
Criza economică globală: Un rol pentru psihologia muncii și industrială

Ivan T. Robertson

Robertson Cooper Ltd

&

Leeds University Business School, UK

Psihologia muncii și industrială a devenit o disciplină la nivel mondial cu un anumit grad de influență. Societățile psihologice din toate țările dezvoltate importante au subgrupuri de profesioniști care sunt orientați spre aplicarea psihologiei oamenilor în cadrul mediului lor de muncă iar, în prezent, nu există nici o îndoială referitoare la faptul că psihologia are de adus o contribuție importantă. Această contribuție este benefică atât organizațiilor- în termenii unei eficiențe îmbogățite- cât și persoanelor care lucrează în cadrul acestor organizații. De exemplu, abordările dezvoltate de către psihologi pentru a evalua candidații potriviți pentru roluri diferite în cadrul unei organizații reprezintă un domeniu important care aduce beneficii organizației și oamenilor care lucrează în cadrul ei. Din perspectiva organizației, este foarte important să se ia cea mai bună decizie cu privire la cine ar trebui să fie păstrat din varietatea disponibilă de candidați. Este foarte clar că alegerea unor candidați mai potriviți conferă beneficii semnificative organizației prin intermediul performanței crescute- se știe de zeci de ani că o bună selecție de personal poate aduce contribuție economică majoră (e.g. Schmidt & Hunter, 1998). Din perspectiva candidaților, potrivirea cu un post de muncă care este pe măsura aptitudinilor lor oferă bazele unei vieți profesionale satisfăcătoare și agreabile.

Contribuția psihologiei muncii și organizaționale nu este limitată la selecția și evaluarea personalului, cu toate că pentru mulți practicieni acestea reprezintă cel mai important domeniu al practicii lor. Alte domenii care sunt de asemenea importante, includ: calitatea vieții ocupaționale, designul postului și al muncii, instruire profesională și dezvoltare. Asemenea multor societăți psihologice, Societatea Psihologică Britanică (prin intermediul Diviziei sale de Psihologie Ocupațională) identifică domeniile majore ale practicii și expertizei psihologilor muncii și organizaționali. Acestea sunt:

- Interacțiunea Om-Mașină;
- Designul mediilor și al muncii: Sănătate și Siguranță;
- Selecția și evaluarea personalului;
- Aprecierea performanțelor profesionale și dezvoltarea carierei;
- Consilierea și dezvoltarea personală;
- Instruirea profesională;
- Relațiile și motivarea angajaților;

Adresa de corespondență:

- Dezvoltarea și schimbarea organizațională.

Trecerea în revistă a acestor arii de practică arată foarte clar că în actualele și excepțional provocatoare condiții economice, psihologia muncii și organizațională are de adus o contribuție importantă- dar sugerează de asemenea că accentul și natura contribuției poate să fie foarte diferită de cea din condițiile normale (i.e. când condițiile economice sunt rezonabil favorabile).

În scopul examinării potențialei contribuții a psihologiei în climatul economic actual, aș dori să utilizez un simplu set de categorii în comparație cu cele opt arii de practică menționate anterior – și să utilizez un sistem foarte simplu cu trei categorii pentru a descrie tipurile de contribuție pe care psihologii le pot aduce: compoziție (e.g. schimbarea compoziției oamenilor în cadrul forței de muncă prin procesele de selecției, relocare și plasare pe posturi de muncă); dezvoltare (i.e. dezvoltarea oamenilor care sunt deja o parte a forței de muncă prin intermediul instruirii profesionale, coaching-ului, feedback-ului și a altor activități de dezvoltare); și inginerie situațională (i.e. reingineria situației în care oamenii lucrează prin redesignul postului de muncă și al muncii, schimbări în management și supervizare și schimbare organizațională). Aceste trei arii acoperă toate tipurile principale de intervenții pe care oricine care lucrează cu oameni în organizații ar putea să le facă. Pe lângă focalizarea pe aceste trei arii generice aș dori să insist asupra a ceea ce consider că este cea mai importantă arie pentru psihologia muncii în condiții economice dificile- și anume sănătatea psihologică și implicarea angajaților.

De ce sănătatea psihologică și implicarea angajaților sunt particular importante pentru psihologi în condiții economice provocatoare? Când economia este pusă la încercare, este inevitabil ca nivelul de solicitare și presiune a oamenilor la locul de muncă să crească - aceasta înseamnă că menținerea unor nivele ridicate ale sănătății psihologice devine cea mai importantă pentru oameni. Psihologii au un rol major de jucat în ceea ce privește acest aspect. Pentru organizații, sănătatea psihologică și implicarea angajaților sunt de asemenea critice din mai multe motive. În primul rând, angajatorii au datoria de a se îngriji de angajații lor și trebuie să fie chiar mai conștiincioși în grija față de angajații lor când solicitările sunt crescute dar este de asemenea clar faptul că organizațiile sunt mult mai

eficiente când angajații lor au nivele crescute ale sănătății psihologice (vezi Robertson, 2008 ; Robertson & Flint-Taylor, 2009) și sunt deplin implicați (vezi Macleod & Bradz, 2008). Implicarea angajaților a devenit un aspect important pentru cei mai mulți angajatori iar directorii de resurse umane din țările dezvoltate se străduie să găsească modalități eficiente de asigurare a unei forțe de muncă „implicate”. Acest interes privind implicarea în muncă este alimentat de rezultatele unor studii care au arătat că nivelele de implicare în muncă din cadrul multor organizații nu sunt crescute. De exemplu, Towers Perrin realizează sondaje precise referitoare la nivelele de implicare la scală largă. Rezultatele din Studiul Forței de Muncă Globale (Towers Perrin, 2008), realizat în 2007-2008, au arătat că:

- Numai 21% dintre cei 90000 de angajați în 18 țări au fost pe deplin implicați;
- În UK acest nivel a fost de 14% (cu toate că este scăzut, acest procent este similar cu cel al altor țări europene);
- Nivelele cele mai scăzute ale implicării au fost înregistrate în Japonia (3%), Hong Kong (5%) și Coreea de Sud (8%). Nivelele cele mai mari ale implicării au fost înregistrate în Mexic (54%), Brazilia (37%) și India (36%).

Dovada că nivelele de implicare sunt importante pentru organizații este constrângătoare. Unul dintre cele mai mari studii (Harter, Schmidt & Hazes, 2002) a inclus aproximativ 8000 de unități de afaceri din cadrul a 36 de companii și a arătat că implicarea/ sănătatea psihologică au corelat cu indicatori critici ai unității de afaceri, incluzând concediul medical, satisfacția consumatorului, productivitatea și fluctuația angajaților.

Un aspect important pe care psihologii trebuie să îl înțeleagă privește relația dintre sănătatea psihologică și implicarea angajaților. De fapt, cu toate că există un consens în ceea ce privește tipul factorilor incluși în implicarea angajaților, există neclarități în ceea ce privește definirea și măsurarea acesteia. În general, itemii din cele mai multe chestionare privind implicarea se concentrează pe aspecte ale implicării care sunt cel mai evident asociate cu comportamentul pozitiv al angajatului și acoperă concepte psihologice stabilite, cum ar fi comportamentul cetățenesc (e.g. Organ & Paine, 1999) și angajamentul organizațional (e.g. Meyer, 1997). De exemplu Scala Utrecht

a implicării în muncă (Schaufeli și colab., 2002) se concentrează pe trei factori: vigoare, dedicație și absorbție. Auditul la locul de muncă Gallup (vezi Harter și colab., 2002) se focalizează pe factori cum ar fi claritatea- a cunoaște ceea ce se așteaptă, și control (input & oportunitate). Aceste concepte reflectă o orientare spre aspectele angajării care sunt direct implicate în determinarea comportamentului pozitiv al angajatului. De asemenea, ele reflectă o orientare spre "Implicarea atentă" - i.e. factori care sunt de interes principal angajatorilor și organizațiilor din moment ce descriu comportamentul pozitiv al angajatului.

În plus față de orientarea spre implicarea atentă, multe dintre chestionarele de implicare includ de asemenea și câțiva itemi care sunt centrați pe sănătatea psihologică a angajatului- dar nu permit o distincție între sănătatea psihologică a angajatului și factorii implicării atente. Din perspectivă psihologică, această orientare considerabilă asupra sănătății psihologice este importantă și reflectă mai bine o imagine completă a implicării în muncă - "Implicarea deplină". Conceptul de implicare deplină cuprinde atât aspectele implicării atente care descrie comportamentul pozitiv al angajatului, cât și sănătatea psihologică a angajatului. Cred că este important ca psihologii să utilizeze conceptul de implicare deplină care măsoară atât factorii implicării atente cum ar fi comportamentul cetățenesc și angajamentul angajatului (care sunt ușor de recunoscut de către angajatori ca fiind importante), cât și aspectul sănătății psihologice care reflectă implicarea deplină.

Cercetările confirmă faptul că sănătatea psihologică a angajatului este importantă atât pentru angajat, cât și pentru organizație. În cazul angajaților, sănătatea psihologică este relaționată cu rezultate individuale importante, incluzând o serie de aspecte ale sănătății mentale și fizice; nivele scăzute ale sănătății psihologice sunt relaționate cu o sănătate precară. Impactul efectelor muncii asupra individului a fost pe deplin raportat de către cercetători (vezi Cooper & Quick, 1999). În UK, o serie de cercetări (e.g. Ferrie și colab., 2005; Griffin și colab., 2007) au examinat relația dintre condițiile muncii, sănătatea individuală și alte aspecte pe un eșantion de angajați bugetari. Kuper și Marmot (2008) au examinat această relația în cadrul unei cohorte de peste 10000 de funcționari civili britanici. Rezultatele au

arătat că factorii ai muncii, precum nivele scăzute de control și autonomie au fost asociate cu un risc crescut de boli grave. Așa că, sănătatea psihologică slabă cauzată de factorii de la locul de muncă este letală angajaților. Alte studii (e.g. Cohen și colab., 2006) au evidențiat relații între sănătatea psihologică slabă și bolile fizice minore, cum ar fi răceli obișnuite. În schimb, nivele crescute ale sănătății psihologice sunt asociate cu o serie de efecte pozitive. Oamenii care au o sănătate psihologică bună sunt mai puțin probabil să perceapă evenimentele ambigue ca fiind amenințătoare (Seidlitz & Diener, 1993; Seidlitz și colab., 1997). Procesarea evenimentelor neutre sau ambigue ca fiind amenințătoare este aproape nefolositoare într-un context organizațional în care are loc o schimbare, de exemplu. Rezultatele arată de asemenea că feedback-ul nefavorabil este văzut ca fiind mai dureros de către oamenii care au o sănătate psihologică slabă iar feedback-ul pozitiv produce mai multe beneficii oamenilor cu o sănătate psihologică bună.

Persoanele cu o sănătate psihologică slabă utilizează de asemenea tactici interpersonale care implică mai multă ceartă (vezi de exemplu, Larsen & Ketelar, 1991; Derryberry & Read, 1994). Pe de altă parte, persoanele cu o sănătate psihologică bună învață și rezolvă probleme mai eficient, sunt mult mai entuziasmate în ceea ce privește schimbarea, relaționează cu alții pozitiv și acceptă schimbarea mult mai ușor. Este dificil să ne gândim la un alt set de caracteristici, excluzând deprinderile specifice muncii, care să fie mai important pentru succesul unei organizații.

Rolul psihologilor în promovarea suportului angajaților și sprijinirea lor să înțeleagă și să atingă beneficiile implicării depline este mai critic ca niciodată, dat fiind climatul economic actual. Psihologii au un rol în toate cele trei arii menționate anterior (compoziție, dezvoltare și inginerie situațională). Referitor la compoziția forței de muncă, psihologii pot contribui prin a stabili dacă angajații sunt potriviți solicitărilor pe care rolurile lor le vor ridica, făcând recomandări organizațiilor în ceea ce privește potrivirea caracteristicilor angajatului (personalitate și aptitudini) cu solicitările rolului. În ceea ce privește dezvoltarea, există o literatură de specialitate crescândă privind psihologia pozitivă și dezvoltarea rezilienței (e.g. Tugade & Frederickson, 2004; Yehuda și colab., 2006). Pe baza acestei literaturi, psihologii pot

elabora programe de instruire profesională eficiente care întăresc reziliența angajaților astfel încât ei să poată să facă față mai bine stresului și efectelor negative ale rolurilor lor. În final, când vine vorba de situațiile în care oamenii își desfășoară activitatea de muncă, psihologii, bazându-se pe extensiva literatura de specialitate privind designul postului de muncă și al muncii (e.g. Bond & Bunce, 2001), pot ajuta organizațiile să promoveze posturi de muncă sănătoase pentru angajații lor.

Bibliografie

- Bond, F.W. and Bunce, D. (2001). Job Control Mediates Change in a Work Reorganization Intervention for Stress Reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 290-302.
- Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J., Turner, R. B. (2006). Positive Emotional Style Predicts Resistance to Illness After Experimental Exposure to Rhinovirus or Influenza A Virus. *Psychosomatic Medicine*, 68, 809-815.
- Cooper, C.L. and Quick, J. (1999). *Stress and Strain*. Oxford: Health Press.
- Derryberry, D. and Read, M. A. (1994). Temperament and attention: orienting toward and away from positive and negative signals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1128-1139.
- Ferrie, J.A., Shipley, M.J., Newman, K., Stansfeld, S.A. & Marmot, M. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: potential explanations of the relationship. *Social Science & Medicine*, 60, 1593–1602.
- Griffin, J.M., Greiner, B.A., Stansfeld, S.A. & Marmot, M. (2007). The effect of self-reported and observed job conditions on depression and anxiety symptoms: a comparison of theoretical models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 334-349.
- Harter, J.K, Schmidt, F.L. and Hayes, T., L. (2002). Business unit level outcomes between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Kuper, H. & Marmot, M. (2008). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiological Community Health*, 57, 147–153.
- Larsen, R. J. and Ketelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 132-140.
- Meyer, J. (1997). Organizational commitment, In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Organ, D.W. and Paine, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organisational psychology: Recent contributions to the study of organisational citizenship behaviour, In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Robertson, I.T. (2007). Using Business Psychology to close the Well-being Gap. *Selection and Development Review*, Vol. 23, No. 4
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schmidt, F.L. and Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Seidlitz, L. and Diener, E. (1993). Memory for positive versus negative events: Theories for the differences between happy and unhappy persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 654-664.
- Seidlitz, L., Wyrer, R.S. and Diener, E. (1997). Cognitive correlates of subjective well-being: The processing of valenced life events by happy and unhappy persons. *Journal of Research in Personality*, 31, 240-256.
- Towers Perrin (2008). *Global workforce study*. <http://www.towersperrin.com>
- Tugade, M.M. and Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Yehuda, R., Flory, J. Southwick, S. and Charney, D. (2006). Developing an Agenda for Translational Studies of Resilience and Vulnerability Following Trauma Exposure. *Annals of the New York Academy of Science*, 1071: 379–396.

Traducerea: Claudia Rus