindere, care nu este responsabilă de toate tensiunile sociale.

I-2 PRINCIPALELE RISCURI CLASIFICATE ȘI DESCRISE

Clarificarea principalelor riscuri este extrasă din lucrarea “Să prevenim stresul și riscurile psihosociale la locul de muncă” (2007 ANACT).

Stresul la locul de muncă

Stresul este, în acest moment, un termen generic utilizat de toată lumea pentru a descrie situații foarte diverse, referindu-se în același timp la cauze sau la efecte: stări de sănătate, sentimente individuale, explicarea situației de la locul de muncă...

În mediul de muncă, noi căutăm cauzele care sunt generatoare de stres, și anume factorii organizaționali determinanți, legați de constrângerile de la locul de muncă, ce se manifestă în timpul muncii.

Stresul are un caracter individual, multifactorial și cumulativ prin întrepătrunderea sferelor private și profesionale.

În acest cadru, noi vom reține definiția Agenției Europene pentru Securitate și Sănătate în Muncă:

„O stare de stres survine atunci când există un dezechilibru între percepția pe care o are o persoană vis-a-vis de constrângerile impuse de mediul în care activează și percepția pe care aceasta o are despre propriile resurse de a face față constrângerilor. Deși procesul de evaluare a constrângerilor și a resurselor este de ordin psihologic, efectele stresului nu sunt numai de natură psihologică. Acesta afectează în mod egal sănătatea fizică, bunăstarea, și performanțele persoanelor supuse la o astfel de stare.”

Astfel, această definiție ne ajută să distingem **simptomele, factorii determinanți și efectele stresului**. Dacă percepția stresului la locul de muncă este individuală - în dimensiunile sale fizice, psihologice și sociale – factorii săi determinanți și efectele sunt deopotrivă de ordin individual și colectiv, legați de condițiile de muncă.

Suferința la locul de muncă

Suferința – psihică, socială, fizică – își are originea în organizarea muncii care îndepărtează sau neagă sistematic individul, identitatea sa, propria sa concepție asupra muncii, valorile, speranțele sale. Locul de muncă este un loc esențial pentru construirea identității, dezvoltarea personală și stabilirea raporturilor sociale. De asemenea, el poate fi opusul dacă factorii de sens și recunoaștere nu sunt reuniți, o sursă de suferință putând genera alte tulburări psihosociale (cf. schema 1).

Suferința la locul de muncă pare dificil de cunoscut. Într-adevăr, dacă ea atinge individul afectându-i sănătatea mintală, sursele sale potențiale sunt multiple: legate de experiența de viață (subiectivitate) și de organizarea muncii. Aceste surse sunt adeseori în interacțiune și/sau întrepătrundere.

Violențele la locul de muncă

Violențele la locul de muncă se pot manifesta în diferite moduri:

- fizic : agresiune, ...
- psihologic : dominare, persecutare, umilire, sinucidere la locul de muncă...

Se disting două tipuri de violență: externă și internă. Astfel, manifestările, efectele și modalitățile de acțiune sunt diferite :

- Violențele externe apar, în general, în exercitarea relațiilor profesionale. Ele se referă la salariații expuși la o agresiune externă provenind de la un client, de la un pacient, de la un utilizator,...dar privesc și activitățile care generează situații riscante, cum ar fi transportul de valori,...
- Violențele interne se referă la cele dintre salariați, fiind posibile mai multe combinații: între doi colegi, un individ și un grup, două grupuri, ...

La granița dintre extern și intern găsim tratamentul abuziv atunci când este exercitat de un salariat asupra unui utilizator.

Formele de violență pot fi variate: subterane, repetate, de uzură, ele pot fi bruște, de o manieră brutală și traumatizantă.

Există și legături de cauzalitate între stres și violență: stresul poate fi consecința unei violențe, dar poate și să genereze o violență sau o suferință (cf. schema 1).

Hărțuiriile

Hărțuiala morală și sexuală, două cazuri speciale de violență internă, se disting una de cealaltă și dispun de încadrare juridică proprie.

Legea modernizării sociale din 17 ianuarie 2002 definește “hărțuirea morală” astfel: “intrigi repetate care au ca scop sau ca efect o degradare a condițiilor de muncă susceptibilă de a aduce atingere drepturilor angajatului și demnității lui, de a altera sănătatea sa fizică sau psihică sau de a-i compromite viitorul profesional”.

Ne îndreptăm atenția în mod special asupra hărțuirii morale. Trebuie să stabilim modul în care factorii organizaționali și manageriali au generat sau nu au știut cum să evite această formă de violență.

De asemenea, această noțiune trebuie folosită cu mare prudență deoarece rămâne o noțiune subiectivă. O confuzie poate fi întreținută datorită disfuncțiilor organizaționale, manageriale sau conflictelor care degenerază. Denunțarea “hărțuirii morale” poate fi atunci considerată ca un “strigăt de ajutor” ce exprimă o suferință sau un disconfort (fizic și/sau psihic și/sau social) la persoana în cauză.

Manifestări cauzate de dependență la locul de muncă

Manifestările cauzate de dependență sunt comportamente de obișnuință și de dependență, care antrenează o nevoie obsesivă de a consuma anumite substanțe continuu sau periodic.

Ce exprimă aceste comportamente vis-a-vis de modul în care funcționează colectivul? Aceste comportamente te ajută să faci față realității de la locul de muncă și constrângerilor organizaționale și manageriale?

Legăturile de cauzalitate există și între manifestările cauzate de dependență la locul de muncă și stres, violențe sau suferință (cf. schema 1).

Epuizarea profesională

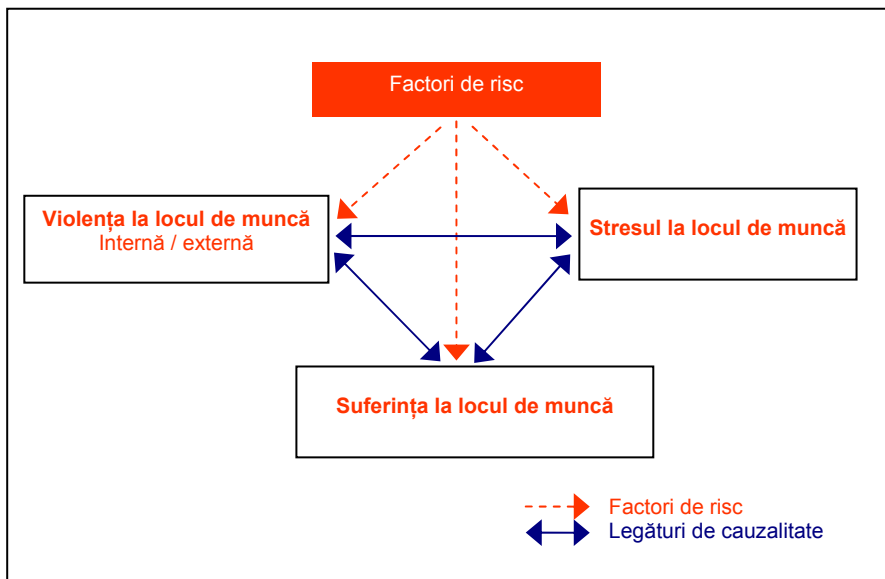
Epuizarea profesională este un sindrom descris ca “o epuizare fizică și emoțională, care conduce la conturarea unei imagini de sine inadecvată, la atitudini negative la locul de muncă și la pierderea interesului în ceea ce privește munca realizată”. Acest fenomen face trimitere la problemele legate de identitatea profesională.

I-3 LEGĂTURI DE CAUZALITATE ÎNTRE RISCURILE PSIHOSOCIALE

Definițiile anterioare ne permit să constatăm faptul că există legături complexe de cauzalitate între riscurile psihosociale: acestea formează un cerc vicios (vezi *Schema 1*).

Aceiași factori organizaționali sau psihosociale pot sta la baza unor probleme diferite.

Schema 1: Legături de cauzalitate între riscurile psihosociale



De exemplu, o situație de hărțuire poate determina o stare de stres unei persoane. Invers, o situație de stres major (exigența sporită legată de productivitate, ...) poate favoriza situația de hărțuire.

Un alt exemplu, o stare de stres, de hărțuire sau acte de violență pot genera suferință pentru salariații în cauză, dar și pentru colectivul de la locul de muncă și din afara muncii.

Această temă specială va necesita o analiză, dar și modalități specifice de identificare și prevenire.

II. FACTORII DE RISCURI PSIHOSOCIALE ÎN ÎNTREPRINDERE

II-1 CAUZE MULTIPLE ȘI EFECTE MULTIPLE

Cauzele recunoscute, de regulă, de toți cei ce se ocupă cu prevenirea ca fiind generatoare de riscuri psihosociale sunt multiple, iar manifestările posibile și efectele pe care le produc nu sunt nici ele de neglijat.

Posibilele cauze ale riscurilor psihosociale la locul de muncă

- **natura sarcinilor:** monotone, puțin stimulative, lipsite de sens, neplăcute, dificile, periculoase;
- **organizarea muncii:** responsabilitate legată de executarea sarcinilor, constrângeri temporale, sarcină de muncă prea mare sau prea puțin importantă din punctul de vedere al calității sau cantității, insuficiența mijloacelor, rol neclar, ordine contradictorii, perioadă insuficientă de recuperare;
- **politica de resurse umane:** insuficiența sau lipsa controlului asupra deciziilor, slabe perspective de dezvoltare, supra sau subcalificare, nesiguranță, lipsa recunoașterii meritelor, salarizare nesatisfăcătoare;
- **relațiile de muncă:** lipsa susținerii, relații proaste, management ineficient, comportamente abuzive trecute cu vederea;
- **politica generală a întreprinderii:** strategii neclare, incertitudine în ceea ce privește viitorul;
- **climatul sociologic:** clienți sau parteneri agresivi, impolitețe, remarci disprețuitoare.

Reacțiile sau efectele, pe termen scurt sau lung se manifestă asupra persoanelor în registre somatice, psihologice sau comportamentale:

- oboseală, tulburări ale somnului, tensiune arterială, tulburări cardiace, dureri diverse, amețeli, sufocare;
- hipersensibilitate, iritabilitate și nervozitate, neliniște, anxietate, descurajare, depresie;
- vinovăție, pierderea identității, epuizare, chiar sinucidere;
- izolare, emotivitate, agresivitate, dependență.

II-2 SISTEMUL „ÎNTRERINDERE - RISCURI PSIHOSOCIALE”

Problemele psihosociale se înscriu în raporturile de interacțiune și dependență care există între un salariat și compania în care lucrează: salariatul răspunde obiectivelor și cerințelor care îi sunt stabilite; în schimb, compania îi pune la dispoziție mijloacele realizării activității și îl plătește.

Dacă proiectele companiei și cele ale persoanei angajate diverg, se îndepărtează sau sunt în opoziție, atunci apar dezechilibre și tensiuni. Numai acele tensiuni care sunt insuficient sau greșit gestionate vor genera riscuri psihosociale.

În aceste raporturi de echilibru, sursele potențiale de tensiuni sunt multiple, cel mai frecvent în interacțiune :

1. Relațiile și comportamentele

- relațiile între persoane și între colective
- comportament individual/funcționarea colectivului

2. Constrângeri legate de muncă

- ordin/libertate de acțiune
- efort/recuperare
- obiective fixate/mijloace alocate
- cerințele sarcinii de lucru/competențe
- presiunea primită/presiunea transmisă

3. Conflictul de valoare și de exigențe între companie și salariați

- exigențe externe/exigențe personale
- muncă/în afara orelor de muncă
- exigențe pe termen scurt/perspective în carieră
- supunere/inițiativă
- distanțare/angajament personal
- contribuție/retribuție

4. Schimbările ce apar în muncă

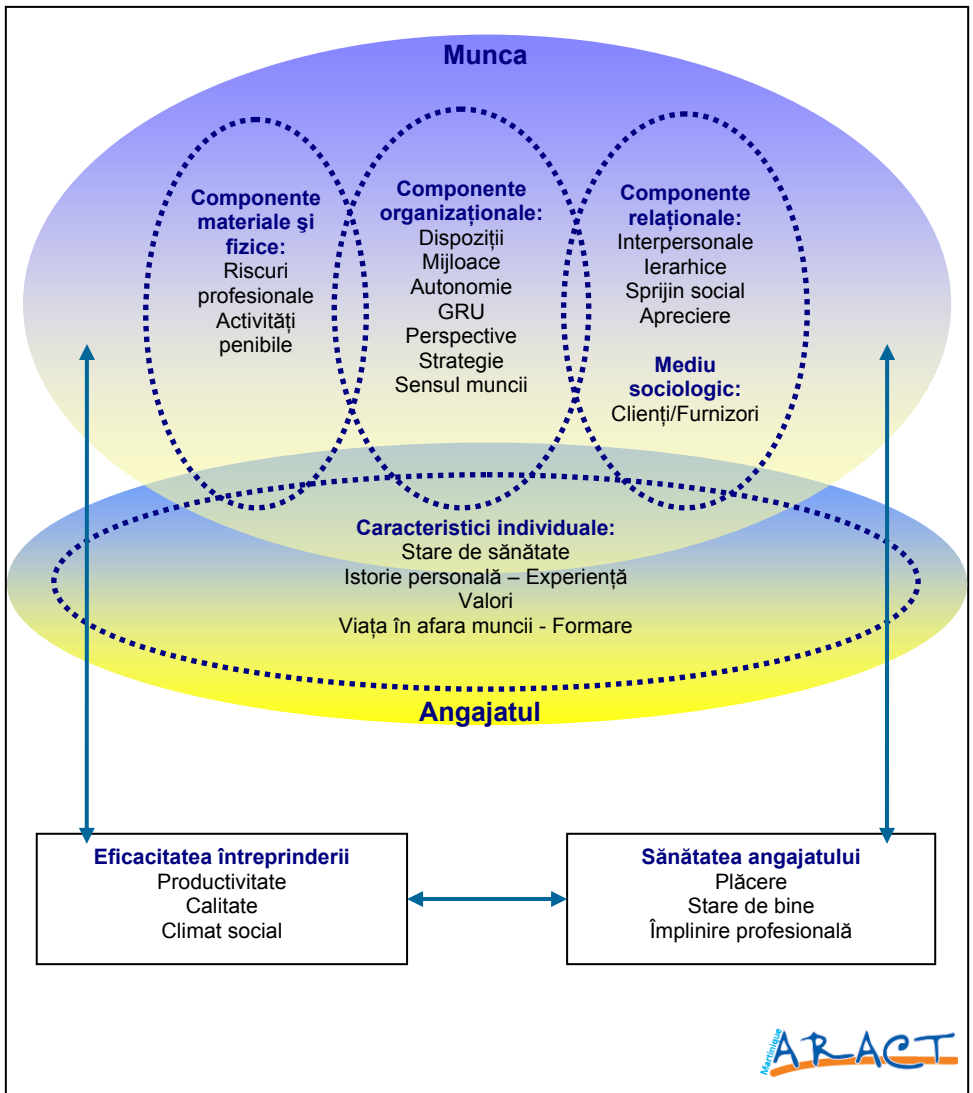
- înainte și după schimbare

De exemplu, între obligațiile legate de ierarhie și autonomia individuală și colectivă este o problemă de echilibru, și acest echilibru variază în funcție de calificare, dezvoltarea competențelor, împărtășirea experienței în cadrul colectivului, vechimea în muncă...

Situațiile în care sensul muncii este neclar ridică mai multe probleme: conflicte de valoare, legitimitatea acțiunii, compromisuri între diferitele tipuri de acțiuni. Aceste conflicte pot explica distanțările intersubiective importante.

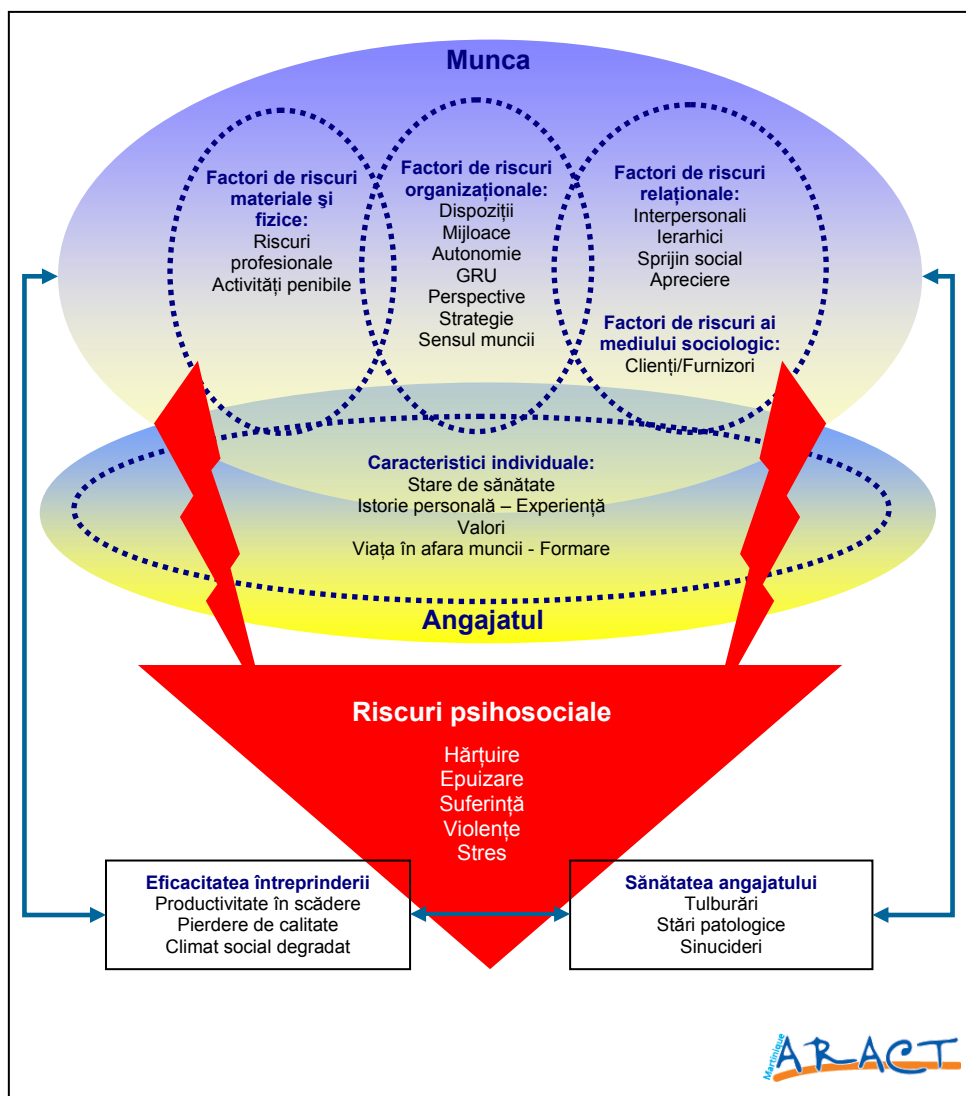
În plus, existența unui individ nu este compartimentată: viața privată și problemele sale nu se opresc la ușa biroului, de asemenea viața profesională nu se limitează la timpul petrecut la locul de muncă. Această întrepătrundere se manifestă mult mai clar atunci când unul dintre domeniile (profesionale și private) este în criză. Atunci, dificultățile se acumulează.

Schema 2: Sistemul de muncă în care tensiunile sunt sub control



Diferitele componente ale muncii și caracteristicile individuale ale salariatului sunt în echilibru. Munca este întotdeauna un sistem generator de tensiuni. Sistemul de regularizare permite păstrarea acestui echilibru : este un sistem de adaptare permanentă a obiectivelor și mijloacelor companiei la cele ale salariatului.

Schema 3: Sistemul de muncă în care tensiunile nu sunt sub control

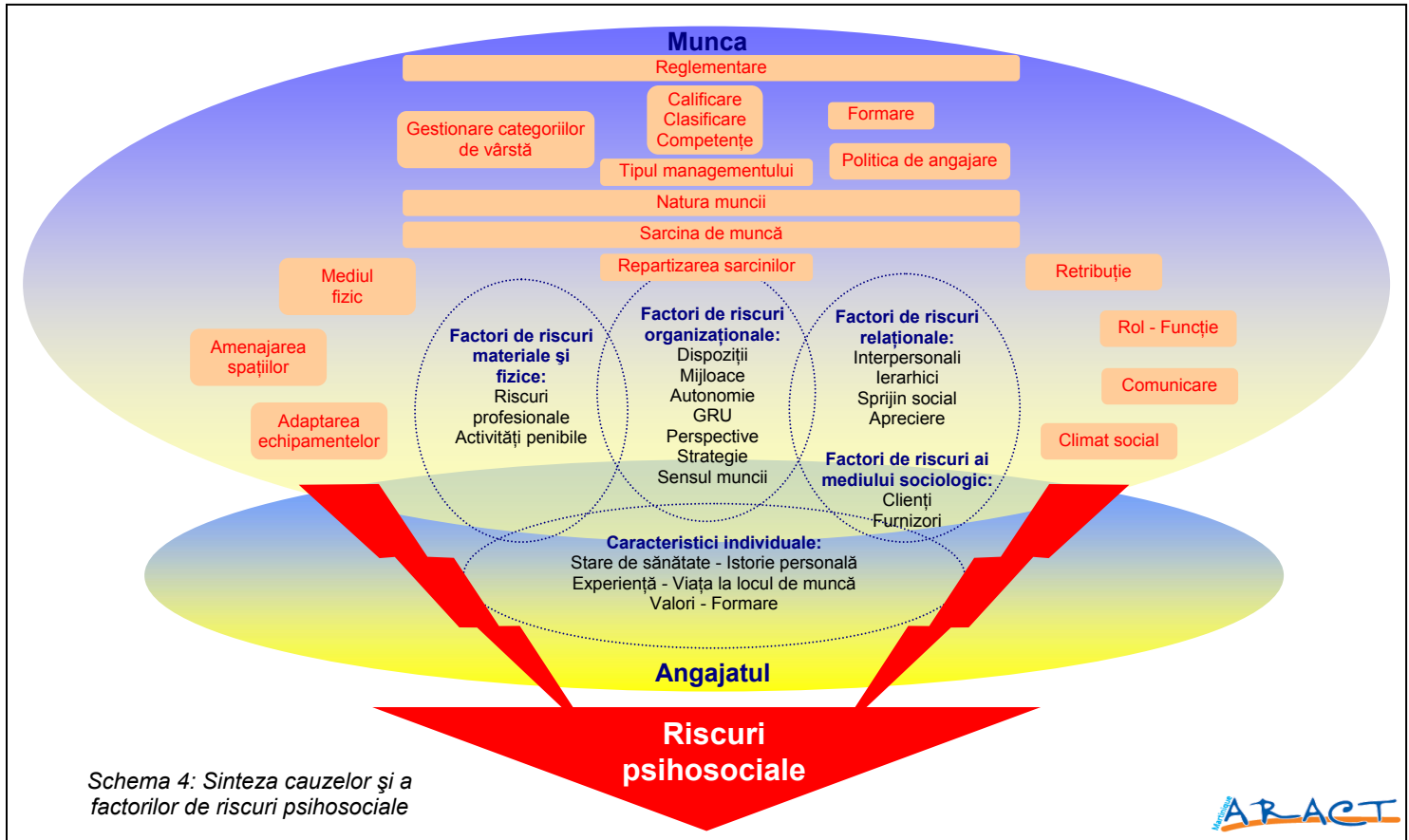


Atunci când tensiunile nu sunt sau sunt prost gestionate, fiecare din componentele sistemului de muncă poate deveni un factor care să genereze riscuri psihosociale.

Schema 4 de mai jos, „sinteza cauzelor și a factorilor de risc psihosociali” constituie un instrument indispensabil pentru înțelegerea modului în care apar riscurile psihosociale și pentru elaborarea unui plan de acțiune.

Aceasta permite sintetizarea informațiilor culese referitoare la situații de lucru problematice.

Înșușirea acesteia dă sens instrumentului **ELVIE** căci permite înțelegerea tensiunilor și regularizările ce au loc între elementele sistemului „companie-salariați” care participă la apariția problemelor psihosociale.



III.ELVIE : UN INSTRUMENT DE DIAGNOSTICARE A SITUAȚIILOR DE EJBG@7D7 >3 D;E5GD;

III-1 BAZELE ȘI OBIECTIVELE ELVIE

ELVIE este un ghid pentru discuțiile ce permit colectarea informațiilor necesare înțelegerii situațiilor de muncă expuse la risc.

Analiza acestor date permite clarificarea modului în care munca și organizarea sa pot fi în legătură cu suferința sau tulburările psihosociale exprimate de un salariat.

ELVIE constituie în acest caz un ajutor în formularea unui diagnostic pentru situațiile riscante.

Astfel, însușirea acestui instrument, care permite analizarea și înțelegerea proceselor de apariție a tulburărilor psihosociale, va ajuta la calmarea dezbaterii.

Cu instrumentul **ELVIE** se integrează dimensiunea subiectivă a actorilor și, în același timp se determină în ce mod condițiile de muncă pot genera o situație de disconfort, simptom precursor al riscurilor psihosociale.

Acest instrument pe care îl vom utiliza fie singur, fie acompaniat de alte grile de analiză în funcție de problemele întâlnite, este unul din cele ce ajută la obiectivizarea situației date.

Această problemă, care este de fapt cea a experienței de la locul de muncă și a realității sale. Acesta este unul din punctele cruciale ale reușitei unui proiect de prevenire a riscurilor psihosociale.

O dată situația problemă clarificată, soluțiile vor fi rezultatul unui compromis între actorii implicați. Planul de acțiune conceput în comun permite de asemenea, pe de o parte, construirea unei "stări de bine în muncă" și consolidarea "eficacității economice".

Obiectivul **ELVIE** este cvadruplu :

- să redea caracterul colectiv unei probleme care este adesea trăită de o manieră individuală;
- să aducă în discuție problemele referitoare la o experiență trăită de suferință la locul de muncă;
- să încerce să găsească factorii determinanți ai aceste situații și modul în care aceștia interacționează;
- să împărtășească diagnosticul rezultat în urma analizei factorilor determinanți și să construiască axe de soluții care să satisfacă diferiți actori.

III-2 DESCRIEREA ELVIE

ELVIE este construit în trei părți, necesitând trei abordări diferite și complementare:

- exprimarea problemei;
- analiza factorilor determinanți ai problemei;
- înțelegerea experienței trăite de actorii ce au legătură cu problema.

1. Exprimarea problemei

Exprimarea problemei se bazează pe ascultarea opiniei actorilor implicați și eventual sensibilizați de problema pusă, oricare ar fi motivul. Poate fi vorba de salariați, conducere, managementul de linie, toate combinațiile sunt posibile. Această primă parte este compusă din întrebări deschise.

„Ce s-a întâmplat? În ce context? Care a fost factorul declanșator? În ce constă problema? Ce actori sunt implicați sau conștientizați? Care sunt datele problemei?”.

Această primă parte permite aducerea „situației-problemă la starea brută”, captarea primei analize a problemei făcută de către protagoniștii și actorii conștientizați. Ea permite formularea unui prim nivel de ipoteză prin interpretarea faptelor expuse.

Această interpretare ne impune să avem în vedere că pentru riscurile psihosociale, simplitatea nu există. Ne găsim într-o logică sistemică a factorilor în interacțiune și cu caracter puternic probabilistic: prezența factorilor de risc nu antrenează de facto producerea unui efect.

Această primă parte pleacă de la una sau mai multe plângeri exprimate cu privire la o experiență trăită, ca fiind problematică. Comunicarea este blocată: dialog al surzilor în care fiecare își aruncă vorbe.

De altfel, a evoca „suferința în muncă” fără o argumentare precisă, arată adesea ca o învinuire a unei organizații, a unui management, sau, mai rău, a unei persoane fără a avea o posibilă pistă de lucru reală.

Iată de ce este indispensabilă colectarea diferitelor puncte de vedere ale actorilor întreprinderii sau ale celor implicați în diverse moduri, mai ales medicul de medicina muncii.

Această fază a analizei poate părea lungă. Totuși timpul petrecut pentru a se pune de acord asupra termenilor, expresiilor utilizate, asupra accepțiunilor date nu constituie în niciun caz timp pierdut sau o fantezie semantică. Aceste prime comparații ale reprezentărilor, primele ipoteze mai mult sau mai puțin fondate emise de actori, permit așezarea fundamentelor solide pentru diagnosticul ce urmează.

Din această analiză reiese că :

- plângerea constituie un material de lucru real,
- „acordul semantic” între actori nu este un simplu schimb de puncte de vedere și un compromis, ci conștientizarea importanței problemei.

Analiza înseamnă să mergi în profunzime pentru a înțelege fenomenele complexe care afectează întreprinderea prin interacțiunea lor.

Înseamnă, de asemenea, să te distanțezi de concluziile pripite legate de comportament, pentru a merge spre o înțelegere mult mai profundă.

2. Analiza factorilor determinanți ai problemei

Această a doua parte utilizează mai multe surse de informare :

- datele pe care le au actorii referitoare la mediul în care activează și situația lor la locul de muncă,
- factorii determinanți ai organizării muncii respective,
- observarea activității prestate la locul de muncă,
- folosirea documentelor interne.

Mai multe aspecte sunt lămurite analizând o serie de 15 teme:

1. Aprecierea muncii depuse
2. Relații de muncă / Sprijin social
3. Limite de acțiune / Autonomie la locul de muncă
4. Dispoziții
5. Sensul muncii
6. Perspective
7. Sarcina de muncă
8. Igienă, securitate, condiții materiale
9. Contribuție, retribuție
10. Interes, diversitatea muncii
11. Încredere, cooperare
12. Fraționarea muncii
13. Polivalentă
14. Comunicare, informare
15. Competență corespunzătoare muncii

Toate aceste teme sunt avute în vedere ținând cont de istoricul structurii.

Pentru a aborda problema în totalitatea sa și pentru a o înțelege, simpla lectură este insuficientă. Este necesară întoarcerea în timp și cercetarea în istoricul întreprinderii.

Este absolut necesară evidențierea faptelor marcante ale istoricului: se cunosc efectele restructurărilor asupra psihicului, ale reamenajărilor pe parcurs și ale amenințărilor asupra locului de muncă.

Recurgerea la aceste materiale ale istoricului este mai degrabă neobișnuită în demersurile întreprinderilor, totuși, nu trebuie considerată ca un capriciu al experților ci ca un instrument de înțelegere a ceea ce se întâmplă la momentul respectiv.

Toate aceste informații colectate și analizarea lor trebuie să conducă la evidențierea și punerea în discuție a diferitelor categorii de tensiuni prezente în cadrul întreprinderii, precum și implicațiile reglementărilor capabile să genereze dezechilibre și disconfort.

3. Înțelegerea experienței de viață a actorilor implicați în problemă

Instrumentul **ELVIE** este menit să înlesnească examinarea persoanei/persoanelor care manifestă o suferință sau alte tulburări psihosociale. Prin el se testează biografia profesională și modul în care persoana/persoanele a/au traversat situațiile la nivel individual (sentiment de neputință, copleșire, dezinteres, devalorizare, persecuție, recunoștință, temeri...).

Aceasta este o etapă de care trebuie să se țină seama pentru a înțelege dimensiunea psihologică a muncii.

Într-adevăr, în muncă nu sunt mobilizate numai resursele fizice și cognitive (intelectuale); acțiunea angajează întreaga ființă umană, cu experiența sa, emoțiile sale, precum și cu felul său propriu de a trăi relațiile.

De altfel se constată că întreprinderile solicită din ce în ce mai mult această mobilizare a subiectivității ori de câte ori au nevoie de competențe de primire/întâmpinare/acceptare, de consiliere, de susținere psihologică și socială (de exemplu în relațiile de serviciu/profesionale sau mai degrabă cele de cooperare în general într-un colectiv de lucru).

Așadar, există subiectivitate în orice loc de muncă, dar consecințele ei sunt într-o foarte mare măsură subestimate de către actorii sociali.

De exemplu, este frecvent întâlnită percepția potrivit căreia relațiile într-un colectiv se vor echilibra și se vor armoniza de la sine, în ciuda faptului că științele umane și experiența în întreprindere demonstrează că ele trebuie construite, reglate, protejate.

La fel stau lucrurile și în situațiile conflictuale, în care manifestăm o puternică tendință de a practica „scurtarea (situației conflictuale) prin invocarea personalității”. Cu alte cuvinte, cauza dificultăților se reduce la personalitatea sau la comportamentele indivizilor. Desigur, nu negăm faptul că am putea găsi personalitatea unor persoane ca fiind „dificil de suportat”, dar, dacă ne gândim că este suficient să „eliminăm” persoana respectivă din situație pentru a rezolva problema, acest lucru este, cu rare excepții, mult prea radical pentru a fi eficient. Procedând astfel, nu înțelegem cum se face că organizația sau conducerea a permis, ba chiar a favorizat un astfel de comportament, a inhibat sau a exacerbât cutare sau cutare aspect al unei personalități care, la rândul ei, afectează munca, relațiile, angajamentul celorlalți în colectiv și rezultatele acestuia.

Există riscul ca dificultățile să reapară chiar și după îndepărtarea persoanei în cauză. Este de preferat să se încerce o reglare pozitivă a problemei individualităților. A lua în calcul dimensiunea psihologică a muncii, subiectivitățile înseamnă a merge dincolo de analiza caracterelor¹.

¹ În *Prevenirea stresului și a riscurilor psihosociale la locul de muncă*, ANACT, 2007

IV. METODOLOGIE

IV-1 CUM SE UTILIZEAZĂ ELVIE? CINE ÎL POATE ADMINISTRA?

ELVIE este un instrument de colectare de informații care ajută la formarea unei viziuni de ansamblu asupra situației de muncă și a organizării muncii, fiind, în același timp, un sprijin în diagnosticare.

Acțiunea prealabilă de care trebuie să se țină cont în utilizarea sa este cea de structurare a intervenției de diagnosticare.

Pentru a explica fiecare dintre părțile ghidului, trebuie contactate și chestionate, în cadrul unor interviuri, persoanele direct implicate, precum și alte persoane care ar putea fi interesate sau conștientizate, iar în final sunt confruntate punctele de vedere ale diferiților actori.

Din acest motiv, nu se poate concepe utilizarea **ELVIE** decât în cadrul unei abordări concertate, construită pe dimensiunea socială, în cadrul căreia actorii sociali ai întreprinderii sunt de acord că o astfel de intervenție trebuie să aibă loc. Este important să se asigure că:

- problematica psihosocială este într-adevăr cea care trebuie tratată;
- obiectivul final al acestui demers este acela de a se ajunge la o reglementare a aspectelor care îngreunează activitatea în întreprindere sau serviciu;
- esențialul este să se clarifice cauzele, contextul, modalitățile de manifestare.

Trebuie avute în vedere două categorii de actori: conducerea și reprezentanții salariaților. În cazul întreprinderilor mici, în absența reprezentanților aleși și legitimi, va fi informat personalului și demersul va fi realizat cu transparență totală.

Pe lângă acest „nucleu dur”, ce constituie pilotul proiectului intern, alți actori sunt, la rândul lor, indispensabili:

- fie în plan intern: direcția de resurse umane (DRU), managementul de linie, alți salariați implicați sau conștientizați la diferite niveluri, extinderea „primului cerc” depinzând de problema tratată și de mărimea întreprinderii,
- fie în plan extern: medic de medicina muncii și, în special, inspector de muncă.

Aceste probleme psihosociale nu pot fi diagnosticate dacă nu sunt implicați salariații respectivi, inclusiv cei din managementul de linie.

Pentru echidistanța și neutralitatea necesare înțelegerii provocărilor și dificultăților, este de dorit ca diagnosticul să fie efectuat de către un terț, un analist din afara întreprinderii.

Obiectivul său, în acord cu partenerii din interiorul și din exteriorul întreprinderii, este acela de a ajunge la un diagnostic și un plan de acțiune împărtășite de aceștia.

Așadar, acest terț este cel care va utiliza instrumentul **ELVIE** după ce l-a prezentat actorilor.

Persoana respectivă (analistul) va conduce interviurile astfel încât să-i determine pe toți actorii implicați să își exprime părerea în privința dificultăților aflate la originea cererii de intervenție.

Utilizând instrumentul **ELVIE**, acesta trebuie să poată descoperi în ce măsură organizarea muncii, managementul și condițiile reale de muncă ar putea să genereze, dar și să regleze, tensiunile care pun în pericol sistemul „întreprindere - salariați”.

Cel care utilizează **ELVIE** poate opta pentru una dintre cele două variante pe care le are la dispoziție:

- o administrare „liniară” (subiect după subiect), pentru a construi o primă bază a interviului în scopul de a provoca discuția atunci când interlocutorul este „inhibat”;
- o administrare discontinuă, atunci când se poartă o discuție liberă.

În acest caz, este mai constructiv ca persoana interviuată să fie lăsată să vorbească pe îndelete, iar la un moment dat cel care conduce metoda să revină la subiect punându-i întrebări legate de ceea ce exprimă, pentru a capta și a obține astfel semnificația reală a evenimentelor descrise și pentru a înțelege problema aflată în discuție.

În cazul în care persoana interviuată este liberă, riscul unei administrări „liniare” ar fi acela că s-ar putea pierde sensul informației exprimate, iar interlocutorul ar putea să devieze.

Desigur, este absolut necesar ca acesta să urmărească instaurarea unui climat de încredere la întâlnirile cu diferiții actori, de natură să le faciliteze interlocutorilor dorința de a vorbi (despre temele respective).

Discursul celui interviuat este orientat și favorizat de cunoștințele, ușurința și experiența specialistului în diferitele discipline din perspectiva cărora se analizează sfera muncii, cum ar fi ergonomia, psihodinamica muncii, comunicarea, sociologia organizațiilor, psihologia muncii...

Prima întrebare a specialistului se va referi la autenticitatea vorbelor exprimate: accesul la experiența de viață trăită la modul subiectiv și la suferință nu este unul imediat, adevărul experienței de viață poate intra în competiție cu interesele strategice ale celor interesați, ba chiar cu propriile lor refuzuri/negări ale realităților sau cu angoasele lor. Ori, a înțelege un fenomen înseamnă a percepe mai întâi fascicolul de semnificații reprezentat de cuvintele care îl descriu.

Astfel, pot să apară cel puțin trei situații problematice în procesul de colectare a experiențelor exprimate de actori:

- discursuri stereotipe, de tipul „limbă de lemn”. Este vorba de răspunsuri gata făcute la problemele pe care interlocutorul se străduiește astfel să le evite;
- fabulații revendicatoare sau persecutoare, legate de certurile de la serviciu, de blocaje sau de rigidități instituționale;
- discursuri perturbate de inhibiția și angoasa interlocutorilor.

Prin urmare, limbajul interlocutorilor nu va putea avea sens decât prin calitatea ascultării analistului. Autenticitatea limbajului și înțelegerea sa depind, în aceeași măsură, de calitatea ascultării analistului.

Această calitate de a asculta depinde, în mare măsură, de formația și competențele specialistului, de capacitatea sa de a înțelege situațiile prin observarea și analizarea muncii.

Astfel, informațiile culese vor fi transcrise în **ELVIE**, potrivit modului în care analistul interpretează și analizează situația-problemă.

Totuși, nu este vorba aici de o procesare statistică a datelor. Această transcriere permite ordonarea gândirii, în funcție de importanța și de relevanța informațiilor primite. Prezentarea rezultatelor depinde efectiv de relevanța și de importanța informațiilor primite. Acestea facilitează înțelegerea problemei și, astfel, formularea unui diagnostic calitativ.

Instrumentul poate fi utilizat pe module: nu toate subiectele trebuie folosite în mod obligatoriu, ele putând fi inoperante într-o situație specifică.

În schimb, pot fi utilizate alte instrumente, printre care:

Modelul lui KARASEK, potrivit căruia salariații expuși la stres din motive profesionale sunt în general supuși unor solicitări mari, dispun de o marjă de manevră slabă la nivel individual și de un sprijin insuficient din partea organizației.

Acest model foarte utilizat nu ia în considerare variațiile interindividuale din cadrul unei populații care este expusă omogen aceleiași situații de muncă; astfel, el subestimează capacitățile de adaptare specifice în funcție de personalitatea și de experiența fiecăruia.

Modelul lui SIEGRIST insistă asupra importanței pe care o are recunoașterea de către egali și ierarhie.

El completează modelul lui KARASEK și permite integrarea caracteristicilor personalității, precum și o considerație asupra contextului de securitate sau nu a postului/serviciului.

Demersul psihodinamic abordează problema identității persoanei în funcție de semnificația pe care aceasta o acordă activității sale și în funcție de recunoașterea socială obținută.

Modelul analizei activității de muncă a ergonomiștilor este o abordare mai globală a raportării omului la muncă, menită să clarifice problematica domeniului sănătate la locul de muncă: luarea în considerație a diferenței dintre munca „stabilită” de organizație și cea „reală”, realizată de salariat, este fundamentală. Aceasta conduce la o viziune activă a omului la locul de muncă, el își desfășoară competențele pentru a-și realiza activitatea și pentru a regla distanța dintre munca stabilită și cea reală, sub rezerva că există condiții de muncă ce lasă loc unor marje de manevră pentru această activitate individuală și colectivă.

Să ne amintim că ergonomia studiază munca din perspectivă pluridisciplinară care se întemeiază pe cunoștințe de fiziologie, psihologie, sociologie, științe cognitive ...

Aceste abordări teoretice diferite contribuie, astfel, cu concepte esențiale înțelegerii riscurilor psihosociale: cel al prescripției, al autonomiei, marjei de manevră, al susținerii sociale, al recunoașterii și al sensului.

În consecință, este necesar ca analistul să dețină cunoștințele fundamentale referitoare la muncă, pentru a putea identifica, aduna, interpreta și analiza informațiile pertinente care dau sens problemei ridicate.

Interpretarea și analiza pe care le face analistul situației de muncă determină diagnosticul, iar acesta, la rândul lui, permite identificarea tensiunilor și a dezechilibrelor, punând astfel baza unui plan de acțiune.

Rezultatele diagnosticului vor fi prezentate actorilor implicați în situația-problemă, favorizând astfel cercetarea unui diagnostic împărtășit. Această etapă de restituire colectivă conduce la construirea într-o manieră concertată a unui plan de acțiuni (proponeri de acțiuni de remediere și/sau de prevenire) pe cele trei niveluri de prevenire¹.

Specificitatea abordării situațiilor de muncă ce generează tulburări psihosociale nu poate constitui sarcina unui singur expert, motiv pentru care trebuie implicați mai mulți actori din întreprindere (în funcție de mărimea acesteia): actorii sociali (conducerea, reprezentanți ai salariaților), actorii din resursele umane.

De asemenea, dacă este cazul, trebuie implicați și alți actori externi/din afara întreprinderii: medicul de medicina muncii, inspectorul de muncă, serviciile de prevenire...

Pluridisciplinaritatea, respectiv interdisciplinaritatea actorilor va permite optimizarea construirii și executării acțiunilor, pentru a favoriza o viață armonioasă la locul de muncă, precum și pentru a preveni apariția situațiilor profesionale de risc.

¹ Serviciile de prevenire au definit, de mult timp, trei niveluri de prevenire distincte care permit structurarea acțiunilor corespunzătoare, găsirea celor mai eficiente pârghii și identificarea actorilor:

- prevenirea primară – abordare individuală și colectivă – vizează reducerea, sau mai bine, eliminarea diferiților factori de risc prezenți în organizație, după cum, de altfel, este prevăzut și în Codul muncii („eliminarea riscurilor la sursă”...);
- prevenirea secundară – abordare colectivă – acționează asupra caracteristicilor personale și a mecanismelor indivizilor, urmărind, la nivel individual sau colectiv, ca aceștia să fie astfel echipați încât să combată mai eficient stresul și diferitele riscuri (de exemplu, etapele de gestionare a stresului). Tensiunile sunt considerate ca fiind inevitabile sau în orice caz prezente, iar noi acționăm asupra consecințelor, învățăm să le „gestionăm” ;
- prevenirea terțiară – abordare individuală - intervine pentru a veni în ajutorul persoanelor care suferă de probleme de sănătate psihică la locul de muncă. Aceste acțiuni vor ajuta la diminuarea suferinței persoanelor și ameliorarea stării lor de sănătate.

Chiar dacă întotdeauna trebuie acordată prioritate prevenirii primare, aceasta fiind în continuare singura atitudine cu adevărat preventivă, realismul ne forțează să îi încurajăm pe partenerii din întreprindere să ia în considerare, în cadrul fiecărui proiect de întreprindere, necesitatea de a răspunde diferențiat nevoilor ce țin de cele trei niveluri, întregul urmând să fie articulat într-un program de ansamblu. (ANACT 2007)

Demersul de diagnosticare și de prevenire

Reclamații

Exprimarea, de către unul sau mai mulți salariați, a stării de rău

I. Construirea unui demers concertat și pluridisciplinar

Constituirea grupului de lucru
(protagoniștii, actorii conștientizați, actorii interni și externi)
Prezentarea „metodologiei ELVIE”
Acord asupra termenilor psihosociali



II. Determinarea factorilor de risc

Formularea problemei
→ Elaborarea primelor ipoteze
Analiza factorilor determinanți
Înțelegerea experienței trăite considerată ca fiind problematică



III. Elaborarea unui diagnostic împărtășit

Interpretarea și analizarea datelor situației de muncă
Elaborarea diagnosticului pentru situațiile de risc
Cercetarea unui diagnostic împărtășit



IV. Construirea unui plan de acțiuni

(acțiuni de remediere și/sau de prevenire)
Restituirea diagnosticului împărtășit
Elaborarea planului concertat de acțiuni pe cele 3 niveluri de prevenire

IV-2 EXEMPLE DE UTILIZARE A ELVIE ÎN DOUĂ ÎNTREPRINDERI

Cele două exemple prezentate în continuare ilustrează dezechilibrul care poate exista între ceea ce așteaptă salariații de la organizația lor de muncă și ceea ce le oferă organizația. Acest dezechilibru creează la un moment dat o ruptură între cele două părți, ruptură ce se caracterizează prin apariția de tulburări psihosociale: în primul exemplu este vorba despre suferința la locul de muncă, iar în cel de-al doilea, despre stresul la locul de muncă.

Primul exemplu

În această întreprindere din sectorul industrial, o salariată care ocupă un post de asistent contabil l-a reclamat pe superiorul său ierarhic, contabilul-șef, care era și șef de serviciu, acuzându-l de „hărțuire morală”.

Prima analiză a informațiilor culese demonstrează clar impactul organizației de muncă și chiar al situației de muncă asupra experienței trăite de asistenta contabilă.

Această asistentă contabilă s-a dedicat total muncii sale. Ea și-a creat instrumente proprii în lipsa procedurilor, pentru a-și îndeplini sarcinile și pentru a răspunde obiectivelor solicitate. Schimbarea brutală a metodelor în întreprindere, fără explicații concrete și concertare, este percepută de către asistenta contabilă ca pe o reală punere sub semnul întrebării a muncii ei și în special a persoanei ei.

Acestei experiențe de viață dificile, căreia i se adaugă izolarea fizică și morală deopotrivă (nu are susținere din partea colegilor, nu există niciun moment de schimb cu colegii), climatul social deteriorat, ambiguitatea în privința repartizării sarcinilor și comunicarea dificilă îi amplifică suferința. Această situație o determină pe salariată să perceapă o „hărțuire morală” în actele superiorului ei ierarhic, când, în realitate, sub semnul întrebării trebuie puse organizația și condițiile de muncă.

Planul de acțiune este construit într-o manieră concertată, în jurul principalelor axe de soluționare, care sunt:

- redefinirea perimetrelor de acțiune și de responsabilitate ale fiecăruia;
- crearea de spații formale de schimb (în echipă sau inter-servicii) sau informale pentru a face schimb cu privire la realizarea muncii și la dificultățile întâmpinate;
- crearea sau redefinirea prin concertare a procedurilor, a metodelor și a instrumentelor de lucru adaptate, de fiecare, în vederea realizării sarcinilor;
- propunerea unui curs de formare în management pentru contabilul-șef;
- (re)amenajarea birourilor în vederea unei mai bune colaborări.

Munca

Amenajarea posturilor de lucru

Asistenta contabilă este izolată de colaboratorii săi, ceea ce nu permite interacțiunea spontană cu aceștia.

Sarcina de muncă

este importantă și necesită o bună organizare: schimbările metodei de lucru de la o zi la alta perturbă organizarea stabilită și executarea de către asistentă a sarcinilor de muncă.

Repartizarea sarcinilor

Ambiguități privind sarcinile de muncă.

Formare

Lacune în management (gestionarea echipei)

Reglementare

Echipele nu se întrunesc pentru schimbul de informații privind realizarea muncii și eventuale dificultăți

Rol - Funcție

Asistenta este supravegheată de director în realizarea sarcinilor administrative (procesarea dosarelor furnizorilor reprezintă 80% din activitatea sa). Șeful contabil controlează numai câteva sarcini și întreaga activitate de secretariat (20%). Ea răspunde de activitatea ei numai în fața directorului.

Climat social

Degradarea mediului de lucru ca urmare a conflictelor dintre colegi. Neimplicarea conducerii în dificultățile apărute.

Tipul de management / Comunicare

Neluarea în considerare de către șeful contabil a personalității membrilor echipei sale. Manieră bruscă de colectare a informațiilor necesare bunei desfășurări a activității.

Factori organizaționali

Schimbare a metodelor de lucru ale asistentei, impusă de către șeful contabil:
- sentiment de **absență a recunoașterii și punere la îndoială a muncii** și a dedicării sale (ea își crease instrumentele de lucru)
- **pierderea autonomiei**

Factori relaționali

Relații ierarhice dificile (neînțelegeri)
Înteruperea relațiilor amicale între asistentă și șeful contabil
Slabă susținere din partea colegilor (doar din partea unui reprezentant al salariaților)

Caracteristici individuale:
Unele probleme de sănătate

Angajatul

Suferința la locul de muncă

Al doilea exemplu (cf. schemei de la pagina 48)

Această întreprindere din serviciul public a identificat, în cadrul evaluării riscurilor profesionale (*obligație legală pentru angajator*) un risc de stres pentru una dintre salariale sale care ocupa două posturi cu jumătate de normă în două domenii de activitate: postul A și postul B¹.

Postul A are ca atribuții primirea și consilierea unui public diversificat (solicitanți de loc de muncă, salariați,...), având o cerință bine precizată în identificarea de competențe.

Postul B are ca atribuții, în cadrul serviciilor descentralizate de permanență din localitate, primirea unui public mult mai diversificat (persoane fără resurse, solicitanți de loc de muncă, persoane în situație de handicap, beneficiari ai venitului minim de reconversie, ...), care se prezintă fără a avea cereri reale sau cel puțin fără ca aceste cereri să corespundă întotdeauna cu obiectivele serviciilor de permanență propuse. Unele dintre aceste persoane vin aici pentru a fi ascultate și a primi ajutor.

Investigația propusă întreprinderii a permis identificarea originii stresului, după care s-a stabilit că acesta este legat în principal de atribuțiile postului B și de atmosfera generală în cadrul colectivului de muncă.

Interpretarea și analizarea informațiilor adunate demonstrează clar impactul pe care îl au organizația și atmosfera generală de lucru asupra sentimentelor și a experienței de viață a salariații.

Complet autonomă, această salariată nu dispune de instrumentele adecvate (relaționale, comunicaționale, proceduri...) pentru a răspunde tuturor cererilor venite din partea publicului. Confruntându-se cu această incapacitate, ea se simte dezorientată în fața disperării/suferinței persoanelor întâlnite.

Lipsa schimburilor (formale sau informale) cu colegii și ierarhiile îi accentuează tulburarea.

Ba mai mult, absența și imposibilitatea de a afla care este efectul muncii sale asupra comunității și aportul adus de ea comunității (*care este evoluția persoanelor întâlnite?*) o face să își pună întrebări în legătură cu sensul muncii ei și cu dedicarea ei în această muncă.

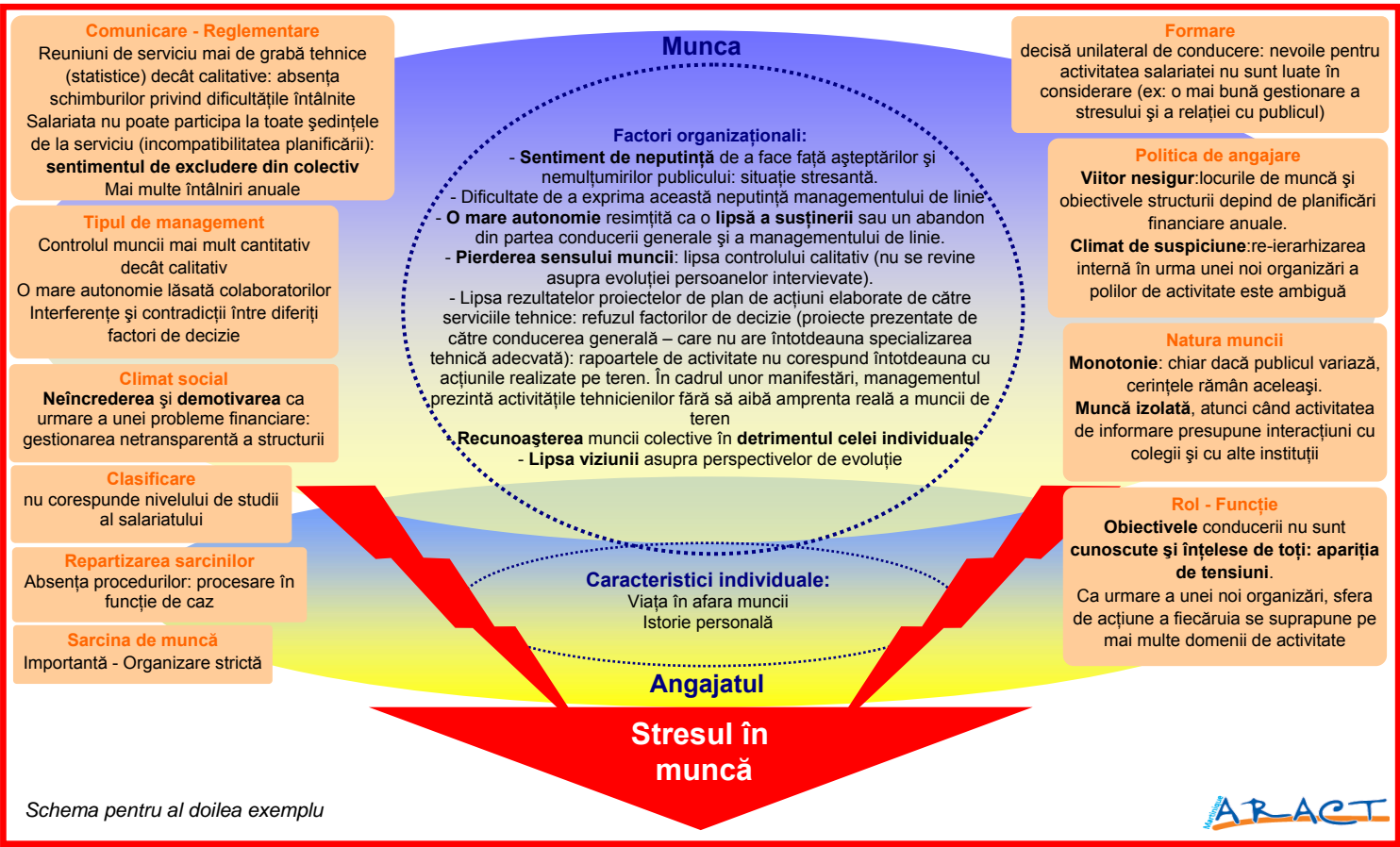
Atmosfera actuală de lucru (neîncredere, suspiciune, demotivare) și perspectiva slabă de a evolua profesional nu mai favorizează nicio satisfacție în cadrul colectivului, ceea ce îi amplifică salariații starea de rău.

Planul de acțiune, construit într-o manieră concertată, propune următoarele direcții de acțiune:


- Propunerea de sesiuni de formare în gestionarea relațiilor cu un public cu orizonturi foarte diverse (persoană în reconversie, solicitanți de loc de muncă, persoane în situație de handicap, ...).
- Definirea de proceduri pentru realizarea tuturor sarcinilor prevăzute pentru postul B.
- Dezvoltarea unui concept privind punerea în practică a unei platforme interdisciplinare pentru permanențe, pentru ca publicul să fie cât mai eficient informat și orientat (cu accent pus pe o observație din munca reală).

¹ În mod intenționat nu precizăm titulatura posturilor pentru a garanta anonimatul cazurilor.

- Crearea de momente formale și/sau informale pentru a facilita schimbul de informații privind practicile și dificultățile întâmpinate pe teren.
- Revizuirea managementului astfel încât să se tindă spre un „management de susținere”
- Clarificarea rolului fiecăruia, mai cu seamă pe cel al cadrelor de linie și pe cel al factorilor de decizie din cadrul structurii.
- Favorizarea transparenței informațiilor privind administrarea structurii și dinamica atribuțiilor prevăzute pentru domeniile respective de activitate.



**V. MODALITĂȚILE DE SESIZARE
ALE ARACT MARTINICA ȘI
PRINCIPIILE DEMERSULUI
CONCERTAT**



V-1 DEMERSUL CONCERTAT

ARACT Martinica nu poate interveni într-o organizație de muncă numai dacă primește o sesizare în acest sens de la:

- conducătorul întreprinderii sau reprezentanții salariaților, în cazul întreprinderilor cu peste 10 salariați;
- conducătorul întreprinderii sau un salariat „mandatat” de colegii săi, în cazul întreprinderilor cu mai puțin de 10 salariați.

Totuși, pentru ca intervenția ARACT să poată fi declanșată, demersul formulat de o parte trebuie să fie acceptat de cealaltă parte.

Intervenția ARACT se bazează pe un instrument: este vorba de concertare, care nu trebuie confundată cu negocierea.

Negocierea, prevăzută prin lege și realizată de către actori clar identificați, constă în implementarea unor mecanisme de soluționare a conflictelor, de instituire a unor reguli și de înșiruire a unor acorduri pentru a putea aplica aceste reguli.

Concertarea este un demers voluntar. Ea presupune implicarea salariaților mandatați formal de către colegii lor, dar și de către alți salariați, indiferent de nivelul lor ierarhic. Concertarea constă în strângerea opiniilor actorilor din organizația de muncă pe o temă dată.

Concertarea nu este un act prevăzut în lege, ea traduce voința conducătorului de a implica total pe salariați în viața organizației de muncă, dezvoltând astfel apartenența la colectivul de muncă. Concertarea favorizează un tip de relații sociale întemeiat pe ascultare și pe căutarea unui compromis.

Modalitățile de intervenție ale ARACT Martinica vin să contribuie la extinderea concertării în practicile de management.

ARACT nu intervine niciodată în soluționarea de conflicte.



V-2 PROTOCOLUL DE INTERVENȚIE

Protocolul de intervenție este unul dintre instrumentele utilizate de ARACT Martinica pentru formalizarea procesului de concertare.

Prin acest document, cele două părți își iau angajamentul să respecte concertarea pe tot parcursul intervenției ARACT.

Protocolul de intervenție al ARACT Martinica

ARACT Martinica, reprezentată de, este solicitată de întreprinderea, reprezentată de, cu acordul Reprezentantului salariaților,, să intervină conform atribuțiilor sale privind îmbunătățirea condițiilor de muncă și optimizarea eficacității organizației de muncă.

Intervenția ARACT urmărește analizarea și înțelegerea problemelor care se pun în întreprindere privind condițiile de realizare a muncii, organizarea acesteia, conținutul muncii, sănătatea, performanța, opțiunile tehnice și strategia.

Intervenția contribuie la clarificarea alegerilor pe care actorii sunt chemați să le facă și își propune să le fie alături în procesul de transformare. Ea se înscrie într-o perspectivă de îmbunătățire a muncii și a condițiilor de realizare a ei, având o miză dublă:

- crearea de efecte pozitive pentru salariați (menținerea sănătății, dezvoltarea de competențe);
- crearea de efecte pozitive pentru întreprindere (îmbunătățirea eficacității organizației, îmbunătățirea relațiilor sociale).

Ea se derulează în mai multe etape:

1. **Construirea unui demers concertat și pluridisciplinar:** constituirea grupului de lucru - prezentarea metodologiei „ghidului ELVIE”, acord asupra „termenilor psihosociali”.
2. **Determinarea factorilor de risc:** formularea problemei, analizarea determinantilor, perceperea experienței trăite considerată ca fiind problematică.
3. **Elaborarea unui diagnostic împărțășit:** interpretarea și analizarea situației de muncă, elaborarea diagnosticului pentru situațiile de risc, cercetarea unui diagnostic împărțășit.
4. **Construirea unui plan de acțiune:** restituirea diagnosticului împărțășit, cercetare a unui plan de acțiuni concertat pe cele trei niveluri de prevenire.
5. **Adaptarea,** acolo unde este necesar, la punerea în practică a acțiunilor.

Etapă de analiză pe teren - determinarea factorilor de risc – necesitatea, pentru a fi eficace, ca ARACT să poată avea acces la:

- situații de muncă pentru a le analiza: observări ale activităților reale de muncă, interviuri cu actorii implicați (management de linie, lucrători, funcționari, reprezentanți ai salariaților);
- documente interne utile înțelegerii proiectului sau probleme întâmpinate.

În această etapă de analiză ar putea fi necesar un parteneriat cu medicul de medicina muncii sau cu orice alt actor instituțional care ar putea fi implicat în intervenție.

Restituirea se face către reprezentanții tuturor părților interesate din organizația respectivă: conducere, lucrători, management de linie, reprezentanți ai salariaților.

ARACT se angajează să respecte confidențialitatea informațiilor pe care va ajunge să le cunoască.

Obiectul intervenției: **DIAGNOSTIC ȘI PREVENIRE A RISCURILOR PSIHOSOCIALE**

Durata totală estimată: X zile

Reprezentanții conducerii și ai salariaților au fost informați asupra modalităților de intervenție și sunt de acord cu realizarea ei.

Cod APE:

Efectiv:

Data:

Conducerea

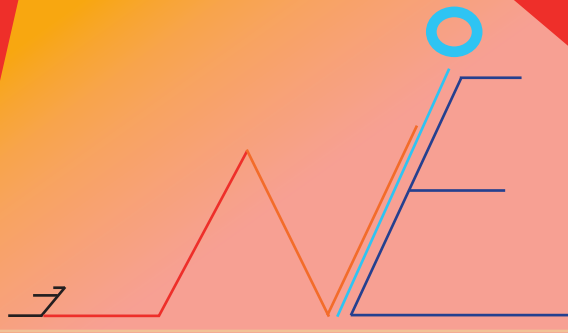
Reprezentantul salariaților

ARACT MARTINICA

The logo for ARACT features the word "ARACT" in a stylized, blue, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving it a 3D appearance. A horizontal line in blue and orange passes through the middle of the letters.

ELVIE

9 ^|^*^|^æå æ|^ç^} ä^æåã&*!æ |á•â@•[&æå^|æå| &|^æ^á ~}& Á
j)å^á^|^æå(à~} c äæå|^|{ æ ^|!Á[&æå^Áæ&}[{ æ^æå^Á
j) d^|æ å^|æ



Îndrumar pentru interviu

Martinique
ARACT

EXPUNEREA SITUAȚIEI-PROBLEMĂ

Cine sunt actorii interesați de situația-problemă?

Care sunt ceilalți actori conștientizați de situație?

Actori	Se vor preciza (număr, funcție...)
Salariat/salariați	
Reprezentanții salariaților	
Conducere	
Specialist/specialiști din sănătate	
Inspector de muncă	
Alții (precizați)	

Prima caracterizare a problemei de către actori

	Persoane implicate	Salariați	R S	Conducere	Specialiști din sănătate	Inspecția Muncii	Alt actor
Clasificare/post							
Sarcina de muncă							
Hărțuire							
Implicare în aplicarea proiectelor							
Penibilitate fizică la locul de muncă							
Calificare/post							
Recunoașterea muncii							
Relații/clientelă							
Relații/echipă							
Relații/ierarhie							
Reorganizare în serviciu sau întreprindere							
Divergențe la nivel profesional							
Divergențe la nivel personal							
Altă problemă:							

...Tipuri de probleme date spre exemplificare

Expunerea situației-problemă

Ce s-a întâmplat?

În ce context?

Care a fost factorul declanșator?

Prin ce este aceasta o problemă?

Problema expusă este excepțională, ocazională sau permanentă?

Tabel recapitulativ privind expunerea situației-problemă

	Ce s-a întâmplat	Context	Factor declanșator	Natura problemei	Frecvență	Altceva:
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor n...						

ANALIZA SITUAȚIEI – PROBLEMĂ

I. Identitatea profesională

Sex		Vârsta	Funcție	Loc de muncă	Statut			Vechime în	
F	M				Angajat	Conducător al locului de muncă	Manager	Funcție	Întreprindere

II. Colectarea informațiilor

Vă rugăm să completați chestionarul următor marcând cu „X” răspunsul care vi se pare cel mai potrivit.

Pentru fiecare propoziție sunt 6 variante posibile:

- A: nu sunt deloc de acord
- B: sunt parțial de acord
- C: sunt de acord
- D: sunt total de acord
- E: nu mă interesează
- F: nu știu

De altfel, puteți să adăugați comentariile pe care le considerați necesare pentru a completa răspunsurile dvs.

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
1. Aprecierea muncii depuse							
1	Rezultatele muncii mele sunt apreciate de conducere.						
2	Evoluțiile înregistrate în muncă mă ajută să progrez.						
3	Rezultatele muncii mele sunt recunoscute de colegii mei.						
4	Conducerea ia în considerare ideile și propunerile mele.						
5	Organizarea ierarhică răspunde întotdeauna cerințelor.						
6	Primesc încurajări care mă ajută să desfășor o muncă de calitate.						
7	Conducătorul locului meu de muncă ia în considerare ideile și propunerile mele.						
8	Angajatorul apreciază calitatea muncii mele.						
9	Înainte de implementarea schimbărilor în companie sunt solicitate și părerile mele.						
10	Nu am decât rezultate negative legate de munca mea.						
2. Relații de muncă / Sprijin social							
11	Relațiile mele cu colegii sunt agreabile.						
12	În situații dificile sunt susținut de colegii mei.						
13	Organizarea ierarhică favorizează ajutorul reciproc între colegi.						
14	În cazuri dificile sunt susținut de conducătorul locului de muncă.						
15	Relațiile cu conducătorul locului de muncă sunt agreabile.						
16	Persoanele de la locul meu de muncă se susțin reciproc.						
17	Pot să vorbesc fără probleme despre dificultățile întâmpinate la locul de muncă cu conducătorul locului meu de muncă.						
18	La locul de muncă nu sunt nedreptățit.						
19	Reprezentanții salariaților răspund nevoilor mele.						
20	După mine, reprezentanții salariaților răspund nevoilor celor care i-au ales.						
21	Organizarea ierarhică nu favorizează concurența între conducătorii locurilor de muncă.						
22	Nu sunt supus presiunilor excesive și repetate.						
23	Nu mă simt izolat în fața dificultăților întâmpinate în relația cu publicul.						
24	Angajatorul meu ține cont de problemele mele personale.						
25	Conducerea este sensibilă la problemele personalului.						
26	Conducerea are rol de arbitru în caz de litigiu în cadrul echipei.						
27	Am destule relații la locul de muncă, nu mă simt izolat.						

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
3. Limite de acțiune / Autonomie la locul de muncă							
28	Am libertatea de a decide asupra modului în care îmi desfășor activitatea.						
29	Pot să aleg metodele și echipamentele de muncă pentru a-mi îndeplini sarcina.						
30	Am posibilitatea să-mi stabilesc ritmul de muncă (timp, ritm, pauză...).						
31	Sunt mulțumit de gradul de responsabilitate de care dispun în exercitarea atribuțiilor mele.						
32	Am posibilitatea să-mi îndrept greșelile fără a primi muștrări.						
33	Sunt mulțumit de gradul de inițiativă de care dispun în exercitarea atribuțiilor mele.						
34	Conducerea este flexibilă.						
35	Nu sunt supus presiunilor de timp.						
36	Sunt mulțumit de gradul de autonomie de care dispun în exercitarea atribuțiilor mele.						
37	Nu sunt supus presiunii.						
38	Conducerea recurge cu ușurință la delegare.						
39	Relațiile de autoritate nu sunt apăsătoare.						
4. Dispoziții							
40	Primesc instrucțiuni clare și eficiente.						
41	Nu primesc ordine contradictorii.						
42	Conducerea îmi înlesnește îndeplinirea sarcinii.						
43	Dispun de toate informațiile și sprijinul necesare pentru a lua decizii.						
44	Instrucțiunile și procedurile îmi ușurează munca.						
45	Sarcinile mele sunt clare.						
5. Sensul muncii							
46	Munca mea este utilă.						
47	Îmi place să vorbesc despre activitatea mea în societate.						
48	Munca mea contribuie la satisfacerea publicului.						
49	Mă simt în largul meu în exercitarea atribuțiilor mele.						
50	Munca pe care o desfășor răspunde în totalitate așteptărilor mele profesionale.						
51	Sunt fericit că lucrez în această companie.						
52	Îmi sunt foarte clare sensul și utilitatea muncii mele în contextul rezultatului final preconizat pentru locul de muncă.						

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
53	Atribuțiile mele se regăsesc printre obiectivele întreprinderii.						
54	Munca mea este stimulatoare.						
55	Munca mea este o sursă de împlinire personală.						
56	Imaginea muncii mele reflectate în societate mă face să mă simt important.						
57	Consider că există o stare de bine la locul meu de muncă.						
6. Perspective							
58	Compania în care lucrez îmi oferă evoluții interesante ale carierei.						
59	Îmi doresc să progrez și să-mi asum noi responsabilități.						
60	Există o politică de evaluare a competențelor.						
61	Am posibilitatea să urmez cursuri de formare pentru a-mi dezvolta competențele.						
62	Știu că viitorul meu profesional în companie este asigurat.						
63	În compania în care lucrez este înlesnită mobilitatea internă.						
7. Sarcina de muncă							
64	Nu sunt confruntat cu agresivitatea publicului.						
65	Agreez responsabilitățile pe care le am.						
66	Dacă nu am terminat o lucrare, altcineva mă poate înlocui.						
67	În activitatea mea termenele și calitatea nu sunt în contradicție.						
68	Este posibil să comit erori fără consecințe grave.						
69	Mijloacele acordate corespund scopurilor stabilite.						
70	Efectivul de personal este în concordanță cu sarcina de muncă.						
71	Munca mea nu este stresantă.						
72	Nu am nicio dificultate în a-mi îndeplini sarcina de muncă.						
73	Am timp suficient pentru a desfășura activitatea solicitată.						
74	Obiectivele fixate de șefii mei sunt realiste.						
75	Îmi dezvolt cu ușurință competențele și cunoștințele.						
76	La locul meu de muncă repartitia sarcinilor este echitabilă.						
77	Nu mi se cere să depun o muncă excesivă.						
78	Munca altora nu-mi încetinește activitatea.						
79	Pot să mă adaptez cu ușurință noilor cerințe ale muncii.						
80	Munca mea nu îmi dă insomnii.						

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
81	Nimeni dintre cei apropiați nu-mi reproșează că investesc prea mult în munca mea.						
8. Igienă, securitate, condiții materiale							
82	Mediul de muncă este corespunzător (lumină, zgomot, miros...).						
83	Spațiile sunt adaptate muncii.						
84	Dispon de mijloace suficiente pentru a desfășura o muncă de calitate.						
85	Condițiile de igienă și securitate sunt corespunzătoare.						
86	În compania în care lucrez problemele de sănătate și securitate sunt bine abordate.						
87	Sănătatea și securitatea mea nu sunt amenințate de munca mea.						
9. Contribuție, retribuție							
88	Există un echilibru între contribuția și retribuția mea.						
89	Sistemul de remunerare este motivant.						
90	Consider că sistemul de acordare a primelor este stimulative.						
91	Eforturile mele îmi conferă respectul și stima binemeritate.						
92	Promovarea mea este înlesnită de eforturilor pe care le depun.						
10. Interes, diversitatea muncii							
93	Munca mea este interesantă.						
94	Pot să fiu creativ în activitatea mea.						
95	Munca mea este suficient de variată.						
96	Înstruirea și competențele mele îmi asigură performanța în activitatea mea.						
97	În activitatea mea am posibilitatea să învăț lucruri noi.						
98	Organizarea muncii îmi permite să fiu performant.						
99	Colegii îmi cer sfatul uneori.						
100	Munca mea contribuie la satisfacerea publicului (clienți, furnizori, membri ai societății civile...).						
101	Sunt integrat în grupurile de lucru din cadrul proiectelor.						
102	Prin munca mea mă simt pus în valoare.						
11. Încredere, cooperare							
103	Știu pentru ce, cui și când trebuie să răspund.						
104	Nu-mi este teamă să iau inițiative.						

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
105	Consider că managerul adoptă strategii bune.						
106	Dacă fac o greșeală sunt aspru sancționat.						
107	Superiorii mei ierarhici se completează bine la lucru.						
108	Schimbările de experiență și cooperarea sunt încurajate de șefii ierarhici.						
109	Nu mă destabilizează competiția cu colegii mei.						
110	În departamentul meu, tinerii și vârstnicii se sprijină reciproc.						
111	Pot discuta cu ușurință cu șefii mei ierarhici despre dificultățile întâlnite.						
112	Persoanele cu care lucrez mă ajută în realizarea sarcinilor de lucru.						
113	Este util să pot vorbi despre problemele mele cu șeful meu.						
114	Am încredere în munca celorlalți.						
115	Nu mă enervez ușor.						
116	Nu mă tem să spun șefilor mei ierarhici despre nevoile mele.						
117	Există un serviciu sau persoane care facilitează rezolvarea problemelor oamenilor.						
118	În departamentul meu este favorizat transferul de competențe.						
12. Fraționarea muncii							
119	Nu mă deranjează să fiu întrerupt și deranjat frecvent în timpul muncii.						
120	Pot să-mi termin munca fără să fiu întrerupt.						
121	Nu mă deranjează să fac 36 de lucruri în același timp.						
13. Polivalență							
122	Sunt suficient de bine pregătit pentru polivalența de la locul de muncă.						
123	Locul meu de muncă nu îmi cere să fiu din ce în ce mai polivalent.						
124	Nu am sentimentul că servesc de „înlocuitor”.						
125	Polivalența îmi permite să progrez.						
14. Comunicare, informare							
126	Particip cu regularitate la ședințele de lucru.						
127	Ședințele de lucru sunt utile.						
128	Am toate mijlocele de informare de care am nevoie.						
129	Informațiile pe care le primesc sunt utile pentru îndeplinirea sarcinilor de lucru.						
130	Primesc informațiile la timp pentru a-mi realiza sarcinile de lucru.						

		A: nu sunt deloc de acord	B: sunt parțial de acord	C: sunt de acord	D: sunt total de acord	E: nu mă interesează	F: nu știu
131	Transparența în funcționare a departamentului favorizează o muncă de calitate.						
132	Sunt mereu sigur că fac ceea ce trebuie.						
133	Nu resimt nicio dificultate atunci când revin la muncă după o lungă absență.						
134	Sunt informat cu privire la proiectele companiei.						
135	Informația circulă bine în departamentul meu.						
136	Sunt bine informat cu privire la posibilitățile de formare.						
15. Competență corespunzătoare muncii							
137	Mă adaptez ușor la schimbările privind sarcina de muncă din departamentul meu.						
138	Ceea ce mi se cere să fac corespunde calificării mele.						
139	Nu întâmpin dificultăți atunci când relaționez cu publicul.						
140	Am toate mijloacele pentru a face față dificultăților pe care le întâmpin atunci când lucrez cu publicul.						
141	Am ocazia să-mi folosesc și să-mi dezvolt competențele la locul de muncă.						
142	Poziția mea profesională actuală corespunde pregătirii mele.						
143	Am capacitatea să mă adaptez evoluțiilor din cadrul companiei.						
144	Politica de evaluare a competențelor este utilă.						

MODUL DE COLECTARE ȘI PROCESARE A REZULTATELOR

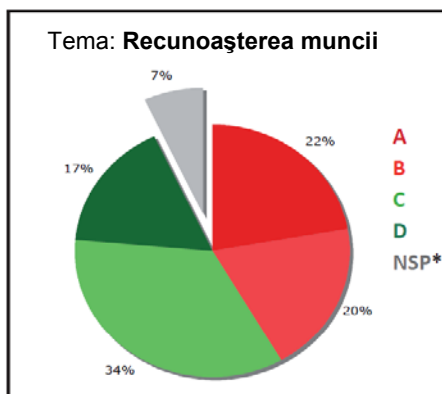
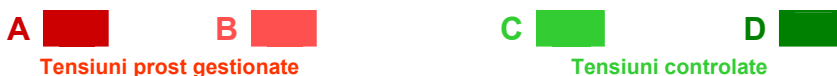
Scopul acestei colectări de informații este de a caracteriza grupurile de tensiuni și cauzele acestora plecând de la procesarea calitativă și cantitativă a răspunsurilor și a comentariilor.

Răspunsurile sunt contabilizate pe fiecare temă.

În sine, fiecare răspuns permite determinarea surselor de tensiuni ale situației-problemă, conform grilei următoare:

- o majoritate de **A** și/sau **B** caracterizează tensiunile prost gestionate;
- o majoritate de **C** și/sau **D** caracterizează tensiunile gestionate/controlate.

Rezultatele pot fi reprezentate grafic prin atribuirea de nuanțe de culori fiecărui răspuns, ceea ce permite identificarea vizuală a surselor de tensiuni:



Exemplu de reprezentare grafică a rezultatelor

*NSP corespunde răspunsurilor „E – nu mă interesează” & „F – nu știu”

Această metodă de colectare și procesare permite obținerea unei viziuni globale a tensiunilor existente în situația-problemă, apoi o viziune detaliată în cazul în care procesarea se efectuează din propoziție în propoziție, ca în continuare:

Tema: Sensul muncii				
Propoziții	Răspunsuri în %			Tendință
	A&B	C&D	NSP	
P46	29	71	0	Verde
P47	33	33	34	Portocaliu
P48	35	65	0	Verde
P49	71	29	0	Roșu
P50	3	85	12	Verde
P51	21	79	0	Verde
P52	40	60	0	Verde
P53	74	26	0	Roșu
P54	0	100	0	Verde
P55	50	50	0	Portocaliu
P56	34	66	0	Verde
P57	72	38	0	Roșu

Tendințele sunt definite în funcție de raportul dintre procentajele răspunsurilor A&B și C&D:

- tendința este spre **roșu** pentru o majoritate de A&B: **tensiunile sunt prost gestionate;**
- tendința este spre **verde** pentru o majoritate de C&D: **tensiunile sunt controlate;**
- tendința este spre **portocaliu** în caz de egalitate între A&B și C&D. Raportul reținut pentru acest caz în tabel (50 / 50 sau 45 / 55) sau altul va depinde de numărul persoanelor chestionate. Este la fel de important să se identifice aceste situații deoarece tensiunile pot răsturna situația spre o extremă sau cealaltă.

Propozițiile sunt clasificate în funcție de tendință

Tema: Sensul muncii	
Propoziții	Tendință
P46	Verde
P48	
P50	
P51	
P52	
P54	
P56	
P47	Portocaliu
P55	
P49	Roșu
P53	
P57	

Tensiunile sunt clasificate în funcție de gradul de control

Tema: Sensul muncii		
Tensiuni controlate	Probabilitate de răsturnare a situației	Tensiuni prost gestionate
Sentiment de utilitate a muncii Muncă stimulatorie, care pune în valoare și care răspunde așteptărilor personale	Punere în valoare prin imaginea muncii Evoluție personală	Ușurință în muncă Poziționare prin raportare la obiectivele și la misiunile întreprinderii Poziționare în cadrul organizației Atmosfera la locul de muncă

Bineînțeles, această primă procesare va face obiectul analizelor încrucișate cu comentariile celor intervievați, rezultatele observării muncii, caracteristicile populației (vârstă, vechime, sex, evoluție profesională).

DE REȚINUT

Instrumentul **ELVIE** trebuie utilizat de către un terț – din afara companiei/întreprinderii în cauză – care deține date esențiale despre muncă (ansamblu de cunoștințe), cum ar fi ergonomia, psihodinamica muncii, sociologia organizațiilor, psihologia muncii, comunicare...

Respectiva firmă externă (terțul) trebuie să știe să îi implice pe actorii sociali (conducere, reprezentanți ai salariaților), pe actorii din resursele umane ale companiei, precum și pe alți actori externi (medicul de medicina muncii, inspectorul de muncă, agenții de prevenire)...

Rezultatele diagnosticării vor trebui să fie prezentate actorilor interesați de situația-problemă, pentru a înlesni astfel formularea unui diagnostic care să fie împărtășit de toate părțile și apoi elaborarea unui plan de acțiune concertat. În acest scop, se vor forma grupuri de lucru.

Pluridisciplinaritatea și interdisciplinaritatea actorilor permit optimizarea diagnosticului și elaborarea unui plan de acțiune adecvat și pertinent.

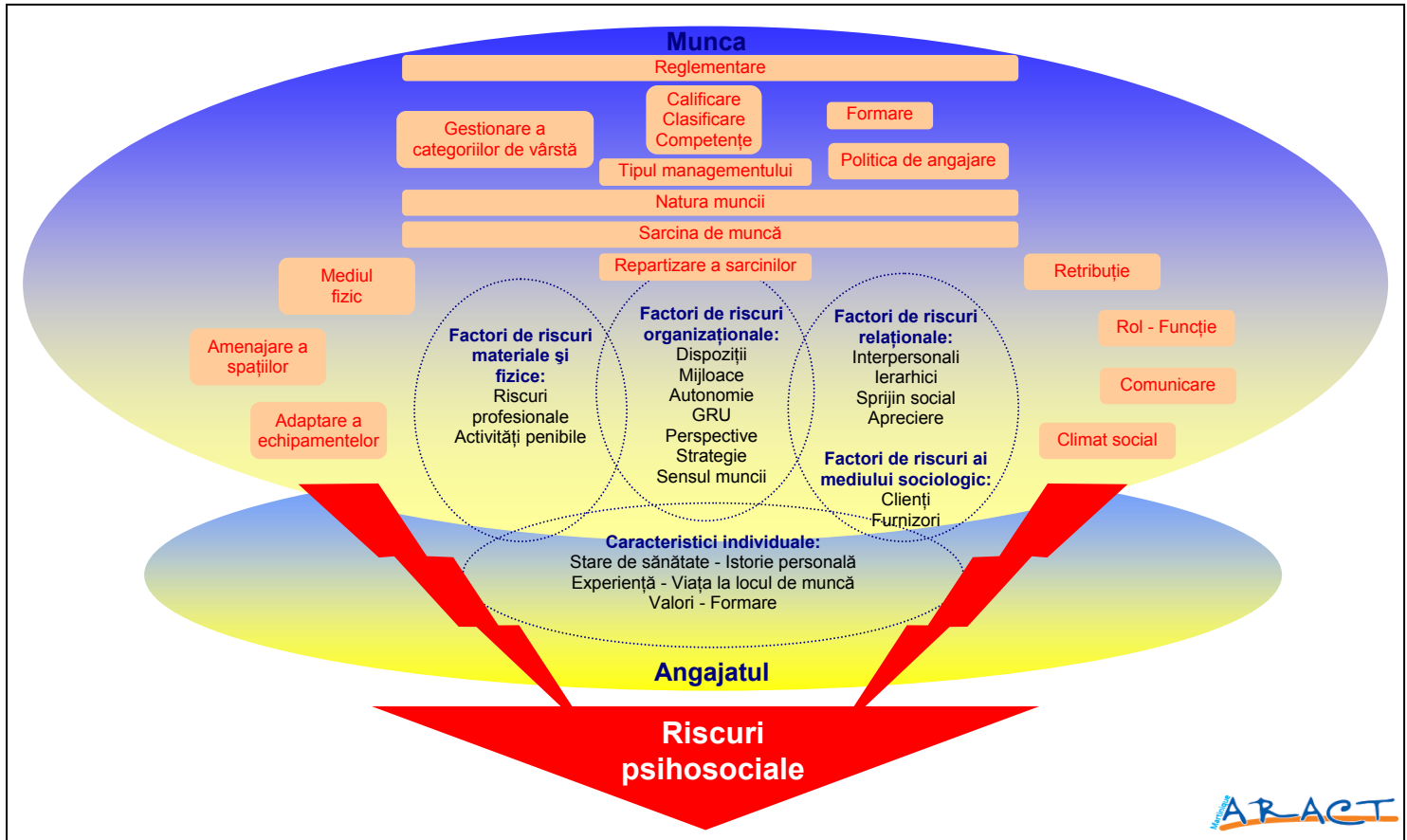
FORMULAREA DIAGNOSTICULUI

Schema de mai jos înlesnește operațiunea de sintetizare a datelor care alcătuiesc situația problematică de muncă.

Vizualizată astfel, situația permite înțelegerea interacțiunilor (dezechilibre și tensiuni) dintre elementele sistemului „companie/întreprindere-salariați” care se află la originea tulburărilor psihosociale.

PERSPECTIVE ȘI AXE DE SOLUȚIONARE

O schemă-tip nu există, deoarece perspectivele și axele de soluționare, pe baza cărora se elaborează planul de acțiune, nu se conturează decât după faza de analiză a situației-problemă.



BIBLIOGRAFIE

ALBERT, Eric - *Comment devenir un bon stressé*, ed. Odile Jacob, 1994, 193 pagini.

BIRON, Caroline, MARTEL, Josée, IVERS, Hans, BRUN, J.P. – „Evaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines”, Université de Laval, 12/2002, 59 pagini.

BAUDELLOT, Christian, GOLLAC, Michel - *Travailler pour être heureux?*, Ed. Fayard, 2003, Paris, 351 pagini.

CHOUANIERE, Dominique – „Stress et risques psychosociaux: concepts et prévention”, *Documents pour le médecin du travail*, nr. 106, 06/2006, pp. 169-186.

CLOT, Yves - *La fonction psychologique du travail*, Presses universitaires de France, colecția Le travail humain, 1999, 243 pagini.

CRU, Damien, BERTHET, Michel, LINQUIER, Nathalie – „Quand le travail fait violence. Colloque de psychodynamique et psychopathologie du travail (dossier)”, în *Travail et Changement*, nr. 246, 05/1999, pp. 9-16.

DEJOURS, Christophe - *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Ed. Bayard, 2000, 280 pagini.

DEJOURS, Christophe - *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Ed. du Seuil, colecția L'histoire immédiate, 1998, 198 pagini.

„Evaluation pour prévenir, comprendre pour agir: s'engager dans une démarche de prévention des risques professionnels en entreprise” - ministre du travail, 2002, 32 pagini.

GOLLAC, Michel, VOLKOFF, Serge - *Les conditions de travail*, Ed. La Découverte, colecția Repères, nr. 301, 2000, 121 pagini.

GUERIN, François, LAVILLE, Antoine, DANIELLOU, François, DURAFFOURG, Jacques, KERGUÉLEN, A. - *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* (ed. a 2-a), Ed. ANACT, colecția Outils et Méthodes, 1997, 287 pagini.

„Harcèlement moral, comportements anti-sociaux, climats et justice au travail”, în *Psychologie du travail et des organisations*, nr. 1, 03/2004, 100 pagini.

HUBAULT, François - *Travailler, une expérience quotidienne du risque?*, Seminar Paris 1, 19-23 mai 2003, Ed. Octarès, 2004, 205 pagini.

JOURDAN, Marc, THEUREAU, Jacques - *Charge mentale: notion floue et vrai problème*, Ed. Octarès, colecția Colloques, 2002, 185 pagini.

LAPORT, Danielle, dir. - *La responsabilité sociétale des organisations. Comment intégrer les enjeux du développement durable dans la stratégie de l'entreprise privée* (guide méthodologique), ARACT Martinique, 2007, 120 pagini.

LAPORT, Danielle, dir. - *La responsabilité sociétale des organisations. Comment intégrer les enjeux du développement durable dans la politique des collectivités territoriales* (guide méthodologique), ARACT Martinique, 2007, 130 pagini.

LIVIAN, Yves-Frédéric, TCHOULFIAN, Ludovic, FAYOL, François - *Être cadre, quel travail?*, Ed. ANACT, 2006, 287 pagini.

LHULLIER, Dominique - *Cliniques du travail*, Ed. Erès, 2006, 246 pagini.

LE GUILLANT, Louis, CLOT, Yves - *Le drame humain du travail: essai de psychopathologie du travail*, Ed. Erès, colecția Clinique du travail, 2006, 261 pagini.

„Mal-être au travail (dosar)”, în *Travail et Emploi*, nr. 9, 01/2004, pp.5-91.

MOORS, Simon, AUBERT, Nicole, COMPERNOLLE, Théo, INRCT - apud *Stress et travail: origines et approches*, Simon Moors, 1994, 270 pagini.

NEBOIT, Michel, VEZINA, Michel - *Stress au travail et santé psychique*, Ed. Octarès, colecția Travail et activité humaine, 2002, 310 pagini.

„Pathologies psychiques liées au travail: quelle reconnaissance en Europe?”, Eurogip, 02/2004, 32 pagini.

PLANE, Jean-Michel - *Le Management des organisations*, Ed. Dunod, 2003, Paris, 257 pagini.

SALENGRO, Bernard - *Le stress des cadres*, Ed. Harmattan, colecția questions contemporaines, 11/2005, 185 pagini.

SAHLER, Benjamin, în colaborare cu BERTHET, Michel, DOUILLET, Philippes, MARYCHERAY, Isabelle - *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Ed. ANACT, 2007, 268 pagini.

„Travailler sans stress! Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique” - Agenția Europeană pentru Securitate în Muncă, 2002, 79 pagini.

UGHETTO, Pascal - *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Ed. ANACT, 2007.

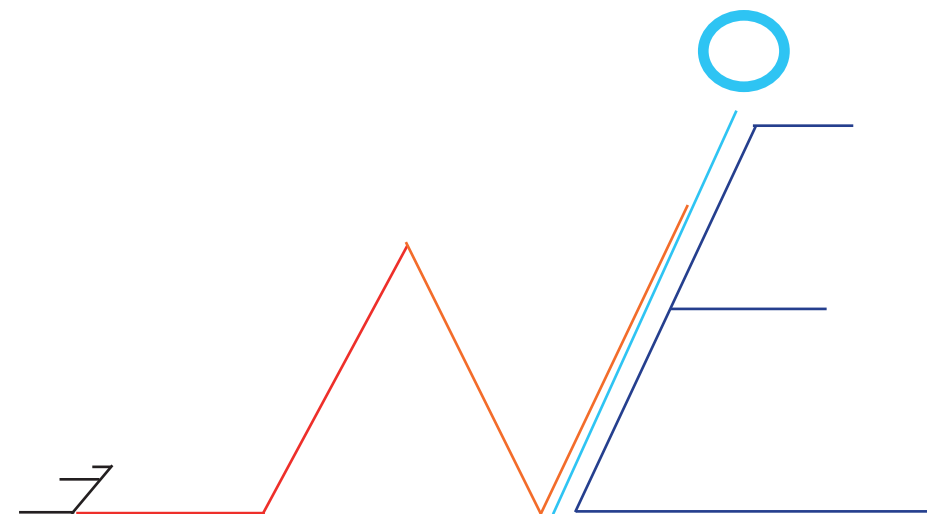
WELLER, Jean-Marc, BUSCATTO, M. și LORIOL, M. - *Au delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers*, Ed. Erès, colecția Clinique du travail, Romainville, 2008.

XIRAU, Daniel, MAURIN, Bernard - *Le tiers facilitateur: un appui au dialogue social dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, ANACT, 2003, 160 pagini.

PAGINI DE INTERNET



- www.anact.fr : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – Agenția Națională pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă
- www.inrs.fr : Institut National de Recherche et de Sécurité – Institutul Național de Cercetare și Securitate
- <http://latts.cnrs.fr> : Laboratoire Techniques, Territoires, Sociétés – Laboratorul Tehnici, Teritorii, Societăți
- www.martinique.aract.fr : ARACT Martinique
- www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/ : Ministère en charge du travail



ARACT Martinique

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Immeuble La Verrière - 20, avenue des Arawaks - 97 200 FORT DE FRANCE

Tél. : 05 96 66 67 60 - Fax. : 05 96 66 67 61

Email : aract-martinique@aract.fr

www.martinique.aract.fr



Martinique
ARACT



Înțelegerea și prevenirea stresului, a suferinței, a hărțuirii la locul de muncă, în vederea îmbunătățirii performanței sociale și economice a întreprinderii...

Instrumentul **ELVIE**, pe care îl prezintă ARACT Martinica în acest ghid, urmărește să reducă dramatismul și să demistifice problematica riscurilor psihosociale în muncă, pentru a nu fi puși în situația de a-i victimiza pe unii și de a-i culpabiliza pe alții.

Expresia „riscuri psihosociale” pune laolaltă situațiile de suferință, de hărțuire și de stres în muncă. Unele state europene tratează deja stresul ca fiind o boală profesională. În foaia de parcurs pe care a adresat-o ministrului muncii la 1 august 2007, președintele Republicii Franceze a identificat cu claritate riscurile psihosociale în muncă, afirmând că ele constituie o provocare pentru societatea franceză. De atunci, ele reprezintă o întregă disciplină de lucru pentru specialiștii din serviciile de prevenire.

ARACT Martinica nu a așteptat această dispoziție guvernamentală, ci a identificat încă din 2003 provocarea pe care o reprezintă riscurile psihosociale și a început imediat să lucreze în această direcție.

Astăzi, ARACT Martinica pune la dispoziția actorilor implicați în domeniul muncii un instrument care se numește **ELVIE**. Respectând complexitatea problemei, **ELVIE** se vrea un instrument simplu, care ajută la identificarea pârgghiilor de acțiune necesare pentru rezolvarea problemelor. Din perspectiva instrumentelor deja existente, destul de rare și parțiale, originalitatea metodei **ELVIE** constă în aceea că reprezintă un instrument pluri- și interdisciplinar de diagnosticare și de prevenire a riscurilor psihosociale. Pornind de la o analiză a organizării întreprinderii și a muncii, **ELVIE** ajută la prevenirea degradării stării de sănătate a salariaților, precum și la îmbunătățirea performanțelor sociale și economice ale întreprinderii.

Creație originală a ARACT Martinica, **ELVIE** a fost experimentată și confirmată în mai multe întreprinderi din teritoriu.

NU POATE FI VÂNDUT

Martinique
ARACT



ARACT Martinique - Juin 2009 - 500 exemplaires

