

GHID PRACTIC PENTRU
IDENTIFICAREA SI
GESTIONAREA STRESULUI
PENTRU MANAGERII HORECA

GHID PRACTIC PENTRU IDENTIFICAREA SI GESTIONAREA STRESULUI PENTRU MANAGERII HORECA

Acest proiect (Proiectul nr. 2020-1-RO01-KA202-079774) a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă doar opiniile autorilor, Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în cadrul acesteia."

Cuprins

Partea 1 – Stresul in industria HORECA de astazi 5

Analiza termenilor 9 – Concepte psihosociale aplicate la evaluarea riscurilor 10 – Stresul la locul de munca 12 – Tipuri de stres 13 – Modelul solicitarii controlului de stres la locul de munca 15 - Consecintele stresului la locul de munca 16 – Raspunsul la stres 18 – Factori de risc pentru stresul legat de munca 19 – Caracteristicile postului de munca 22 – Factori interindividuali/ psihosociali 28

Partea 2 – Gestionarea stresului si evaluarea riscurilor psihosociale ... 33

Stresul legat de munca in hoteluri, restaurante si catering 37 – Riscul psihosocial al stresului la locul de munca 38 - Stresul legat de munca in structurile de cazare 39 – Recunoasteti si evaluati stresul la locul de munca 41 – Instrumentul de indicatori ai standardelor de management HSE 43

Partea 3 – Cum pot managerii sa reduca stresul angajatilor..... 46

Cum pot deveni mai eficienti si cum pot reduce cu adevarat stresul 48 – Cum sa desfiintezi conceptul sef-angajat pentru a obtine cat mai mult posibil conceptul de echipa 53 – Cum sa lucrezi eficient intr-o echipa 54 – Ce inseamna sa lucrezi in echipa 55 – Alte probleme de sanatate comune in randul fortei de munca din sectorul HORECA 60

Bibliografie

PREFAȚĂ

Organizarea muncii, cultura organizațională și stilurile de comandă și supraveghere, printre altele, sunt factori care afectează sănătatea lucrătorilor și, prin urmare, riscurile psihosociale trebuie să facă parte din planurile și programele de prevenire ale companiilor.

Atunci când se abordează aspectele psihosociale și impactul acestora asupra muncii, se manifestă de obicei o abordare "bipolară" în care, deși există o conștientizare generalizată și nimeni nu ar admite proiectarea și conducerea unor procese care generează situații de stres continuu, anxietate, apatie sau depresie, atunci când vine momentul să ne confruntăm cu analiza și evaluarea riscurilor care le provoacă, apreciem o receptivitate scăzută și chiar o respingere.

În acest moment, în care situația socio-economică determină contexte extreme pentru supraviețuirea companiilor și este necesar să se facă față viitorului în vederea unei competitivități maxime, este necesar să se promoveze, mai mult ca oricând, medii de lucru care să genereze angajament, creativitate și inovație. , în care se poate obține o performanță optimă, dar fără a compromite bunăstarea lucrătorilor.

Toate acestea, în cadrul unei abordări transversale, în care este necesară o conștientizare globală a sănătății lucrătorului, care, ca "ființă biopsihosocială", trebuie abordată în mod global, luând în considerare în mod corespunzător atât aspectele legate de organizarea muncii, cât și diferitele condiții sociale și familiale ale angajaților, care, deși străine de capacitatea organizatorică a întreprinderii, nu pot fi ignorate dacă se dorește atingerea nivelurilor de eficiență care vor fi cerute lucrătorilor.

Companiile din sectorul turistic, în special hotelurile, au o serie de caracteristici care le diferențiază de cele din sectorul manufacturier și care explică importanța de a avea oameni pregătiți, mulțumiți și motivați, deoarece performanța acestora va fi principala verigă prin care turistul va emite o judecată de valoare asupra calității serviciului primit în raport cu așteptările sale.

Cu alte cuvinte, hotelurile vor reuși să crească calitatea serviciilor oferite și să obțină avantaje competitive, durabile în timp și greu de imitat, mai ales prin intermediul resurselor lor umane.

Sectorul industrial	Sectorul turismului
1. Produsul este tangibil	1. Serviciul este intangibil
2. Schimbarea proprietății odată cu achiziționarea	2. Serviciul produce un drept de utilizare fără transfer de proprietate
3. Produsul poate fi revândut	3. Experiența turistică nu este transferabilă
4. Produsul poate fi păstrat pentru a fi consumat ulterior	4. Serviciul nu poate fi arhivat și se pierde dacă nu este vândut.
5. Produsul poate fi testat	5. Serviciul nu poate fi testat
6. Consumul este precedat de producție	6. În general, producția și consumul coincid
7. Producția, vânzarea și consumul au loc în medii spațiale diferite.	7. Producția, vânzarea și consumul au loc simultan
8. Produsul poate fi transportat	8. Clientul este cel care vine la serviciu
9. Zonele de producție/consum sunt delimitate	9. Clientul participă la producție
10. Contactul cu clientul/producătorul este indirect	10. Contactul este direct în majoritatea cazurilor

Acest "manual", având în vedere ființa umană în complexitatea sa psihosocială și pentru a apropia companiile care activează în sectorul HO.RE.CA. de principiile elementare de prevenire a stresului profesional, își propune să pună la dispoziția managerilor și responsabililor de resurse umane criterii și referințe care pot fi de ajutor în gestionarea riscului psihosocial cu cel mai mare impact: stresul.

Stresul în industria HORECA de astăzi

În prezent, munca a suferit schimbări importante, adică piața muncii și organizarea muncii însăși au suferit transformări profunde, iar aceste schimbări au produs noi riscuri psihosociale, crescând riscul de a suferi de stres, situație care a crescut enorm în ultimii ani din cauza crizei care afectează economia mondială în general și care afectează nu numai întreprinderile mari, ci și așa-numitele întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri), care au suferit, de fapt, cele mai multe dintre aceste efecte din cauza resurselor limitate pentru a le face față.

Stresul la locul de muncă este un fenomen care afectează un procent ridicat de lucrători, atât de mult încât a fost numit "pandemia" secolului XXI.



Chef fotografie creată de stockking - www.freepik.com

Stresul: pentru OMS, stresul legat de muncă este reacția pe care o poate avea individul la solicitări și presiuni profesionale care nu corespund cunoștințelor și abilităților sale și care îi pun la încercare capacitatea de a face față situației. În unele cazuri, stresul se poate manifesta în situații de muncă foarte diferite și

se agravează atunci când angajatul simte că nu primește suficient sprijin din partea șefilor de zonă sau a colegilor săi (OMT, 2017).

Trebuie remarcat faptul că, în ciuda importanței problemei, au fost realizate relativ puține studii pentru promovarea și îmbunătățirea calității muncii și a calității vieții profesionale în această privință.

În pofida conștientizării sociale a impactului negativ al stresului la locul de muncă și a prejudiciilor pe care acesta le aduce sănătății oamenilor și calității performanței în organizații, există puține instrumente, metodologii și protocoale de evaluare și ambigue care să faciliteze diagnosticarea stresului și a consecințelor sale.

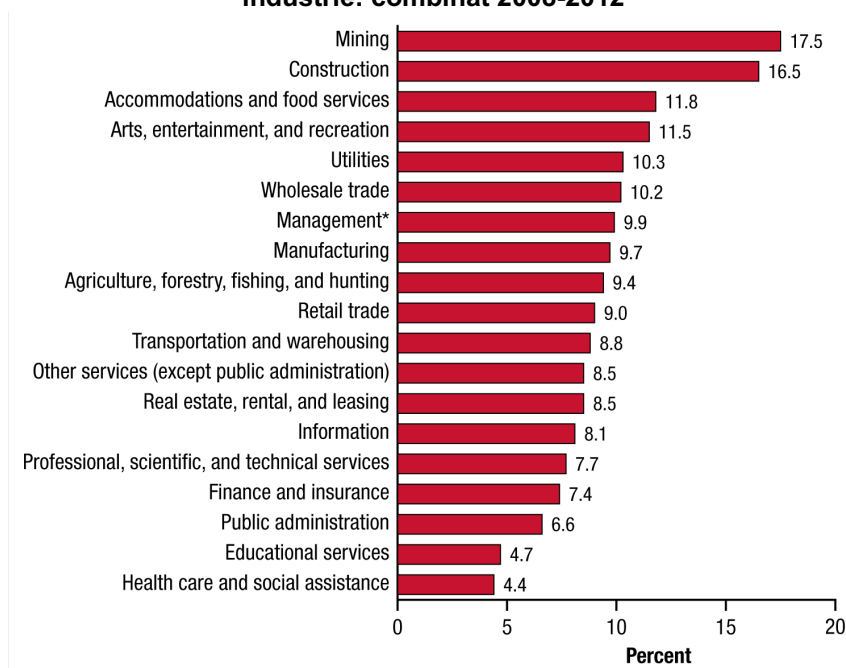
Sectoarele de ospitalitate, hoteluri și restaurante se numără printre cele în care lucrătorii se confruntă cel mai mult cu un grad ridicat de stres, datorită caracteristicilor

sale intrinseci. Acest sector se caracterizează în principal prin epuizare fizică și emoțională: orele de lucru sunt în general lungi și cu ritmuri foarte strânse, ceea ce face dificilă reconcilierea vieții profesionale cu cea de familie, salariile nu sunt foarte motivante, deoarece sunt relativ mici. Relația cu clienții sau cu oamenii, care reprezintă de obicei un aspect recompensator în îndeplinirea sarcinilor de serviciu, în acest sector particular, poate deveni o sursă suplimentară de stres, mai ales în prezența unor tensiuni interpersonale cu conducerea, cu personalul sau cu clienții exigenți și agresivi.

Supraîncărcarea sarcinilor poate face ca supervisorul să perceapă o lipsă sau un sprijin slab, ceea ce face ca performanțele profesionale să fie mai scăzute decât se așteaptă. În aceste condiții, angajatul tinde să se "protejeze emoțional" împotriva unui mediu de lucru stresant, creându-și un "scut emoțional", care se manifestă în actul de performanță: lucru mecanic, marcarea distanțelor, evitarea implicării, răceală efectivă, dând naștere unei bariere de comunicare și interacțiune autentică, care poate duce la demotivarea profesională în domeniul ospitalității.

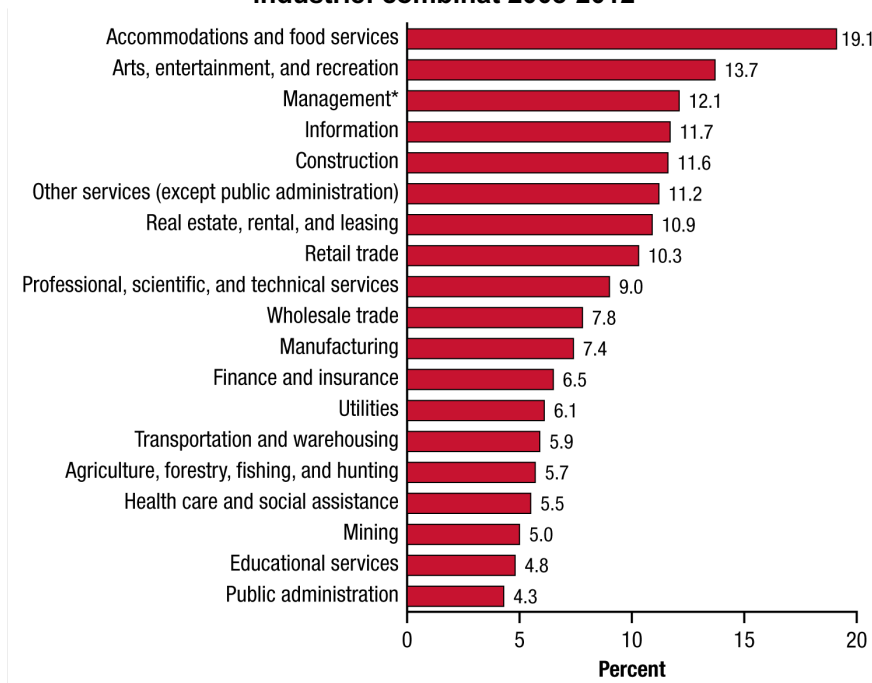
Nu ar trebui să ne surprindă, așadar, să descoperim că lucrătorii din sectorul hotelier sunt extrem de expuși riscului în ceea ce privește abuzul de alcool și mai ales de droguri, în special de cocaină.

Consumul excesiv de alcool în rândul adulților cu vârste cuprinse între 18 și 64 de ani angajați cu normă întreagă, pe categorii de industrie: combinat 2008-2012



Source: SAMHSA, Center for Behavioral Health Statistics and Quality, National Surveys on Drug Use and Health (NSDUHs) 2008 to 2010 (revised March 2012) and 2011 to 2012.

Consumul de droguri ilicite în rândul adulților cu vârste cuprinse între 18 și 64 de ani angajați cu normă întreagă, pe categorii de industrie: combinat 2008-2012



Sursa: SAMHSA, Center for Behavioral Health Statistics and Quality, National Surveys on Drug Use and Health (NSDUHs) 2008 - 2010 (revizuit în martie 2012) și 2011 - 2012.

Progresul tehnologic, noile forme de comunicare și efectele globalizării au provocat schimbări majore în obiceiurile și preferințele oamenilor în mișcare. În cazul hotelurilor, acestea au fost nevoite să își revizuiască strategiile pentru a concura în contexte complexe, dinamice și în evoluție rapidă, în care cunoștințele și utilizarea tehnologiei sunt din ce în ce mai prezente.

Confruntându-se cu aceste noi provocări și oportunități, cele mai multe dintre ele au căutat să își îmbunătățească capacitatea de inovare și să se diferențieze de concurenți prin intermediul activelor lor intangibile.

Ținând cont de importanța pe care oamenii o au în orice sector al economiei și în orice organizație (dar cu atât mai mult în sectorul hotelier, unde majoritatea serviciilor oferite sunt realizate prin intermediul resurselor umane și implică o relație directă între oaspeți și angajați) și de particularitățile pe care sectorul le prezintă în ceea ce privește

resursele umane, gestionarea strategică a acestora a devenit unul dintre principalele instrumente pentru a face față acestei provocări. Un angajat fericit este un angajat productiv și, ca urmare, compania devine o companie de succes.

În calitate de manager, șef de resurse umane, manager de sală sau orice altă funcție de supervizare, este, prin urmare, esențial să ai cunoștințe specifice și detaliate, pe lângă atribuțiile și sarcinile operaționale ale personalului, și, mai ales, de gestionare a emoțiilor și a aspectelor critice legate de acestea. Domeniul resurselor umane are, de fapt, particularitatea de a fi un domeniu interdisciplinar care include concepte din multiple domenii de cunoaștere, cum ar fi psihologia, sociologia, contabilitatea, dreptul și ingineria industrială.

În plus, în Italia, ca și în toate țările UE, odată cu intrarea în vigoare a Decretului legislativ 81/2008 și a modificărilor și completărilor ulterioare, care încorporează Acordul-cadru european privind stresul la locul de muncă, semnat de sindicatul european CES și de organizațiile patronale europene UNICE "European confindustria", UEAPME Asociația europeană a meșteșugarilor și IMM-urilor, CEEP Asociația europeană a întreprinderilor publice și de interes economic general, au fost promovate aspecte legate de sănătatea la locul de muncă, subliniind stresul ca fiind unul dintre principalii factori implicați în diverse probleme de sănătate, deteriorarea relațiilor interpersonale, absenteismul și scăderea productivității. Cadrul de reglementare actual obligă angajatorii să evalueze și să gestioneze riscul de stres la locul de muncă la fel ca toate celelalte riscuri, urmând conținutul Acordului european. Prin urmare, managerul este, de asemenea, obligat din punct de vedere legal să aibă grijă de climatul corporativ și de sănătatea psihofizică a angajaților.

Stresul.

Riscurile psihosociale sunt unul dintre principalii factori determinanți ai sănătății oamenilor din mediul nostru, motiv pentru care au meritat o atenție deosebită în ultimii ani.

Înțelegem prin factori psihosociali condițiile prezente în situațiile de muncă direct legate de organizarea muncii, de conținutul postului, de executarea sarcinii și chiar de mediul înconjurător, care pot influența desfășurarea muncii și sănătatea lucrătorilor.

Factorii psihosociali pot favoriza sau dăuna desfășurării activității de muncă și calității vieții profesionale a individului, existând factori favorabili care contribuie pozitiv la dezvoltarea personală a indivizilor și factori nefavorabili care au efecte dăunătoare

consecințele pentru sănătate și bunăstare. În acest din urmă caz, este vorba de factori de risc profesional psihosocial sau de surse de stres legat de muncă.

ANALIZA TERMENILOR

Abordarea managementului integrat al stresului în mediul de afaceri necesită interpretarea diferitelor concepte care sunt adesea utilizate în mediul psihosocial. În continuare sunt prezentați principalii termeni și aspecte considerate esențiale pentru acest obiectiv:

- **Condiția psihosocială.** Acesta include aspectele muncii, cu referire la concepția, conținutul, organizarea și amenajarea acesteia, care pot afecta pozitiv și negativ sănătatea companiei și a lucrătorului. Acestea se mai numesc și "factori de stres".
- **Factor de risc psihosocial.** Orice condiție de lucru care poate crește probabilitatea de a suferi un prejudiciu. Factorii de risc psihosocial sunt, prin urmare, acele condiții psihosociale legate de proiectarea, conținutul, organizarea sau ordinea muncii care sunt dăunătoare pentru sănătatea lucrătorului sau a organizației.
- **Risc psihosocial.** Capacitatea potențială a anumitor condiții psihosociale de a afecta negativ sănătatea lucrătorilor. Stresul legat de muncă este riscul psihosocial prin excelență. Stresul, ca proces, trebuie înțeles ca un risc, nu trebuie confundat cu manifestările care pot decurge din el, cum ar fi atacurile de anxietate.
- **Durere.** Materializarea riscului psihosocial în sănătatea lucrătorilor. Acesta se manifestă ca o expresie a diferitelor patologii, atât psihologice derivate din stres, cum ar fi atacurile de anxietate și depresia, cât și fizice, deoarece poate provoca tulburări musculo-scheletice, tulburări de somn sau probleme cardiovasculare, printre altele. În acest sens, nu trebuie neglijate efectele dăunătoare semnificative pentru organizație, datorită repercusiunilor lor în ceea ce privește scăderea performanțelor, scăderea productivității, înrăutățirea mediului de lucru, creșterea absenteismului sau vulnerabilitatea la accidente.

CONCEPTE PSIHOSOCIALE APLICATE LA EVALUAREA RISCURILOR

Existența unor definiții clare ale conceptelor psihosociale este esențială pentru a înțelege evaluarea riscurilor și pentru a lua măsurile care decurg din aceasta.

Ca și în restul disciplinelor preventive, o intervenție psihosocială trebuie să se concentreze pe evaluarea riscurilor care nu pot fi eliminate și pe gestionarea eficientă a condițiilor care le produc, pentru a evita sau minimiza consecințele acestora.

Prin urmare, subiectul procesului de evaluare psihosocială se referă la condițiile psihosociale și la factorii de risc, lăsând în afara sferei sale de aplicare evaluarea prejudiciilor. Evaluarea prejudiciului este de competență exclusivă a domeniului clinic sau, alternativ, juridic.

În cele din urmă, trebuie reamintit faptul că prejudiciul este un indicator util pentru evaluarea riscurilor, a cărui funcție este de a avertiza persoanele cu privire la posibilele riscuri cauzate de factorii de risc psihosocial.

De exemplu, în cazul în care într-un departament se detectează o rată ridicată de fluctuație a cifrei de afaceri, de reclamații sau de absenteism (daune), acestea ar trebui considerate ca indicatori ai unor posibile niveluri de risc psihosocial dăunător.

Prejudiciile trebuie considerate doar ca indicatori sau semnale ale necesității de intervenție, neintrând în sfera de aplicare a acțiunii preventive. Absența daunelor NU scutește în niciun caz de obligația legală de a identifica riscurile psihosociale.

În concluzie, acțiunea preventivă trebuie să vizeze întotdeauna identificarea condițiilor din mediul de lucru care pot provoca daune psihosociale, mai exact în acest manual pentru manageri, stresul, determinarea nivelului de risc existent.

Prin urmare, funcțiile prevenției în psihosociologia aplicată sunt:

- **Identificarea** posibilelor condiții de muncă dăunătoare
- **Eliminarea** acestora sau evaluarea lor, determinarea admisibilității lor în ceea ce privește amploarea și gravitatea lor
- **Gestionarea riscurilor:** propunerea de măsuri preventive menite să reducă la minimum consecințele factorilor de risc evaluați

- **Monitorizarea** măsurilor implementate și evaluarea eficienței acestora

Acțiunea preventivă în domeniul psihosocial vizează evaluarea capacității pe care o au condițiile de muncă de a produce o stare de rău, cu scopul final de a le gestiona eficient.

Așa-numitele "riscuri emergente" ale psihosociologiei muncii au fost întotdeauna o realitate. Poate din ignoranță sau din cauza complexității identificării consecințelor lor directe, aceste riscuri au fost în mod tradițional relegate în plan secundar în prevenirea riscurilor profesionale.

Deși daunele psihologice nu sunt singurele produse de riscurile psihosociale, întrucât apar și daune fizice și organizaționale, ele reprezintă un indicator important al necesității de intervenție în acest domeniu.

Creșterea semnificativă pe care a cunoscut-o în ultimii ani numărul de operatori din domeniul ospitalității și al serviciilor de ospitalitate care sunt victime ale stresului, ale proceselor anxios-depresive și ale "burnout-ului" este o realitate evidentă în sectorul nostru, așa cum o evidențiază și datele îngrijorătoare expuse anterior cu privire la consumul de substanțe.

În plus, mai multe tipuri de cercetări evidențiază modul în care tulburările psihice și comportamentale legate de stresul de la locul de muncă sunt responsabile de pierderea a mii de ore de muncă în aproape toate țările lumii.

În acest sens, trebuie remarcat faptul că sindromul de stres posttraumatic a fost inclus în "Lista bolilor profesionale a Organizației Internaționale a Muncii" (OIM) revizuită în 2010.

Riscurile psihosociale sunt întotdeauna prezente și inevitabil legate de muncă, astfel încât evaluarea lor este necesară pentru a ști în ce măsură reprezintă un risc semnificativ pentru sănătate. În acest sens, liniile directe ale OMS privind locurile de muncă sănătoase propun dezvoltarea de politici menite să protejeze și să promoveze sănătatea lucrătorilor cu o abordare globală în care se acționează nu numai asupra mediului fizic de lucru, ci și asupra condițiilor psihosociale.

STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

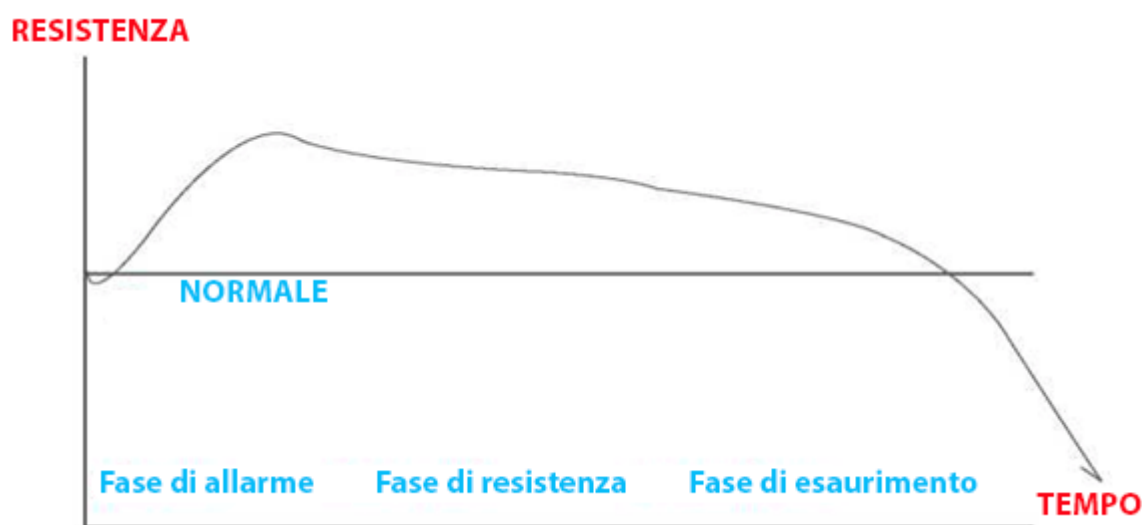
Abordarea conceptului

Termenul de "stres la locul de muncă" este considerat în prezent ca fiind un proces de dezechilibru între cerințele și capacitatea de reacție a persoanei care se confruntă cu acestea. Este un concept complex în care intră în joc diverși factori personali, situația și relațiile interpersonale, percepția lucrătorului în ceea ce privește resursele proprii ca fiind suficiente pentru a satisface cerințele pe care le presupune locul de muncă.

Aceeași situație poate fi stresantă pentru o persoană care se simte copleșită și trece neobservată de o alta.

Răspunsul la stres este experimentat în trei faze:

- **Faza de alarmă.** Persoana este alertată de percepția unei situații despre care crede că ar putea depăși capacitatea sa de control.
- **Faza de rezistență.** Situația nu poate fi schimbată și sunt puse în aplicare resursele necesare pentru a răspunde solicitărilor.
- **Faza de epuizare.** Deoarece faza anterioară se prelungește în timp, resursele ajung să se epuizeze și să provoace daune.



Fazele "stresului"

TIPURI DE STRES

În ciuda conotației negative atribuite în mod frecvent stresului, autori precum Lazarus și Folkman subliniază că stresul are și o funcție adaptativă importantă. În acest sens, stresul este un mecanism de activare util pentru ca oamenii să poată face față solicitărilor care reprezintă o potențială amenințare, luptând sau fugind de ele, folosind resursele necesare.

În acest proces, percepția pe care persoana o are despre această situație și despre resursele sale este, prin urmare, un element esențial în dezvoltarea răspunsului la stres. În acest fel, confruntată cu o anumită situație amenințătoare, persoana cântărește strategiile de care dispune (experiență, competențe, personalitate, resurse externe...) și capacitatea sa de a face față, obținând în urma acestei analize sau activări, stres pozitiv sau eustres, sau convingerea că resursele disponibile nu sunt suficiente, rezultând un răspuns de stres propriu-zis, stres negativ sau distress.

Stresul trebuie privit ca un fenomen complex, asociat cu factori multipli și cu o mare varietate de situații potențial dăunătoare pentru oameni.

În plus față de denumirea de stres pozitiv sau negativ, există diverse forme de clasificare, printre care stresul poate fi considerat ca fiind:

- **Traumatic sau post-traumatic.** Stresul traumatic este definit ca fiind răspunsul simptomatic care apare imediat după un anumit eveniment, în timp ce stresul post-traumatic se dezvoltă după o anumită perioadă de timp de la producerea acestuia, prelungindu-și prezența în timp. Există, de asemenea, un al treilea tip de stres numit pretraumatic, în care răspunsul caracteristic stresului se manifestă în fața proximității unei situații pe care persoana o resimte de obicei ca fiind amenințătoare, declanșând frecvent simptome anticipative.
- **Acută sau cronică.** În funcție de evoluția sa temporală, stresul acut se referă la un tip de stres de intensitate ridicată, dar nu de lungă durată în timp, caracterizat printr-un răspuns care apare după o anumită situație care pune în pericol viața, de exemplu, o reacție care apare după experiența unui accident de mașină sau a unui jaf. Stresul cronic, pe de altă parte, se referă la tipul de stres care apare în urma unor solicitări

care, deși nu sunt excesiv de ridicate, se prelungesc în timp, neavând un început și un sfârșit bine definite.

- **Endogenă sau exogenă.** Stresul poate fi clasificat, de asemenea, în funcție de originea sa, cum ar fi caracteristicile persoanei înseși (endogenă) sau evenimente externe acesteia (exogene).

Stresul la locul de muncă a fost identificat în mod tradițional cu stresul cronic, care se dezvoltă adesea lent ca o stare problematică și continuă la locul de muncă, durând în timp și generând o serie de consecințe negative pentru persoană și organizație. Cu toate acestea, el poate apărea, de asemenea, ca un răspuns acut la stres în anumite situații.

Stresul legat de muncă poate fi definit ca un proces caracterizat de un set de procese emoționale, cognitive, fiziologice și comportamentale reacții la percepția anumitor aspecte nocive sau negative ale sarcinilor de serviciu, ale organizației sau ale mediului de lucru. Acesta se caracterizează prin niveluri ridicate de excitație sau anxietate și un sentiment frecvent de a nu putea face față cerințelor (DGEAS, Comisia Europeană, 1999).

Alte tipuri de stres sunt, de asemenea, luate în considerare în contextul stresului legat de muncă:

- **Bullying sau hărțuirea la locul de muncă**, ca formă caracteristică a stresului la locul de muncă, derivată din conflictele interpersonale apărute la locul de muncă, adesea definită ca o situație în care o persoană sau un grup de persoane exercită o presiune psihologică extremă, în mod sistematic (cel puțin o dată pe săptămână), timp îndelungat (mai mult de șase luni) asupra unei alte persoane la locul de muncă.

- **Stresul crono**, cum ar fi tipul de stres asociat cu distribuția inadecvată a orelor de lucru neregulate, munca în schimburi, munca de noapte etc.
- **Sindromul de stres posttraumatic** constă într-o tulburare psihologică caracterizată prin apariția unor simptome specifice după expunerea la o situație care pune în pericol viața (jaf, agresiune, violență etc.).
- **Sindromul burnout**, care este o manifestare a stresului cronic la locul de muncă, caracterizat prin atitudini și sentimente negative față de persoanele cu care lucrezi și față de rolul tău profesional, precum și prin experiența epuizării emoționale.

MODELUL SOLICITĂRII-CONTROLULUI DE STRES LA LOCUL DE MUNCĂ

Cunoașterea impactului factorilor de risc este importantă pentru ca întreprinderea să poată prevedea, din punctul de vedere al adecvării persoană-pozitie, nu numai posibilele daune pentru sănătate la care este expus lucrătorul, ci și comportamentele și atitudinile care vor tinde să se dezvolte.

În prezent, unul dintre cele mai utilizate modele este modelul cerințelor-control al muncii (Job Demand-Control, JD-C) Karasek 1985.

Conform teoriei cererii-control propuse de Karasek, efectele provocate de muncă apar ca rezultat al combinației dintre nevoile psihologice și caracteristicile postului, legate de posibilitatea de a lua decizii și de utilizarea propriilor abilități. Prin urmare, stresul legat de muncă este previzibil datorită combinației celor două dimensiuni:

- Mărimea solicitărilor corespunde exigențelor psihologice pe care postul le implică pentru persoana în cauză, referindu-se, în esență, la cantitatea și tipul de cerințe pe care sarcinile le necesită în ceea ce privește volumul de muncă, presiunea timpului, nivelul de atenție...
- În schimb, este identificată dimensiunea controlului, cu setul de caracteristici structurale ale muncii legate de posibilitatea de a lua decizii autonome și de a-și folosi propriile competențe. Procesul de luare a deciziilor determină posibilitatea de a influența diverse aspecte ale locului de muncă, în timp ce, la rândul său, utilizarea propriilor competențe se

referă la măsura în care locul de muncă permite persoanei să dezvolte învățarea, creativitatea și variația competențelor etc.

Rezumând că această teorie explică, volumul de muncă, solicitările atât psihologice, cât și fizice, interferența cu viața privată nu sunt corelate cu niveluri ridicate de stres atunci când lucrătorii experimentează autonomie, primesc feedback și sprijin social din partea colegilor și au o relație bună cu șefii lor. Combinația dintre cererea ridicată și resursele scăzute poate prezice epuizarea psihofizică și dezvoltarea unei atitudini cinice. Din punct de vedere psihologic, acest efect poate fi legat de diferite procese: autonomia este fundamentală în gestionarea solicitărilor de muncă și, prin urmare, în satisfacerea nevoilor psihologice de bază, în timp ce sprijinul social poate avea un efect tampon asupra impactului cererii de muncă, deoarece acesta poate fi un ajutor instrumental și un sprijin emoțional pentru lucrători.

În cazul în care sistemul de management al întreprinderii integrează aceste principii în procesele de definire a posturilor, a sarcinilor sau a funcțiilor, acesta va contribui la prevenirea primară a riscurilor psihosociale.

CONSECINȚELE STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

În ceea ce privește simptomele cauzate de stresul de la locul de muncă, trebuie menționat că nu există simptome specifice, ci mai degrabă că acestea pot varia în funcție de persoana în cauză. În termeni generali, răspunsul la stres se caracterizează prin niveluri ridicate de excitație și anxietate, cu sentimentul frecvent de a nu putea face față situației.

Principalele alterări legate de stres și principalele consecințe ale acestora sunt enumerate mai jos:

- a) Cu privire la sănătatea fizică. Acestea includ disfuncții asociate cu modificări ale sistemelor nervos, endocrin și imunitar, în principal, favorizând dezvoltarea infecțiilor și afectând negativ procesul de vindecare a diferitelor boli, printre care se remarcă cele de natură oncologică. În plus, aceste modificări cresc probabilitatea de a suferi de multiple probleme fizice ale următoarelor sisteme:

- Respiratorii și cardiovasculare: dificultăți respiratorii, modificări ale ritmului respirator, hiperventilație, astm, tahicardii, aritmii, hipertensiune arterială, infarct miocardic acut etc.
 - Gastro-intestinale: ulcer gastric, tulburări gastro-intestinale, tulburări de motilitate și de apetit, exacerbarea simptomelor cauzate de boli latente, cum ar fi boala Crohn ...
 - Mușchi scheletici. Este esențial să subliniem că stresul are o influență importantă asupra apariției, dezvoltării și menținerii leziunilor și durerilor de origine musculo-scheletală; în special a durerilor de gât și de spate, provocând contracturi frecvente și suprasolicitări musculare, inflamații ale tendonului, dureri articulare și musculare.
 - Piele: exacerbarea simptomelor cauzate de psoriazis, urticarie, eczeme, alopecie etc.
 - Altele: dureri de cap, migrene, tensiune, oboseală cronică, tulburări ale ciclului somn-veghe, insomnie, hipersomnie, agitație, tulburări menstruale sau disfuncții sexuale, printre altele.
- b) Cu privire la sănătatea psihologică. Se evidențiază alterările care determină apariția unor prejudecăți cognitive sau erori de interpretare atât a situațiilor, cât și a gândurilor în sine; pot apărea tulburări de atenție, de decizie, de percepție, de memorie, performanțe reduse în contexte academice sau de muncă etc. În plus, se remarcă prezența emoțiilor negative care generează frustrare, iritabilitate, alterarea stării de spirit, scăderea stimei de sine, sentimentul de singurătate, sentimente de inferioritate, pierderea și scăderea capacității de concentrare și atenție, precum și posibile crize de anxietate, panică sau imagini de depresie.
- c) La locul de muncă. Consecințele comportamentale care afectează locul de muncă sunt adesea legate de modificarea obiceiurilor legate de sănătate și de adoptarea unor comportamente nesănătoase pentru aceasta, cum ar fi reducerea odihnei sau a exercițiilor fizice, creșterea comportamentelor de dependență, cum ar fi fumatul, consumul de alcool, supraalimentația etc. Un

indicator aparent banal care poate fi util managerilor de personal este variația în îngrijirea personală a unui angajat: de exemplu, o chelneriță care de obicei acordă o mare atenție îmbrăcămintei, machiajului și coafurii sale care începe să se prezinte la fața locului nu în cele mai bune condiții, sau un barman, de obicei foarte punctual, care începe să ajungă târziu și cu o expresie obosită pe față.

Toate aceste tulburări pot avea un impact foarte dăunător asupra sănătății lucrătorului și a mediului său, provocând atitudini de separare, dezinteres, încălcarea regulilor, creșterea numărului de erori și rezilierea contractelor de muncă. De asemenea, stresul la locul de muncă este asociat, de obicei, cu o scădere a motivației și a implicării în obiectivele organizației, o vulnerabilitate crescută la rănire, o creștere a absenteismului și, în cele din urmă, o scădere a performanțelor și a productivității.

După cum s-a văzut în secțiunea anterioară, stresul la locul de muncă are consecințe negative semnificative nu numai asupra lucrătorilor care îl suferă, ci și asupra organizațiilor și societății în general. Prin urmare, este o sursă potențială de probleme majore de diferite tipuri și de mari repercusiuni personale și sociale.

Răspunsul la stres

Răspunsuri fizice:

- dureri de gât, dureri de spate, contracturi și dureri musculare ...
- tulburări gastrointestinale (ulcere, tulburări de apetit, arsuri la stomac, dureri)
- tulburări de somn (insomnie, hipersomnie)



- tulburări cardiovasculare (creșterea frecvenței cardiace, creșterea tensiunii arteriale, infarct miocardic acut)
- modificări ale pielii și ale sistemului imunitar (eczeme, alopecie, creșterea simptomelor de psoriazis, infecții, procese oncologice)

Reacții psihologice:

- senzație subiectivă de disconfort
- emoții negative (frică, furie, depresie ...)

Reacții cognitive:

- îngrijorare
- pierderea controlului perceput
- respingere
- incapacitatea de a lua decizii
- scăderea atenției și a stimei de sine, etc.

Reacții comportamentale:

- stări comportamentale dezadaptative
- scăderea comportamentelor orientate spre igienă
- dependențe, etc.
- dezangajare
- pierderea motivației
- înrăutățirea calității prestației profesionale

Factori de risc pentru stresul legat de muncă

În realitatea de lucru din sectorul hotelier și de restaurante există o mare varietate de situații potențial stresante pentru lucrători, care includ variabile legate de mediul de lucru, personale și psihosociale sau interpersonale.

Diferitele categorii și condițiile specifice care trebuie evaluate ca factori de risc psihosocial sunt descrise mai jos.

CATEGORIE	CONDIȚII SPECIFICE
Mediul înconjurător	<ul style="list-style-type: none"> • Mediul fizic • Organizația • Poziția
Inter-individual / psihosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Cantitatea și calitatea relațiilor cu colegii și superiorii ierarhici
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteristici de personalitate • Umor • starea fizică generală • factori socio-demografici, etc.

FACTORI DE MEDIU

Mediul fizic

Aceasta include condițiile fizice ale locului de muncă (caracteristici precum ventilația, umiditatea, temperatura, precum și vibrațiile, zgomotul, iluminatul...) care, dacă rămân în afara standardelor de confort stabilite, reprezintă un factor de risc important care afectează capacitatea lucrătorului.

Organizația

La rândul său, această condiție include următorii factori:

- Dimensiunea mare a companiei. În termeni generali și în condițiile în care celelalte lucruri sunt egale, dimensiunea locului de muncă este un factor de risc, deoarece, pe măsură ce crește numărul de persoane care lucrează, crește și potențialul de conflict între acestea. De asemenea, creșterea dimensiunii companiei este adesea asociată cu o creștere generală a nivelului de absentism.

- Complexitate. Se disting două tipuri de factori de risc: complexitatea verticală, care se referă la diferitele niveluri profesionale în care este împărțită întreprinderea, și complexitatea orizontală, care se referă la gradul de specializare existent. Deși ambele reprezintă un factor competitiv important, pot avea asociate și riscuri datorate deconectării între departamente (bucătărie, sală de mese, recepție etc.) și lipsei de coordonare și comunicare între diferiți colegi.
- Centralizarea puterii și participarea la procesul decizional. Acele organizații în care puterea este deținută de câteva persoane și este practic incontestabilă și autoritară, favorizează dezvoltarea unor efecte negative, cum ar fi motivația scăzută și implicarea lucrătorilor. Structurile rigide, lipsite de permeabilitate decizională, nu permit participarea lucrătorilor, generând nemulțumire, frustrare și neputință.
- Formalizare ridicată a procedurilor. Stabilirea unor protocoale și proceduri de lucru foarte stricte este un factor de risc important care reduce capacitatea de autonomie a lucrătorilor. În cadrul unor linii directoare ferme și clare, este esențial să se permită o anumită flexibilitate de manevră și autonomie în conceperea proceselor de lucru.
- Limitări în comunicare. Comunicarea este un element fundamental în organizații, deoarece integrează și coordonează toate părțile acesteia. Ea este definită ca fiind procesul prin care un emițător transmite un mesaj verbal sau non-verbal unui destinatar, printr-un canal specific și cu un cod comun pentru ambii, în scopul de a disemina, schimba sau împărtăși informații, idei sau sentimente. Comunicarea este eficientă doar atunci când destinatarul interpretează și înțelege mesajul, ceea ce se referă la caracterul bidirecțional al procesului care implică în mod necesar feedback-ul menționat anterior. În cadrul acesteia, cunoașterea umană are o mare importanță, adică modul în care fiecare persoană se percepe și se interpretează pe sine și lumea din jurul său. Prin urmare, percepțiile, valorile și motivațiile acționează ca un filtru de codare care condiționează modul în care oamenii interpretează și organizează toate mesajele pe care le primesc. Pentru ca comunicarea să fie eficientă, este important,

de asemenea, să se identifice posibilele bariere care pot acționa ca obstacole, și anume zgomotul. În domeniul resurselor umane, comunicarea este esențială. Fiind în permanentă interacțiune cu toate sectoarele hotelului, este esențial să se dezvolte practici clare și fluide care să favorizeze relațiile dintre toți, generând sentimente de încredere și transparență.

- Stiluri inadecvate de supraveghere. Modelul de supervizare propus în cadrul companiei este un element fundamental în organizarea muncii. Supervizorii trebuie să știe cum să gestioneze atât soluțiile, cât și oamenii. Empatia, comunicarea, capacitatea de a stabili obiective accesibile, știind cum să realizeze o distribuție rezonabilă a sarcinilor, pe scurt, gestionarea corectă a echipei, sunt fără îndoială elemente fundamentale nu numai pentru îmbunătățirea calității și performanței companiei, ci și a bunăstării emoționale a angajaților. Efectele pe care le poate genera un stil inadecvat de supervizare sunt multiple și se află adesea la originea unei multitudini de probleme psihosociale.
- Implementarea neparticipativă a noilor proceduri și a noilor tehnologii. Schimbările asociate cu procedurile de lucru și introducerea de noi tehnologii reprezintă o sursă potențială de stres, deoarece necesită ca lucrătorii să se adapteze la ele. Gândiți-vă, de exemplu, la decizia de renovare a cuptoarelor sau a sobelor de bucătărie, sau a altor utilaje. Este necesar să implicați personalul și să solicitați părerea persoanelor care lucrează de obicei cu aceste echipamente. Deși este un factor care poate acționa ca un factor de stres, dacă introducerea și modificarea procedurilor țin cont de opinia personalului în cauză, acestea pot deveni, de asemenea, factori aliați importanți.

Caracteristicile postului de muncă

Ca și în secțiunile anterioare, caracteristicile postului angajatului trebuie analizate în funcție de diferiții factori care sunt descriși:

- **Ambiguitatea rolului.** Rolul este definit ca fiind setul de așteptări privind comportamentul care se așteaptă de la un angajat în poziția sa profesională. Conceptul de ambiguitate a rolului înglobează diferitele probleme cauzate de

incertitudinea generată de lipsa de informații precise privind sarcinile, limitele competențelor, mijloacele de realizare a acestora și așteptările companiei față de lucrători. Atunci când sarcinile și responsabilitățile nu sunt bine definite, lucrătorul nu știe ce se așteaptă de la el sau care este locul său în cadrul întreprinderii.

- **Conflictul de roluri.** Apare ca o discrepanță între persoană și funcțiile care trebuie îndeplinite și poate fi între așteptările sau valorile individului și cele ale celorlalți membri ai companiei, sau între rolul jucat și competențele lucrătorului. Poate apărea, de asemenea, ca urmare a faptului de a fi angajat în îndeplinirea simultană a două sau mai multe sarcini incompatibile, provocând confuzie, nemulțumire și frustrare.
- **Volumul de muncă inadecvat.** Ritmul de lucru: este intens. Hotelurile sunt deschise 24 de ore pe zi, 365 de zile pe an, iar toate activitățile se desfășoară într-un context de schimbare constantă în care, spre deosebire de alte sectoare în care munca poate fi planificată cu mai mult timp înainte, nevoile imprevizibile sunt foarte frecvente. În consecință, personalului i se cere să aibă un orar și funcții flexibile, devenind, în unele cazuri, una dintre cerințele în momentul angajării. Volumul de muncă ca sursă de stres trebuie să fie luat în considerare atât din punct de vedere cantitativ (exces de muncă sau de ore de muncă de efectuat), cât și calitativ (cerințe ridicate și dificultăți de calificare). Orele de lucru excesive produc uzură fizică și psihică și împiedică profesionistul să facă față situațiilor stresante. De exemplu, o tură de noapte poate fi mai lungă decât cea de dimineață sau de după-amiază și, prin urmare, la sfârșitul turei, profesionistul se va găsi mai epuizat, iar abilitățile sale fizice și mentale pot fi diminuate. Trebuie avut în vedere faptul că nu numai că supraîncărcarea muncii a fost asociată cu creșterea stresului, anxietate, insatisfacție profesională și alterări psihosomatice, dar și că simplitatea excesivă și raritatea sarcinilor atribuite pot genera, de asemenea, stres și performanțe scăzute (stres de subîncărcare a muncii).

- **Volumul de lucru mental.** Este gradul de mobilizare a energiilor și a capacităților mentale pe care profesionistul le pune în joc pentru a-și îndeplini sarcina. Exemplu: trebuie să aranjezi 50 de mese într-o sală de mese într-un timp și spațiu limitat.
- **Lipsa de autonomie** (posibilitatea de control) și posibilitatea de a-și folosi abilitățile. Controlul subiectiv perceput a fost asociat în mod tradițional cu satisfacția, angajamentul, implicarea și performanța, reducând nivelurile de absentism și de stres emoțional. Locurile de muncă care nu permit controlul asupra locului de muncă, impunând un ritm de lucru strict și limitând participarea la luarea deciziilor, tind să aibă performanțe mai slabe și să conducă la probleme de sănătate ale lucrătorului.
- **Un conținut fragmentat și monoton.** Munca fragmentată și lipsită de sens, precum și puținele oportunități de a-și folosi competențele creează frustrare și alienare. Repetiția și absența variabilității între sarcini au, de asemenea, un impact negativ asupra satisfacției lucrătorilor din cauza lipsei de flexibilitate și de conținut. În schimb, percepția, cunoașterea procesului global și a scopului muncii, precum și alternanța periodică a sarcinilor sunt aspecte care permit contracararea acestor efecte nocive.
- **Izolarea socială.** Reducerea contactelor sociale și, odată cu acestea, a posibilității de sprijin, este un element important în determinarea procesului de stres. După cum s-a menționat mai sus, calitatea relațiilor sociale în cadrul și în afara locului de muncă este un element important de moderare. Izolarea socială implică deconectarea și lipsa de coerență cu filozofia companiei, fiind totodată un factor de risc important care împiedică posibilitatea de ajutor în cazul anumitor accidente. Dimpotrivă, posibilitatea de interacțiune facilitează împlinirea personală și sentimentul de satisfacție.
- **Stabilirea unor programe, schimburi și pauze inadecvate.** Numărul de ore de lucru, existența unor schimburi instabile care modifică ciclurile normale de trezire și somn, incompatibilitatea vieții de familie cu munca și absența pauzelor necesare afectează negativ bunăstarea lucrătorului. Planificarea orelor de lucru fără a ține cont de viața personală a

lucrătorilor și de nevoile lor de odihnă sporește efectele negative asupra sănătății și productivității. În plus, trebuie avut în vedere faptul că lipsa pauzelor formalizate și imposibilitatea de a alterna sarcinile tind să crească performanța pauzelor informale, reducând eficiența timpului de lucru investit.

- **Instabilitatea temporală și incertitudinea.** Acest factor de risc se referă la criteriile de angajare, precaritate, salarizare scăzută și instabilitate în funcție și în sector. În contextul socio-economic actual, acesta este, fără îndoială, unul dintre principalii factori care trebuie luați în considerare, deoarece fluctuația ridicată a personalului, incertitudinea legată de continuitate și instabilitatea locului de muncă reprezintă una dintre principalele surse de stres pentru lucrători. Metodele contractuale: cu fracțiune de normă, interimar și sezonier sunt utilizate pe scară largă. Persoanele angajate în acest mod sunt chemate pentru perioade specifice pentru a acoperi nevoi specifice, cum ar fi vârful de ocupare, evenimente, anotimpuri sezoniere sau vacanțe, concedii medicale sau de maternitate. Acest lucru le permite angajatorilor să minimizeze costurile, să îmbunătățească planificarea și să mențină calitatea serviciilor furnizate, integrându-le în același timp cu plata orelor suplimentare. Cu toate acestea, îi face pe angajați să se simtă demotivați și au tendința de a fi mai puțin ocupați, deoarece știu că, odată ce nevoia specifică pentru care au fost angajați se va termina, vor înceta să mai facă parte din companie sau șansele lor pot fi reduse. Ca să nu mai vorbim de procentul foarte mare, atât în sectorul hotelier, cât și în multe altele, de absență totală a contractelor de muncă și de utilizarea resurselor, chiar și a celor foarte calificate, dar fără a le oferi vreo protecție. Schimbările sunt, în general, resimțite cu reticență de majoritatea oamenilor, mai ales dacă se referă la stabilitatea locului de muncă necesară pentru a asigura o viață personală demnă. Percepția unui viitor instabil, schimbător sau necunoscut este o sursă de stres care poate denatura percepția lucrătorului cu privire la alte condiții. De asemenea, trebuie remarcat faptul că legătura și angajamentul sunt dificil de menținut atunci când contractul dintre persoană și companie este pe cale să expire, cu impact

negativ asupra performanței și productivității. Pentru a compensa această situație, evitând așteptările frustrate, este important să se transmită informații clare și precise cu privire la posibilitățile de continuitate și să se stabilească alte canale suplimentare de implicare și motivare.

- **Lipsa de recunoaștere a formării:** Lipsa de recunoaștere a formării dobândite. În acest sens, este important de menționat că unele contracte colective de muncă (ceea ce nu este cazul hotelierilor și gastronomilor) plătesc suplimentar angajații care au calificări sau cunoștințe considerate ca fiind calificate pentru funcțiile pe care le îndeplinesc în cadrul muncii lor.
- **Posibilitățile de creștere:** acestea s-au redus în timp, deoarece hotelurile angajează din ce în ce mai puțin personal, ceea ce este legat de automatizarea activităților de rutină datorită dezvoltării tehnologice, de centralizarea funcțiilor (lanțurile hoteliere, de exemplu, obișnuiesc să le centralizeze pe mai multe, cum ar fi administrația și finanțele, rezervările și marketingul), de condițiile economice (salarii, litigii, costuri de despăgubire, povara fiscală) și de schimbările în ceea ce privește obiceiurile și comportamentul consumatorilor (multe hoteluri, pe baza opiniei clienților lor, au decis, de exemplu, să elimine anumite posturi și să aloce aceste resurse pentru îmbunătățirea altor aspecte mai apreciate, cum ar fi accesul la internet). La acestea se adaugă faptul că resursele umane sunt unul dintre activele care reprezintă cele mai mari cheltuieli într-un hotel și trebuie făcute eforturi mari pentru a menține salariile, deci în situații de criză sau odată cu implementarea unor măsuri economice care afectează profitabilitatea. În industrie, angajatorii le consideră o variabilă asupra căreia pot face economii semnificative prin luarea unor măsuri precum suspendările sau concedierile. Cu toate acestea, trebuie spus că unul dintre principalele impedimente pentru această din urmă opțiune este costul ridicat al compensațiilor.
- **Criterione slabe sau inadecvate pentru promovare și avansare în carieră.** Un plan de carieră clar și transparent pentru angajați este esențial pentru a evita așteptările frustrante și posibilele conflicte de rol.

Promovarea trebuie să fie guvernată de criterii standardizate pentru a stabili condițiile și cerințele necesare care trebuie îndeplinite, evitându-se astfel percepțiile de inegalitate și plângerile comparative.

- **Politici proaste de recrutare și selecție:** există percepția eronată că nu este necesară o pregătire specifică pentru a ocupa anumite poziții în sectorul hotelier, astfel încât există adesea deficiențe semnificative în procesele de recrutare și selecție care afectează ulterior calitatea serviciilor. În anumite ocazii și din diverse motive, antreprenorii din acest sector tind să opteze pentru personal necalificat în detrimentul celui calificat, fără a acorda importanța necesară valorii adăugate pe care o aduce hotelului o persoană formată. La aceasta se adaugă faptul că, întrucât studiile în domeniul ospitalității reprezintă ceva relativ nou, există un număr mare de locuri de muncă ocupate de persoane cu o pregătire și cunoștințe reduse.
- **Lipsa de vocație:** Multe persoane care aleg să lucreze în acest sector o fac fără vocație și în mod circumstanțial, adică nu pentru că le place sau se simt confortabil, ci pentru că, în lipsa unei educații formale, posibilitățile de a o face într-un alt domeniu sunt reduse.
- **Conceperea resurselor umane:** chiar dacă în ultimii ani s-au înregistrat mari progrese în acest domeniu, există încă o anumită prioritate a aspectelor de lucru ale managementului în raport cu atenția acordată nevoilor colaboratorilor. În acest sens, trebuie spus și faptul că este foarte frecvent ca organizațiile, în special cele mici și mijlocii, să aibă departamente de resurse umane foarte mici, ceea ce înseamnă că cei câțiva membri care îl compun nu pot gestiona în mod adecvat tot personalul. Pe de altă parte, studiile și discuțiile profesionale despre acest sector se concentrează, în cea mai mare parte, pe modul în care se pot satisface nevoile oaspeților și se pot păstra. Cu toate acestea, trebuie reamintit faptul că mijlocul de a realiza acest lucru este de a avea angajați satisfăcuți, motivați și productivi care sunt capabili să facă acest lucru, ceea ce implică faptul că, în primul rând, asupra lor trebuie concentrate cele mai mari eforturi. În cele din urmă, majoritatea proceselor de

management se bazează pe percepții externe și iau în considerare doar opinia managerilor de zonă. Deși acest lucru se schimbă și el, există încă puține momente în care procesele sunt examinate din punctul de vedere al nivelului operațional, adică de către cei care primesc direct instrucțiunile de management și care au o relație mai mare cu clienții.

- **Lipsa de investiții în formare:** deși și acest aspect este în schimbare, există în continuare tendința angajatorilor de a nu face investiții semnificative în formarea personalului, atât în interiorul cât și în afara unităților hoteliere, deoarece, din diferite motive (fluctuație de personal, probleme organizatorice pentru acoperirea orarelor, cerere, situație economică), aceștia o văd de obicei ca pe o cheltuială și nu ca pe o investiție strategică, mai ales în întreprinderile mici și mijlocii.

FACTORI INTERINDIVIDUALI / PSIHOSOCIALI

Relațiile care se stabilesc în cadrul unei companii pot fi un factor de risc psihosocial și sursa unei multitudini de probleme, fie că sunt puține sau inadecvate. Relațiile nesatisfăcătoare, sprijinul social deficitar din partea colegilor și a superiorilor, percepția inegalității sau conflictele interpersonale, sunt elemente transversale la toate precedentele. În schimb, relațiile de sprijin social adecvat, ca o condiție de muncă pozitivă, reprezintă un factor moderator în declanșarea stresului.

FACTORII PERSONALI

Este clar că nu toți oamenii reacționează în același mod la aceeași situație. Variabilele socio-demografice (vârstă, sex, stare civilă, statut socioeconomic), tipul de personalitate, starea de spirit, caracteristicile dispoziționale ale persoanei sau starea fizică generală a acesteia pot influența, fără îndoială, generarea răspunsului la stres.

Acești factori pot fi luați în considerare în cadrul politicilor care vizează crearea unor medii de lucru sănătoase. În acest sens, liniile directoare ale OMS solicită elaborarea unor politici care vizează protejarea și promovarea sănătății lucrătorilor cu o abordare globală în care nu se acționează doar asupra condițiilor psihosociale și asupra mediului fizic de lucru, ci se iau în considerare și resursele personale. Din această perspectivă și prin promovarea resurselor personale și a comportamentelor sănătoase la lucrător, se obține un impact pozitiv asupra muncii, ceea ce implică un avantaj social și corporativ.

SINDROMUL "BURNOUT"

Sindromul "burnout" (adică a fi "ars") este definit ca un set complex de simptome legate de tipul de muncă și de stresul suferit de lucrătorii al căror obiect de muncă este contactul direct cu persoanele care asistă terți, deoarece sunt expuși la solicitări emoționale ridicate.

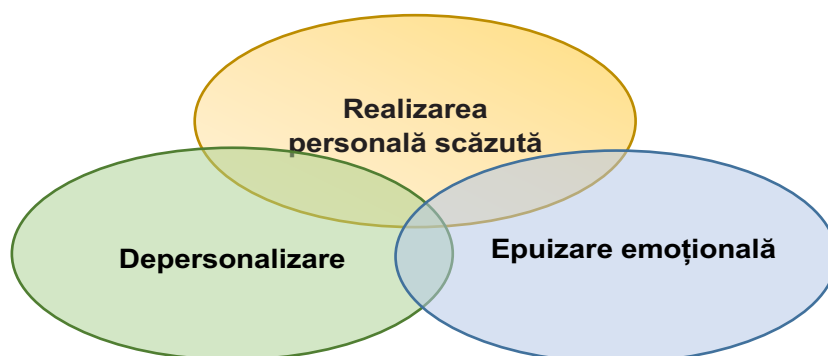
Se manifestă ca un răspuns la stresul de muncă cronic și este alcătuit din trei simptome esențiale care sunt legate între ele:

a) Lipsa de împlinire personală, caracterizată prin dezamăgirea de a nu putea da un sens vieții și de a se realiza personal. Este evidentă o atitudine negativă față de sine și față de muncă, ceea ce implică o scădere a productivității și a stimei de sine.

b) Depersonalizarea, înțeleasă ca dezvoltarea unor sentimente, atitudini și răspunsuri negative, distante și reci față de alte persoane; în special față de beneficiarii muncii propriu-zise (distanțare emoțională care depersonalizează clienții, "dezumanizează" utilizatorul).

c) Oboseala emoțională, definită prin sentimentul de epuizare și oboseală în fața cerințelor sarcinii. Acest simptom se poate manifesta fizic și psihic.

Sindromul "burnout" este un răspuns la stresul cronic la locul de muncă, format din atitudini și sentimente negative și devalorizante față de persoanele cu care lucrezi și față de rolul dumneavoastră profesional, precum și din experiența epuizării emoționale. Acesta apare de obicei la profesioniștii din domeniul sănătății, dar, în general, este la fel de frecvent în sectorul ospitalității, fiind un sector comercial care se bazează pe contactul constant și direct cu publicul și clienții.



Acest complex tridimensional este tocmai ceea ce diferențiază "burnout" de alte concepte, cum ar fi plictiseala, depresia, insatisfacția profesională, aspecte care apar adesea ca și consecințe ale "burnout-ului". Conjugarea acestor trei simptome face ca acest sindrom să ajungă să producă în final o demotivare a lucrătorului provocând o stare de apatie și frustrare, dezangajare față de companie, scăderea eficienței sau a calității mâncărilor pregătite, în cazul angajaților din bucătărie. Sindromul debutează atunci când lucrătorul nu reușește să schimbe o situație pe care o percepe ca fiind neplăcută și care este cauzată de combinația dintre solicitări emoționale ridicate și slaba capacitate de a le face față. În timp, și în funcție de anumite condiții, entuziasmul inițial pentru muncă se deteriorează, generând o stare de apatie, monotonie și plictiseală.

Pe scurt, ne confruntăm cu o situație care afectează în mod direct angajamentul în muncă, dedicarea și interesul pentru muncă, creând la lucrător o stare de apatie asociată cu depresie și dezamăgire.

Sindromul de "burnout" se dezvoltă printr-o serie de faze succesive și neexhaustive, caracterizate prin apariția unor sentimente diferențiate. Aceste etape sunt:

- **Entuziasmul și dedicarea inițială**, caracteristici ale începutului activității profesionale. Există mai mulți factori, cum ar fi supraîncărcarea muncii, conflictele interpersonale, lipsa resurselor sau disfuncțiile de rol, care fac dificilă atingerea obiectivelor inițiale de către lucrător, reducând astfel sentimentul de autoeficacitate și motivația sa inițială.
- **Stagnarea**. Lucrătorul începe să realizeze că recunoașterea și recompensele pe care le spera nu sunt obținute, precum și incapacitatea de a face față cerințelor emoționale ridicate care îi sunt impuse. În acest moment apare un sentiment de frustrare, care adesea îi contaminează și pe ceilalți colegi.
- **Apatia și indiferența** față de muncă, generată de insatisfacție și de neconcordanța dintre oboseală și iluzii, așteptări și obiective așteptate. În mod normal, cei care lucrează în contexte precum hotelurile și restaurantele stabilesc relații de schimb, de participare, adesea și de autodepășire, de ajutor,

de reciprocitate, de apreciere, de recunoștință și de mulțumire cu colegii și conducerea, dar și cu clienții. Percepția de dezechilibru apare atunci când simți că contribui cu un angajament și o implicare ridicată și nu primești în schimb aceeași apreciere și apreciere a muncii depuse și, nereușind să te adaptezi la această frustrare continuă, apar sentimente de detașare și demotivare.

- **Distanța și demotivarea.** Depersonalizarea apare ca principala strategie de coping pentru a evita problemele emoționale rezultate din implicarea emoțională excesivă.

În ciuda asemănării remarcabile pe care "burnout" o are cu stresul, cele două concepte au diferențe semnificative. În timp ce stresul se caracterizează, de obicei, printr-o implicare excesivă în probleme care provoacă, în principal, daune fizice, epuizare și hiperactivitate emoțională, în "burnout" ne referim la o problemă care generează lipsă de implicare, epuizare emoțională și demotivare. pierderea energiei fizice. Mai mult, consecințele stresului pot avea efecte pozitive în expuneri moderate (eustres), care nu există în cazul burnout-ului. Trebuie remarcat faptul că stresul apare ca răspuns la stimuli potențial stresanți, cum ar fi un număr excesiv de ore sau un volum de muncă, în timp ce "burnout" poate fi produs de un loc de muncă lipsit de stres, dar foarte demotivant, care inhibă capacitățile subiectului.

STRES	SINDROMUL BURNOUT
Implicarea excesivă în probleme	Lipsa de implicare și dezangajarea
Hiperactivitate emoțională	Amorțeală emoțională
Depresia ca simptom pentru menținerea energiei fizice	Depresia este similară cu o pierdere a idealurilor de referință, tristețea
Daunele fiziologice sunt primare	Daunele emoționale sunt cele mai importante
Poate avea efecte pozitive în cazul expunerilor moderate (eustres)	Produce doar efecte negative
Epuizare sau lipsă de energie fizică	Epuizarea afectează motivația și energia psihică

Având în vedere că sindromul "burnout" este o manifestare a stresului de muncă cronic care se dezvoltă în activitățile care îi văd pe lucrători angajați în contact

inconstant cu publicul, pentru a-l evalua ca risc psihosocial, au fost analizați diferiții factori de risc menționați pentru stresul de muncă și în special cei din activitățile de asistență socială: atenția față de public, lipsa de autonomie și expunerea la solicitări emoționale ridicate.

Principali factori de risc psihosocial pentru sindromul burnout:

STRES	SINDROMUL BURNOUT
Niveluri de agenți fizici în afara limitelor de confort stabilite	Solicitări emoționale ridicate (relația cu persoane defavorizate)
Dimensiunea unei companii mari	Atenția publicului
Complexitate (orizontală și verticală)	Lipsa de autonomie și de utilizare a competențelor
Centralizarea puterii și a procesului de luare a deciziilor	Sisteme de promovare inadecvate
Formalizare ridicată în proceduri	Ambiguitatea și conflictul de roluri
Participare scăzută / comunicare	Volum de muncă inadecvat
Stiluri inadecvate de supraveghere	Lipsa de autonomie și de utilizare a competențelor
Implementarea neparticipativă a noilor proceduri și tehnologii	Conținut fragmentat și monoton

GESTIONAREA STRESULUI ȘI EVALUAREA RISCURILOR PSIHOSOCIALE.

Aspecte de luat în considerare:

Deoarece intervenția psihosocială și managementul stresului au ca scop determinarea unor acțiuni care afectează condițiile organizaționale, este esențial ca managementul să dispună de informații clare și precise cu privire la subiect, conținut și domeniu de aplicare, evitându-se astfel așteptările și pretențiile false. De asemenea, diferiții actori implicați (manageri, lucrători, manageri, reprezentanți ai lucrătorilor, servicii de supraveghere a sănătății, resurse umane, calitate sau prevenire) trebuie să fie informați cu privire la necesitatea de a face parte din acest proces, solicitând colaborarea și participarea activă a acestora.

Evaluarea riscurilor psihosociale nu se poate baza doar pe observarea directă a condițiilor de muncă. Pentru dezvoltarea acesteia este necesară analiza informațiilor referitoare la percepțiile pe care le au diferitele sfere organizaționale implicate. Datorită acestei particularități și pentru a garanta confidențialitatea și anonimatul datelor colectate, este esențial să se evite introducerea de prejudecăți în procesul de colectare a informațiilor, de exemplu, actorii menționați mai sus nu trebuie să fie prezenți în anumite momente ale sesiunii sau să aibă dovezi ale datelor colectate la nivel individual.

De asemenea, trebuie să fie clar care este originea solicitării de evaluare, adică cine o realizează, ce loc ocupă în organigrama organizației, dacă este prima dată când se solicită acest tip de acțiune și care sunt antecedentele în materie de prevenire în acest sector. Acestea sunt elemente-cheie în crearea unui cadru al contextului care să ghideze evaluarea.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că evaluarea permite identificarea acelor condiții de muncă care nu numai că aduc prejudicii sănătății lucrătorilor, dar sunt susceptibile de a produce disfuncționalități în ceea ce privește performanța și calitatea întreprinderii. În acest fel, îmbunătățirea condițiilor de muncă poate fi implementată dintr-o perspectivă mai largă, într-un mediu lipsit de conflicte. Din acest motiv, și întrucât este o parte suplimentară a procesului de evaluare a riscurilor pe care toate organizațiile trebuie să o efectueze în mod obligatoriu, evaluarea riscurilor psihosociale trebuie să fie luată în considerare dintr-o perspectivă proactivă.

Evaluarea nu este o evaluare a opiniilor, ci a condițiilor, și nici nu constă în simpla aplicare a unui chestionar. Aplicarea chestionarului face parte din evaluare și reprezintă modalitatea de a obține percepția lucrătorilor asupra condițiilor ce urmează a fi evaluate, dar procesul de diagnosticare este mult mai amplu decât simpla obținere a unor impresii subiective, iar obiectivul final al acestuia se concentrează asupra cauzelor sau condițiilor de risc.

Evaluarea nu se încheie cu determinarea nivelului de risc existent, ci procesul trebuie să continue cu propunerea de măsuri preventive și monitorizarea ulterioară a acestora.

Implicarea conducerii este absolut esențială pentru a garanta o acțiune riguroasă și eficientă, deoarece analiza și intervenția psihosocială sunt procese legate de sistemele organizaționale.

La începutul procesului de evaluare, așteptările mari de intervenție individuală (educație, informare, formare...) sunt, în general, frecvente. Este esențial să se clarifice de la început că aceste acțiuni sunt necesare, dar nu suficiente, trebuind să se favorizeze intervențiile organizaționale (modificarea proceselor, organizarea acestora etc.).

Obiectivul principal al unei acțiuni de evaluare a stresului este de a detecta factorii psihosociali care pot avea efecte dăunătoare asupra organizației și lucrătorilor. Aceasta începe cu colectarea de informații privind condițiile organizaționale, conținutul muncii și îndeplinirea sarcinilor, pentru a ajunge la o primă abordare a factorilor de risc psihosocial. În plus, se colectează date privind funcționarea globală a organizației și contextul acesteia.

Stresul nu poate fi studiat separat de percepția subiectului, deoarece depinde direct de aceasta. Pentru a evalua condițiile de muncă susceptibile de a produce stres, este necesar să ne interesăm împreună cu lucrătorii. Deoarece este vorba de o percepție personală și subiectivă, pentru a evita denaturările datorate interpretărilor personale, este esențial să se compare aceste informații cu datele obiective disponibile.

Trebuie remarcat faptul că evaluarea psihosocială este o evaluare a condițiilor obiective de muncă și nu a opiniilor subiective pe care le are cineva despre acestea, exprimate prin sondaje și interviuri. Prin urmare, informațiile care trebuie colectate trebuie să includă:

- **Informații obiective** constă în colectarea de date referitoare la organizație, în ceea ce privește structura, contradicțiile, participarea și sistemele de funcționare, precum și în analiza diferiților indicatori privind rata de accidentare, sănătatea lucrătorilor, calitatea și performanța. Aceste date trebuie să fie solicitate de la diferitele departamente implicate (supraveghere sanitară, resurse umane etc.) și, în mod complementar, trebuie observată funcționarea reală a sistemului de muncă pentru a vedea eventualele discrepanțe între munca reală și cea prescrisă.
- **Informația subiectivă** încearcă să obțină percepția pe care o au angajații diferitelor departamente asupra condițiilor de muncă. În acest sens, este important de precizat că confidențialitatea și anonimatul informațiilor primite vor fi întotdeauna garantate. În cele din urmă, viața privată va fi respectată, iar accesul la datele individuale va fi împiedicat cu excepția tehnicienilor competenți care se ocupă de evaluare.

Tehnicile cantitative pot fi utilizate cu ajutorul chestionarelor sau al testelor numerice încadrate în metodologiile bine cunoscute de evaluare psihosocială, care evaluează percepția lucrătorilor, sau **tehnicele calitative**, care se realizează, în schimb, prin interviuri individuale și grupuri de discuții. Informații mai detaliate sunt obținute prin întrebări deschise la nivel individual sau colectiv.

Culegerea de informații trebuie planificată din timp, iar lucrătorii trebuie să fie informați, după ce au prevăzut locul și momentul realizării acestora.

De asemenea, trebuie luate în considerare atât datele obiective, cât și cele subiective, garantându-se anonimatul și confidențialitatea acestora.

Diferitele cerințe pentru obținerea de informații sunt menționate mai jos:

Informații obiective	Informații subiective
Indicatori:	Informații furnizate de:
Date generale despre companie (organigrama oficială, orare, sisteme de promovare etc.)	Direcția
Caracteristicile socio-demografice ale forței de muncă (sex, vârstă, nivel socio-cultural, vechime în companie)	Serviciul de prevenire
daunele aduse sănătății (absenteism, concedii medicale, rata de rotație a locurilor de muncă, declarații de invaliditate, accidente, schimbări de locuri de muncă ...).	Serviciul medical, dacă este cazul
Afectarea productivității (aspecte legate de performanță și calitate)	Biroul de resurse umane
Procesele-verbale ale reuniunilor Comitetului pentru sănătate și securitate, rapoartele de prevenire anterioare etc.	Managerii intermediari
Stiluri inadecvate de supraveghere	Lucrători
Implementarea neparticipativă a noilor proceduri și tehnologii	Alte departamente considerate relevante
Tehnicile de colectare a informațiilor care urmează să fie utilizate:	
<ul style="list-style-type: none"> • Observarea directă a posturilor și dezvoltarea postului - diferențe între procedura reală și cea prescrisă • Cantitative (metode de evaluare psihosocială) • Calitativ (interviuri personale, grupuri de discuții) 	

În cazul organizațiilor cu complexitate redusă, dacă nu sunt detectate riscuri semnificative în timpul analizei informațiilor obiective și al aplicării chestionarelor de evaluare directă, evaluarea poate fi finalizată fără a fi necesară o analiză subiectivă sistematică. În aceste cazuri, pe baza rezultatelor acestor chestionare, aplicarea acțiunilor preventive care pot fi specificate va fi determinată fie prin finalizarea evaluării

riscurilor, fie, în caz contrar, prin determinarea necesității de a o continua prin colectarea de informații subiective mai detaliate.

Punerea în aplicare a măsurilor

După determinarea măsurilor preventive care trebuie implementate, se va defini o serie de parametri pentru a obține o introducere eficientă a acestora. Aceasta presupune **elaborarea unui plan de acțiune** care trebuie să ia în considerare diferitele aspecte:

- Persoanele responsabile și definirea responsabilităților
- Momentul în care fiecare activitate este considerată finalizată
- Mijloacele alocate pentru punerea lor în aplicare
- Forma de comunicare a măsurilor către lucrători

Monitorizarea măsurătorilor

În domeniul psihosocial, trebuie avut în vedere faptul că modificarea condițiilor de organizare poate duce la consecințe neprevăzute, cum ar fi situațiile de refuz sau de conflict. Din acest motiv, consecințele trebuie să fie monitorizate în timp: pe termen scurt, mediu și lung. În acest fel, nu numai că este posibilă evaluarea domeniului de aplicare și a impactului orientărilor stabilite, dar este posibilă și introducerea modificărilor necesare pentru a le adapta la nevoile contextului și pentru a evita generarea suplimentară de condiții de risc sau agravarea acestora.

Stresul legat de muncă în hoteluri, restaurante și catering

Conform Acordului european privind stresul la locul de muncă din 2004, stresul este "o stare care poate fi însoțită de tulburări sau disfuncții fizice, psihologice sau sociale și este o consecință a faptului că unele persoane nu se simt capabile să facă față cerințelor sau așteptărilor care le sunt adresate".

Prin urmare, stresul la locul de muncă poate afecta potențial fiecare loc de muncă și fiecare lucrător, deoarece este cauzat de diferite aspecte strâns legate de organizație și de mediul de lucru.

Termenul "stres" nu indică neapărat ceva negativ, ci, uneori, răspunsul natural al unui organism care se confruntă cu o sursă de presiune. De fapt, stresul se împarte

în stres pozitiv (eustres), atunci când solicită organismul să se motiveze, să performeze și să reușească în activități, în timp ce cel negativ (distress) se activează atunci când există un răspuns negativ la un stimul intern sau extern.

Stresul la locul de muncă este determinat de interacțiunea dintre persoană și contextul organizațional și social în care lucrează și este rezultatul unei relații distorsionate între stresul impus de sarcină și rol și capacitatea operatorului de a le face față. Acesta este determinat de o situație care, limitată la locul de muncă, necesită ca lucrătorul să fie capabil să facă față unui anumit eveniment, cum ar fi gestionarea zilnică a angajamentelor profesionale sau relaționarea cu șefii și colegii.

Riscul psihosocial al stresului la locul de muncă

Riscurile psihosociale apar din cauza unor modalități inadecvate de proiectare, organizare și gestionare a muncii și a unui mediu de lucru mediocru din punct de vedere social și pot avea consecințe psihologice, fizice și sociale negative, cum ar fi stresul, epuizarea sau depresia legate de muncă. Câteva exemple de condiții de muncă care implică riscuri psihosociale sunt:

- volumul excesiv de muncă;
- solicitări contradictorii și lipsa de claritate a rolurilor;
- lipsa de implicare în procesele de luare a deciziilor care îi afectează pe lucrători și lipsa de influență asupra modului de desfășurare a activității;
- gestionarea inadecvată a schimbărilor organizaționale, nesiguranța locului de muncă;
- comunicarea ineficientă, lipsa de sprijin din partea colegilor sau a superiorilor;
- hărțuire psihologică și sexuală, violență din partea unor terțe părți.

Cercetările efectuate de Robyn D. Petree, Kirk M. Broome și Joel B. Bennett în 2012 arată că tinerii adulți care lucrează în restaurante se confruntă cu dublul stres al adaptării la locul de muncă și al gestionării responsabilităților personale.

Riscurile psihosociale în general, cum ar fi epuizarea și hărțuirea, se numără, de asemenea, printre rădăcinile cauzale ale stresului.

Termenul burn-out, tradus din limba engleză, înseamnă literalmente "ars", "ars", "explodat", "epuizat". Burn-out este un sindrom care constă în esență în uzura stimulilor și emoțiilor, într-o oboseală și o neîncredere care duc la reducerea motivațiilor și a capacităților personale. Subiecții cei mai expuși la această formă de epuizare emoțională sunt în primul rând lucrătorii care se ocupă de oameni prin profesie.

Cauzele care pot produce burn-out sunt: supraîncărcarea muncii, lipsa de control, valori conflictuale, remunerație scăzută, lipsa de echitate și satisfacție insuficientă.

Fenomenul de mobbing este legat de stres, dar de o natură diferită. Mobbing-ul poate consta în atacuri care vizează atât persoana (de la hărțuirea sexuală, umilirea, difuzarea de informații false despre ea, până la izolare), cât și activitatea profesională a persoanei, deci în detrimentul carierei sale (lipsa de recunoaștere a muncii, control excesiv, amenințări cu concedierea, reducerea sarcinilor de lucru sau supraîncărcarea muncii cu termene imposibile). Aceste comportamente abuzive și opresive cauzează daune integrității fizice și personalității morale a lucrătorului.

Lucrătorii suferă de stres atunci când cerințele activității lor sunt excesive și mai mari decât capacitatea lor de a face față.

Pe lângă problemele de sănătate mintală, lucrătorii supuși unui stres prelungit pot dezvolta probleme grave de sănătate fizică, cum ar fi bolile cardiovasculare sau tulburările musculo-scheletice.

Stresul legat de muncă în structurile de cazare

Pericolele și riscurile asociate cu manipularea manuală la locul de muncă precizează că lucrătorii din hoteluri, restaurante și restaurante (HORECA) suportă o mulțime de condiții de muncă nefavorabile, cum ar fi orele lungi, neregulate și nestandardizate.

Mai rău, condițiile de muncă s-au deteriorat în cursul ultimului deceniu, ceea ce implică un risc serios de stres legat de muncă. În consecință, Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă a identificat HORECA ca fiind un sector de risc.

Stresul angajaților se dovedește a fi o problemă semnificativă în industria ospitalității și este costisitor atât pentru angajatori, cât și pentru angajați. Deși abordarea și

reducerea stresului este un obiectiv nobil și poate duce la reduceri de costuri pentru angajatori, natura și amploarea stresului angajaților din industria ospitalității nu sunt pe deplin înțelese.

Un studiu realizat de John W. O'Neill și Kelly Davis a identificat factorii de stres ocupațional comuni la un eșantion de 164 de lucrători manageriali și muncitori cu ora angajați în 65 de hoteluri diferite, care au fost chestionați timp de opt zile consecutive. S-a dovedit că cei mai comuni doi factori de stres sunt tensiunile interpersonale la locul de muncă și supraîncărcările. Tensiunile interpersonale la locul de muncă au fost legate de o satisfacție mai scăzută la locul de muncă și de intenții mai mari de rotație. Managerii de hotel au raportat semnificativ mai mulți factori de stres decât angajații cu ora. Pe de altă parte, nu există diferențe semnificative în funcție de sex sau de starea civilă.

După cum știm cu toții, izbucnirea pandemiei Covid-19 a provocat o instabilitate enormă atât din punct de vedere sanitar, cât și din punct de vedere economic/ politic. Sectoarele afectate au fost multe, printre acestea repercusiunile au fost numeroase și în sectorul turismului, al ospitalității și al alimentației publice. Numeroși restauratori și manageri de cocktail baruri, precum și sectorul hotelier mare, au fost nevoiți să adopte măsuri, filosofii, limitări, constrângeri, dar și compromisuri în ceea ce privește modul de gândire, de abordare a muncii, de relaționare cu clienții și cu personalul de deservire.

Prăbușirea HoReCa (Hotellerie-Restaurant-Café) a cauzat și încă afectează numeroase sectoare: să luăm exemplul celui al băuturilor răcoritoare care, cu o piață de 4,9 miliarde de euro și 80 de mii de lucrători, nu poate compensa pierderile prin intermediul canalului de distribuție. Dacă în domeniul alimentar, în unele cazuri limitate, urgența coronavirusului a avut un impact chiar pozitiv, odată cu prăbușirea Horeca se produce destabilizarea unui întreg lanț de aprovizionare. Cel care va plăti cea mai grea factură este sectorul băuturilor, pentru care instituțiile vor trebui să pună serios în aplicare măsuri ad-hoc cu scopul de a salva o întreagă economie. Potrivit datelor IWSR, pentru a reveni la nivelurile de dinaintea crizei va trebui să se aștepte până în 2024.

La nivel psihologic, atât clienții, cât și restauratorii au suferit consecințe foarte grele; din partea unităților de cazare, teama de a eșua cu activitatea, atenția față de reguli,

protocoale și sancțiuni noi și riguroase, restructurarea cu echipa de lucru și necesitatea de a-și ascunde întâmpinarea la nivel paraverbal în spatele unor dispozitive de siguranță a limitat și declanșat cu siguranță un adevărat stres de muncă. Pe de altă parte, teama clienților de a frecventa locurile aglomerate, atenția acordată regulilor de igienă și dispozițiile de reducere a disponibilității totale a structurilor creează un fel de retragere din frecventarea structurilor prezente.

Pentru a restabili echilibrul și a reduce stresul de muncă în structurile de cazare, este necesar să se fotografieze fenomenul și să se producă intervenții care să vizeze reziliența și adaptabilitatea; două caracteristici fundamentale pentru o renaștere și o repornire a sectorului ospitalității și turismului.

Recunoașteți și evaluați stresul la locul de muncă

Stresul poate afecta sănătatea fizică și psihică a angajaților, performanța acestora și relațiile cu colegii de muncă. Din aceste motive, angajatorii ar trebui să fie atenți la primele semne de stres în rândul personalului lor, pentru a acționa rapid și pentru a reduce probabilitatea ca angajații să dezvolte stres la locul de muncă.

Stresul se poate manifesta în mai multe feluri, dar managerii pot recunoaște primele semne prin acordarea de atenție schimbărilor în comportamentul, obiceiurile sau starea emoțională a angajaților. Iată care sunt simptomele comune ale stresului la nivel emoțional și la nivel de muncă:

Nivelul emoțional	Nivelul de lucru
Iritabilitate	Sosirea cu întârziere la serviciu
Anxietate și depresie	Pierderea angajamentului
Descurajare	Erori necaracteristice
Pesimism	Absenteism
Sentimente de copleșire și de incapacitate de a face față situației	Inițiativă diminuată

Dificultăți cognitive, cum ar fi o capacitate redusă de concentrare sau de luare a deciziilor	O scădere generală a performanțelor la locul de muncă
---	---

În unele țări, precum Italia sau Regatul Unit, managerii au, de asemenea, obligația legală de a asigura sănătatea și siguranța angajaților lor la locul de muncă, iar acest lucru include și prevenirea stresului legat de muncă. Mai exact, în aceste țări, legea prevede că angajatorii trebuie să protejeze angajații de stresul legat de muncă prin efectuarea unei evaluări corecte a riscurilor.

O evaluare a riscurilor presupune, în general, identificarea pericolelor, evaluarea riscurilor, înregistrarea constatărilor și revizuirea rezultatelor. Din păcate, riscurile de stres nu sunt întotdeauna evidente din observație, prin urmare evaluarea poate fi mai dificilă. Așadar, cum pot managerii să efectueze o evaluare validă?

Multe abordări ale evaluării stresului legat de muncă sugerează integrarea unei evaluări obiective, în care sunt colectate și analizate date obiective, cu o fază subiectivă, în care rezultatele datelor sunt comparate cu informațiile personale provenite de la lucrători (emoțiile și gândurile lor).

Prima fază: evaluarea obiectivă	A doua fază: evaluarea subiectivă
În această fază, se colectează date obiective: numărul de accidente și răni, absențe, cifra de afaceri etc.	În această fază, datele subiective sunt colectate prin administrarea tuturor angajaților a unui chestionar de evaluare privind percepția subiectivă a stresului.

Tocmai a fost menționată utilizarea unui chestionar de evaluare, dar ce chestionar pot folosi managerii pentru a evalua cu precizie stresul legat de muncă? Health and Safety Executive (HSE), agenția guvernamentală britanică responsabilă cu reglementarea sănătății la locul de muncă, oferă unul dintre cele mai eficiente chestionare pentru evaluarea stresului în rândul angajaților: **Instrumentul de indicatori ai standardelor de management HSE.**

Instrumentul de indicatori ai standardelor de management HSE.

Instrumentul de indicatori ai standardelor de management HSE este un instrument de sondaj pe care managerii din diverse sectoare de producție, cum ar fi restaurantele și unitățile de cazare, îl pot distribui tuturor angajaților. Acest sondaj constă în 35 de itemi privind condițiile de lucru care ar putea fi cauze potențiale de stres legat de muncă. Potrivit HSE, aceste "condiții de lucru" corespund celor șase cauze principale de stres la locul de muncă.

Acestea sunt cunoscute sub numele de standarde de gestionare:

- **Control:** acest standard se referă la cât de multă putere și responsabilități au oamenii. Dacă angajații simt o lipsă de control asupra muncii lor, se pot simți stresați.
- **Exigențe:** este posibil ca angajații să nu poată face față volumului de muncă sau mediului de lucru și rezultă că se simt copleșiți.
- **Sprijin:** angajații se pot simți stresați și pentru că nu sunt susținuți de managerii sau colegii lor. Lipsa de sprijin îi poate face pe oameni să se simtă subevaluați.
- **Relațiile:** acest standard se referă la modul în care oamenii interacționează la nivel personal și profesional la locul de muncă: dacă relațiile bune promovează o muncă pozitivă și permit evitarea conflictelor, cele negative pot duce la stres.
- **Rolul:** oamenii devin stresați atunci când nu își înțeleg rolul și ce se așteaptă de la ei.
- **Schimbare:** acest standard se referă la modul în care managerii comunică schimbările organizaționale. Schimbările pot provoca sentimente de incertitudine și stres, mai ales atunci când angajații nu sunt implicați în luarea deciziilor de schimbare și când aceste schimbări nici măcar nu sunt comunicate în prealabil. Aceste standarde de management îi pot ajuta pe manageri să identifice riscurile majore de stres; în acest fel, managerii pot proteja angajații prin confruntarea cu principalele cauze ale stresului și ale stării de rău.

Iată cei 35 de itemi ai instrumentului de indicatori ai standardelor de management HSE. Rețineți că punctajele se bazează pe scala Likert de la 1 la 5 puncte (de la "Niciodată" la "Întotdeauna").

Instrumentul de indicatori ai standardelor de management HSE

1. Îmi este clar ce se așteaptă de la mine la locul de muncă
2. Pot decide când să iau o pauză
3. Diferite grupuri de la locul de muncă cer de la mine lucruri care sunt greu de combinat
4. Știu cum să-mi fac treaba.
5. Sunt supus hărțuirii personale sub formă de cuvinte sau comportament nepolitic
6. Am termene limită irealizabile
7. Dacă munca devine dificilă, colegii mei mă vor ajuta.
8. Primesc feedback de susținere cu privire la munca pe care o fac
9. Trebuie să lucrez foarte intensiv
10. Am un cuvânt de spus în ceea ce privește ritmul meu de lucru
11. Știu clar care sunt îndatoririle și responsabilitățile mele
12. Trebuie să neglijez unele sarcini pentru că am prea multe de făcut
13. Sunt clar în ceea ce privește scopurile și obiectivele pentru departamentului
14. Există fricțiuni sau furie între colegi
15. Am posibilitatea de a decide cum să-mi desfășor activitatea
16. Nu reușesc să fac pauze suficiente
17. Înțeleg modul în care munca mea se încadrează în scopul general al organizației
18. Sunt presat să lucrez multe ore

19. Am posibilitatea de a decide ce să fac la locul de muncă
20. Trebuie să lucrez foarte repede.
21. Sunt supus la intimidare la locul de muncă
22. Am presiuni de timp nerealiste
23. Mă pot baza pe managerul meu ierarhic pentru a mă ajuta cu o problemă la locul de muncă
24. Primesc ajutorul și sprijinul de care am nevoie din partea colegilor
25. Am un cuvânt de spus în ceea ce privește modul în care lucrez
26. Am suficiente ocazii de a pune întrebări managerilor cu privire la schimbările de la locul de muncă
27. Primesc respectul pe care îl merit la locul de muncă din partea celor de la colegi
28. Personalul este întotdeauna consultat cu privire la schimbările de la locul de muncă
29. Pot să vorbesc cu șeful meu direct despre ceva ce m-a supărat sau m-a enervat la locul de muncă
30. Timpul meu de lucru poate fi flexibil
31. Colegii mei sunt dispuși să mă asculte în legătură cu munca mea problemele de la locul de muncă
32. Atunci când se fac schimbări la locul de muncă, îmi este clar cum trebuie să le pun în practică
33. Sunt susținut în munca solicitantă din punct de vedere emoțional
34. Relațiile la locul de muncă sunt tensionate
35. Managerul meu direct mă încurajează la locul de muncă

În ceea ce privește alte instrucțiuni specifice, vă rugăm să faceți clic pe acest link:

<https://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>.

Odată ce managerii au analizat chestionarele angajaților, este important ca aceștia să comunice concluziile personalului lor. De fapt, acest chestionar se dorește a fi doar un punct de plecare: poate fi un ghid util pentru acțiunile viitoare și poate constitui baza discuțiilor dintre angajatori și angajați.

În concluzie, stresul nu ar trebui să fie un motiv pentru angajatori să se teamă să gestioneze. Managerii trebuie să își amintească faptul că efectuarea unei evaluări bine planificate a riscului de stres este crucială pentru a preveni epuizarea, absenteismul și chiar problemele de sănătate mintală pe termen lung.

Luând măsuri în avans pentru a face față potențialelor cauze ale stresului, angajatorii pot preveni impactul acestor probleme asupra organizației lor. Din acest motiv, este întotdeauna mai bine să se adopte o abordare proactivă pentru a controla stresul, mai degrabă decât să se reacționeze atunci când oamenii sunt deja stresați.

Dar dacă angajații sunt deja stresați, ce pot face managerii pentru a le reduce stresul și starea de rău?

Cum pot managerii să reducă stresul angajaților

Stresul este, bineînțeles, o problemă critică în cadrul organizațiilor și societății contemporane și este un fenomen complex. Aceasta înseamnă că există mulți factori externi - mediul - și interni - adaptare, cogniție - care contribuie la nivelurile de stres pe care le resimte cineva.

În evaluarea cauzelor și efectelor stresului la locul de muncă, este important de reținut că există mulți factori ascunși în modul în care o persoană răspunde, experimentează și gestionează stresul. Conform teoriei tranzacționale a stresului, nivelul de stres depinde nu numai de factorii de mediu, ci și de variabile individuale,

cum ar fi cogniția și personalitatea, precum și de modalitățile de a face față. Prin urmare, nivelurile și efectele stresului variază în funcție de mai mulți factori. Prin înțelegerea cauzelor și a efectelor stresului la locul de muncă, se poate produce o schimbare pozitivă în ceea ce privește reducerea stresului la locul de muncă.

Locul de muncă din zilele noastre trece prin multe schimbări. Există noi tehnologii, care schimbă modul în care lucrăm și îndeplinim sarcinile. Dacă un angajat nu are abilitățile necesare pentru a îndeplini astfel de sarcini în mod eficient, atunci acesta se confruntă cu presiuni din partea angajatorului. Această presiune creează stres care poate afecta în mod negativ performanța și bunăstarea. Există o concurență pentru a supraviețui și, astfel, organizația continuă să ceară tot mai mult de la angajații săi. Petrecerea unor ore lungi la locul de muncă perturbă echilibrul dintre viața profesională și cea privată, ceea ce duce la faptul că angajații suprasolicitați ratează viața socială și evenimentele de familie. Din cauza crizei economice, multe companii reduc personalul sau fuzionează. Ambiguitatea cauzată de astfel de schimbări drastice în afaceri, îi lasă pe angajați fără control asupra a ceea ce se va întâmpla cu locul lor de muncă. Toate aceste patru schimbări de mediu de la locul de muncă pot deveni factori de stres pentru angajați, de la cei care ocupă poziții de conducere înalte, până la cei de la cele mai joase poziții.

Astfel, putem vedea că stresul poate proveni dintr-o varietate de surse. Acesta poate rezulta din probleme din viața personală sau de familie a unei persoane, dar stresul poate fi cauzat și de probleme care apar la locul de muncă.

Există unele practici de management care creează stres în viața fiecărui angajat în parte. În timp ce cursurile contemporane de leadership și management promovează tehnici de management eficiente, unii manageri, adesea pregătiți în "vechea școală" sau poate mai interesați de propria promovare, uită că propriile acțiuni pot crea un mediu de lucru stresant și pot avea un impact asupra succesului și sănătății organizaționale a unei unități de lucru.

Există diferite tipuri de manageri care pot influența negativ mediul de lucru:

- Managerii care confundă urgența cu criza. multe sarcini și responsabilități trebuie să aibă un sentiment de urgență; sunt importante, necesare și trebuie îndeplinite în

timp util. Cu toate acestea, în special în partea administrativă a unei agenții, nu orice acțiune reprezintă o criză. Pentru mulți manageri, însă, toate misiunile care au un termen limită devreme, sunt văzute ca fiind o criză. Astfel, se poate întâmpla ca angajații să fie forțați să muncească în termene inutile și în condiții stresante pentru sarcini care ar trebui considerate de rutină.

- Managerii care fac micro-management. Acest tip de manageri sunt cei care controlează și structurează ziua de lucru a subalternilor și pretind că există un singur mod de a îndeplini sarcinile atribuite. În același timp, ei nu se concentrează pe dezvoltarea cunoștințelor, competențelor și abilităților necesare pentru ca subordonații să lucreze independent și să își atingă succesul.

- Managerii care dau sarcini incomplete. Acești manageri pentru a menține controlul asupra angajaților lor atribuie mici sarcini incomplete. În acest fel, angajații sunt forțați să ceară informații suplimentare înainte ca sarcina să poată fi finalizată.

- Managerii care sunt inflexibili. Acest lucru este destul de auto-explicativ, managerii trebuie să adopte o abordare flexibilă față de cerințele în schimbare care le sunt impuse și față de resursele lor.

Există mult mai multe acțiuni pe care managerii le pot întreprinde pentru a influența negativ activitatea angajaților, dar cele menționate sunt cele mai puțin cunoscute.

Cum pot deveni mai eficienți și cum pot reduce cu adevărat stresul?

În afară de înțelegerea impactului acțiunilor lor asupra angajaților și de continuarea învățării abilităților de conducere și de management eficient, există diferite măsuri pe care un manager le poate lua. Comunicarea este un factor cheie dacă un manager dorește să implementeze o conducere eficientă. În multe organizații, întreruperea relațiilor dintre forța de muncă și conducere apare atunci când există o întrerupere a comunicării. Eșecul unui manager de a comunica cu angajații săi sau de a încuraja comunicarea reciprocă cu managerul produce rezultate negative. O conducere eficientă în cadrul unei agenții și gestionarea eficientă a resurselor umane ale acesteia necesită o comunicare eficientă și continuă la toate nivelurile.

În relațiile cu subordonații, managerul trebuie să fie considerat drept corect, deschis și onest. Încă de la început, angajații trebuie să înțeleagă așteptările managerului, în special în ceea ce privește modul în care ar trebui să își abordeze munca și în modul în care acesta conduce disciplina și evaluarea performanțelor.

Perioadele de mare stres sunt, bineînțeles, momente emoționale pentru angajați. Unul dintre rolurile importante jucate de un manager în astfel de momente este acela de supapă de siguranță, o priză emoțională prin care angajații își pot descărca în mod corespunzător furia, teama, frustrarea și preocupările. În același timp, este la fel de important ca managerul să învețe cum să protejeze cu succes subordonații de stresul produs de cei aflați mai sus în lanțul de "comandă".

Angajații așteaptă cu nerăbdare managerul care se interesează direct de performanța lor și se implică în activitățile organizației. Prin urmare, este esențial ca managerul să conștientizeze importanța sprijinului pe care îl acordă subordonaților, mai ales atunci când acest personal este cel afectat de criză. Un astfel de rol devine deosebit de necesar atunci când problemele negative apar chiar în cadrul organizației, iar managerii sunt însărcinați cu menținerea moralului agenției. Este esențial ca managerii înșiși să mențină o atitudine pozitivă în exterior, mai ales în prezența subordonaților lor; pentru sănătatea organizației și a misiunii sale, managerii nu își pot permite să fie văzuți ca fiind negativi și anti-administrație.

În toate tipurile de locuri de muncă - cele importante, cum ar fi forțele de ordine, dar și agențiile obișnuite - este necesar ca, pentru propria sănătate mintală, personalul să caute partea bună a lucrurilor, acceptând că gravitatea sarcinilor de serviciu poate fi atenuată. Managerii care își iau prea în serios nu numai munca, ci și pe ei înșiși, riscă să aducă prejudicii bunăstării emoționale a personalului și a lor înșiși.

O parte a procesului de maturizare a liderilor și managerilor organizaționali constă în realizarea faptului că trebuie să fie dispuși să accepte responsabilitatea pentru acțiunile subordonaților lor, acțiuni care nu se află întotdeauna sub controlul direct al managerului, precum și pentru propriile acțiuni. Este, desigur, ușor să arunci un subordonat "sub autobuz". Poate fi mai potrivit ca managerul să accepte o parte din responsabilitate atunci când un subordonat nu reușește să realizeze ceea ce se dorește și să folosească situația ca pe o experiență de învățare pentru toți.

Atât managerii, cât și personalul ar trebui să înțeleagă că o performanță profesională eficientă necesită un echilibru între cerințele profesionale, responsabilitățile familiale și problemele personale. Nerecunoașterea și neacceptarea relației dintre fiecare dintre acestea poate duce prea frecvent la conflicte, frustrări și furie care se răsfrâng asupra tuturor părților vieții unei persoane. Pentru a fi eficient la locul de muncă înseamnă pur și simplu că cineva învață să echilibreze cerințele acestuia cu cele ale celorlalte elemente ale vieții sale. Pentru manageri, acest lucru înseamnă, de asemenea, că nu numai că învață să aplice un astfel de echilibru în propria viață, ci și că îl acceptă ca pe o necesitate pentru o viață profesională și personală sănătoasă a angajaților lor.

Dacă un manager dorește un loc de muncă eficient, trebuie să se concentreze pe două domenii principale:

- Prima este să cunoască oamenii cu care lucrează: punctele lor forte, punctele slabe, familiile lor și aspirațiile lor profesionale. Înarmat cu aceste cunoștințe, un manager de succes poate atât să atribuie în mod corespunzător sarcini și responsabilități, cât și să se asigure că angajații își percep munca ca fiind semnificativă și valoroasă.

- Al doilea este de a lucra la dezvoltarea oamenilor care servesc organizația sa, ajutându-i să își facă treaba mai eficient și cu mai puține distracții prin programe de gestionare a stresului, a timpului și a finanțelor personale, de exemplu. O astfel de dezvoltare ar trebui să fie privită ca o investiție în viitorul agenției.

Pentru a reduce stresul la locul de muncă, este important ca managerii să dea un exemplu. În calitate de lider, este esențial să păstrați controlul asupra emoțiilor. Negativitatea, furia sau stresul nu ar trebui să se răsfrângă asupra angajaților.

Managerul are nevoie de suficient timp pentru a se destresa la sfârșitul zilei de lucru. O idee inovatoare este aceea de a organiza întâlniri de mers pe jos în loc de întâlniri în sala de ședințe. Managerii trebuie să facă exerciții fizice și să aibă un stil de viață sănătos. Acest lucru este extrem de important atunci când vine vorba de combaterea stresului legat de locul de muncă. Programele de bunăstare a angajaților reprezintă o modalitate bună de a-i ajuta pe angajați să se relaxeze și să

se simtă mai bine în pielea lor. De asemenea, activitatea socială este bună pentru a reduce stresul, pentru a ridica moralul și pentru a consolida echipa. Cel puțin o dată pe săptămână, managerul ar trebui să rezerve o oră pentru a-și reuni echipa într-un mediu distractiv.

Unul dintre rolurile supervizorilor este acela de a asigura siguranța la locul de muncă, care dacă nu este acolo, va provoca un mediu stresant.

Potrivit lui Dessler, supraveghetorii sunt membri cheie ai programului de siguranță al companiei. Aceștia ar trebui să mențină un loc de muncă sigur și sănătos, ferit de pericole. În calitate de asigurare, ei sunt responsabili în monitorizarea frecventă a locurilor lor de muncă pentru a identifica condițiile nesigure sau nesănătoase. Este important să se implice și să investigheze accidentele de muncă și să încurajeze angajații să raporteze condițiile nesigure sau nesănătoase. De asemenea, este vital să se instituie acțiuni pentru a preveni repetarea accidentelor și să se asigure că toți angajații sunt instruiți în mod adecvat pentru a efectua munca în condiții de siguranță. Angajații trebuie, de asemenea, să fie informați cu privire la pericolele asociate cu activitatea pe care urmează să o desfășoare înainte de a începe munca. Este importantă și informarea acestora cu privire la procedurile care trebuie urmate în caz de urgență, la modul în care trebuie să raporteze condițiile nesigure sau nesănătoase și la măsurile pe care trebuie să le ia în cazul unui accident de muncă. Supervizorii trebuie, de asemenea, să monitorizeze comportamentul angajaților pentru a se asigura că munca este efectuată și să ia măsuri prompte pentru a corecta orice acțiuni sau comportamente nesigure sau nesănătoase.

În ciuda cercetărilor limitate, există unele dovezi că intervențiile de coaching pot contribui la reducerea stresului la locul de muncă, atât direct, cât și indirect. Influența directă a coaching-ului asupra stresului la locul de muncă are loc atunci când clientul se confruntă cu niveluri ridicate de stres, iar o intervenție de coaching este inițiată și orientată în mod specific pentru a reduce nivelul de stres. Influențe indirecte ale coaching-ului asupra stresului la locul de muncă pot fi atestate dacă obiectivul clientului este de a îmbunătăți performanța și, prin aceasta, el poate deveni mai puțin stresat sau presat. Secțiunea care urmează va implica un rezumat și o critică a literaturii existente privind efectele coaching-ului asupra reducerii stresului la locul de muncă.

Deoarece stresul provine din atât de mulți factori externi și interni dinamici și fluizi, cred că eliminarea totală a acestuia la locul de muncă, este imposibilă. Nu cred nici că este realist să credem că putem recomanda o metodă solitară sau singulară pentru a combate și a vindeca stresul la locul de muncă. Este nevoie de o combinație de metode și aplicații pentru a-i ajuta pe clienți să gestioneze și să facă față stresului lor.

Dacă analizăm mai atent cauzele stresului la locul de muncă, este posibil să găsim soluții care să îl reducă. De exemplu, soluțiile posibile la problemele amenințate de factorii de mediu (sau organizaționali) ar putea fi inițiate și implementate de organizație - fie proactiv, fie reactiv. Organizația ar putea reprojeta descrierile și așteptările de la locurile de muncă, ar putea îmbunătăți strategiile de conducere, ar putea îmbunătăți condițiile de muncă sau ar putea oferi o formare relevantă pentru angajați. Avantajul urmăririi unor astfel de politici reflexive este atât pentru angajator, cât și pentru angajat - sperăm că eliminarea cauzelor semnificative ale stresului la locul de muncă. Totuși, aceste soluții sunt dincolo de controlul angajaților; numai conducerea poate pune în aplicare astfel de politici și iniția aceste schimbări. Astfel de strategii axate pe probleme, dacă sunt sugerate, dar apoi nu sunt acceptate și implementate de organizație, pot fi însă foarte dezavantajoase. Atunci când angajații se așteaptă și sunt încurajați de schimbările promise, iar acestea nu sunt realizate, atunci nivelul de stres va reveni și va crește și mai mult.

Organizațiile pot pune în aplicare practici inovatoare de sănătate la locul de muncă, cum ar fi managementul stresului și programele de wellness. Acestea pot începe să ofere coaching pentru a-i ajuta pe angajați să reducă și să gestioneze nivelul de stres. Scopul principal al programelor de asistență pentru angajați (EAP), cele care încorporează tehnici de gestionare a stresului și de wellness, este de a minimiza reacțiile adverse ale angajaților la stres, astfel încât aceștia să fie mai sănătoși, mai fericiți, mai productivi și mai puțin predispuși la absențe. Programele de gestionare a stresului și de bunăstare implică instruirea angajaților în tehnici de meditație și relaxare și, în general, promovează un stil de viață mai sănătos și mai relaxat. Această soluție are beneficii pentru ambele părți de la locul de muncă; mai exact, deoarece îmbunătățește capacitatea de rezistență și abilitățile de adaptare ale participanților. Cu toate acestea, trebuie spus că, în timp ce aceste programe

progresive caută să abordeze simptomele stresului prin minimizarea reacțiilor adverse la acesta, ele nu ajung la miezul problemei; factorul variabil al percepției și interpretării de către fiecare angajat în parte a situațiilor stresante.

Nivelurile de stres pot fi modificate de percepția cognitivă a individului și, potrivit unor psihologi, persoanele afectate de stresul de la locul de muncă au un control asupra modului în care este gestionat stresul lor. Perspectiva cognitivă asupra stresului arată că stresul se află în ochii celui care îl privește (Lazarus, 1966). Prin urmare, dacă stresul este parțial cauzat de percepții, gânduri și emoții nedorite, atunci soluția constă în modificarea acestor percepții, gânduri și emoții. Programele de gestionare a stresului și de bunăstare nu abordează latura cognitivă a stresului și, prin urmare, abordează doar parțial problema stresului la locul de muncă.

Cum să desființezi conceptul de șef-angajat pentru a obține cât mai mult posibil conceptul de echipă

În mediul de afaceri, auzim din ce în ce mai des discuții despre semnificația termenului "lider de echipă". Mulți, pentru a simplifica traducerea, asociază semnificația de team leader cu cea de "șef", iar acest lucru are o serie întreagă de consecințe negative pentru semnificația de team leader, care este o resursă foarte importantă a companiei, în multe cazuri chiar vitală, pentru compania sau organizația în care activează. Este important de precizat că a fi lider de echipă nu înseamnă a le comanda angajaților săi și a uniformiza diversele aspecte ale companiei în funcție de personalitatea lor. Adevăratul lider de echipă este un ghid al grupului de lucru, un bacalauan spre succesul sau eșecul companiei.

În ciuda acestui fapt, există multe situații în care acest lucru nu se întâmplă, în care ne confruntăm cu un șef adevărat, în sensul negativ al termenului, care nu simte niciun fel de empatie față de proprii angajați. Și aproape că uită că ei sunt cei care îi conduc afacerea.

Aceste comportamente sunt complet dăunătoare pentru angajații lor. Acești "șefi" își amintesc de relațiile care existau în sistemele feudale. Sunt oameni care au o concepție autocratică despre putere și cărora nu le pasă de repercusiunile negative ale comportamentului lor. Ei percep compania sau organizația ca pe o mașinărie

care trebuie să funcționeze perfect și în care angajații din subordine sunt doar piese ale angrenajului.

Un șef toxic se concentrează mai mult pe rezultate decât pe procese.

S-a demonstrat că o conducere pozitivă generează o mai mare eficiență. Relațiile democratice și orizontale, în timp, obțin mai mult respect din partea lucrătorilor. Mai presus de toate, un lider adevărat are autoritate morală asupra celorlalți. Acesta nu are nevoie de sancțiuni sau pedepse pentru ca angajații săi să se angajeze în realizarea obiectivelor companiei, ci motivează și recompensează pentru a le crește sentimentul de apartenență și angajamentul lor. Un șef toxic, în schimb, folosește frica drept armă. Acesta este instrumentul pe care îl folosește pentru a-i determina pe angajați să urmărească obiectivele companiei. Deși această metodă poate funcționa pe termen scurt, pe termen mediu și lung, ea scapă de companie: angajații, de fapt, se vor simți frustrați și stresați și vor profita de prima ocazie pentru a părăsi compania. Din acest motiv, este un lider care dăunează întregii companii.

Toate studiile privind psihologia muncii indică faptul că o relație sănătoasă între diferiții membri ai unei echipe duce la creșterea productivității și la îmbunătățirea rezultatelor. Din aceste motive enumerate mai sus, fiecare companie ar trebui să aibă conceptul de "echipă" mai degrabă decât cel de "Șef-angajat", în care toți sunt egali, chiar dacă fiecare cu treaba lui.

Așa-numita muncă în echipă este un mod popular și răspândit de gestionare a muncii. Echipa împarte obiectivele și volumul de muncă în funcție de o viziune comună asupra rolurilor și a regulilor care trebuie respectate, cu scopul final de a colabora și de a lucra în sinergie pentru a atinge obiectivele de afaceri și a îmbunătăți productivitatea. De aceea, a ști să lucrezi în echipă este în prezent o competență fundamentală care trebuie dobândită în orice parcurs profesional: de aceea, printre cele mai solicitate competențe pentru a găsi un loc de muncă, este evaluată adesea și atitudinea de a lucra în echipă.

Cum să lucrezi eficient într-o echipă

Fiecare echipă, oricât de unită ar fi, este condusă de un manager de proiect capabil să creeze o colaborare eficientă între membrii grupului, reușind să gestioneze

conflictele interne și să aplice procedurile. De aici trece posibilitatea de a crea o echipă câștigătoare care știe să pună în aplicare abilitățile de lucru în echipă.

Din acest motiv, calitatea pe care orice bun manager de proiect trebuie să o posede este o bună doză de leadership, adică acel set de abilități care îți permit să interacționezi cu membrii echipei: capacitate logică, capacitate de negociere, organizare, capacitatea de a-i face pe membrii grupului să crească din punct de vedere profesional, precum și, evident, o bună dialectică și abilități tangibile.

Ce înseamnă să lucrezi în echipă

A lucra în echipă înseamnă să câștigi încredere în ceilalți colaboratori și, în special pentru managerul de proiect, înseamnă să poți delega munca, încredințând responsabilitățile în funcție de competențele personale ale fiecăruia. Astfel, individul are posibilitatea de a se dezvolta din punct de vedere profesional. Lucrul în echipă, prin urmare, nu ascunde nici un secret, nici o formulă magică: doar prin gestionarea consecventă a resurselor, un bun lider este capabil să își transmită competențele pentru a obține cele mai bune rezultate. Dar a lucra în echipă înseamnă, de asemenea, a permite circularitatea comunicării și a garanta bunăstarea indivizilor, care au o viziune clară și comună asupra obiectivului care trebuie atins.

Pentru a realiza acest lucru, vă propunem o activitate de grup, brainstorming, în care să organizăm echipa și să ne familiarizăm cu această structură corporativă. Brainstormingul este o tehnică creativă de cercetare a ideilor, care este utilizată în domeniul educațional și mai ales în domeniul afacerilor/corporațiilor. Libera circulație a ideilor nu numai că încurajează crearea de soluții inovatoare, dar se dovedește a fi o activitate de team building fundamentală pentru crearea de sinergii între colaboratori. Brainstorming-ul este prima fază a oricărui proiect de succes în afaceri: unirea unui număr mare de gânduri îmbunătățește comunicarea asociativă, favorizând identificarea de noi strategii originale.

Rezolvarea problemelor

Brainstorming-ul se poate dovedi a fi un instrument câștigător și pentru companiile care trec printr-o anumită perioadă de criză. Ideile împărtășite de toți colaboratorii

companiei sunt elemente esențiale pentru a-l ajuta pe antreprenor să vă identifice problema și să încerce să conceapă soluții adecvate și inovatoare.

Rafinarea proiectelor de afaceri

Proiectul de afaceri este, de obicei, conceput de către antreprenor sau de către membrii conducerii: luarea în considerare a opiniilor fiecărui colaborator desfășurarea de activități de brainstorming se poate dovedi a fi soluția cea mai potrivită pentru a crea noi proiecte eficiente și noi strategii de promovare.

Încurajați rezolvarea problemelor

Utilizarea unei diagrame de brainstorming este o activitate foarte importantă pentru crearea de noi soluții în cadrul companiei: tehnica brainstormingului încurajează colaboratorii companiei în analiza problemelor și în identificarea soluțiilor adecvate. Prin unirea și compararea diferitelor idei venite de la diferiți colaboratori se pot crea proiecte originale și creative, capabile să rezolve probleme de afaceri deosebit de complicate.

Creați o echipă unită și câștigătoare

Activitatea de brainstorming necesită angajament și cooperare din partea fiecărui angajat al companiei: fiecare își poate exprima ideile în deplină libertate pentru a identifica soluții inovatoare. Brainstormingul este, prin urmare, o activitate deosebit de eficientă din perspectiva Team Building, deoarece munca în echipă este o condiție indispensabilă pentru succesul oricărui proiect.

Colectați opiniile tuturor

Cunoașterea opiniilor tuturor componentelor unei companii este esențială pentru a putea reînnoi semnificativ propriile servicii. Ideile mai multor oameni pot da viață unor proiecte noi și originale care pot răsturna logica pieței. Luarea în considerare a opiniilor tuturor este, de asemenea, o activitate deosebit de eficientă din perspectiva Team building-ului, deoarece conferă importanță fiecărui membru al companiei.

După ce te-ai gândit la ideea echipei prin brainstorming, trebuie să pui totul în practică prin Team Building. Aceasta înseamnă literalmente "construirea unei echipe". De fapt, înseamnă ansamblul de activități și proceduri care au rolul de a

face ca un grup de oameni să interacționeze pentru a le îmbunătăți capacitatea de a lucra în echipă.

Cum funcționează

Modalitățile prin care poate fi construită o echipă pot fi împărțite în două categorii:

-Tactici "pasive", axate pe dezvoltarea protocoalelor de comunicare, pe utilizarea managementului de proiect etc.

-Tactici "active" sau specifice, cum ar fi participarea la jocuri și activități de teambuilding.

- Activitățile de team building lucrează asupra funcționării echipei într-un mod "subteran" și implicit. Formatorul și sala de clasă sunt eventual prezenți doar în momentul briefingului inițial și în debriefingul final, când se prezintă activitatea și când se rezumă apoi rezultatele și consecințele. În tot restul timpului, echipa se află într-un context deliberat diferit și departe de rutina profesională.

Ce trebuie să faceți

- Definiți un singur obiectiv: nu este niciodată o idee bună să aveți mai multe obiective în timpul unei sesiuni de brainstorming. Prima regulă de urmat atunci când vă angajați într-un proces de brainstorming este să definiți un singur obiectiv de atins. Doar în acest fel putem fi siguri că nu ne vom irosi energia pe proiecte inutile și ne vom putea concentra pe priorități.

-Stop la judecăți, da la idei: o altă regulă importantă de urmat pentru a ne asigura o sesiune de brainstorming de succes înseamnă să participăm cu un spirit proactiv și incluziv. Brainstormingul înseamnă să pui în jurul unei mese mai mulți oameni, fiecare cu capul lui. Dacă vrei să faci drumul brainstormingului și să atingi obiectivul stabilit, nu trebuie niciodată să judeci pe cine avem în față și nici să ai preconcepții. Deși este important să sugerăm ideile care ne vin în minte, chiar dacă acestea pot părea fie nefolositoare, fie greșite.

- Definiți un plan de întâlniri periodice: ca în cazul tuturor proiectelor, și pentru a atinge obiectivul stabilit printr-un proces de brainstorming, este necesar să aveți un plan de întâlniri periodice bine definit și organizat. Stabilirea unui interval de timp cu o limită maximă de timp care trebuie respectată este esențială pentru a realiza

sesiunea de brainstorming. Consecvența și angajamentul de a respecta timpii și metodele de lucru reprezintă regula de aur, cheia succesului.

- Alegeți personalitățile potrivite: a avea la masă personalitățile potrivite este o altă regulă importantă de urmat pentru a nu pierde timpul urmărind obiective neclare sau imposibil de atins. De fapt, în cadrul unui brainstorming, ideile produse pot fi cu adevărat multe și trebuie să fii capabil să le sintetizezi și să le faci utile în scopuri de afaceri. Trecutul profesional al celor care participă la procesul de brainstorming trebuie să fie cât mai variat, acordând în același timp atenție la alegerea doar a persoanelor capabile să genereze idei și să evidențieze probleme fără a aduce nemulțumiri în cadrul grupului. Figura-cheie în cadrul grupului este cea a moderatorului, care trebuie să fie capabil să medieze și să coordoneze fluxul de idei, readucând echipa să se concentreze asupra obiectivului final atunci când este nevoie.

- Creați un mediu de lucru favorabil: o regulă de brainstorming adesea subestimată este alegerea mediului de lucru. Faptul de a fi într-un loc luminos și sănătos servește la stimularea creativității și a bunei dispoziții, ceea ce reprezintă o condiție importantă pentru a crește șansele de succes în atingerea obiectivului stabilit.

- Un mic ajutor extern: a avea instrumente care să sprijine brainstorming-ul este o regulă care trebuie aplicată nu numai în acest context, ci în toate acele contexte în care este important să se țină evidența a ceea ce se vorbește cu voce tare. Tipul de instrument care trebuie utilizat trebuie ales în funcție de tipul de context: tabletele șterse și post-it-urile colorate sunt printre cele mai utilizate instrumente pentru ușurința de utilizare și multifuncționalitatea lor.

- Nu întrerupeți fluxul de idei: o altă regulă de brainstorming care este adesea menționată în cărțile pe această temă este următoarea: nu întrerupeți niciodată fluxul de idei, indiferent de motiv. Motivul este simplu, brainstormingul funcționează bine doar dacă amestecul corect de idei diferite are loc într-un singur flux. Cu toate acestea, există întotdeauna o excepție de la regulă: dacă vă dați seama că există o disproporție prea mare între ideile propuse de persoanele din grup, moderatorul va trebui să intervină prin întreruperea fluxului și dând tuturor posibilitatea de a interveni.

- Fără dispozitive: o regulă de brainstorming care ar putea stârni o oarecare rezistență este următoarea: fără smartphone-uri, calculatoare, tablete și telefoane mobile de generație veche sau nouă. Pe scurt, atunci când intrați în sala de lucru pentru a începe brainstormingul trebuie să faceți un pic ca atunci când intrați la cinema sau la teatru: opriți telefoanele mobile și concentrați-vă pe ceea ce faceți în acel moment.

- Folosiți un instrument de cartografiere grafică: în sfârșit, o regulă de brainstorming utilă pentru a încheia cu succes o sesiune și a lua cu voi un punct de plecare la care să lucrați în sesiunile următoare: cartograftați grafic ideile și conceptele apărute prin intermediul unui software, dacă nu avem aceste instrumente, cu creionul și hârtia de modă veche.

Cât timp durează

Consolidarea echipei poate avea durate foarte diferite, în funcție de scopul urmărit. Aceasta variază de la câteva minute la câteva zile de activitate.

- 15-60 de minute: scurtă intervenție de spargere a gheții între sesiunile unei convenții, de exemplu, pentru a sparge gheața și a-i face pe participanți să se "trezească".

- 2-4 ore: activitate de formare inserată în cadrul unei conferințe pentru a lucra asupra funcționării echipei și pentru a dezvolta modalități mai eficiente de comunicare.

- 1-2 zile: eveniment corporatist care îi duce pe participanți într-un context departe de normalitatea afacerilor, pentru a integra oameni noi în echipă și a lucra în profunzime la rezolvarea unor probleme de afaceri.

- Intervenție periodică în cadrul unui curs de formare semestrial sau anual al companiei.

Figura antrenorului

Echipa este însoțită pe tot parcursul evenimentului de antrenori și instructori profesioniști. Datorită experienței lor deosebite, aceștia sunt în măsură să monitorizeze constant progresul echipei, să stimuleze creativitatea și fantezia, să asigure implicarea tuturor în munca comună. Uneori, în rolul de antrenor, este posibil

să aveți nevoie de ajutor specializat. Alteori, însă, rolul de formator de echipă nu necesită cunoștințe specifice, ci puternice abilități motivaționale și organizatorice. Adesea, antrenorul sau formatorul acționează și ca evaluator al grupului care i-a fost desemnat. Observă cu atenție dinamica comunicativă și reacțiile emoționale exprimate de participanți pe parcursul desfășurării activității, iar la finalul acesteia trasează un profil psihologic al fiecărui membru al echipei și unul general al echipei luate în ansamblu. Acest profil va fi util organizatorului și formatorului principal implicat în eveniment pentru debriefingul final. Dar el poate fi achiziționat și de către companie, care va cunoaște astfel mai bine ce se întâmplă în cadrul echipei în cadrul acesteia.

Alte probleme de sănătate comune în rândul forței de muncă din sectorul HORECA

Sectorul hotelier, restaurante și catering (Horeca) este format din hoteluri, baruri și pub-uri, restaurante, servicii de catering, takeaway, fast food, cafenele și bistrouri etc.

Caracteristicile sectorului: este alcătuit în principal din întreprinderi mici cu mai puțin de 10 angajați. Forța sa de muncă este formată în principal din tineri: conform unei statistici europene (EU-25, Eurostat 2005), aproximativ 48% dintre angajați au sub 35 de ani, în timp ce persoanele cu vârsta de 55 de ani sau peste reprezintă mai puțin de 10% din forța de muncă (deși acest procent este în creștere datorită schimbărilor demografice). Femeile, care reprezintă aproximativ 54% din forța de muncă, sunt mai numeroase decât lucrătorii de sex masculin. Acest sector ajunge să fie considerat ca o bună oportunitate de a intra în lumea muncii, atât pentru tineri, cât și pentru persoanele mai puțin calificate. Nivelul educațional al acestei forțe de muncă este scăzut: 40% dintre angajați sunt calificați la un nivel relativ scăzut; doar 1 din 10 angajați are un nivel de educație ridicat.

În sectorul HORECA, condițiile de muncă sunt adesea deosebit de solicitante: volumul considerabil de muncă și orele de lucru excesive și/sau neregulate conduc adesea la un risc serios de probleme de sănătate, inclusiv tulburări musculo-scheletice.

Ce sunt tulburările musculo-scheletice?

Tulburările musculo-scheletice (una dintre cele mai frecvente tulburări legate de muncă) sunt afecțiuni ale structurilor corporale, cum ar fi mușchii, articulațiile, tendoanele, ligamentele, nervii, oasele și sistemul circulator local, cauzate sau

agravate în mod esențial de efectele muncii și de mediul în care se desfășoară aceasta.

Cele mai multe DMS legate de muncă se dezvoltă în timp: cauza, în consecință, nu este una singură, ci contribuie diverși factori de risc, inclusiv factori organizaționali și psihosociali; fizici și biomecanici.

Hai-deți să vedem împreună câteva date: 34% dintre angajații din sectorul HORECA (Uniunea Europeană) suferă de dureri de spate, procent mai mic doar la sectorul agricol (54%), construcții (47,7%), transport și comunicații (36,8%), producție (34,4%).

În anul 2000, aproape 55% dintre lucrătorii din Uniunea celor 15 au declarat că munca desfășurată presupunea poziții dureroase sau obositoare, comparativ cu un procent global de 45% pentru toate sectoarele. Aproximativ 43% au declarat că locul de muncă presupunea transportul sau manipularea de încărcături grele (față de un total de 36%), iar 64% au subliniat caracterul repetitiv al mișcărilor mâinilor și brațelor (față de un total de 56%).

Cele mai importante riscuri profesionale din acest sector sunt următoarele:

- munca care necesită efort fizic din cauza statului în picioare și a posturilor statice pentru perioade lungi de timp, a transportului și ridicării de greutate, a mișcărilor repetate, adesea asociate cu alte condiții de muncă nefavorabile, cum ar fi proiectarea inadecvată a locului de muncă;
- expunerea la niveluri ridicate de zgomot: aproximativ 29% dintre lucrătorii din acest sector sunt expuși la zgomot și peste 4% consideră că acesta le pune sănătatea în pericol;
- mediile de lucru calde sau reci, în special temperaturile ridicate combinate cu curenții de aer și ușile deschise, precum și alternanța între munca efectuată în căldură, în condiții de umiditate și în medii reci, cum ar fi depozitele;
- tăieturi și arsuri;
- împiedicări, alunecări și căderi cauzate de podele umede și alunecoase, obstacole și căderi de sus;

- substanțe periculoase; de exemplu, utilizarea pe scară largă a agenților de curățare și a agenților biologici în produsele alimentare.

Cei mai importanți factori de risc psihosocial sunt:

- ore de lucru lungi și ore suplimentare: sectorul se caracterizează prin schimburi lungi și ore de lucru neregulate și neobișnuite; o mare parte din muncă se desfășoară atunci când alte persoane nu sunt la serviciu;
- dificultatea de a menține un echilibru între viața profesională și cea privată, în special având în vedere imprevizibilitatea orelor de lucru, durata zilelor de lucru și lipsa de control la locul de muncă;
- volumele și ritmurile mari de muncă: aproximativ 75% dintre lucrători se plâng de ritmul ridicat de lucru; 66% trebuie să lucreze cu termene limită strânse, în timp ce 48% spun că nu au suficient timp pentru a-și finaliza munca;
- controlul slab asupra muncii: munca monotonă care nu lasă loc pentru creativitate și necesită puțină inițiativă este foarte răspândită;
- contactul cu colegii și superiorii: lipsa de sprijin poate agrava stresul la locul de muncă; aproximativ 70% din forța de muncă se simte liberă să ceară sprijin de la colegi, în timp ce doar 53% de la superiorii lor;
- contactul continuu cu clienții, care poate fi o sursă de stres sau, în cele mai grave cazuri, poate duce la hărțuire și chiar la violență; lipsa de formare și educație: unele dintre aceste ocupații nu necesită o educație formală și pot fi exercitate de persoane cu un nivel scăzut de formare și experiență; oamenii nu sunt întotdeauna suficient de bine pregătiți pentru locurile de muncă, ceea ce poate fi o sursă de stres.

Măsurile preventive pot viza următoarele domenii:

- configurația locului de muncă: crearea de adaptări pentru îmbunătățirea posturilor de lucru;
- echipamente: asigurați-vă că acestea sunt proiectate ergonomic și adecvate pentru sarcinile care trebuie îndeplinite;
- aptitudini: modificați metodele sau instrumentele de lucru;
- management: planificarea muncii pentru a evita munca repetitivă sau prelungită cu posturi incorecte. Planificați pauzele, faceți cu rândul în îndeplinirea sarcinilor sau realocați munca;
- factori organizaționali: definiți o politică privind DMS pentru a îmbunătăți organizarea muncii.

La nivel european, drepturile lucrătorilor sunt protejate de Directiva-cadru 89/391/CEE, care impune angajatorilor să efectueze evaluări ale riscurilor, precum și obligația generală de a asigura sănătatea și siguranța lucrătorilor la locul de muncă. Unele riscuri asociate cu DMS sunt abordate prin directive specifice, în special directiva privind manipularea manuală și directiva privind vibrațiile. Pe de altă parte, directiva privind utilizarea echipamentelor de lucru se referă la pozițiile adoptate de lucrători atunci când folosesc astfel de echipamente și clarifică faptul că angajatorii trebuie să țină seama de principiile ergonomice pentru a respecta cerințele minime de SSM.

Directiva privind manipularea manuală:

Obiectivul directivei este de a se asigura că lucrătorii din Uniunea Europeană (UE) sunt protejați de riscurile asociate cu manipularea manuală a încărcăturilor. Angajatorii ar trebui să facă tot posibilul pentru a evita necesitatea ca lucrătorii să manipuleze manual sarcini. În cazul în care nu este posibil să se evite manipularea manuală, angajatorul modifică modul de organizare a muncii sau pune la dispoziția lucrătorilor mijloacele adecvate pentru a reduce riscul, asigurând o formare adecvată.

Riscați să vă accidentați la spate dacă încărcătura:

- este prea grea sau prea mare; este voluminoasă sau dificil de apucat; este instabilă sau conținutul ei riscă să se deplaseze; este așezată într-o astfel de poziție încât trebuie ținută sau manipulată la o anumită distanță de trunchi sau cu o răsucire sau înclinare a trunchiului.

Efortul fizic poate prezenta un risc de vătămare dacă:

- este excesiv; poate fi efectuat numai cu o mișcare de răsucire a trunchiului; poate implica o mișcare bruscă; este efectuat cu corpul într-o poziție instabilă.

Mediul de lucru poate crește șansele de risc dacă:

- nu există suficient spațiu pentru desfășurarea activității; podeaua este inegală, instabilă sau alunecoasă; condițiile de la locul de muncă împiedică manipularea sarcinilor la o înălțime sigură sau într-o poziție bună; temperatura, umiditatea sau ventilația sunt inadecvate.

Activitatea poate implica un risc în cazul în care implică:

- eforturi excesive care solicită în mod deosebit coloana vertebrală; perioade de odihnă sau de recuperare insuficiente; distanțe excesive de ridicare, coborâre sau transport; un ritm impus de un proces care nu poate fi modulat de lucrător.

Lucrătorul își poate asuma un risc dacă:

- nu este apt din punct de vedere fizic pentru a îndeplini sarcina; poartă îmbrăcăminte necorespunzătoare; are cunoștințe sau formare profesională inadecvate.

Directiva privind vibrațiile:

Acesta are ca scop asigurarea protecției securității și sănătății lucrătorilor împotriva riscurilor asociate cu vibrațiile mecanice. Angajatorii se angajează să evalueze și, dacă este necesar, să cuantifice nivelurile de vibrații mecanice la care sunt expuși lucrătorii; să utilizeze mijloace și metode adecvate pentru a cuantifica impactul vibrațiilor; să păstreze o evidență a rezultatelor pentru orice consultări viitoare; să identifice măsurile necesare pentru reducerea riscurilor; să introducă modificări tehnice și organizatorice în cazul în care limitele de vibrații sunt depășite.

Directiva privind utilizarea echipamentelor de lucru

Acesta stabilește cerințele minime de securitate și sănătate pentru utilizarea echipamentelor de lucru la locul de muncă. Angajatorii trebuie să ia toate măsurile posibile pentru a asigura siguranța echipamentelor de lucru puse la dispoziția lucrătorilor. În cazul în care nu este posibil să se elimine complet riscurile în timpul funcționării echipamentelor de lucru, angajatorii trebuie să ia măsuri adecvate pentru a le reduce la minimum.

Angajatorii au responsabilitatea de a se asigura că echipamentul de lucru este:

- întreținut în mod regulat pentru a rămâne în conformitate cu cerințele legale;
- sunt instalate corespunzător și funcționează corect, asigurând inspecția/verificarea echipamentului de lucru de către persoane calificate în mod corespunzător.

Rezultatele verificărilor trebuie să fie înregistrate și păstrate.

Angajatorii trebuie, de asemenea, să țină seama pe deplin de principiile ergonomice și de aspectele legate de sănătatea profesională a lucrătorilor atunci când utilizează echipamentele de lucru.

Angajatorii trebuie să furnizeze lucrătorilor informații adecvate și clare (dacă este necesar, în scris) despre echipamentul de lucru, cu privire la:

- condițiile de utilizare;
- concluziile trase din experiența dobândită.

Angajatorii trebuie să se asigure că lucrătorii sunt instruiți în mod adecvat, în special în ceea ce privește echipamentele cu risc specific, și că sunt conștienți de riscurile pe care le poate implica utilizarea echipamentelor.

Ergonomie în bucătărie:

Ergonomia înseamnă, în general, adaptarea reciprocă optimă între o persoană și condițiile sale de muncă. Ergonomia la locul de muncă are ca scop crearea unor condiții mai bune pentru lucrător prin optimizarea postului de lucru și a echipamentelor (mașini, instrumente etc.). În termeni concreți, aceasta înseamnă că condițiile de lucru, procesele de lucru, dispunerea obiectelor care trebuie apucate etc. sunt optimizate din punct de vedere al spațiului și al timpului. În practică, crearea unei bucătărie ergonomice înseamnă proiectarea unui spațiu perfect funcțional, în care operațiunile se desfășoară cu un efort minim. O bucătărie ergonomică, de fapt, vă permite să eliminați unele mișcări și operațiuni inutile. Ergonomia este un factor important de care trebuie să se țină cont în mod absolut atunci când se proiectează o bucătărie profesională, nu numai pentru a proteja sănătatea angajaților, ci și pentru a asigura o eficiență maximă a mediului de lucru. Cu toate acestea, se pot face multe lucruri chiar și în bucătăriile profesionale existente: simpla schimbare a unui aparat poate avea consecințe importante asupra bunăstării lucrătorilor din bucătărie și asupra productivității.

Câteva sfaturi pentru prevenire:

-Menținerea unei poziții corecte Ne asumăm o poziție care provoacă lordoză prea des, forțăm coloana vertebrală prin ridicarea de greutate în mod incorect și purtăm încărcături prea grele. Este bine să stăm în picioare și să ne așezăm cu spatele drept.

Atunci când ridicați obiecte grele, este bine să vă ghemuiți și să vă ridicați în picioare păstrând spatele drept (nu aplecat în față!), Folosindu-vă picioarele și păstrând obiectul care urmează să fie ridicat aproape de trunchi. În plus, este necesar să întăriți și să antrenați toți mușchii trunchiului (spate, abdomen etc.) și ai picioarelor.

- Luați în considerare ergonomia

Un loc de muncă bine echipat din punct de vedere ergonomic în industria restaurantelor poate contribui la îmbunătățirea satisfacției și sănătății angajaților, precum și a eficienței. Subiectul ergonomiei ar trebui să fie luat în considerare încă din faza de proiectare. Concret, acest lucru înseamnă că condițiile de lucru, procesele de lucru și disponerea obiectelor care trebuie apucate ar trebui să fie optimizate din punct de vedere al spațiului și al timpului.

- Pantofii potriviți

Să porți pantofi buni este important mai ales pentru angajații din domeniul restaurantelor! Să încercăm să ne imaginăm că trebuie să stăm în picioare în cea mai mare parte a timpului. Prin urmare, un pantof bun nu trebuie să fie doar confortabil (fără tocuri sau cu tocuri plate), ci și să susțină și să amortizeze piciorul, să protejeze articulațiile și să ofere sprijin. Astfel, durerile de picioare, senzația de arsură în picioare și durerile de spate sunt de domeniul trecutului.

- Faceți activitate fizică

Chiar dacă stați mult în picioare din cauza serviciului, este bine să vă implicați într-o activitate dinamică în timpul liber. Pe de o parte, exercițiile fizice în aer liber ne mențin în formă din punct de vedere mental și fizic - pe de altă parte, exercițiile fizice în aer liber reduc stresul și pot îmbunătăți starea de spirit. Sporturi precum mersul nordic, ciclismul, înotul, joggingul și drumețiile sunt potrivite și pentru începători!

- Îmbunătățirea echilibrului dintre viața profesională și cea privată

Faptul de a avea angajați sănătoși și motivați reprezintă un mare avantaj pentru companiile din sectorul de catering. Din acest motiv, angajatorii de astăzi ar trebui să îmbunătățească echilibrul dintre viața profesională și cea privată a angajaților lor. angajaților. Pe lângă un program de lucru flexibil, timp pentru a se dedica educației suplimentare și familiei, promovarea activităților sportive (de exemplu, abonarea la o sală de sport care oferă cursuri țintite pentru spate) este unul dintre aspectele care pot retrezi un angajat.

-Mai multă seninătate!

Acest sfat se aplică atât în viața profesională, cât și în cea privată: nu trebuie să încerci mereu să-i mulțumești pe ceilalți. Este bine să vă faceți timp pentru voi înșivă și să luați pauze. Doar cei care își fac din când în când timp pentru ei înșiși, au grijă

de familie și de prieteni, se mențin sănătoși și în formă pe termen mediu și își vor face bine și munca.

Bibliografie

Corradini, I., Marano, A., & Nardelli, E. (2016). Work-Related Stress Risk Assessment: A Methodological Analysis Based on Psychometric Principles of an Objective Tool. SAGE Publications, 1-9. Available at:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244016666888>

Dessler, G. (2015). Human Resource Management. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlo, England.

Health & Safety Executive (2007). HSE management standards indicator tool. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf>

Health & Safety Executive (2011). Stress risk assessment – HSE. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/risk-assessment.htm>

Health & Safety Executive (undated). Tools and templates. Available at: <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/downloads.htm>

Leadership Challenge(3rd Edition) by James M. Kouzes and Barry Z. Posner;

Managing theUnexpected by Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe;

Good to Great by Jim Collins.

National Agency for Studies and Management (edited by), Related Work Stress Discipline for Hotel Companies

Robyn D. Petree, Kirk M. Broome, Joel B. Bennett (2012), Exploring and Reducing Stress in Young Restaurant Workers: Results of a Randomized Field Trial, American Journal of Health Promotion, Vol 26, Issue 4. <https://doi.org/10.4278/ajhp.091001-QUAN-321>

W O'Neill e Kelly Davis, 2011, Work Stress and Well-being in the Hotel Industry, US National Library Medicine National Institutes of Health DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.07.007

<https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress>

<https://www.thewatcherpost.it/index.php/food/989-covid-19-il-crollo-dell-horeca-danneggia-il-settore-food-beverage>

Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach. Work: Journal Of Prevention, Assessment & Rehabilitation

<https://www.demari.co/significato-team-leader/>

<https://www.demari.co/teambuilding/>

<https://www.lamenteemeravigliosa.it/caratteristiche-capo-tossico/>

<https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/lavorare-in-team/>

<https://www.teamworking.it/team-building/>

<https://www.axepta.it/brainstorming/esempi-e-vantaggi-business/>

<https://www.axepta.it/brainstorming-regole-azienda/>