

LBRIS

We know
books

Psihologia muncii

Randament și stare de bine

José María León Pérez

Traducere din limba spaniolă
de Mihaela Coman

LITERA
București

Cuprins

Introducere	7
Stabilirea contextului	17
Psihologia muncii și managementul personalului	19
Starea de bine și productivitatea, din perspectiva unei abordări de management bazate pe dovezi	22
Relația dintre bani și starea de bine: banii aduc fericirea?	23
Relația dintre starea de bine și productivitate: dacă suntem mai fericiți, suntem mai productivi?	27
Concluzii	29
Ce sarcini ar trebui să îndeplinesc?	33
Abordarea motivațională în proiectarea locurilor de muncă	40
Cazul modelării locurilor de muncă	43
Reducerea stresului în proiectarea locurilor de muncă	47
Stresul la locul de muncă și experiențele de recuperare	53
Modelele integratoare	58
Rolul întăririlor sociale	61
Concluzii	65

Integrarea, socializarea și formarea	67
Tehnici de selecție	70
Retenția: procesele de socializare și formare	82
Învățarea prin imitație și puterea grupului	86
Concluzii	90
Menținerea unui climat bun	91
Durerea socială este la fel ca durerea fizică	92
Munca în echipă	95
Gestionarea conflictelor	101
Împărtășirea emoțiilor pozitive	107
Facilitarea echilibrului între viața profesională și cea privată	109
Concluzii	113
Promovarea unui stil de viață sănătos la locul de muncă	115
Cei trei piloni ai sănătății și siguranței la locul de muncă	117
Programele de promovare a sănătății	120
Modele de modificare a comportamentelor privind sănătatea	126
Concluzii	129
Epilog	133
Bibliografie	137

Stabilirea contextului

Nimeni nu va fi surprins dacă vom afirma că actuala concepție despre muncă este departe de cea din Grecia antică, unde omul liber se dedica, în principal, timpului liber și artelor. Munca, ocuparea forței de muncă și relațiile de muncă sunt elemente care se schimbă în timp. Nu vom schița o prezentare istorică a conceptului de muncă sau de organizare, dar este necesar să începem prin a defini domeniul de studiu. Acesta își are originile în cea de-a doua revoluție industrială și în schimbările socioeconomice care au avut loc între sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX, schimbări care coincid cu nașterea psihologiei ca disciplină independentă. Așadar, ce este o organizație și ce este psihologia muncii? Ei bine, organizațiile de astăzi sunt artefacte, o creație a ființelor umane. Putem spune că o organizație formală este un sistem social complex în care un grup de persoane se coordonează pentru a îndeplini funcții specializate în vederea atingerii

unui obiectiv comun. Dacă descompunem această definiție, înseamnă că organizațiile sunt formale pentru că au fost concepute în conformitate cu principiile științifice de specializare și diviziune a muncii de după a doua revoluție industrială și după introducerea teoriilor organizaționale, pentru un scop specific. Prin urmare, această diviziune a muncii duce la funcții specializate și la necesitatea de a coordona activitatea pe care fiecare o desfășoară pentru a atinge un obiectiv comun. În cadrul acestei concepții și configurații formale, apar, de asemenea, sisteme organizaționale informale sau spontane în rândul angajaților. Organizațiile sunt rodul activității umane și includ o multitudine de relații interpersonale. Astfel, susținem că acestea sunt sisteme sociale complexe.

În sfera academică și științifică, au apărut multiple discipline care se ocupă de analiza organizațiilor formale și a elementelor acestora, având o viziune cuprinzătoare și interdisciplinară și care contribuie la înțelegerea lor. Așadar, sunt cuprinse abordări de la inginerie și concepțiile sale despre organizație ca o mașină perfect unsă la sociologie și interesul său pentru configurațiile muncii și influența acestora asupra vieții sociale. În plus, este necesară o viziune interdisciplinară pentru a obține o mai bună înțelegere a organizațiilor. Totuși, în această carte, ne vom concentra asupra contribuțiilor psihologiei și pe interesul său pentru analiza comportamentului oamenilor în contextul muncii, înțelegându-i ca actori principali în contextul organizațional.

Acesta este motivul pentru care a fost ales termenul „psihologia muncii“, care încearcă să reunească sub aceeași etichetă contribuțiile din psihologia muncii și organizațională

(cunoscută sub denumirea de psihologie industrială și organizațională în Statele Unite sau comportament organizațional, un termen mai apropiat de școlile de afaceri) și din psihologia sănătății ocupaționale. Astfel, prin psihologia muncii ne referim la disciplina științifică ce are ca scop studierea, analizarea și înțelegerea comportamentului uman în contextul muncii, oferind baze teoretice din domeniul psihologiei pentru proiectarea organizațiilor, managementul afacerilor și managementul resurselor umane (precum și alte domenii de acțiune¹).

Psihologia muncii și managementul personalului

Principalul domeniu de aplicare a teoriilor psihologiei muncii se regăsește în domeniul managementului resurselor umane sau al managementului de personal (cunoscut, de asemenea, în funcție de orientarea fiecărui caz, sub numele de managementul capitalului uman, al factorului uman, de talente, sau al emoțiilor și fericirii). Fără a trece în revistă fiecare dintre denumirile date în prezent departamentelor care se ocupă cu gestionarea personalului, vom încerca să explicăm două concepții care, deși complementare, oferă o viziune diferită asupra rolului oamenilor în cadrul organizațiilor. Cu alte cuvinte, diferitele terminologii care există în companii pentru a denumi departamentul de management al personalului, dincolo de a urma moda predominantă în domeniu, indică, de obicei,

¹ „Perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones”, Colegio Oficial de Psicología, disponibil online la: <https://www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm>

ideea pe care conducerea o are despre rolul pe care oamenii îl joacă în cadrul companiei lor și motivațiile pe care aceștia le au pentru a-și desfășura activitatea.

În primul rând, terminologia „resurse umane” sau „capital uman” ar asimila rolul oamenilor cu cel al altor resurse sau capitaluri ale companiei, cum ar fi resursele tehnologice sau economice, și răspunde concepției clasice conform căreia oamenii lucrează doar pentru a obține un salariu, adică principala lor motivație ar fi obținerea de bani în schimbul muncii lor. De fapt, banii ca motivație reprezintă unul dintre principiile teoriei organizării științifice a muncii, propusă de inginerul industrial Frederick W. Taylor la sfârșitul secolului al XIX-lea. Prin urmare, principalele funcții ale unui departament de resurse umane ar fi atât recrutarea și selecția de personal, cât și organizarea și planificarea forței de muncă, cu un accent deosebit pe gestionarea sistemelor de remunerare, de evaluare a performanțelor și de promovare internă.

La rândul său, termenul de „management de personal și talente” urmează o viziune mai umanistă, care încearcă să plaseze angajatul în centrul tuturor politicilor și practicilor organizaționale, spre deosebire de concepțiile axate aproape exclusiv pe productivitate, profituri și reducerea costurilor, în care resursa umană este doar o altă rotiță din mașinăria afacerii. Din punctul de vedere al acestei teorii, oamenii sunt considerați a fi elementul principal al unei companii, deoarece adevărata valoare a companiei este dată de talentul pe care îl au oamenii săi (cunoștințele, abilitățile și atitudinile oamenilor). Luând în considerare această teorie, dorința de a se realiza pe plan profesional ar fi principala

motivație pentru evoluția la un loc de muncă. Prin urmare, pe lângă funcțiile clasice ale unui departament de resurse umane, se adaugă funcții care le permit oamenilor să rămână motivați și angajați în companie, facilitând în același timp dezvoltarea talentelor prin sisteme de formare, managementul echipelor de lucru și stabilirea unor bune relații interpersonale, implicarea în procesul de luare a deciziilor sau implementarea practicilor de prevenire a riscurilor profesionale, promovarea sănătății și echilibrul între viața profesională și cea privată. Se bazează pe premisa că satisfacția și starea de bine a angajaților duc la performanțe și productivitate mai mari.

În prezent, managerii care se ocupă de emoțiile și fericirea angajaților („Ge-Fes“) operează cu termeni noi care apar din perspectiva psihologiei pozitive, o mișcare ce reprezintă o renaștere a concepțiilor umaniste de la jumătatea secolului XX și care încearcă să pună accentul pe starea de bine din cadrul companiei ca pe un obiectiv de sine stătător. Prin urmare, se consideră că practicile organizaționale ar trebui să fie adaptate la capacitățile și nevoile individuale ale fiecărei persoane. Totuși, în această carte preferăm să rămânem la termenul de „management de personal“.

Suștinem că obiectivul psihologiei muncii ar trebui să fie creșterea productivității la locul de muncă, garantând în același timp starea de bine a angajaților. Mai mult, pentru a asigura această asociere productivitate–stare de bine la locul de muncă, este esențial să se aplice principiile psihologiei în managementul de personal. Să vedem, în secțiunea următoare, de ce susținem acest punct de vedere.

Starea de bine și productivitatea, din perspectiva unei abordări de management bazate pe dovezi

Pentru a susține această concepție a managementului de personal, ghidată de ipoteza stare de bine–performanță, vom urma o abordare bazată pe dovezi științifice actuale. În conformitate cu Denise Rousseau, „abordările bazate pe dovezi au ca scop evaluarea și aplicarea dovezilor științifice la o problemă pentru a ajunge la cea mai bună decizie posibilă“. Cu alte cuvinte, este vorba despre luarea deciziilor folosind gândirea critică și cele mai bune dovezi disponibile la momentul respectiv (pe măsură ce cunoștințele științifice avansează, acestea se transformă). Ghidarea pe baza dovezilor înseamnă evaluarea alternativelor și alegerea aceleia care are cele mai mari șanse de reușită, pe baza datelor științifice colectate și disponibile. Unele dintre cele mai bune metodologii de care dispunem în psihologie pentru a oferi astfel de dovezi științifice sau empirice sunt, pe de o parte, studiile experimentale, care ne permit să stabilim relații cauză–efect între două elemente, și, pe de altă parte, revizuirile sistematice și metaanalizele, care ne permit să reunim rezultatele studiilor anterioare.

În acest sens, în ultimii ani, a existat un interes deosebit pentru testarea relației dintre bani și starea de bine, dar și a relației dintre starea de bine și productivitate. Să analizăm concluziile și să vedem de ce abordarea managementului de personal cuprinde mai mult decât concepțiile clasice ale managementului resurselor umane și puterea motivațională a salariului.

Relația dintre bani și starea de bine: banii aduc fericirea?

Dovezile arată că există o relație pozitivă între venitul anual și starea de bine. Cel puțin atunci când înțelegem starea de bine prin prisma modelului tripartit propus de Ed Diener, și anume: trăirea emoțiilor pozitive cu o frecvență ridicată, trăirea emoțiilor negative cu o frecvență redusă și satisfacția generală față de viață. Mai mult, această definiție a stării de bine subiective este adesea asimilată cu conceptul de fericire. Astfel, dovezile susțin teza că banii contribuie la fericire. Prin urmare, un domeniu important de studiu în psihologia muncii în prezent îl reprezintă șomajul și căutarea unui loc de muncă, inclusiv nesiguranța și precaritatea locului de muncă, dar și consecințele acestora asupra stării de bine.

Pentru a ilustra această relație dintre bani și stare de bine, ne vom concentra asupra unui studiu recent, realizat de profesorul Matthew A. Killingsworth de la Universitatea din Pennsylvania, SUA. Au fost recrutați peste 33 000 de participanți care îndeplineau condițiile de vârstă legală, cu statut de angajat activ, cu un venit minim pe gospodărie de 10 000 de dolari pe an și care locuiau în SUA. Participanții au completat mai întâi un chestionar în care indicau venitul anual pe gospodărie (media actuală este de aproximativ 68 400 de dolari pe an), răspundeau la întrebări despre starea lor de bine și alte date, cum ar fi obiceiurile de somn, sexul, vârsta etc. Apoi, prin intermediul unei aplicații instalate pe telefoanele lor mobile, aceste persoane au primit notificări pe telefon de mai multe ori, la momente aleatorii din zi, pentru a-și raporta

experiențele de stare de bine. Ele trebuiau să răspundă *ipso facto* la primirea notificării pe telefonul mobil. Acest lucru a permis ca datele să fie colectate în timp real, în momentul în care aveau loc activitățile zilnice și pe o perioadă extinsă, ceea ce a însemnat că rezultatele au fost mai solide, deoarece nu au depins atât de mult de o experiență specifică la un moment dat. Acest experiment a durat câteva luni. Participanții fiind nevoiți să răspundă de mai multe ori pe zi, pe o perioadă de câteva luni, cercetătorii au folosit, de obicei, întrebări scurte pe o scală numerică, de exemplu de la 1 la 5, indicând gradul de satisfacție față de viața lor sau emoțiile, atât pozitive (bine, mândru, fericit etc.), cât și negative (rău, frustrat, furios etc.) pe care le trăiau în acel moment. Rezultatele au arătat că banii (mai exact, venitul anual pe gospodărie) au o legătură liniară și pozitivă cu fericirea: veniturile mai mari au dus la niveluri mai ridicate de stare de bine psihologică și la o frecvență mai mare a emoțiilor pozitive decât a celor negative. Mai mult, în SUA, în prezent, se poate afirma că, la un salariu de 75 000 de dolari pe an și peste, oamenii au în viața de zi cu zi o frecvență mai mare de emoții pozitive decât de emoții negative, în timp ce, sub acest prag, emoțiile negative sunt trăite fie în aceeași măsură, fie mai frecvent decât cele pozitive.

Cu toate acestea, se pare că banii sunt importanți, dar nu sunt suficienți, sau, așa cum se spune în mod obișnuit, „banii nu sunt totul“. Acest lucru este demonstrat de o singură activitate: voluntariatul. Există, de asemenea, o linie de cercetare care indică faptul că importanța banilor constă în natura lor instrumentală, de a obține alte elemente de valoare pentru un individ, cum ar fi timpul. O zicală spune că „timpul înseamnă

bani“. Cel puțin așa a demonstrat un proiect condus de profesoara Ashley Whillans. Ea și colaboratorii săi au efectuat șapte studii cu peste 6 000 de participanți. Aceștia au descoperit că posibilitatea de „a cumpăra timp“ este asociată cu o mai mare satisfacție în viață. Altfel spus, această posibilitate constă în investirea banilor pentru ca alte persoane să facă, în locul nostru, sarcini plictisitoare, cum ar fi cumpărăturile, curățenia în casă sau gătitul, astfel încât să putem petrece mai mult timp cu alte activități pe care le considerăm mai satisfăcătoare, ceea ce înseamnă o mai mare satisfacție sau stare de bine în viață. Totuși, deși studiile anterioare au concluzionat că aprecierea timpului mai mult decât a banilor este asociată cu niveluri mai ridicate de stare de bine, există încă îndoieli cu privire la starea de bine și dacă aceasta este determinată de faptul că se dispune de mai mult timp sau doar de faptul că se pot face cumpărături. În acest scop, cercetătorii au completat studiile anterioare pe bază de chestionar cu studiile experimentale. Ei au vrut să demonstreze experimental că posibilitatea de „a cumpăra timp“ ne sporește starea de bine. Prin urmare, aceștia au conceput următorul experiment: 90 de participanți la studiu au primit 40 de dolari timp de două săptămâni consecutive. În prima săptămână, jumătate dintre participanți trebuiau să cheltuiască cei 40 de dolari pentru a cumpăra un serviciu care le-ar fi permis să aibă mai mult timp liber, în timp ce cealaltă jumătate dintre participanți trebuiau să cheltuiască cei 40 de dolari pentru a cumpăra ceva material. Săptămâna următoare a fost invers. Cui nu i-ar plăcea să participe la un studiu cu aceste recompense și, de exemplu, într-o săptămână să-și cumpere haine sau o carte bună, iar în cealaltă săptămână să scape de spălatul

și călcatul rufelor? Procedura a fost următoarea: la ora 9 dimineața, în ziua în care urmau să facă o achiziție (fie ceva material, fie ceva care să le permită mai mult timp liber), participanții au primit un transfer bancar online din partea cercetătorilor. Apoi, la ora 17.00, au trebuit să răspundă la un scurt chestionar despre emoțiile pozitive și negative și despre presiunea timpului pe care le-au trăit în acea zi, dar și despre achizițiile pe care le-au făcut. În plus, participanții trebuiau să trimită chitanța cercetătorilor pentru a verifica dacă au cheltuit efectiv banii conform instrucțiunilor primite, în caz contrar fiind eliminați din studiu, iar răspunsurile lor nefiind incluse în analiza datelor (ceea ce s-a întâmplat cu opt participanți).

Conform ipotezei, rezultatele au arătat că oamenii au raportat o stare de bine mai mare după ce au făcut achiziții care le permiteau să economisească timp, în comparație cu achizițiile materiale. Mai mult, mecanismul care pare să explice aceste beneficii ale posibilității de a cumpăra timp este acela că se reduc sentimentele negative sau stresante de presiune a timpului (de exemplu, stresul că nu avem suficient timp pe parcursul zilei). Această constatare – alături de altele, realizate de profesoara Whillans și colaboratorii săi, care arată că persoanele care acordă prioritate timpului în detrimentul banilor au relații interpersonale mai bune și se simt mai bine – sprijină practicile de management de personal, dincolo de recompensele financiare adecvate.

Putem concluziona că există unele nuanțe în ceea ce privește afirmația că banii aduc fericirea și, prin urmare, unele cercetări pun la îndoială faptul că banii reprezintă o motivație puternică la locul de muncă. Din acest punct de vedere,

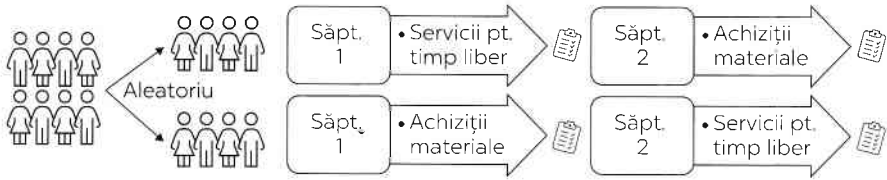


Figura 1: Reprezentare grafică a experimentului profesoarei Ashley Whillans

companiile ar trebui să ofere un salariu decent și să își motiveze angajații prin abordarea altor factori, de exemplu: asigurarea timpului necesar pentru a-și putea îndeplini sarcinile în mod corespunzător și în termene rezonabile, fără a pune o presiune nejustificată asupra lor, și facilitarea unui bun echilibru între viața profesională și cea privată.

Relația dintre starea de bine și productivitate: dacă suntem mai fericiți, suntem mai productivi?

O întrebare recurentă în ultimii ani este: angajații care se simt mai bine la locul de muncă au performanțe mai bune și sunt mai productivi? Răspunsul este un „da“ răsunător. Cel puțin, așa au demonstrat studiile care utilizează tehnici statistice pentru a analiza rezultatele cercetărilor anterioare (sau metaanalize, un cuvânt care se va repeta în această carte). De exemplu, Silvia Moscoso și Jesús Salgado, profesori de psihologie organizațională la Universitatea din Santiago de Compostela, au analizat studii anterioare care oferă informații despre relația dintre diferitele componente ale stării de bine și performanța angajatului evaluată de supervisorul său. După ce au analizat