



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Programul Operațional
2007-2013



ORGANISMUL NAȚIONAL DE
RESEARCH ȘI DEZVOLTARE
RESURSELE UMANE ȘI ÎN
CĂUTARE



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. Investește în Oameni!

STUDIU ASUPRA FENOMENULUI DE MOBBING ȘI A UNOR FORME DE DISCRIMINARE LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN ROMÂNIA



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 6 „Promovarea incluziunii sociale”
Domeniul major de intervenție 6.3 „Promovarea egalității de șanse pe piața muncii”
Titlul proiectului: „Femeia contează I”
Numărul de identificare al contractului: POSDRU/716.3/5/2046



*Proiect cofinanțat prin
Fondul Social European prin Programul operațional sectorial
Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013, "Investește în oameni!"
Axa prioritară 6 - "Promovarea incluziunii sociale"
Domeniul majoritar de intervenție 6.3 "Promovarea egalității
de șanse pe piața muncii"
Titlul proiectului "Femeia contează!"
Numărul de identificare al contractului POSDRU/71/6.3/S/23848*

Autor:
Institutul de Cercetare a Calității Vieții (echipa)
Cristina TOMESCU, Sorin CACE
- coordonatori -

Autori:
Sorin CACE, Simona ILIE, Mihaela LAMBRU, Adina MIHĂILESCU, Adriana
NEGUȚ, Raluca POPESCU, Ana Maria PREOTEASA, Mihnea PREOTESI, Mariana
STANCIU, Gabriel STĂNILĂ, Cristina TOMESCU, Laura TUFĂ

Colaboratori:
Alexandra GHEONDEA - asistent în proiect
Marian VASILE - asistență statistică



București, România
CNCSIS: cod 045/2006
Editor: Valeriu IOAN-FRANC

Redactor: Paula NEACȘU
Concepție grafică, machetare și tehnoredactare: Luminița LOGIN
Coperta: Nicolae LOGIN

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Institutului de Cercetare a Calității Vieții. Reproducerea, fie și parțială și pe orice suport, este interzisă fără acordul prealabil al editurii, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor.

ISBN 978-973-618-244-7

Anul apariției 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ARHETRA



Fondul Social European
operativ 2007-2013



Ministerul Educației
NRI-UE



ORGANISMUL INTERNAȚIONAL
REGIUNAL PENTRU ȘCOALA
ROMÂNIA EDUCARE ȘI ÎNVIET



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. Investește în Oameni !

STUDIU ASUPRA FENOMENULUI DE MOBBING ȘI A UNOR FORME DE DISCRIMINARE LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN ROMÂNIA



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Axa prioritară 6 „Promovarea incluziunii sociale”
Domeniul major de intervenție 6.3 „Promovarea egalității de șanse pe piața muncii”
Titlul proiectului: „Femeia contează I”
Numărul de identificare al contractului: POSDRU/716.3/S/23848



CUPRINS

Lista tabelelor	6
Lista figurilor	7
Lista graficelor	7
1. INTRODUCERE	11
2. ABORDĂRI CONCEPTUALE	15
2.1. Discriminarea de gen la locul de muncă.....	15
2.2. Mobbing-ul sau hărțuirea psihologică/morală	21
3. POLITICI DE CONTRACARARE A FENOMENELOR DE DISCRIMINARE ȘI „MOBBING”	30
3.1. Legislația europeană.....	30
3.2. Legislația românească în domeniul egalității de șanse.....	35
4. PROFILUL POPULAȚIEI ACTIVE INVESTIGATE.....	41
5. PREJUDECĂȚI ȘI TOLERANȚĂ LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN ROMÂNIA	51
6. PERCEPȚII ASUPRA DISCRIMINĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ. STUDIUL CALITATIV	62
7. STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ.....	75
8. MANAGEMENTUL CONFLICTULUI. IMPLICAȚIILE CONFLICTELOR NEREZOLVATE ASUPRA MOBBING-ULUI.....	93
8.1. Precizări conceptuale.....	93
8.2. Conflictele și relații de muncă. Analiza datelor.....	98

9. RELAȚII INADECVATE LA LOCUL DE MUNCĂ: RISCUL DE MOBBING	106
9.1. Perspectiva excluderii din colectiv	106
9.2. Relații favorizante ale fenomenului de mobbing	111
9.3. Percepții asupra relațiilor conflictuale și a mobbing-ului. Studiul calitativ	124
10. CONCLUZII	136
BIBLIOGRAFIE	141

LISTA TABELELOR

Tabelul nr. 1. Dimensiuni comune și distincte ale fenomenelor de " <i>mobbing</i> " și " <i>bullying</i> "	26
Tabelul nr. 2. Hărțuirea la locul de muncă. Aspecte specifice	31
Tabelul nr. 3. Toleranța la locul de muncă pe regiuni	52
Tabelul nr. 4. Intoleranța la locul de muncă pe regiuni	52
Tabelul nr. 5. În ultimii 2 ani, în firma/instituția unde lucrați, au avut loc schimbări cum ar fi.....	82
Tabelul nr. 6. Situații conflictuale și simptome de stres (în funcție de schimbările interne, după regiuni).....	83
Tabelul nr. 7. În ultimii 2 ani, în firma/instituția unde lucrați, au avut loc schimbări cum ar fi.....	84
Tabelul nr. 8. S-a întâmplat ca din cauza serviciului să se repete într-un interval de câteva luni situațiile de mai jos?	86
Tabelul nr. 9. Incidența simptomelor fizice ca urmare a stresului asociat serviciului	87

Tabelul nr. 10. Influența percepută a condițiilor și relațiilor de la locul de muncă asupra sănătății (% coloana din cei nemulțumiți de fiecare aspect).....	90
Tabelul nr. 11. La locul de muncă, situațiile de conflict sau neînțelegerile s-au rezolvat (după dimensiunea firmei/instituției).....	104
Tabelul nr. 12. Relații improprii la locul de muncă.....	114
Tabelul nr. 13. Particularități ale relațiilor de muncă, observate pe regiuni	115
Tabelul nr. 14. Motive ale relațiilor inadecvate	120

LISTA FIGURILOR

Figura nr. 1. Relația între discriminare și mobbing	20
Figura nr. 2. Cadrul de studiu pentru înlăturarea comportamentului de <i>bullying</i>	27
Figura nr. 3. Model al cauzelor și consecințelor stresului la locul de muncă.....	79
Figura nr. 4. Etapele fenomenului de „ <i>mobbing</i> ”	95

LISTA GRAFICELOR

Grafic nr. 1. Ocupația de bază.....	42
Grafic nr. 2. Domeniul în care lucrează	44
Grafic nr. 3. Vechimea în muncă.....	45
Grafic nr. 4. Toleranța/intoleranța la locul de muncă	51
Grafic nr. 5. Acceptarea managerului/șefului (%).....	53
Grafic nr. 6. Cine credeți că este potrivit să conducă o școală? (%)	54

Grafic nr. 7.	Cine credeți că este potrivit să conducă un spital? (%).....	55
Grafic nr. 8.	Cine credeți că este potrivit să conducă primăria/consiliul local? (%).....	56
Grafic nr. 9.	Cine credeți că este potrivit să conducă o companie/întreprindere? (%).....	57
Grafic nr. 10.	În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți, s-a întâmplat să nu fie angajată la un loc de muncă...?.....	58
Grafic nr. 11.	În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți s-a întâmplat să fie tratată urât la locul de muncă de către șefi sau colegi? (%).....	59
Grafic nr. 12.	În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți s-a întâmplat să fie concediat (%)	60
Grafic nr. 13.	La locul dvs. de muncă, cât de des vi s-a întâmplat.....	80
Grafic nr. 14.	La locul dvs. de muncă actual/ultimul avut, au existat persoane care au plecat din cauza relațiilor dificile... ..	85
Grafic nr. 15.	Mulțumirea cu diferite aspecte ale muncii la ultimul loc de muncă	88
Grafic nr. 16.	Mulțumirea cu diferitele aspecte de la locul de muncă.....	89
Grafic nr. 17.	Existența fișei postului (La locul dvs. actual există o fișă a postului privind sarcinile de serviciu?)	99
Grafic nr. 18.	Respectarea prevederilor din fișa de post (Dacă vă gândiți la sarcinile dvs. zilnice de la actualul/ ultimul loc de muncă, ați spune mai degrabă că...?)	100
Grafic nr. 19.	Situații conflictuale între șefi și angajați	101
Grafic nr. 20.	Regulamentul de ordine interioară de la locul dvs. de muncă cuprinde/cuprindea o procedură pentru rezolvarea situațiilor de conflict?	102
Grafic nr. 21.	La locul de muncă, situațiile de conflict sau neînțelegerile s-au rezolvat... ..	103
Grafic nr. 22.	Percepția asupra neintegrării în colectivul de lucru	107
Grafic nr. 23.	Când a apărut această situație?	108

Grafic nr. 24. Principalii factori ai sentimentului de a nu fi dorit, pe regiuni.....	109
Grafic nr. 25. Cum v-au afectat situațiile care au generat sentimentul de a nu mai fi dorit?	110
Grafic nr. 26. Cum ați descrie relațiile de la locul dvs. de muncă?	110
Grafic nr. 27. Cui s-au datorat aceste situații? De unde au pornit?	116
Grafic nr. 28. Tipul relației (contextul) la care se face referire	117
Grafic nr. 29. Cât a durat această situație (context)?	118
Grafic nr. 30. Cui s-a adresat pentru soluționarea situației?.....	119
Grafic nr. 31. S-a încheiat situația care nemulțumea?.....	120

„În societățile moderne industrializate din Occident, locul de muncă rămâne singurul câmp de bătălie unde o persoană poate „omorî” alte persoane fără să apară în fața tribunalelor. În Suedia, aproximativ 10-20% dintre sinucideri au ca fundal un fenomen de mobbing la locul de muncă.”

(Heinz Leymann, părintele conceptului de mobbing, 1987)

1. INTRODUCERE

Proiectul „Femeia contează!”

Foarte puțină lume, în România, cunoaște conceptul de mobbing¹, termenul de hărțuire la locul de muncă fiind mai des vehiculat de către marea majoritate a populației. Fenomenul este unul real în societatea românească, chiar dacă nu este cunoscut sub denumirea de mobbing; o parte dintre cititori se vor recunoaște în postura de victimă la enumerarea acțiunilor care fac parte din acest tip de hărțuire.

Mobbing-ul la locul de muncă este o formă de agresiune psihică, exercitată pe o perioadă de timp de câteva luni, de unul sau mai mulți colegi față de un altul, printr-o serie de acțiuni menite să izoleze persoana vizată. Practic, rolul angajatului în firmă și capacitățile sale profesionale sunt subapreciate în mod voit, prin intermediul diverselor discreditări, umiliri, zvonuri, cu scopul de a înlătura persoana respectivă. Victimele mobbing-ului ajung în cele mai multe cazuri să își dea demisia, întrucât nu mai fac față presiunilor și atmosferei negative. Repercusiunile sunt psihosociale și asupra sănătății: scăderea încrederii în competențele profesionale,

¹ A fost păstrat termenul de mobbing în analizele noastre, întrucât este utilizat ca atare de către statele moderne industrializate (Europa, SUA, Canada etc.), fără a fi tradus în limbile naționale.

stresul, deteriorarea relațiilor în familie pe fondul stresului, depresia, problemele de sănătate. De asemenea, există consecințe asupra mediului de lucru din organizație, cu implicații asupra performanței muncii.

„Femeia contează” este un proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013 și implementat de către Asociația Colfasa și partenerii săi: Institutul de Cercetare a Calității Vieții (ICCV), organizațiile nonguvernamentale PROVocație, Asociația Agora, Asociația Femeilor din România, partenerul italian PRODEST.

Proiectul își propune să aducă în atenția publicului și a autorităților fenomenul de „mobbing” și unele forme de discriminare la locul de muncă, în scopul inițierii dezbaterii asupra posibilelor măsuri de prevenire și combatere.

ICCV, partener în proiect, a realizat, în scopul cunoașterii fenomenului, culegerea de date cantitative și calitative și prelucrarea lor în 2010. Scopul cercetării a fost identificarea incidenței mobbing-ului și a altor forme de discriminare la locul de muncă în rândurile populației ocupate din România. Volumul de față prezintă rezultatele acestei cercetări.

Componenta de cercetare realizată de către echipa ICCV a fost gândită ca un prim pas de fundamentare a viitoarelor acțiuni ale proiectului. Printre aceste acțiuni, amintim: popularizarea conceptului de „mobbing” în cadrul populației generale, realizarea unui ghid de bune practici la locul de muncă, propuneri de schimbare a legislației în scopul diminuării fenomenului, instruirea unor experți în cunoașterea fenomenului, inițierea unui dialog social cu diverși parteneri (sindicate, autorități, societatea civilă), realizarea unui centru anti-mobbing care să ofere consultanță psihologică și juridică victimelor.

Metodologia cercetării

Definirea conceptelor, clarificările asupra fenomenului de mobbing aflat la granița dintre psihologie și sociologia organizațională, operaționalizarea conceptelor pentru culegerea datelor au reprezentat provocări pentru membrii echipei, pe fondul noutății studierii fenomenului în România.

Etapa de desk-research a inclus analiza studiilor, a rapoartelor adresate problemei mobbing-ului în alte țări, analiza legislației și a strategiilor de politică publică în domeniul muncii.

Ancheta sociologică a constatat în culegerea datelor pe baza aplicării a 5000 de chestionare și 2000 de fișe standardizate, centrarea fișelor fiind exclusiv pe problematica mobbing-ului, prin întrebări deschise.

Ancheta sociologică a fost efectuată pe două eșantioane reprezentative pentru populația cu vârsta între 18 și 65 de ani neinstituționalizată și care lucrează sau a avut în trecut experiența muncii. Primul eșantion a cuprins patru regiuni de dezvoltare de interes: București-Ilfov, Sud-Muntenia, Centru și Nord-Vest. În paralel, din resurse proprii, pentru completarea datelor, am desfășurat culegerea datelor și pe un eșantion național reprezentativ de 1200 de persoane.

Pentru ambele eșantioane, s-a folosit o schemă de eșantionare probabilistă cu control intern al culegerii datelor. Eșantionul regional este reprezentativ pentru populația adultă neinstituționalizată a patru regiuni de dezvoltare, cu o eroare de reprezentativitate de $\pm 1,64\%$, pentru un nivel de încredere de 95%. Perioada de culegere a datelor a fost aprilie-mai 2010.

Tipul eșantioanelor: probabilist, bistadial, cu stratificare în primul stadiu. Criteriile de stratificare folosite au fost regiunile de dezvoltare și tipul de localitate (sat periferic, sat central, orașe sub 30 mii de locuitori, orașe de 30-100 mii de locuitori, orașe de 100-200 mii de locuitori și orașe mai mari de 200 mii de locuitori).

Eșantionarea a fost realizată prin selecția probabilistă a secțiilor de votare în cadrul straturilor în mediul urban. Pentru selecția secțiilor de votare din mediul urban au fost utilizate listele de la alegerea președintelui României din anul 2009. Pentru selecția persoanelor, atât în mediul urban, cât și în cel rural, a fost utilizată metoda drumului aleator (random route). Eșantioanele au fost validate pe baza datelor INS și Eurostat disponibile pentru anul 2009. Interveniunile s-au desfășurat la domiciliile subiecților, prin interviu față în față.

Cercetarea calitativă a fost realizată pe baza a 260 de interviuri în profunzime desfășurate în cele patru regiuni de dezvoltare incluse în

proiect. Județele în care s-a realizat cercetarea calitativă sunt: București, Prahova, Călărași, Giurgiu, Brașov, Sibiu, Mureș, Cluj.

Cercetarea calitativă și-a propus să exploreze percepții, atitudini și comportamente ale angajaților și angajatorilor în raport cu relațiile sociale la locul de muncă, să surprindă nuanțe ale fenomenelor mai greu detectabile prin prelucrarea datelor cantitative. Realizarea de interviuri semistructurate cu angajatori și angajați la firme de stat și particulare a urmărit o cuprindere cât mai detaliată a varietății tipurilor de firme, după mai multe criterii: obiectul de activitate, numărul de angajați, mediul de rezidență.

Rezultatele urmărite au fost realizarea de studii de caz, structurate după un model logic deductiv, pornind de la aprecieri generale asupra relațiilor sociale din organizații către aprecieri privind forme particulare de interacțiune socială ce au ca rezultat fie discriminarea anumitor persoane pe criterii de gen, de vârstă sau de etnie, fie fenomene ce pot fi definite ca hărțuire, respectiv mobbing la locul de muncă. Baza de date obținută prin realizarea acestor interviuri a fost completată cu date obținute din analiza unor cazuri interesante identificate pe website, unde, sub protecția anonimatului, angajații sunt dispuși să discute probleme grave.

2. ABORDĂRI CONCEPTUALE

2.1. Discriminarea de gen la locul de muncă

Conceptul fundamental al cercetării este **egalitatea de șanse pe piața muncii**. Acest principiu stă la baza reglementării relațiilor de muncă în UE și se referă generic la **accesul nediscriminatoriu** la:

- alegerea unei profesii;
- angajarea și promovarea pe orice post sau loc de muncă vacant, la orice nivel de ierarhie profesională;
- informare și consiliere profesională;
- calificare, perfecționare, învățare pe tot parcursul vieții (life-long learning); posibilitatea dezvoltării profesionale;
- condiții de muncă ce respectă normele de sănătate și securitate în muncă, conform reglementărilor în vigoare;
- plată egală pentru muncă egală;
- acces la beneficii extrasalariale sau măsuri de protecție socială.

Discriminarea clasică este un tip de tratament inegal sau nedrept, aplicat unei persoane, datorat diferențelor de gen, etnie, vârstă, țară de origine etc. Specific discriminării este că ceea ce se impută nu este adresat trăsăturilor de personalitate ale persoanei care devine ținta discriminării, ci caracteristicilor grupului din care aceasta face parte.

Dintre *formele clasice de discriminare*, de departe cele mai răspândite sunt discriminarea de *vârstă*, de *gen*, *rasială* sau *etno-culturală*. Mai noi sunt discriminările pe baza *orientării sexuale*, a *bolilor potențial transmisibile* (HIV, de exemplu), *handicapului*, *discriminarea geografică* (aceasta fiind o variantă a celei *etno-culturale*).

Discriminarea clasică rezultă din adoptarea unor comportamente stereotipice. În unele cazuri, unele stereotipii sunt confundate cu diferențele funcționale sau de model cultural.

Diferențierea prin gen a oamenilor este o realitate obiectivă, fundamentată pe baze biologice și pe natura interacțiunilor sociale dintre cele două genuri. Plasarea femeilor, respectiv a bărbaților în anumite locuri de muncă este preferată pe baza unor pe calități specifice unui gen, dar trebuie să recunoaștem că există o serie de stereotipii culturale referitoare la angajarea anumitor genuri în anumite locuri de muncă. Secretara, educatoarea, femeia de serviciu, asistenta medicală ar fi mai potrivite să fie de genul feminin, în mentalul colectiv.

În domeniul muncii, pot exista două forme principale de discriminare a femeilor:

- *segregarea profesională*, prin care femeile realizează un acces mai scăzut la anumite posturi;
- *discriminare prin nivelul de salarizare*, când, pentru prestarea unei munci similare cantitativ și calitativ, femeile primesc o plată diferențiată față de bărbați.

Pentru a vorbi despre discriminare, trebuie dovedit că nu există vreun argument de ordin funcțional în condiționările impuse la angajare sau promovare, că sunt eludate competențele profesionale ale candidatului la ocuparea unui post.

Motivele principale ale discriminării femeilor pot fi:

1. ideile preconcepute ale angajatorilor față de calitatea forței de muncă feminine;
2. previziunile angajatorului privind productivitatea probabilă a muncii femeilor, știut fiind că munca acestora poate fi întreruptă de nașterea și îngrijirea copiilor.

Potrivit reglementărilor juridice în vigoare în diferite țări, discriminarea de gen poate fi directă sau indirectă.

Prin *discriminare directă* se înțelege aplicarea unui tratament clar defavorizant unei persoane, din rațiuni ce vizează genul acesteia, comparativ cu tratamentul aplicabil unei persoane de sex opus aflate într-o situație similară.

Discriminarea indirectă se referă la situațiile în care aplicarea unor prevederi, criterii sau practici aparent neutre pun persoane de un anumit gen în dezavantaj comparativ cu persoanele de sex opus. În asemenea cazuri, fac excepție situațiile în care prevederile, criteriile sau practicile în cauză se justifică obiectiv printr-un scop legitim, iar mijloacele de atingere a scopului sunt adecvate și au caracter de necesitate (de exemplu, acordarea concediului de maternitate).

Uneori, se atribuie pieței muncii discriminări care nu-i sunt specifice. De exemplu, este adevărat că *accesul inegal la educație* se va regăsi în *nivelul diferit de calificare*, care, la rândul său, se va perpetua în *nivelul de venit*, dar compararea nivelurilor medii de salarizare pe ramuri este nepotrivită ca indicator al discriminării pe piața muncii.

Este adevărat că pentru un nivel de muncă calitativ și cantitativ egal pot exista diferențe de salarizare și nu putem exclude că, în sistemul privat, unii patroni pot practica asemenea diferențieri salariale bazate pe discriminarea de gen, justificând măsura prin calitatea diferită a muncii sau a postului.

Preponderența ocupării cu femeil/bărbați a anumitor ramuri ale economiei nu poate oferi elemente relevante de evaluare a felului cum operează sau nu discriminarea de gen pe piața muncii. De exemplu, femeile domină învățământul, în timp ce bărbații domină construcțiile, ingineria ș.a.

Este adevărat că numărul bărbaților care au funcții de conducere este mai mare decât al femeilor. Datele de recensământ din țările dezvoltate relevă că femeile ocupă funcții în sectorul serviciilor în proporții mai ridicate decât bărbații, în timp ce posturile manageriale sunt ocupate mai mult de către bărbați (Hurst, 2007). Având menirea predilectă de a crește și îngriji copiii, femeile au probabilitatea mai ridicată de a renunța sau de a se retrage din câmpul muncii pentru o perioadă, de a lucra part-time, care pot fi opreliști în ascensiunea profesională (Massey, 2007).

Preferința pentru personalul cu experiență (vârstnic) sau pentru flexibilitatea (de timp și învățare) a celui tânăr, pentru forța potențială a bărbaților, respectiv pentru orientarea spre detaliu/organizare a femeilor poate fi pe deplin justificată în raport cu specificul și exigențele ocupării optime a unui post. Oricum, neenunțarea explicită a unor cerințe pentru un post în anunțul de

concurs nu dizolvă specificul său funcțional, abilitățile natural diferite ale candidaților de a-l ocupa și așteptările implicite ale persoanelor investite cu sarcina selecției candidaților.

Ca reacție față de *certitudinea unor situații de discriminare*, societatea aplică, în unele împrejurări, politici de *discriminare pozitivă*, din dorința de a echilibra inechitățile anterioare (eventual de acces la educație). *Unii angajatori pot aplica măsuri de discriminare indirectă*, din dorința de a-și valorifica superior resursele disponibile, evitând candidații nepotriviți pentru anumite locuri de muncă. La limită, ambele modalități enunțate pot deveni o cale de a perpetua situații de discriminare.²

² În scopul măsurării decalajelor de gen pe piața muncii, a fost dezvoltat indicele decalajului de gen (IDG) la nivel global. Acesta este publicat anual de *Forumul Economic Mondial*, cu sediul la Geneva, și este calculat în colaborare cu Universitățile Harvard și Berkeley. Prin structura lui, acest indicator integrează dimensiunile relevante ale problematicii de gen și arată felul cum agenți instituționali de primă importanță conceptualizează în prezent sursele posibile de inegalitate pe criterii de gen. Construirea acestui indicator se sprijină pe patru piloni:

1 - **participarea și oportunitățile economice**. Sunt monitorizați următorii indicatori analitici: decalajul de participare a femeilor la viața economică a comunității comparativ cu bărbații; decalajul de plată pentru munca prestată; decalajul de promovare în muncă;

2 - **decalajul de educație**. Sunt monitorizați următorii indicatori analitici: rata școlarizării pentru femei/bărbați; nivelul de școlarizare primar, secundar și terțiar. Acolo unde este relevant, se ia în calcul și decalajul privind rata alfabetizării pe genuri;

3 - **reprezentarea (ponderea) în organismele de decizie politică la nivel central**. Sunt monitorizați următorii indicatori analitici: ponderea femeilor și bărbaților în organismele statale ce presupun cele mai înalte niveluri de decizie politică: la președinția țării, în guvern, în parlament. De regulă, datele referitoare la președinție și postul de prim-ministru se calculează pentru ultimii 50 de ani.

4 - **decalajul de sănătate și supraviețuire**. Printre indicatorii monitorizați: decalajul de gen privind speranța de viață. Cu cât IDG prezintă o valoare mai apropiată de unitate, cu atât acesta semnifică prezența unor decalaje de gen mai scăzute în țara respectivă. În anul 2008, cele mai avansate țări, din această perspectivă, au fost Norvegia (locul 1, cu IDG = 0,8239), Finlanda (locul 2, cu IDG = 0,8195 și Suedia (locul 3, cu IDG = 0,8139). Germania se situa pe locul 11, Marea

O formă specifică de discriminare la locul de muncă este hărțuirea sexuală.

Hărțuirea sexuală se manifestă cel mai frecvent față de femei (dar mai rar, și față de bărbați) și, de cele mai multe ori vine din partea cuiva care deține o poziție de superioritate ierarhică la locul de muncă. Hărțuirea sexuală este, de regulă, greu de probat juridic, putându-se imputa de către agresor faptul că este vorba de o problemă de receptare a unor semnale.

Mai recent conștientizate, există categoriile de relații la locul de muncă, care încalcă principiile egalității șanselor: **„mobbing”-ul și „bullying”-ul.**

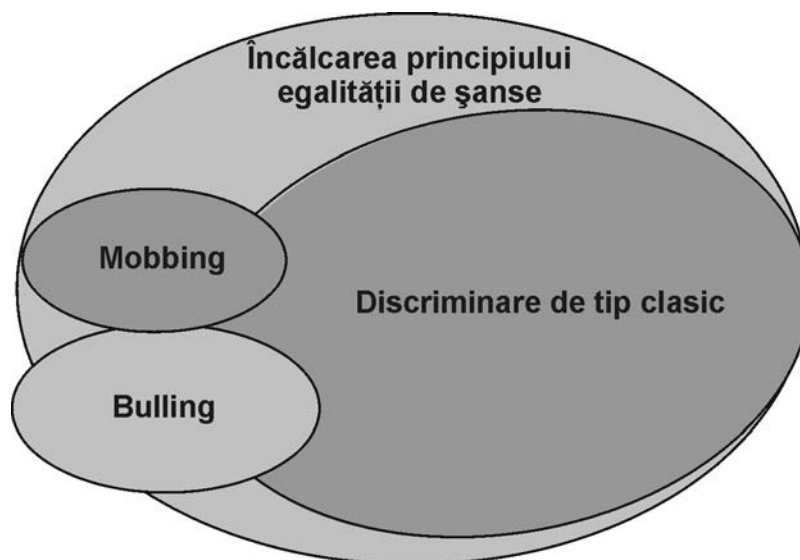
Chiar dacă fenomenul de „mobbing” diferă net de conceptul de „discriminare” - „mobbing”-ul având ca țintă victima pentru unele caracteristici personale, particulare, pe când „discriminarea” are în vedere nu o persoană, ci o categorie de persoane, delimitată pe un criteriu sau altul – etnie, religie ș.a., etiologia unor manifestări de „mobbing” - poate implica și prezența unui fenomen de *discriminare de tip clasic*.

Pe de altă parte, „mobbing”-ul se referă la unele *acțiuni subtile, repetitive, menite să submineze sau să compromită performanța/ imaginea profesională a țintei*. De aceea, acesta se definește prin *durata și frecvența acțiunilor și nu poate fi legat de anumite cauze obiective ale apariției*.

„Mobbing”-ul poate fi definit și ca o formă de coerciție la adresa unui persoane în vederea îndepărtării potențialului pericol pe care prezența sa îl induce, prin punerea în lumină a competenței inferioare a colegilor; *cel mai adesea este vorba despre îndepărtarea țintei, dar miza poate fi și aceea de a demonstra că nu este atât de competentă pe cât pare*. Prin urmare, îndepărtarea pericolului se face prin *atacul la credibilitate sau subminarea performanțelor victimei acțiunii de „mobbing”*.

Britanie pe locul 13, Franța pe locul 15, Rep. Moldova pe locul 20, SUA pe locul 27, Bulgaria pe locul 36, Ungaria pe locul 60, R. Cehă pe locul 69, iar România pe locul 70. Dintre țările europene, numai Grecia (locul 75) și Albania (locul 87) se situează după România.

Figura nr. 1. Relația între discriminare și mobbing



Majoritatea cazurilor de încălcare a principiilor egalității de șanse sunt forme de **discriminare clasică** (de gen, vârstă, arie geografică, religie, orientare sexuală, boli cronice sau potențial transmisibile sau diferite grade de handicap). În mai mică măsură aceste forme de relaționare apar la locul de muncă, încălcând principiile egalității de șanse care țin de ceea ce definește mobbing-ul și bullying-ul.

Acestea nu derivă din formele clasice de discriminare, ci au forme particulare de manifestare, dar pot avea la bază stereotipuri cu caracter discriminator, care „întăresc convingerea” atacatorului că procedează „corect” atacând colegul. Fenomenul de mobbing este prin urmare diferit față de cel de discriminare, dar poate avea ca substrat valori de tip discriminatoriu ale celui care exercită acțiunea de mobbizare.

Deși la nivelul opiniei generale se crede că femeile pot deveni mai ușor ținta unui atac de „mobbing” sau de „bullying”, statisticile europene arată totuși că femeile și bărbații sunt ținte ale unor asemenea agresiuni în procente aproximativ egale.

Principiile egalității de șanse sunt bine statuate legislativ în toate țările europene și, deși există inadvertențe între realitate și ceea ce se afirmă la nivel de politică socială și legislativă, direcția în care trebuie acționat este destul de clară.

2.2. Mobbing-ul sau hărțuirea psihologică/morală

2.2.1. Conceptul de mobbing

Ceea ce în limba română se poate înțelege prin *“intimidare”* sau *“hărțuire la locul de muncă”* este denumit adesea *„mobbing”* sau *“bullying”* în literatura de specialitate anglo-saxonă. În sinteză, asemenea concepte pot indica unele atacuri verbale, dar și fizice sau pot consta în acte mai subtile de subevaluare cu rea credință a activității victimei și de marginalizare sau chiar de izolarea sa socială treptată, pe această cale. *“Bullying”*-ul presupune cel mai adesea un abuz de forță fizică în cazul unor victime vulnerabile, presupuse a avea dificultăți în a se apăra singure.

Grupul social este un ansamblu de persoane coeziv pe diverse dimensiuni sociale, constituit într-un anumit context cultural, situațional și de timp. Un colectiv de muncă funcționează ca un grup social. Membrii unui grup social interacționează frecvent, determinând astfel formarea unei *rețele de relații* interpersonale în interiorul grupului, pentru *atingerea unor scopuri sau idealuri* comune.

Orice instituție este cu atât mai funcțională social și economic cu cât sunt mai funcționale grupurile sociale formale și/sau informale ce o constituie. De regulă, oamenii valorizează și chiar beneficiază de apartenența lor la un grup social sau altul. Activitățile coordonate desfășurate în interiorul unui grup social sunt susținute prin norme și valori împărtășite de membrii grupului.

În cadrul grupurilor sociale din organizații pot apărea anumite *disfuncții*. De regulă, asemenea disfuncții favorizează manifestarea unor *atitudini distructive pentru coeziunea de grup*, parazitând și uneori deturnând colectivul de la împlinirea obiectivelor/scopurilor sale. Respectivele atitudini și activități distructive au primit, în cercetarea socială, diferite denumiri, în funcție de natura și gravitatea lor, sau în funcție de spațiul geografic/conjunctura unde s-au manifestat. Unul dintre fenomenele de

tensiune organizațională este și "mobbing"-ul (tensionare psihologică pe orizontală, adică între statusuri sociale egale sau foarte apropiate, sau pe verticală, din partea șefului înspre subordonat), dar și "harassment"-ul (hărțuirea de diverse naturi).

Conceptul de "mobbing" a fost utilizat inițial de Konrad Lorenz pentru descrierea comportamentului unor colectivități de animale. El a fost interesat de înțelegerea factorilor determinanți ai atacurilor desfășurate de un subgrup de animale asupra unui animal mai mare sau superior ca forță din cadrul aceluiași grup (Lorenz, 1991).

Părintele conceptului de mobbing, Leymann, afirmă că, pentru a fi considerat „mobbing”, un anumit comportament trebuie să aibă o *durată de minim 6 luni*, deoarece aceasta este relevantă pentru instalarea diferitelor afecțiuni. În plus, pentru a fi considerate „mobbing”, interacțiunea sau procesul trebuie să se petreacă în mod *repetat*.

Ca efect al acțiunilor de „mobbing”, victima în cauză este adusă în situația în care își dă demisia sau cade într-o poziție ierarhică inferioară. Manifestarea mai frecventă decât o dată pe săptămână a unui comportament specific „mobbing”-ului, pe un interval de cel puțin 6 luni, este considerată *valoare-prag pentru diagnosticarea „mobbing”-ului*.

Printre factorii care pot alimenta hărțuirea psihologică se numără: relațiile ierarhice neprincipiale, relațiile deficitare dintre colegii de muncă, nesiguranța locului de muncă, un spirit concurențial greșit înțeles și aplicat ș.a. Am încercat, prin urmare, în cadrul culegerii de date cantitative, să observăm incidența acestor factori și potențialul lor de vulnerabilitate: relaționarea șefului cu angajații, stresul de la locul de muncă, existența unor reglementări asupra potențialelor conflicte: un regulament de ordine interioară, o fișă a postului clară, departamente/instituții cărora victima s-ar putea adresa: departament resurse umane, sindicate, asociații profesionale.

Leymann a identificat **45 de comportamente asociate „mobbing”-ului** pe care le-a grupat în 5 categorii, în funcție de efectele asupra victimelor, astfel (Leymann, 1991):³

³ De-a lungul timpului, sociologii au formulat o serie de definiții ale fenomenului de *mobbing*:

<p>1) Acțiuni destinate îngrădirii posibilității de exprimare a victimei:</p> <p>Aceasta nu are posibilitatea de a-și expune punctul de vedere în fața șefilor ierarhici; victima este întreruptă atunci când vorbește; colegii împiedică victima să-și susțină punctul de vedere; colegii se adresează necuviincios, jignesc victima; munca victimei și viața personală sunt criticate.</p>
<p>2) Acțiuni ce vizează izolarea victimei:</p> <p>Nu se vorbește niciodată cu victima; victima nu este lăsată să se adreseze altei persoane; victimei i se atribuie un loc de muncă ce o izolează de colegi; se interzice colegilor să vorbească cu victima; se ignoră prezența fizică a victimei.</p>
<p>3) Acțiuni de desconsiderare a victimei în fața colegilor:</p> <p>Victima este vorbită de rău și se lansează diverse zvonuri despre ea și acțiunile ei; aceasta este ridiculizată și considerată bolnavă mintal; sunt atacate convingerile politice sau religioase ale victimei; se glumește pe seama originii, naționalității și vieții particulare a victimei; notarea de serviciu este inechitabilă; victima este hărțuită sexual.</p>
<p>4) Acțiuni de discreditare profesională a victimei:</p> <p>Victimei nu i se atribuie sarcini sau i se atribuie unele peste nivelul calificării sale sau sub nivelul calificării, unele fiind inutile sau absurde; se schimbă frecvent sarcinile atribuite victimei și i se impune să execute sarcini umilitoare.</p>

- Namie & Namie (2003): „*mobbing*”-ul reprezintă rele tratamente aplicate unui angajat de către un altul, prin comportamente agresive sau nerezonabile, cu scopul de a-i sabota performanța (Bultena & Whatcott, 2008, p. 652).
- Gates (2004): *mobbing*-ul reprezintă coalizarea unor colegi pentru a forța pe un altul să părăsească organizația, prin intermediul unor tactici precum răspândirea de zvonuri, intimidare, umilire, discreditare sau izolare (Bultena & Whatcott, 2008, p. 652).
- Westhues (2002, p. 32): „*mobbing*”-ul reprezintă o campanie colectivă a colegilor de a exclude, pedepsi și umili un alt coleg (Bultena & Whatcott, 2008, p. 654).
- S. Einersen et al. (2004): „*mobbing*”-ul reprezintă abuzul la locul de muncă, hărțuirea, jignirea, excluderea socială a cuiva sau influențarea negativă a sarcinilor persoanei respective.

5) Acțiuni vizând compromiterea sănătății victimei:

Victimei i se încredințează sarcini periculoase și nocive pentru sănătate; este amenințată cu violențe fizice; este agresată fizic ușor, ca avertisment; este agresată fizic mai grav, fără rețineri; i se fac neplăceri la domiciliu; este agresată sexual.

Aceste categorii de acțiuni cuprinse de Leymman în cadrul fenomenului de mobbing au constituit baza conceptuală prin care a fost operaționat conceptul în culegerea datelor cantitative în cadrul populației generale cu experiență de muncă interviuate.

Indivizii nu au fost întrebați dacă sunt sau au fost mobbizați, având în vedere cunoașterea foarte redusă a termenului în România, ci dacă ei sau colegi de ai lor au trăit una dintre acțiunile definite ca fiind mobbing.⁴

„Mobbing”-ul nu este ușor de surprins prin cercetările sociale, deoarece este un fenomen pe care fiecare individ îl trăiește individual și produce dovezi de natură subiectivă, ce pot fi divers interpretate. Multe dintre persoanele aflate în situația de a fi mobbizate sunt discreditate de către atacatori prin catalogarea ca persoane cu probleme psihice, ciudate, li se subminează încrederea în sine și în capacitățile lor, credibilitatea lor fiind pusă la îndoială.

Un mediu de lucru extrem de stresant mărește premisele apariției unor conflicte. Pe de altă parte, persoanele care sunt victime ale unor manifestări de „mobbing” pot, la rândul lor, să devină declanșatori ai unor situații stresante pentru persoanele din mediul lor social proxim.

Trebuie spus că definiția „mobbing”-ului nu se concentrează atât pe natura concretă a activităților ce au loc – *ce sau cum este făcut ceva cuiva* -, cât pe *durata, frecvența și tensiunile mentale deosebite produse de ceea ce este*

⁴ A fost inclusă și interogarea experiențelor trăite de colegi, pe baza a două ipoteze de lucru: 1) că indivizii vor recunoaște mai ușor experiențe negative ale altor decât ale lor. Unele experiențe grave, de genul hărțuirii sexuale sau diverselor tipuri de agresiuni, sunt greu recunoscute de către subiecți; 2) S-a dorit decelarea diferențelor de cauzalitate declarată pentru cazurile trăite de către subiecți și cazurile trăite de către colegi.

exercitat asupra victimelor. Toate aceste elemente devin, în timp, atât de distructive încât implică intervenția calificată a medicilor, a psihologilor, pentru eliminarea efectelor.

Pentru a aborda eficace problematica „*mobbing*”-ului prin decizii de politică publică, este nevoie întâi de definirea corectă a conceptului. La nivel european s-au făcut eforturi pentru stabilirea unei definiții care să permită conturarea unor intervenții la nivelul fiecărui stat membru UE.⁵

2.2.2. Relații ale conceptului de „*mobbing*” cu alte concepte

Începând cu anii `80-`90, au avut loc dezbateri destul de frecvente la nivel internațional, pe marginea conceptelor ce exprimă diferite forme de *abuz suportate la locul de muncă*.

Dintre termenii și autorii de referință menționăm:

- „*mobbing*” (tensionare/terorizare psihologică, violență orizontală) (Leymann, 1996; Leymann, 1990a; <http://www.leymann.se/>; Zapf et al., 1996; Maslach, Leiter, 2001; Sarchielli, 2003);
- „*harassment*” (hărțuire psihologică) (Einarsen, Raknes, Matthiesen, Björkqvist et al., 1994);
- „*bullying*” (agresiune fizică și psihică) (Einarsen and Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996; Avallone, 1998).

În literatura socială de limbă engleză (în special din Marea Britanie), studiile centrate pe analiza atitudinilor distructive din planul relațiilor interumane din cadrul unor colectivități sunt aplicate frecvent și pe alte medii sociale. Este vorba despre relațiile din cadrul unor grupuri școlare, al unor grupuri de studenți ori al unor organizații de tip militar. Pentru acest tip de relații se preferă conceptul de „*bullying*”.

⁵ Cele mai utilizate instrumente pentru măsurarea „*mobbing*”-ului rămân *inventarul terorii psihologice* al lui Leymann (LIPT) și *chestionarul acțiunilor negative* (Negative Acts Questionnaire).

Tabelul nr. 1
Dimensiuni comune și distincte ale fenomenelor
de "mobbing" și "bullying"

	BULLYING	MOBBING
Autorul (autorii)	O persoană, adesea un superior	În general, un grup de colegi
Ținta (țintele)	Slabă, umilă, necalificată	Calificat peste medie
Motivația	Impunerea puterii agresorului	Înlăturarea potențialului de putere al victimei
Acțiunile derivă din	Nevoia agresorului de afirmare a poziției sale de superioritate	Invidia, gelozia agresorului
Situația declanșatoare	Sentimentul de insuficiență al agresorului	Divergențe de opinii, stare conflictuală potențială
Efecte urmărite	Descurajarea și dezavantajarea victimei	Eliminarea din organizație a victimei
Metode	Primitive, agresiune fizică	Subminare complexă, subtilă
Activități de hărțuire	Atitudine amenințătoare din partea agresorului	Interacțiuni aparent normale, dar subtil ostile
Atacul	Direct	Indirect
Apărarea	Mai degrabă informal	Mai degrabă formal
Frecvența	Relativ rară, fără un pattern specific	Ridicată, cel puțin o dată pe săptămână
Durata	Pe intervale variabile	Durată mare, cel puțin de 6 luni
Când victima cedează	Victima își pierde eficacitatea	Victima părăsește organizația
Când victima rezistă	Atacatorii se retrag	Atacatorii devin mai agresivi
Managementul organizației	Adesea colaborează cu victima	Adesea colaborează cu atacatorii
Consecințele asupra agresorului	Adesea pedepsit	Adesea nepedepsit
Consecințele asupra victimei	Pierderea încrederii în sine, furie, indispoziție, frustrare, dubii privind sănătatea psihică, șomaj	
Consecințe organizaționale	Productivitate scăzută, scăderea eficacității, a creativității, pierderea reputației, pierderea angajamentului persoanelor-cheie	
Consecințe sociale	Șomaj, nemulțumire, implicarea unei instanțe de judecată	

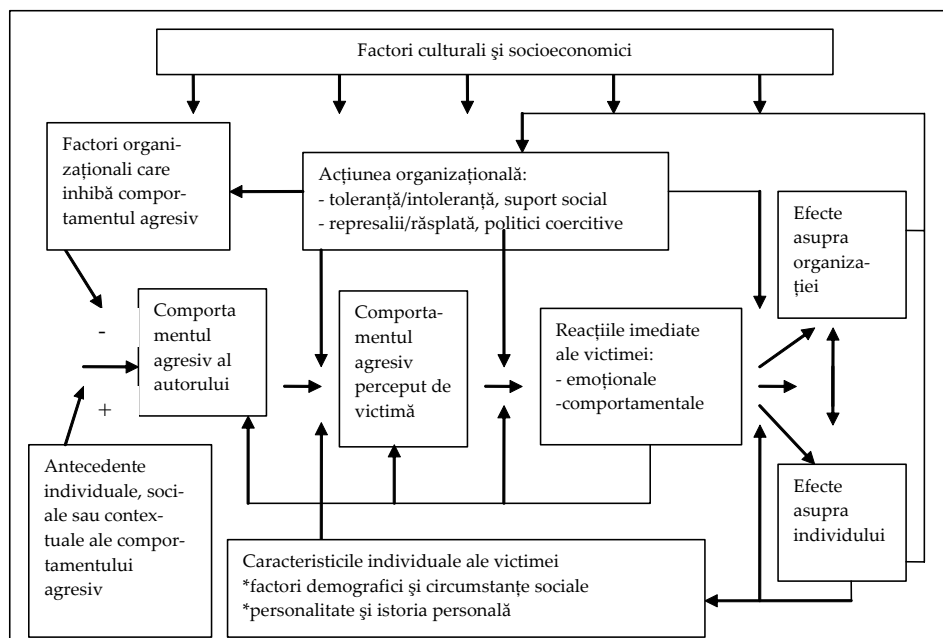
Sursa: Bultena & Whatcott, 2008, p. 661.

Deși distincte pe unele dimensiuni, conceptele de „mobbing” și cel de „bullying” au și o zonă de semnificație comună. Ambele indică aplicarea sistematică de rele tratamente unei victime, cu consecințe nefaste atât asupra individului, cât și asupra organizației din care acesta face parte.

În vreme ce „mobbing”-ul vizează victime ce provin din rândurile unor persoane calificate peste medie, în cadrul unui proces de „bullying”, agresorul testează terenul pentru a vedea dacă între angajații noi există vreunul mai slab, mai ușor de terorizat. Asemenea agresori selectează, de regulă, victime ce nu opun sau opun o slabă rezistență la atacuri, așa-numitele „ținte ușoare” (Bultena & Whatcott, 2008, p. 654).

În cazul comportamentului etichetat drept bullying, agresorul este o persoană aflată într-o poziție superioară sau managerială, în timp ce mobbing-ul este aplicat de un grup de colegi coalizați împotriva unuia singur.

Figura nr. 2. Cadrul de studiu pentru înlăturarea comportamentului de bullying



Sursa: Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2004, p. 23.

Mobbing”-ul presupune o agresiune mai subtilă, mai puțin exprimată fizic, spre deosebire de *bullying*”, care recurge mai degrabă la *agresiunea de tip fizic*. Din acest motiv, în cazurile de *bullying*, agresorul are șanse mai mari să fie pedepsit decât în cazurile de *mobbing*.

2.2.3. Efectele *mobbing*-ului asupra sănătății angajaților

Hărțuirea morală trebuie cercetată sub diverse aspecte: juridic, medical, psihologic (inclusiv victimologie), sociologic, de organizare a muncii.

Pe plan profesional, *mobbing*-ul afectează puterea de muncă și capacitatea de a atinge performanțe, de a dezvolta relații la locul de muncă. *Mobbing*-ul zdruncină încrederea în sine, pofta de viață și în timp poate duce la depresie, pierderea interesului față de muncă.

Pe plan psihologic și fizic, consecințele *mobbing*-ului sunt îngrijorătoare. Fenomenul intră în categoria problematicei sănătății muncii. Nu numai agenții fizici care țin de siguranța muncii pot aduce daune grave unei persoane: mediu toxic, accidente de muncă, ci și agenții stresori psihosociali pot avea efecte importante prin persistența pe termen lung.

Persoana care este supusă *mobbing*-ului își pierde puțin câte puțin echilibrul psihic. Cu cât presiunea la care este supusă este mai mare, *mobbing*-ul este cu atât mai puternic. Se vorbește despre o criză căreia trebuie să-i facă față: pierderea locului de muncă este o amenințare atât pentru stima de sine a angajatului, cât și pentru standardul de viață al acestuia, susținut prin venitul câștigat.

Terapiile asupra persoanelor mobbizate se efectuează de către consilieri psihologi, în grupuri de psihoterapie, pacientul putându-se adresa în unele țări centrelor anti-*mobbing* care se ocupă cu reabilitarea și recuperarea persoanelor mobbizate. În aceste centre care oferă consiliere victimelor fenomenului *mobbing* lucrează persoane cu diferite specializări: medici, psihologi, psihiatri, care fac deseori această activitate în mod voluntar. Etapa inițială a contactului cu centrul presupune testarea printr-o baterie de teste a pacientului pentru a stabili dacă este într-adevăr *mobbing*

sau pacientul suferă de alte probleme psihice. Psihiatrul/psihologul care investighează pacientul și apoi îl va îndruma în tratament poate depune mărturie în instanță despre trauma lui.

Efectele psihosociale și de sănătate pot fi multiple: migrene, depresii, șocuri emoționale reacționale ce determină internări, dereglări psihosomatice, metabolism afectat, hipertensiune arterială, preinfarcturi, divorțuri, recurgerea excesivă la tutun, alcool, droguri, utilizarea de medicamente antidepresive, ajungându-se la gesturi ireparabile, concretizate în tentative de suicid.

Orice hărțuitor dorește să domine victima și să profite de starea de inferioritate în care aceasta se află sau în care este adusă prin diferite mijloace, în scopul obținerii unor foloase sau avantaje sexuale (când vorbim de hărțuire sexuală), imorale (plăcerea de a face rău cuiva) sau materiale.

3. POLITICI DE CONTRACARARE A FENOMENELOR DE DISCRIMINARE ȘI „MOBBING”

3.1. Legislația europeană

Pornind de la recunoașterea efectelor sociale și economice negative ale fenomenelor de „mobbing”, „bullying”, hărțuire, intimidare și discriminare la locul de muncă, la nivel european au fost făcute eforturi pentru a promova unele acțiuni care să prevină și să combată asemenea fenomene.

În anul 1989, prin *Directiva Consiliului Europei nr. 89/391*, care conține prevederi specifice cu privire la problematica siguranței și sănătății ocupaționale, a fost stabilit faptul că *angajatorul este responsabil pentru sănătatea și siguranța angajaților la locul de muncă, inclusiv în ceea ce privește riscul de „mobbing”*. Statele membre au misiunea de a implementa această directivă, prin dezvoltarea de legislație sau măsuri nonlegislative pentru a elimina sau reduce fenomenul.

În ceea ce privește fenomenul de „mobbing”, legislația comunitară îl condamnă prin *articolul nr. 31 din capitolul privind Drepturile fundamentale ale cetățenilor Uniunii Europene*, statuând că *„fiecare angajat are dreptul la condiții de muncă ce respectă sănătatea, siguranța și demnitatea sa”*.

Alte două directive comunitare cu impact social acționează preventiv în sfera asigurării egalității șanselor celor angajați în muncă. Acestea sunt: *Directiva 2000/43/EC privind egalitatea șanselor persoanelor indiferent de originea lor etnică ori rasială și Directiva 2000/78/EC care stabilește liniile directoare privind egalitatea de tratament la angajare și în exercitarea profesiei*.

În anul 2002, Comisia Comunității Europene a emis un comunicat având ca temă *„Adaptarea la schimbările din muncă și societate: O noua strategie a Comunităților Europene în domeniul securității și sănătății în muncă 2002-2006”*. În cadrul comunicatului se utilizează termenul de *„stare de bine în*

muncă”, în sensul de „stare de bine fizică, morală și socială, și nu doar ca ceva ce poate fi măsurat prin absența accidentelor de muncă și a bolilor profesionale”. Comunicatul face referire la o nouă politică de implementare a strategiei comunitare în domeniul securității și sănătății în muncă prin dezvoltarea unei culturi de tip preventiv și implicarea tuturor factorilor sociali în educarea și instruirea asupra relațiilor principale dintre angajator și angajat, în vederea promovării calității mediului de muncă. Printre obiectivele exprese ale Comisiei Comunității Europene se numără și „examinarea oportunității unui instrument comunitar referitor la hărțuirea psihologică și violența în muncă”.

Tabelul nr. 2

Hărțuirea la locul de muncă. Aspecte specifice

Ce tipuri de comportamente sunt calificate drept hărțuire	Ce tipuri de comportamente pot fi calificate drept hărțuire	Ce tipuri de comportamente nu constituie hărțuire
Remarci serioase și repetate cu conținut degradant, ofensator, făcând referință la caracteristici fizice sau de aparență ale persoanei, injurii și insulte. Prezentarea unor poze, postere cu caracter rasist, fascist, ofensiv sau altele, trimiterea de e-mail-uri ofensatoare.	Criticarea unui angajat în public în mod repetat.	Alocarea sarcinilor de lucru. Măsuri de penalizare a absențelor de la lucru. Cererea respectării indicatorilor de performanță conform cu standardele pentru calificarea respectivă. Luarea de măsuri disciplinare. Un incident singular sau izolat în care s-a făcut o remarcă neadecvată sau au fost luate măsuri inadecvate.
Impunerea în mod repetat de sarcini fără sens, care nu fac parte din îndatoririle normale de serviciu sau de sarcini umilitoare unui angajat.	Excluderea din activitățile sau sarcinile de grup.	Excluderea unui angajat de la realizarea unei sarcini care are cerințe ocupaționale specifice pentru a îndeplini sarcina în condiții de eficiență și siguranță și pe care angajatul respectiv nu le îndeplinește.

Sursa: <http://ec.europa.eu>.

Abordările de politică publică privind soluționarea „mobbing”-ului la locul de muncă în Europa sunt diverse și se află în permanentă dinamică. Varietatea acestor abordări este influențată de mai mulți factori. Printre aceștia, enumerăm: elemente culturale care determină percepții și interpretări legate de fenomenele de violență la locul de muncă, elemente de cultură administrativă și practică juridică, profilul și puterea organizațiilor sindicale, nivelul de cunoaștere, informare și educație al salariaților cu privire la fenomenele de violență la locul de muncă.

Din punctul de vedere al *soluțiilor de politică publică* pentru gestionarea problematicii „mobbing”-ului, din experiența țărilor europene, putem sintetiza două mari categorii de abordări.

1. Prima abordare este ilustrată de țările care au stabilit o legislație specifică cu privire la combaterea fenomenului de „mobbing”. Suedia a introdus două ordonanțe guvernamentale specifice încă din 1993: *Violence and Menaces at the Workplace (FS 1993)* și *Victimization at Work (ASF 1993)*.

Prin aceste instrumente legislative se stabilește un cadru coerent de prevenire și combatere a violenței la locul de muncă, accentul fiind pus pe aspectele legate de managementul organizațional. Legislația respectivă stabilește definițiile fenomenelor de violență la locul de muncă, inclusiv a celei de tip „mobbing”, dar și responsabilitățile specifice pentru angajatori în vederea *asigurării unor mecanisme de tip managerial care să prevină și să penalizeze comportamentele de tip „mobbing”*. În conformitate cu această legislație, angajatorii trebuie să precizeze clar politica anti-„mobbing” a organizației pe care o conduc, să pregătească proceduri pentru a gestiona acțiunile de informare, educare, prevenire și sancționare legate de fenomenul de „mobbing”. Ei sunt responsabili de asigurarea unui bun climat de muncă, de asigurarea de programe de formare pentru manageri și angajați pe problematica politicilor anti-„mobbing” și de aplicarea procedurilor organizaționale specifice pentru implementarea acestei politici.

Pornind de la concluziile și recomandările *Raportului Debout (2003)*, Franța a introdus și ea prevederi legislative specifice. Prezentat *Consiliului Economic și Social*, acest raport atestă amplitudinea deosebită și severitatea problemelor legate de manifestările violente la locul de muncă. Raportul a

generat o serie de decizii ale curților specializate ce produc jurisprudență în domeniu, culminând cu două decizii-cheie ale Curții Supreme din 2000/2001, care delimitează responsabilitățile angajatorului cu privire la comportamentul angajaților.

Prin *Legea privind modernizarea socială (Loi de la modernisation sociale - 2002-73, din ianuarie 2002)* sunt introduse prevederi ce vizează explicit combaterea „hărțuirii morale”. Ulterior au fost modificate și unele prevederi din *Codul muncii*, introducându-se noțiunea de *hărțuire morală* și fiind atribuite puteri mai mari sindicatelor în materie de prevenire și soluționare a cazurilor de hărțuire morală.⁶

Belgia este un alt exemplu de țară în care a fost adoptată legislația de prevenire a fenomenului de „mobbing”. În anul 2002 a fost promulgată o lege care vizează „protecția împotriva violenței, hărțuirii morale și hărțuirii sexuale la locul de muncă”. Similar cu legislația din Suedia sau Franța, această lege impune angajatorilor obligația de a stabili în interiorul organizațiilor măsuri de prevenție care să reducă riscul apariției unor forme de violență.

Pe plan probator, nu sunt ușor de dovedit elementele constitutive ale infracțiunii de hărțuire morală: elementul intențional, legătura de cauzalitate, urmările imediate etc. Dificultățile vin și din realitatea complexă a psihicului uman. Cei care comit acte de hărțuire morală nu-și recunosc faptele sau concomitent pot încerca să-și mascheze adevăratele intenții, alternând hărțuirea cu gesturi de încurajare, vorbe frumoase, recompense. Martorii au evident rețineri în a coopera, temându-se că vor suferi represalii sau că și-ar putea pierde locul de muncă. De cele mai multe

⁶ Codul muncii în Franța (art. L1152-1): "Nici un salariat nu trebuie să suporte acțiuni repetate de hărțuire morală care au ca obiect sau ca efect o degradare a condițiilor de muncă susceptibilă de a aduce atingere drepturilor sale și demnității sale, de a altera sănătatea sa fizică sau mentală sau de a compromite viitorul său profesional."

Codul penal, articolul 222-33-2, adăugat prin legea 73 din 17 ianuarie 2002: "Fapta de a hărțui prin acte repetate, având ca obiect sau ca efect o degradare a condițiilor de muncă susceptibilă de a aduce atingere drepturilor și demnității sale, de a înrăutăți sănătatea sa fizică sau mentală sau de a compromite viitorul său profesional, se pedepsește cu un an de închisoare și 15.000 de euro amendă."

ori victimele nu pretind neapărat despăgubiri materiale, ci doresc cu precădere o reparație morală. Cuantumurile scăzute de pedeapsă pentru infracțiunea de hărțuire morală în Europa nu descurajează practicile de hărțuire morală.

2. Un al doilea tip de abordare caracterizează țările care pun accentul în prevenirea și combaterea fenomenelor de violență și hărțuire psihologică la locul de muncă pe legislația muncii și pe contractele colective de muncă, fără să adopte legislație specifică anti-„mobbing”.

Un astfel de caz este Germania, unde salariaților li se oferă protecție extinsă prin legislația din sfera protecției muncii. Detaliile cu privire la obligațiile managerilor de organizații sunt prevăzute în *Codul muncii* și în *Codul penal*. În Germania, *contractele colective de muncă* au inclus progresiv, începând cu anul 1996, *clauze de prevenire și combatere a violenței psihologice* la locul de muncă, specificând clar faptul că aceste prevederi au ca scop realizarea unui climat de muncă pozitiv, o precondiție pentru succesul economic al companiilor.

O altă abordare este reprezentată de țări precum Irlanda sau Marea Britanie, care preferă să utilizeze legislația deja existentă, inclusiv pentru a combate fenomenul de „mobbing”.

În Italia, fenomenul de mobbing este specificat indirect în lege, prin referința la discriminarea și hărțuirea morală. Persoanele care suferă din cauza discriminării sau de alte forme mai subtile ale discriminării: mobbing sau bulling, se pot adresa sindicatelor la care sunt afiliate, primind susținere și un avocat specializat pe această problemă. La tribunal, firma este cea care trebuie să prezinte dovezile că este nevinovată și nu a realizat mobbing asupra respectivei persoane, și nu vitima să demonstreze mobbizarea. Dacă nu poate să facă această dovadă în tribunal, atunci suportă consecințele legii și mai departe, prin hotărâre judecătorească, trebuie să plătească daune morale victimei, dar și cheltuieli de tratament.

Foarte importantă este existența unor mecanisme organizaționale interne de prevenire a acestora: comisii de disciplină și integritate morală,

mecanisme de mediere, sindicate care să aibă atribuții de constatare și sancționare disciplinară a hărțuirilor, iar în cazurile mai grave ce au necesitat tratament ori internare medicală de durată hărțuirea morală este considerată accident de muncă.

3.2. Legislația românească în domeniul egalității de șanse

În ceea ce privește poziția României, legislația actuală statuează drepturi egale pentru toți cetățenii privind participarea la viața economică și socială, pregătirea și formarea profesională, angajarea în muncă și promovarea, participarea la distribuirea beneficiilor economice și protecția socială în situații prevăzute de lege.

Fenomenul de „*mobbing*” există și în România, probabil încă din zorii constituirii pieței muncii, deși o recunoaștere publică a lui nu s-a realizat până în prezent. Nici discuții deschise asupra amplitudinii acestui fenomen și a consecințelor sale sociale nu au avut loc până în 2010, când a fost adus în atenția publicului de proiectul „Femeia contează!”. Proiectul constituie o premieră în România.

Totuși, îndeosebi din anul 2000, în România se constată o creștere a interesului general, inclusiv sub forma dezvoltării legislației și a cadrului instituțional al problematicii politicilor de prevenire și combatere a *relațiilor de muncă neprincipiale* și a unor *forme de discriminare*.

În anul 2002 a fost promulgată *Legea nr. 202⁷ privind egalitatea șanselor și de tratament pentru femei și bărbați*, prin care s-a asimilat integral Directiva 2002/73/ EC⁸ privind aplicarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați, referitor la angajare, pregătire profesională și promovare și la condițiile de muncă. În semestrul al doilea al anului 2004, a fost adoptată

⁷ Potrivit Legii nr. 202/2002, maternitatea nu poate constitui un motiv de discriminare. Ca urmare, este interzis a i se solicita unei candidate la ocuparea unui post să prezinte un test de graviditate. Sunt însă exceptate de la aplicarea acestor prevederi acele locuri de muncă interzise femeilor gravide, din cauza naturii sau condițiilor particulare de prestare a muncii.

⁸ Care modifică Directiva 76/207/EEC.

OG nr. 84/2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 202 privind egalitatea șanselor pentru femei și bărbați.

În anul 2005, Guvernul României a adoptat și Hotărârea nr. 1258 privind aprobarea *Planului național de acțiune pentru combaterea discriminării*, iar *Consiliul Național de Combatere a Discriminării* (CNCD) funcționează din anul 2003.

Rolul CNCD este acela de a informa și influența societatea românească în sensul eliminării oricărei forme de discriminare, de a investiga și de a sancționa actele de discriminare, contribuind astfel la generarea unui climat social de încredere, respect și solidaritate.

Alături de CNCD acționează și alte autorități publice cu responsabilități sectoriale în domeniu: Ministerul Administrației și Internelor, Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Justiției, Ministerul Integrării Europene, Ministerul Afacerilor Externe, Consiliul Național al Audiovizualului ș.a.

Tot în 2005 a fost înființată Agenția Națională pentru Egalitatea Șanselor pentru Femei și Bărbați, care a fost desființată în 2010. În prezent există Comisia pentru Egalitate de Șanse pentru Femei și Bărbați în cadrul Camerei Deputaților.

După cum reiese din *actele normative din legislația românească referitoare la unele practici de combatere a discriminării*, până în prezent, România nu dispune de o legislație explicită, directă, cu privire la fenomenele de „mobbing” și „bullying”, deși regăsim unele elemente indirecte, incipiente, de adresare prin politici publice a problematicii.

Pentru unele domenii profesionale, precum sistemul medical, educația și învățământul, administrație publică, există deja o legislație destul de consistentă cu privire la combaterea și prevenirea discriminării unor categorii de cetățeni, de exemplu, persoanele cu dizabilități sau romii.

Pe axa prevenirii și combaterii unor fenomene indezirabile din sfera calității relațiilor de muncă, există unele prevederi privind sănătatea și siguranța angajaților la locul de muncă. Această axă conține două tipuri de intervenții:

- *intervenții nonlegislative*, de tipul codurilor de bună practică, al prevederilor din contractele colective de muncă, alte tipuri de măsuri nonlegislative;
- *intervenții legislative*, pe baza unor prevederi specifice, adresate combaterii manifestărilor violente la locul de muncă, inclusiv a violenței psihologice.

În legislația românească există specificații care, în interpretare, pot include și gestionarea fenomenelor de tipul „*mobbing*”-ului: *Codul muncii*, articolele 5 și 171.

Intervenții nonlegislative în scopul combaterii unor activități sau acțiuni susceptibile de a fi calificate drept „*mobbing*” se pot întreprinde și pe baza unor elemente indirecte precizate în *contractele colective de muncă*. Pentru prima dată, astfel de prevederi au fost introduse în *contractul colectiv de muncă unic* la nivel național pe anii 2007-2010.

Articolul 96 din contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2010 precizează:

- (1) Părțile convin să facă eforturi în vederea promovării unui *climat normal de muncă* în unități, cu respectarea prevederilor legii, ale contractelor colective de muncă, ale regulamentului intern, precum și a drepturilor și intereselor salariaților și membrilor de sindicat.
- (2)]Pentru crearea și menținerea unui mediu de lucru care să încurajeze respectarea demnității fiecărei persoane, prin contractul colectiv de muncă la nivel de unitate *vor fi stabilite proceduri de soluționare pe cale amiabilă a plângerilor individuale ale salariaților, inclusiv a celor privind cazurile de violență sau hărțuire sexuală, în completarea celor prevăzute de lege.*”

Conform legislației în vigoare, precum și în conformitate cu prevederile acestui *contract*, unele prevederi nonlegislative pentru prevenirea și combaterea *violenței și hărțuirii la locul de muncă* ar trebui să se regăsească și la nivelul *ROF-urilor din organizațiile publice și private*.

Unele organizații private, în special multinaționalele, au *coduri de bună practică în relațiile de muncă*. Acestea conțin și unele elemente de prevenire și combatere a „mobbing”-ului.

Instituția care are un rol esențial în a veghea la implementarea legislației în privința practicării unor raporturi de muncă principiale este *Inspekția Muncii* (IM). Această instituție, care funcționează în subordinea *Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei*, are următoarele obiective specifice:

- Realizarea controlului aplicării prevederilor legale referitoare la relațiile de muncă, la securitatea și sănătatea în muncă, la protecția salariaților care lucrează în condiții deosebite și a prevederilor legale referitoare la asigurările sociale.
- Informarea autorităților competente despre deficiențele legate de aplicarea corectă a dispozițiilor legale.
- Furnizarea de informații celor interesați despre cele mai eficiente mijloace de respectare a legislației muncii.

Cu toate acestea, planul strategic al IM își concentrează acțiunile pe zona de control și deloc pe zona de informare-educare și prevenție. Strict referitor la problematica „mobbing”-ului, IM nu realizează niciun fel de acțiuni de prevenție și control.

Teoretic, prin sistemul propriu de monitorizare a implementării legislației, prin *Inspectoratele Teritoriale de Muncă*, această instituție ar trebui să colecteze date legate de abaterile de la prevederile legale, care apoi să fie analizate la nivel central și utilizate în procesul de elaborare, revizuire, evaluare a politicilor publice în domeniu. Deoarece sistemul de monitorizare este deficitar, sistemul de indicatori utilizați este obsolet și incoerent în raport cu obiectivele de politică publică din domeniul relațiilor de muncă, această „alimentare” cu informație structurată privitoare la respectarea condițiilor legale în domeniul securității și sănătății în muncă nu este realizată corespunzător. Și în materie de implementare a activităților de control există deficiențe, de multe ori acest control fiind strict formal și superficial.

Așadar, legislația românească actuală include unele prevederi de prevenire și combatere a diferitelor forme de *discriminare*, dar, după cum reiese din capitolele anterioare, „*mobbing*”-ul diferă în multe privințe de ceea ce se înțelege astăzi prin *discriminare*.

Ca urmare, pentru prevenirea și combaterea eficace a „*mobbing*”-ului, se impune adoptarea și în România a unor măsuri specifice, bine centrate. Până în prezent, în România, fenomenul de „*mobbing*” nu este recunoscut ca problemă socială la nivelul autorităților. Singurele *prevederi legislative* care funcționează sunt *indirecte* și oferă unele elemente de atac la adresa manifestărilor de „*mobbing*” doar atunci când acestea sunt însoțite și de manifestări discriminatorii.

În societatea civilă din România nu s-a discutat până în 2010 despre fenomenul de „*mobbing*” și nici nu s-a cunoscut cât de frecvent se manifestă acesta în colectivele de muncă. Studiile realizate până în 2010 la inițiativa unor organizații publice sau private (ONG-uri) au vizat doar colectarea și analiza de date privind unele forme de discriminare multiplă (vîrstă, sex, etnie, rasă) la locul de muncă, fără să adreseze specific problematica „*mobbing*”-ului. Proiectul de față este un deschizător de drumuri din această perspectivă, prin analizele sale și culegerea datelor de pe teren care să dea o perspectivă asupra incidenței fenomenului de *mobbing* în România.

În momentul de față nu există *proiecte de lege* în domeniul *mobbingului*. Pentru aceasta, este nevoie ca întâi „*mobbing*”-ul să fie recunoscut ca problemă socială de către autoritățile publice și principalii factori interesați. Apoi trebuie întreprins un efort de găsire a unor soluții și de alocare de resurse pentru implementarea acelor soluții de prevenire și combatere. Primul pas a fost făcut prin discuția, în cadrul Comisiei pentru Egalitate de Șanse a Camerei Deputaților, în decembrie 2010, despre fenomenul de *mobbing* și măsurile de contracarare care se impun, eveniment organizat în cadrul proiectului de față.

„*Mobbing*”-ul poate să apară ca rezultat al unei combinații de factori de risc individuali și sociali. Este vorba deci despre o combinație de cauze, implicând comportamentul individual, dar și condițiile și mediul de muncă (incluzând aici și practicile de *management*). În România actuală, *problemele de*

risc individual sunt gestionate prin politicile antidiscriminare sau de promovare a egalității de șanse existente. *Riscurile sociale* ce țin de mediul organizațional, de practicile de *management* sau de unele circumstanțele economice și sociale sunt gestionate, de regulă, prin politici specifice din domeniul securității și sănătății la locul de muncă și de menținere a principialității în relațiile de muncă și de angajare.

Din punct de vedere al cadrului de politică publică, problematica „*mobbing*”-ului se află la intersecția dintre două arii importante de intervenție publică, respectiv politicile de prevenire și combatere a discriminării și politicile din zona reglementării relațiilor de muncă. Prin urmare, direcțiile de acțiune pot fi îndreptate în această direcție.

Soluțiile alese de diverse alte țări reprezintă de fapt o combinație de măsuri și intervenții legislative și nonlegislative, directe și indirecte. Ceea ce face diferența între aceste abordări de politică publică este accentul principal pus pe un anumit tip de intervenție.

Pentru soluționarea problematicii hărțuirii și violenței psihologice la locul de muncă, în contextul României, este necesar:

- să lărgim cunoașterea și conștientizarea la nivel social a prezenței problemei „*mobbing*”-ului, prin informarea asupra consecințelor acestui fenomen (impact, gravitate, incidență), atât din perspectiva politicilor generice antidiscriminare, dar și din perspectiva consecințelor economice;
- să educăm/informăm factorii de decizie, dar și factorii interesați (sindicate, patronat și salariați.
- să structurăm un proces de consultare publică/dialog social pe această problematică, în care diverșii actori sociali să poată interacționa și negocia soluții;
- să încurajăm stabilirea și promovarea de standarde organizaționale și să ne asigurăm că aceste standarde sunt cunoscute și aplicate;
- să includem prevenirea fenomenelor de natura „*mobbing*”-ului în pachetul de indicatori de performanță ai managerilor.

4. PROFILUL POPULAȚIEI ACTIVE INVESTIGATE

Acest capitol prezintă profilul populației investigate pe piața muncii, identificând tipurile ocupaționale și categoriile sociodemografice corespunzătoare. Criteriile de analiză vizează: domeniul în care lucrează populația interviuată, vechimea în muncă, tipul de activitate, forma de proprietate a angajatorului, tipul de contract și poziția deținută la locul de muncă. Sunt identificate, de asemenea, și activitățile suplimentare aducătoare de venit. Pentru cei care nu lucrează, sunt investigate ocupațiile anterioare și motivele pentru care nu mai sunt activi pe piața muncii.

Analiza de indicatori obiectivi este completată de câteva date de percepție care vizează volumul de muncă și efectele resimțite ale stresului la locul de muncă, în contextul satisfacției generale față de muncă.⁹

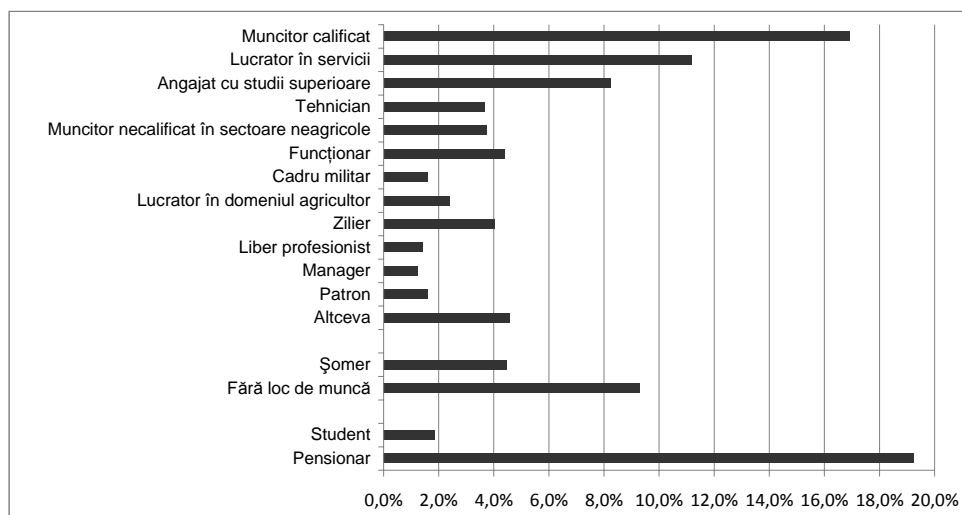
Tipuri de ocupații

Cele mai răspândite ocupații sunt cele de muncitor calificat, lucrător în servicii și angajat cu studii superioare. Managerii și patronii au o pondere scăzută, mai mică decât ocupațiile vulnerabile precum lucrătorii în agricultură sau zilierii. 9,3% din populația investigată este fără loc de muncă la momentul culegerii datelor. O pondere mare (aproape o cincime) din populația investigată (cu vârsta maximă de 65 de ani) o deține populația de pensionari.

Există diferențe semnificative statistic în funcție de sex și de vârstă. Comparativ cu femeile, de trei ori mai mulți bărbați sunt muncitori calificați. De două ori mai multe femei sunt lucrătoare în servicii.

⁹A fost selectată pentru investigare populația care are sau a avut experiența muncii și care se încadrează între 18 și 65 de ani.

Grafic nr. 1. Ocupația de bază



Ponderea celor fără loc de muncă este ușor mai ridicată în rândul femeilor. Putem afirma că *femeile sunt angajate preponderent în sectorul servicii și în slujbe care necesită educație superioară, în timp ce ocupația cea mai răspândită în rândul bărbaților este cea de muncitor calificat.*

Pe grupe de vârste, remarcăm, de asemenea, diferențe semnificative. Tinerii de 18-24 de ani sunt mai *expuși ocupațiilor vulnerabile*, mulți lucrează ca zilieri sau muncitori necalificați, dar dețin și ponderea cea mai ridicată a lucrătorilor în servicii.

Tinerii de 25-34 de ani *par să fie categoria cea mai bine plasată pe piața muncii*: dețin ponderea cea mai ridicată de angajați cu studii superioare și de manageri, sunt preponderent lucrători în servicii sau muncitori calificați. Categoriile bine plasate pe piața muncii sunt și cele de 35-54 de ani, care au ponderea cea mai ridicată a muncitorilor calificați și a patronilor.

Din categoria celor mai vârstnici, de 55-65 de ani, peste jumătate sunt pensionari. Riscul de a fi șomer sau fără loc de muncă (neînregistrat ca șomer) este mai scăzut la cei tineri (care găsesc mai repede locuri de muncă, chiar dacă la negru sau cu salarii mici) și la cei mai vârstnici (care au apelat

la pensionarea anticipată ca strategie de supraviețuire), restul categoriilor de vârstă având niveluri comparabile, de 12-13%.

Există diferențe în patternul ocupațiilor între regiuni.¹⁰ Regiunea București-Ilfov are de departe situația ocupațională cea mai bună, peste o treime dintre subiecți fiind lucrători în servicii și angajați cu studii superioare, iar liber-profesioniștii și managerii dețin cele mai mari ponderi (3-4%). Regiunea Nord-Vest are patternul ocupațional cel mai vulnerabil, cu cei mai mulți pensionari (21,8%) și cele mai multe persoane fără loc de muncă (9,2%). Și în Regiunea Sud persoanele fără loc de muncă dețin o pondere importantă (8,1%).

Domeniul în care lucrează cei investigați

Domeniul cel mai des invocat este comerțul, urmat de industria ușoară și agricultură. Slujbele din construcții, transport, administrație publică și învățământ sunt, de asemenea, răspândite.

Profilul regional care pare să se contureze este unul eterogen, domeniile cu cele mai multe ocupații fiind diferite de la o regiune la alta:

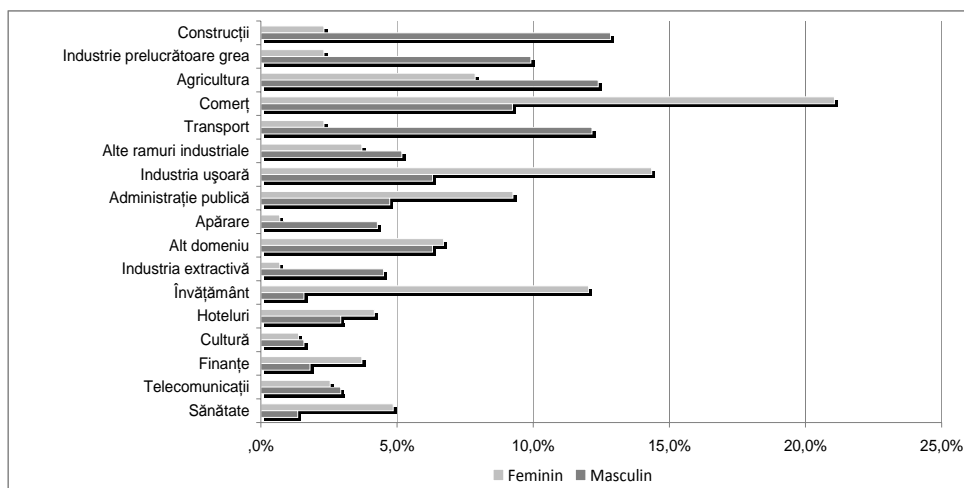
- în București: comerț, hoteluri, învățământ, construcții;
- în Centru: industrie ușoară, industrie grea, comerț, construcții și alte ramuri industriale;
- în Nord-Vest: industrie ușoară, învățământ, comerț, agricultură;
- în Sud: comerț, administrație, construcții, agricultură.

În consecință, putem afirma că Bucureștiul este regiunea în care predomină sectorul servicii, indicând un profil ocupațional avantajat, Centru este regiunea cu cele mai multe ocupații în industrie, în timp ce Nord-Vest și Sud combină mai multe sectoare economice, fără o dominație clară.

Femeile activează preponderent în comerț, industria ușoară și învățământ, iar bărbații în construcții, agricultură, transport și industrie grea.

¹⁰ Regiunile la care face referire analiza sunt București-Ilfov, Sud Muntenia, Centru și Nord-Vest.

Grafic nr. 2. Domeniul în care lucrează



Unele domenii sunt puternic feminizate, așa cum ne așteptam (învățământ, sănătate, industrie ușoară, comerț, administrație publică), iar altele puternic masculinizate (construcții, transport, industrie grea, apărare).

Domenii feminizate:

- **Învățământ:** ponderea femeilor ocupate în acest domeniu este de aproape 10 ori mai mare decât a bărbaților.
- **Sănătate:** ponderea femeilor ocupate în acest domeniu este de aproape 3 ori mai mare decât a bărbaților.
- **Industria ușoară, comerț, administrație publică:** ponderea femeilor ocupate în aceste domenii este de aproximativ 2,5 ori mai mare decât a bărbaților.

Domenii masculinizate:

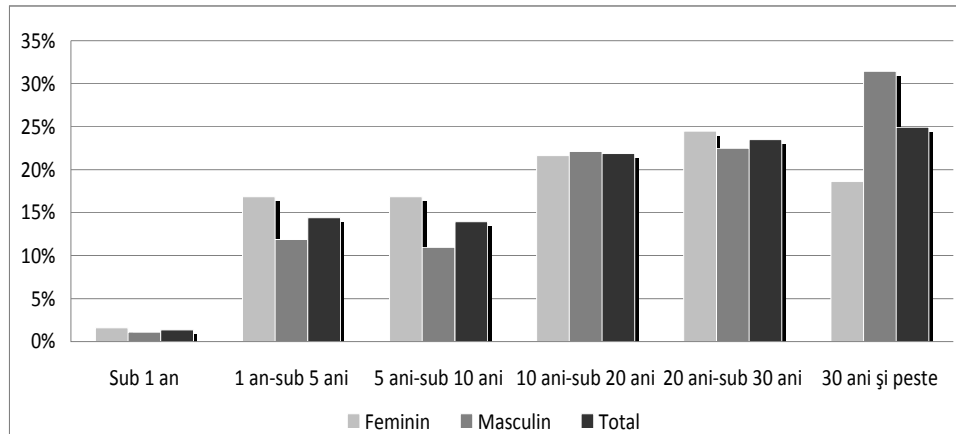
- **Construcții:** ponderea bărbaților ocupați în acest domeniu este de aproape 6 ori mai mare decât a femeilor.
- **Transport:** ponderea bărbaților ocupați în acest domeniu este de peste 5 ori mai mare decât a femeilor.

- Industrie prelucrătoare grea, apărare, industrie extractivă: ponderea bărbaților ocupați în aceste domenii este *de aproximativ 4,5 ori mai mare decât a femeilor*.

Vechimea în muncă

Diferențele pe diferite criterii sociodemografice se păstrează nu numai între tipurile de ocupații sau tipurile de activități, ci și în privința vechimii în muncă. Așa cum era de așteptat, există o relație direct proporțională între vârstă și vechimea în muncă. Există însă diferențe semnificative pe sexe, femeile având o *vechime în muncă mai mică decât bărbații, în medie, cu aproximativ 2 ani*. Ponderea bărbaților cu 30 de ani și peste vechime în muncă este aproape dublă comparativ cu cea a femeilor cu aceeași vechime.

Grafic nr. 3. Vechimea în muncă



Pe regiuni, valoarea cea mai mare a mediei vechimii în muncă se înregistrează în Regiunea Nord-Vest (peste 18 ani în medie), la diferențe mici față de Regiunea Centru și Sud (aproximativ 17 ani ambele). București-Ilfov are o valoare medie considerabil mai scăzută (14 ani), datorată structurii populației, semnificativ mai tinere comparativ cu celelalte regiuni.

Forma de proprietate a firmei/instituției

În ceea ce privește tipul de activitate, este interesant că femeile desfășoară activitățile preponderent în spațiu acoperit, comparativ cu bărbații, care au ocupații ce presupun activități în aer liber într-o mai mare măsură.

Două treimi din populație lucrează sau au lucrat la ultimul loc de muncă în domeniul privat, 31% la stat și 3% în cadrul unor regii autonome. Femeile sunt angajate în mai mare măsură la stat (36% comparativ cu numai 25% dintre bărbați).

Odată cu vârsta, crește, de asemenea, ponderea angajării la stat. Numai 7% dintre cei de 18-24 de ani lucrează la stat comparativ cu 50% dintre cei de 55-65 de ani. Pe regiuni, cei din București-Ilfov lucrează în cea mai mare măsură în mediul privat (peste trei sferturi), iar în Nord-Vest, în cea mai mare măsură la stat (31%), diferențele fiind semnificative statistic.

Tipul de contract

Cei mai mulți sunt angajați pe perioadă nedeterminată (77%), însă există și câteva categorii cu forme alternative la angajarea de tip tradițional:

- contract pe perioadă determinată: 9%;
- fără contract: 8,8%;
- alte forme de contracte: 5,4%.

Nu există diferențe semnificative statistic în funcție de sex. Vârsta induce însă diferențieri semnificative. *Tinerii sunt angajați într-o mai mare măsură pe perioadă determinată sau la negru. Categoria celor între 18-24 de ani este cea mai vulnerabilă: 23% comparativ cu 7-8% din restul categoriilor de vârstă sunt angajați pe perioadă determinată, 21% nu au contract scris comparativ cu 6-7% din restul categoriilor de vârstă.*

Pe regiuni, există diferențe semnificative. Regiunea Sud pare să aibă din acest punct de vedere profilul cel mai dezavantajat: cei mai mulți lucrători cu contract pe perioadă determinată (7,8%) și fără contract scris (10,2%). În Centru sunt cei mai mulți lucrători pe perioadă nedeterminată (83,4%), iar alte forme de contract se întâlnesc mai mult în București-Ilfov (6,1%)

Poziția deținută la locul de muncă

Marea majoritate a celor investigați nu dețin funcții de conducere; există însă 15% care au în coordonare mai multe persoane:

- sub 10 persoane - 7%;
- între 10 și 20 de persoane - 3,4%;
- între 20 și 50 de persoane - 2,2%;
- peste 50 de persoane - 2,2%.

Diferențele în funcție de sex și vârstă sunt semnificative statistic. Ponderea bărbaților cu funcție de conducere este mai ridicată. Odată cu vârsta și deci cu experiența în muncă, crește și probabilitatea de a deține o poziție de conducere.

Și pe regiuni, există diferențe semnificative: În București-Ilfov există mai mulți lucrători cu funcții de conducere (o cincime), cei mai mulți având în subordine sub 10 persoane. Și în Nord-Vest procentul e ridicat (19%).

Alte activități aducătoare de venit

O pondere semnificativă de populație (23%) mai are, pe lângă ocupația de bază, și alte activități aducătoare de venit: 15% desfășoară servicii în alte gospodării și 8% au chiar un al doilea loc de muncă. Interesant este că nu există diferențe semnificative statistic în funcție de sexul respondentului. Femeile lucrează în plus, în aceeași măsură ca bărbații, pentru sporirea veniturilor familiei.

Vârsta este însă un factor de diferențiere: cei tineri desfășoară mai frecvent o activitate suplimentară. Serviciile în alte gospodării se desfășoară cu precădere în Regiunile București-Ilfov și Sud. În București, 15% au/au avut un al doilea loc de muncă comparativ cu numai 5-6% în celelalte regiuni.

Ocupații anterioare și motive ale inactivității pe piața muncii

O analiză mai detaliată a celor care în prezent nu lucrează și care reprezintă aproximativ 30% din eșantionul general indică drept principal

motiv retragerea din activitate prin pensionare. *Peste jumătate dintre cei care nu lucrează sunt pensionați fie la limită de vârstă, fie pe caz de boală, fie anticipat.*

Pentru restul, cel mai frecvent motiv este disponibilizarea colectivă (17%). *Peste trei sferturi dintre cei disponibilizați consideră că această decizie a avut la bază motive economice, nu subiective.*

Dacă în București motivele pierderii locului de muncă sunt mai eterogene (demisia - o cincime, pensionarea pe caz de boală - 16%, disponibilizarea sau încetarea activității cu acordul ambelor părți - câte 15%), în Centru predomină disponibilizările și pensionarea (cumulând aproximativ jumătate dintre mențiuni), pentru ca în Sud și Nord-Vest ponderea cea mai importantă să o dețină pensionarea la limită de vârstă și pe caz de boală (cumulând peste jumătate din mențiuni).

Din ansamblul populației, mai puțin de 4% și-au pierdut locul de muncă prin concedieri individuale, iar motivele invocate sunt cel mai adesea subiective: neînțelegeri cu șeful, cu colegii sau alte criterii subiective. De remarcat însă că, chiar și dintre cei concediați, aproape jumătate apreciază că motivele acestei situații au fost mai degrabă economice.

Mai puțin de un lucrător din zece și-a dat demisia, iar cele mai frecvente explicații sunt pragmatice: salariul prea mic, condițiile de muncă grele, posibilitate limitată de a promova. *Totuși aproape 10% dintre cei care au demisionat și-au dat demisia ca urmare a neînțelegerilor cu șeful.*

Vârsta induce diferențieri semnificative. *Probabilitatea demisiei este mai ridicată la cei cu vechime în muncă redusă. Disponibilizările sunt și ele cele mai frecvente la cei cu vechime redusă, după care riscul este mai puțin răspândit. De asemenea, riscul concedierilor individuale este aproximativ același pentru cei cu vechime sub 20 de ani, după care se reduce abrupt.*

Marea majoritate a celor cu peste 20 de ani vechime care nu mai lucrează sunt pensionari. Comparativ, majoritatea celor cu o vechime mai mică de 5 ani și-au pierdut locul de muncă prin demisie sau încetarea activității de ambele părți. *Vechimea în muncă este, așadar, un factor important care diminuează riscul pierderii locului de muncă.*

Două treimi dintre cei care nu lucrează în prezent s-au retras din activitate de mai mult de doi ani, în această categorie incluzând și pensionarii până în 65 de

ani. Analiza ocupațiilor celor care nu au un loc de muncă în prezent, dar care s-au retras din activitate de mai puțin de doi ani indică o structură similară cu cea identificată pe ansamblu: cei mai mulți au fost muncitori calificați (36%) și lucrători în servicii (16%). Constatăm totuși o pondere mult mai ridicată a muncitorilor necalificați (11%) și una mai scăzută a celor cu studii superioare (5%). Riscul de a rămâne fără loc de muncă este, așadar mai ridicat la ocupațiile fără calificare și mult mai mic la cele care necesită studii superioare.

Concluzii

Cele mai răspândite ocupații sunt cele de muncitor calificat, lucrător în servicii și angajat cu studii superioare. Regiunea București-Ilfov are de departe situația ocupațională cea mai bună, cu ponderi ridicate ale lucrătorilor în servicii, angajaților cu studii superioare, liber-profesioniștilor și managerilor. Regiunea Nord-Vest are tipul ocupațional cel mai vulnerabil, cu cei mai mulți pensionari și cele mai multe persoane fără loc de muncă, risc care este mai ridicat, de asemenea, și în Regiunea Sud.

Femeile sunt angajate preponderent în sectorul servicii și în slujbe care necesită educație superioară, în timp ce ocupația cea mai frecventă bărbaților este cea de muncitor calificat. Tinerii de 18-24 de ani sunt mai expuși ocupațiilor vulnerabile, mulți lucrează ca zilieri sau muncitori necalificați. Tinerii de 25-34 de ani par să fie categoria cea mai bine plasată pe piața muncii, deținând ponderea cea mai ridicată de angajați cu studii superioare și de manageri. Categoriile bine plasate pe piața muncii sunt și cele de 35-54 de ani, care au ponderea cea mai ridicată a muncitorilor calificați, dar și a patronilor.

Peste trei sferturi din populația investigată are o vechime în muncă mai mare de 10 ani. Domeniul cel mai des invocat este comerțul, urmat de industria ușoară și agricultura, dar și slujbele din construcții, transport, administrație publică sau învățământ sunt, de asemenea, răspândite. *Femeile activează preponderent în comerț, industria ușoară și învățământ, iar bărbații în construcții, agricultură, transport și industrie grea.*

Peste două treimi din populație lucrează sau a lucrat la ultimul loc de muncă în sectorul privat. *Femeile și categoriile mai vârstnice sunt angajate în*

mai mare măsură la stat comparativ cu bărbații și cei mai tineri. Cei din București-Ilfov lucrează în cea mai mare măsură în mediul privat, iar cei din Nord-Vest în cea mai mare măsură la stat.

Cei mai mulți lucrători sunt angajați cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată, însă aproximativ un sfert din populația investigată are forme alternative la angajarea de tip tradițional. *Tinerii de 18-24 de ani au riscul cel mai ridicat de angajare la negru, de trei ori mai mare decât restul categoriilor de vârstă.*

Aproximativ 1 din 6 persoane investigate deține o funcție de conducere, având în coordonare mai multe persoane. *Bărbații, categoriile de vârstă mai ridicată și cei din București-Ilfov dețin mai frecvent o poziție de conducere.*

O pondere semnificativă de populație mai are, pe lângă ocupația de bază, și alte activități aducătoare de venit. *Femeile, în aceeași măsură ca bărbații, lucrează în plus pentru sporirea veniturilor familiei.*

În privința celor care în prezent nu mai lucrează, peste jumătate dintre aceștia s-au pensionat. Mai puțin de o cincime au fost disponibilizați, iar motivele au fost de ordin economic, nu subiectiv. O mică parte și-au pierdut locul de muncă prin concedieri individuale sau demisie. Structura ocupațiilor anterioare este similară cu cea a ocupațiilor celor care lucrează în prezent. Există o pondere mai ridicată a muncitorilor necalificați și una considerabil mai scăzută a celor cu studii superioare, confirmând *faptul că riscul de a rămâne fără loc de muncă este mai ridicat la ocupațiile fără calificare și mult mai mic la cei cu nivel ridicat de educație.*

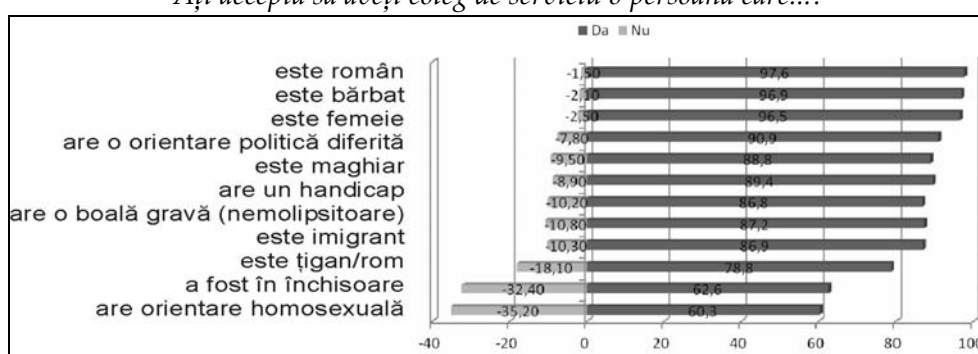
5. PREJUDECĂȚI ȘI TOLERANȚĂ LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN ROMÂNIA

Acceptarea diferențelor la locul de muncă

Toleranța la locul de muncă s-a măsurat printr-o întrebare referitoare la "acceptarea diferențelor la locul de muncă". La nivelul eșantionului, se poate constata un grad maxim de toleranță la locul de muncă în cazul diferențelor de gen. La polul opus se află toleranța scăzută față de homosexuali, persoane eliberate din închisoare și romi.

Grafic nr. 4. Toleranța/intoleranța la locul de muncă

Ați accepta să aveți coleg de serviciu o persoană care...?



Datele arată că Regiunea Sud este cea mai puțin tolerantă, cu o toleranță scăzută față de medie în cazul persoanelor cu orientare homosexuală (43,4%, față de media națională de 35,2%), maghiari, imigranți și romi. A doua regiune în ceea ce privește toleranța este București-Ilfov. Cel mai scăzut nivel de toleranță este îndreptat spre romi. Este interesant de observat un nivel scăzut de toleranță cu privire la maghiari în două regiuni (București-Ilfov și Sud), unde ponderea acestora este semnificativ mai mică în comparație cu prezența din celelalte regiuni.

Tabelul nr. 3
Toleranța la locul de muncă pe regiuni

Toleranța la locul de muncă față de o persoană care	București-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud
are orientare homosexuală	66,9	65,5	59,4	53,1
a fost în închisoare	55,4	66,96	64,6	57,7
este țigan/rom	76,6	83,4	84,4	74,9
este imigrant	85,2	88,1	85,1	78,8
are o boală gravă (nemolipsitoare)	86,8	84,2	88,8	86,7
are un handicap	87,3	88,1	88,4	85,5
este maghiar	85,4	96,4	96,7	85,1
are religie diferită	91,9	96,9	95,7	90,5
are o orientare politică diferită	94,2	96,8	96,4	93,5
este femeie	96,5	98,4	96,2	96,5
este bărbat	96,4	98,5	98,3	97,2
este român	97	98,8	97,9	97,2

Tabelul următor confirmă faptul că în Regiunea Sud și în București-Ilfov se declară cel mai ridicat nivel de intoleranță. Orientarea homosexuală este cea mai respinsă, urmată fiind de eliberarea din penitenciar și de etnia romă.

Tabelul nr. 4
Intoleranța la locul de muncă pe regiuni

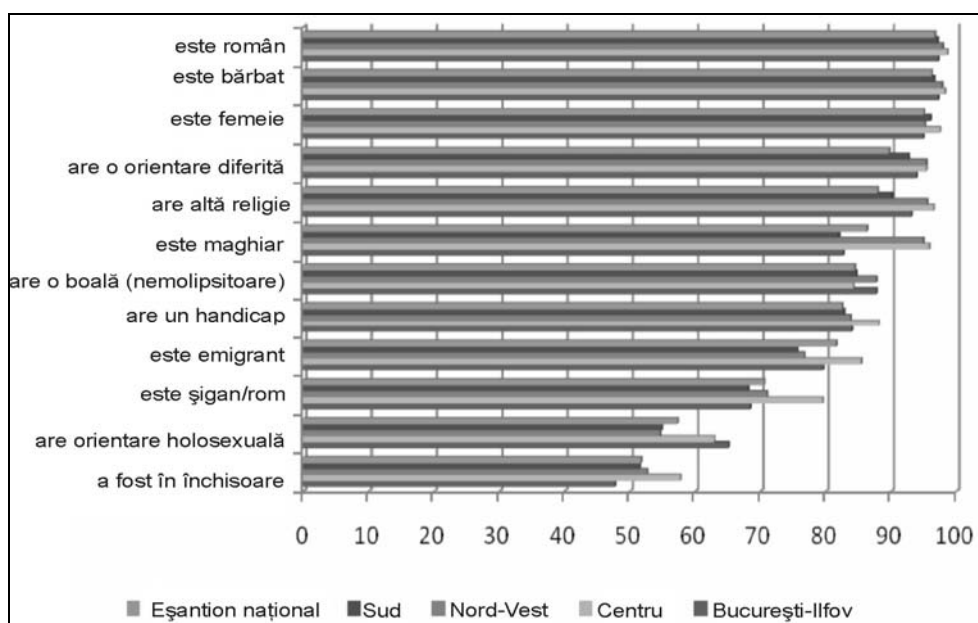
Intoleranța la locul de muncă	Buc-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud
orientare homosexuală	31,3	26,8	36	43,4
a fost în închisoare	38,5	29,2	28	36,7
este țigan/rom	21,5	13,4	13,8	22,3
este imigrant	13	8,3	10,9	17,5
boală gravă (nemolipsitoare)	11,2	11,3	8,7	10,5
are un handicap	11,3	7,6	8,9	12,5
este maghiar	14,1	3,5	3	13,6
religia diferită	7,2	2,7	4	8,4
orientare politică diferită	4,8	2,7	3	5,3

Intoleranța la locul de muncă	Buc-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud
este femeie	2,6	1,3	3,2	3,2
este bărbat	3	1,4	1,4	2,6
este român	2,5	0,6	1,5	2,1

Acceptarea șefului/managerului

Caracteristicile cele mai frecvent acceptate sunt genul, orientarea politică, religia. Cele mai frecvent alese ca fiind de neacceptat sunt: eliberarea din închisoare, orientarea homosexuală și etnia romă. Analizând cele 4 regiuni, în comparație cu media eșantionului, observăm că și în cazul toleranței la locul de muncă există o diferență semnificativă între regiuni. În ordinea acceptării/toleranței față de șef, cea mai tolerantă este Regiunea Centru, urmată de Regiunea Nord-Vest. Cele mai puțin tolerante sunt Regiunea Sud și București-Ilfov. În graficul de mai jos sunt sintetizate rezultatele și repartitia pe regiuni.

Grafic nr. 5. Acceptarea managerului/șefului (%)

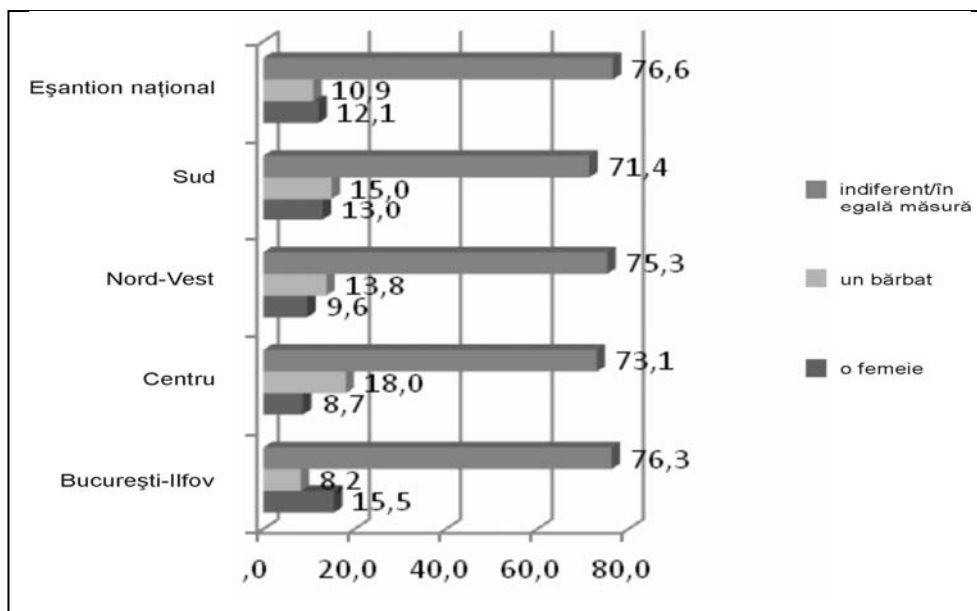


Comparând pe genuri, putem observa că femeile sunt în general mai tolerante decât bărbații. Femeile, în proporție de 62%, ar accepta ca șefi persoane cu orientare homosexuală, în timp ce bărbații doar în proporție de 54,7%. De asemenea, se observă la femei un grad mai mare de acceptare pentru șefii cu probleme de sănătate sau cu dizabilități. O singură excepție o reprezintă acceptarea de către femei a persoanelor eliberate din închisoare ca șefi.

În ceea ce privește alegerile celor potriviți să conducă diferite instituții, putem observa distribuții asemănătoare ale opțiunilor. În cazul desemnării persoanelor care ar fi potrivite să conducă o școală, peste 70% dintre respondenți declară că genul nu contează, în timp ce ponderile celor care aleg un anumit gen sunt în medie 11,5% pentru femei și 14% pentru bărbați. Comparând regiunile, constatăm o atitudine profemei în București-Ilfov, unde peste 15% dintre subiecți consideră femeile potrivite pentru a conduce o școală.

Preferința genurilor în managementul instituțiilor

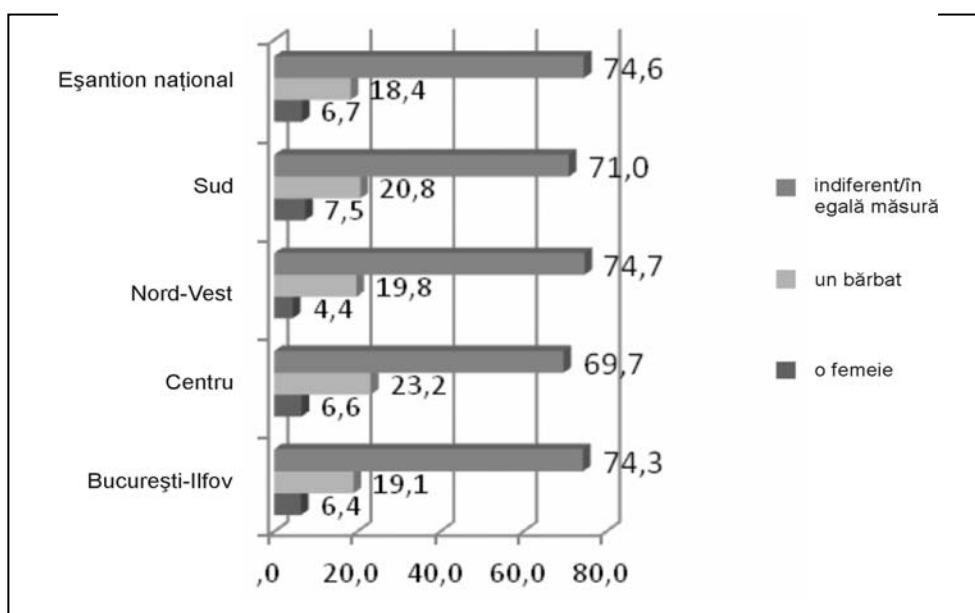
Grafic nr. 6. Cine credeți că este potrivit să conducă o școală? (%)



Comparând rezultatele în funcție de mediul de rezidență, observăm diferențe semnificative între urban și rural. Aproximativ 18% dintre subiecții din mediul rural consideră potrivit ca un bărbat să conducă o școală (față de 11,7% în mediul urban), situație explicabilă ușor prin modelul tradițional conservator păstrat mai degrabă în rural.

Proporția celor care consideră că nu este important genul în alegerea unui manager de spital este de aproximativ 72%, în timp ce ponderea celor care ar prefera un bărbat pentru această funcție este de aproximativ 20%, mai mare decât în cazul preferințelor pentru școală (14,2%). Analiza urban-rural arată, de asemenea, preferința evidentă a celor din rural pentru personal de conducere bărbați (25% față de 18% în urban).

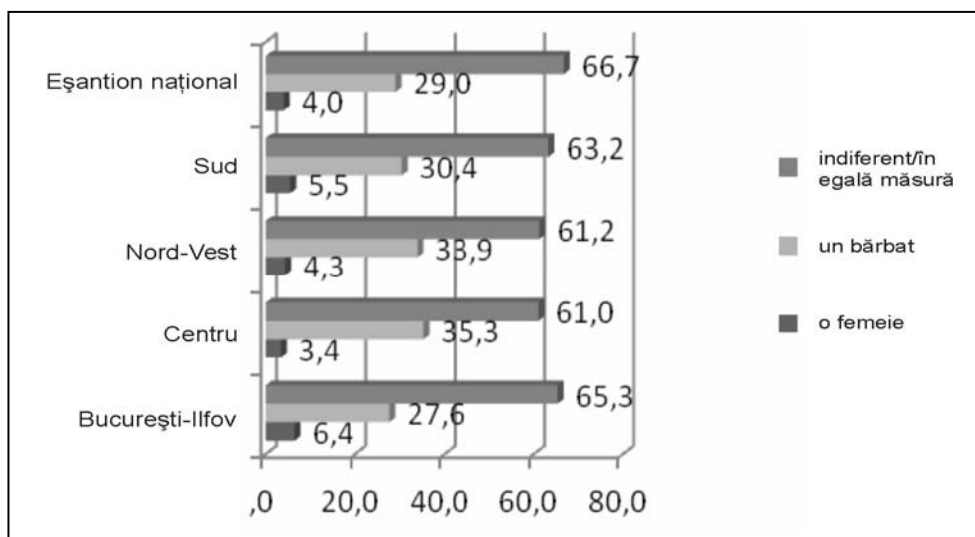
Grafic nr. 7. Cine credeți că este potrivit să conducă un spital? (%)



În cazul primăriei/consiliului local, ponderea celor care votează pentru oricare dintre genuri este mai mică (media 62,5%), iar proporția opțiunilor îndreptate către bărbați este relativ mare (32% față de 4,8%) în

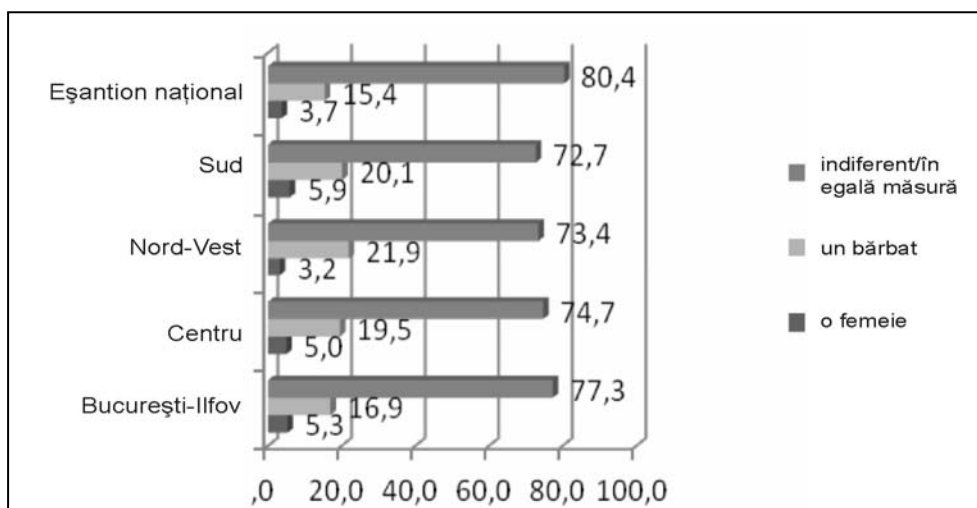
comparație cu celelalte alegeri în cazul școlii, spitalului sau afacerilor. Comparând regiunile, situația este apropiată, doar Bucureștiul pare să aibă deschidere ceva mai mare față de accesul unei femei la primărie. Ca și în cazul variabilelor anterioare, ponderea celor din mediul rural care aleg bărbații este semnificativ mai mare (38% față de 28% în cazul celor din urban), în timp ce voturile pentru femei sunt de 2,5 ori mai mari în mediul urban față de rural.

Grafic nr. 8. Cine credeți că este potrivit să conducă primăria/consiliul local? (%)



În cazul afacerilor (conducerea unei companii sau a unei întreprinderi), cei mai mulți subiecți nu consideră important genul managerului, aproximativ 20% consideră bărbații potriviți și 5% femeile. Nu există deosebiri semnificative între regiuni. În mediul rural, tendința este aceeași, de a asocia mai degrabă ideea de conducere a afacerilor cu genul masculin, în comparație cu mediul urban (24% față de 17%), unde femeile sunt alese în proporție dublă (6% față de 3% în rural).

Grafic nr. 9. Cine credeți că este potrivit să conducă o companie/întreprindere? (%)



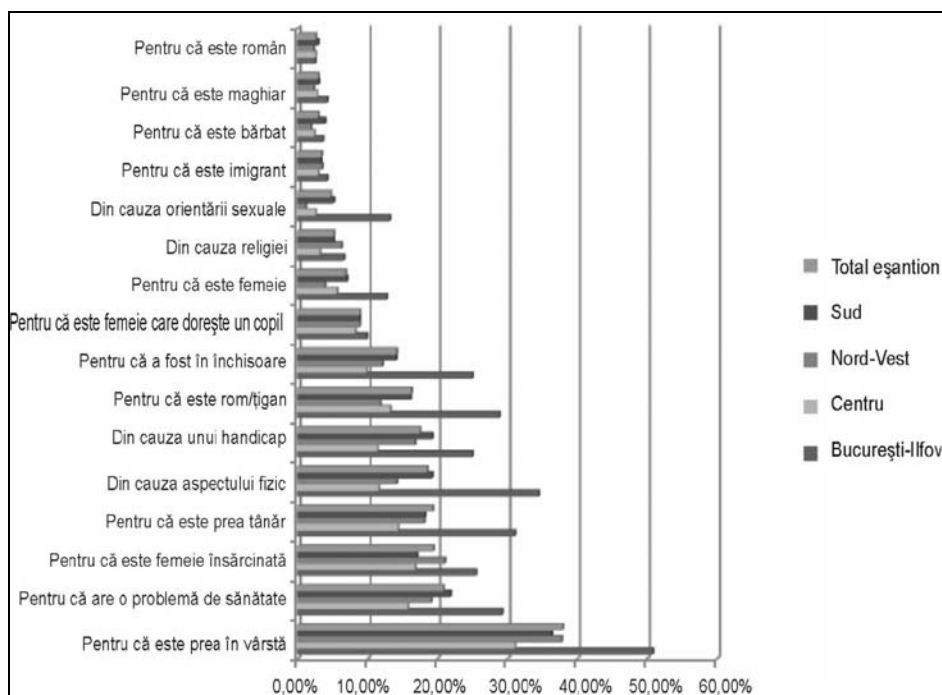
Dacă analizăm răspunsurile pentru cele trei întrebări, ținând cont de genul subiecților, constatăm în general, la nivel de eșantion, că persoanele tind să aleagă mai degrabă persoane de același gen cu ei. Așadar, pentru toate instituțiile, proporția femeilor care optează pentru femei în posturi de conducere este mai mare și la fel se întâmplă și în cazul bărbaților.

Discriminarea la angajare

Cele mai frecvente situații în care subiecții au declarat că ei înșiși sau alte persoane cunoscute au fost discriminate la angajare au fost cele legate de vârsta înaintată, de o problemă de sănătate și de o sarcină. Cele mai rar menționate sunt etniile maghiară, română și genul masculin.

Comparând rezultatele pe mediile de rezidență, observăm diferențe semnificative, cu grad crescut de discriminare în mediul urban pentru următoarele aspecte: vârsta (ambele categorii), genul feminin, etnia romă, aspectul fizic, orientarea sexuală diferită și prezența unui handicap.

Grafic nr. 10. În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți, s-a întâmplat să nu fie angajată la un loc de muncă...?



Pentru celelalte categorii nu există diferențe semnificative statistic din punct de vedere al mediului de rezidență. Distribuția răspunsurilor pe cele patru regiuni studiate arată un nivel crescut de discriminare în Regiunea București-Ilfov. Există diferențe semnificative între regiuni în ceea ce privește aprecierea discriminării legate de aspectul fizic (34,5% în București-Ilfov față de 11,7% în Centru, 14,2% în Nord-Vest și 19,3% în Sud), orientarea homosexuală (13,2% față de media 4,8%), prezența unui handicap (București-Ilfov 25%, Centru 11,5%, Nord-Vest 16,8% și Sud 19,3%).

Alte caracteristici menționate ca factori de discriminare și unde apar diferențe semnificative statistic între regiuni sunt: existența unei probleme de sănătate (București-Ilfov 29,3%, Centru 15,8%, Nord-Vest 19,2%, Sud 21,9%), existența unei sarcini (București-Ilfov 26,6%, Centru 16,8%, Nord-Vest 21,1%, Sud 17,1%), "pentru că este în vârstă" (București-Ilfov 50,8%,

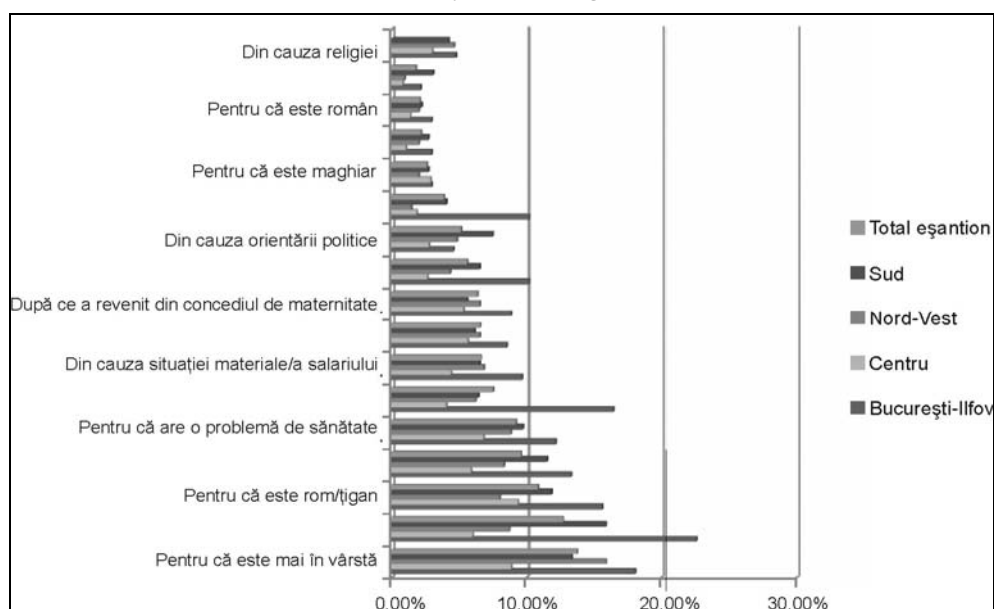
Centru 31,1%, Nord-Vest 37,8%, Sud 36,4%), “pentru că este tânăr” (București-Ilfov 31,1%, Centru 14,4%, Nord-Vest 18,2%, Sud 18,3%), apartenența la sexul feminin, etnia romă și eliberarea din închisoare.

Se poate observa foarte ușor că subiecții din Regiunea București-Ilfov declară într-o mult mai mare măsură, în comparație cu cei din celelalte regiuni că ei sau cunoștințele lor au fost în situația de a fi refuzați la angajare din astfel de motive. Explicația pentru această situație poate fi legată atât de caracteristicile economice ale capitalei, dar și de “cultura organizațională” a populației din această regiune.

Intoleranța

Acest concept a fost măsurat folosind o întrebare referitoare la rele tratamente la locul de muncă, pe care le-au trăit subiecții sau despre care au auzit că li s-ar fi întâmplat cunoștințelor.

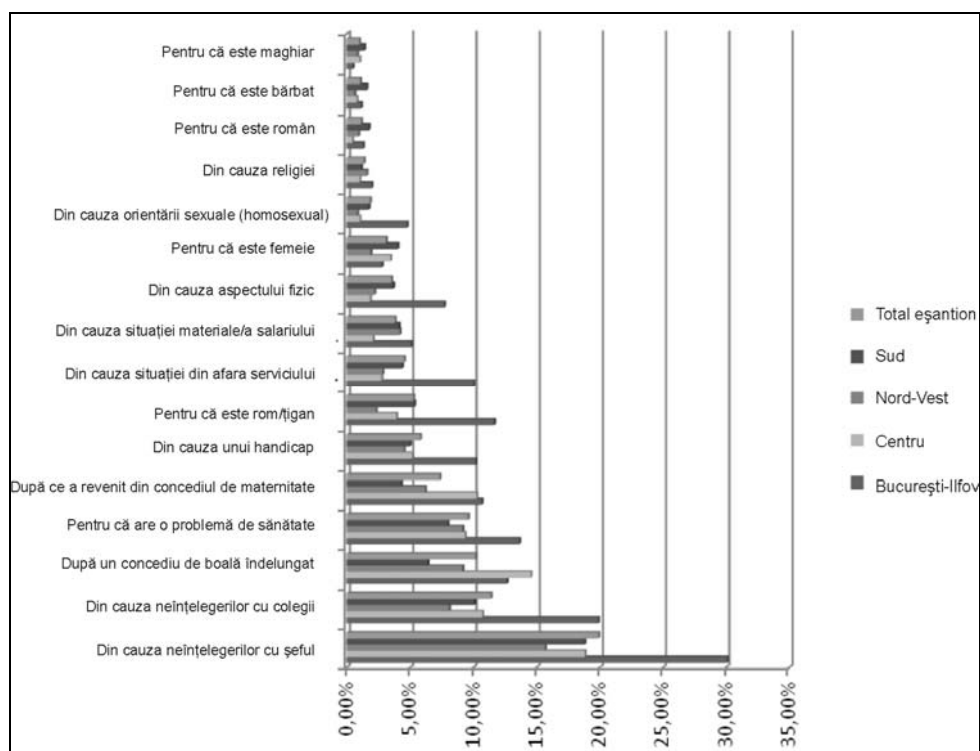
Grafic nr. 11. În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți s-a întâmplat să fie tratată urât la locul de muncă de către șefi sau colegi? (%)



Comparând cele patru regiuni, putem spune cu siguranță că București-Ilfov reprezintă regiunea cu cel mai mare nivel de discriminare. Ca și în cazul dimensiunii analizate anterior, sunt diferențe semnificative statistic față de celelalte regiuni în ceea ce privește “aspectul fizic”, “etnia romă”, “situația familială/din afara serviciului”, “situația materială a persoanei/salariul”, “pentru că este femeie” sau din cauza “orientării homosexuale”.

Concedierea pe motive de discriminare reprezintă, de asemenea, un risc crescut pentru Regiunea București-Ilfov. După cum se poate vedea și din graficul următor, neînțelegerile cu șeful, concedierea consecutivă revenirii din concediu (de boală sau de maternitate) și existența unei probleme de sănătate reprezintă explicații pentru decizia de concediere pentru subiect sau una dintre cunoștințele sale.

Grafic nr. 12. În cazul dvs. sau al unei persoane pe care o cunoașteți s-a întâmplat să fie concediat (%)



Concluzionând, se poate aprecia că analiza toleranței la locul de muncă față de colegi arată un grad scăzut de toleranță pentru persoanele cu orientare homosexuală, pentru etnicii romi și pentru cei eliberați din penitenciar. Românii sunt toleranți față de cei de gen diferit sau cei care au o altă orientare politică.

În ceea ce privește toleranța și acceptarea conducerii, putem spune că marea majoritate a populației din cele patru regiuni consideră în măsură egală femeile și bărbații ca fiind potriviți pentru posturi de conducere. Aici se poate observa diferența între mediile de rezidență. Cei din mediul rural, fiind mai conservatori, menționează în mai mare măsură bărbații ca fiind apți pentru posturi de conducere. De asemenea, femeile par să fie preferate în proporție ceva mai mare pentru posturi de conducere din spitale și școli, în celelalte instituții fiind menționate mai rar.

În ceea ce privește motivele de concediere, pe primul loc se află relațiile încordate de la locul de muncă, această situație indicând **un risc de mobbing** în cele patru regiuni. Regiunea București-Ilfov are și pentru acești indicatori ai comportamentelor discriminatorii cel mai mare nivel, în comparație cu celelalte trei regiuni.

6. PERCEPȚII ASUPRA DISCRIMINĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ. STUDIUL CALITATIV

Selecția respondenților¹¹ a fost făcută prin metoda bulgărelui de zăpadă, pornind de la un eșantion de persoane de disponibilizate, însă distribuția relativ echilibrată a respondenților și firmelor atenuează într-o măsură satisfăcătoare eventualele distorsiuni induse de modul de alegere a respondenților.

Au fost realizate interviuri atât la instituții de stat, cât și la instituții private, la firme mari, mijlocii și microîntreprinderi, în orașe mari, mici și în mediul rural. Distribuția pe vârste, pe sexe și pe funcții este, de asemenea, una echilibrată.

Interviuri cu angajați și angajatori au fost realizate la firme de producție și montaj, la firme de distribuție de produse, la firme de comerț și de alimentație publică, la școli, ONG-uri și instituții ale administrației locale și centrale. S-au realizat interviuri atât în mediul rural, cât și în mediul urban, însă granițele rural/urban sunt stabilite aici în mod oarecum artificial, pentru că o parte dintre intervievați fie locuiau la oraș și lucrau în mediul rural, fie locuiau în rural și lucrau în urban.

Respondenții au fost, în general, cooperanți, în mai mare măsură în ceea ce-i privește pe angajatori și în mai mică măsură în ceea ce-i privește pe angajați, care au manifestat unele reticențe, în special în ceea ce privește exprimarea opiniilor privind relațiile cu șefii. Angajatorii din domeniul privat au părut a fi mai „abordabili” decât cei din domeniul public, iar angajații din domeniul privat au părut mai grăbiți și mai ocupați, fiind mai puțin dispuși să acorde timp îndelungat interviului.

¹¹ Această sinteză a fost realizată pe baza celor 260 de interviuri aprofundate derulate în teren de către: Adina Mihăilescu, Mariana Stanciu, Simona Ilie, Adriana Neaguț, Claudia Petrescu, Alexandra Gheondea, Raluca Popescu, Mihnea Preotesi, Cristina Tomescu.

Relațiile sociale din organizații sunt considerate, în general, bune, cel puțin la nivel formal, în special în contextul îndeplinirii cu succes a sarcinilor de serviciu. Acest tip de diferențiere apare mai pregnant în domeniul privat, unde, cel puțin la nivel declarativ, obiectivele firmei sunt în mai mare măsură prioritare în raport cu obiectivele personale, care trebuie subordonate celor dintâi.

În consecință, *"d.p.d.v. profesional, mă înțeleg bine cu toată lumea și aici mă interesează doar din punct de vedere profesional"* (angajat firmă privată Râșnov, jud. Brașov).

Este interesant de remarcat că, în cazul firmelor private, în cele mai multe dintre cazuri, există un *"regulament de ordine interioară"* care reglementează aceste relații, aceste regulamente fiind cunoscute de angajați. De exemplu, la o companie de cablaje auto, există ca anexă la contractul colectiv de muncă un regulament intern care se semnează la angajare. Acesta *"este expus în hală în două locuri și mereu trebuie să le schimbăm pentru că se deteriorează; totuși îmi dau seama că îl citesc. Altfel ar rămâne așa nou și frumos"* (manager firma privată Cluj).

În ceea ce privește *"codurile de conduită"*, acestea există doar în firmele mari și mai cu seamă în *"multinaționale"*. Pe de altă parte, în firmele mici, cu până la 10 angajați, există percepția că relațiile sociale dintre angajați trec dincolo de cele care țin strict de relațiile de serviciu, cei care lucrează într-o astfel de firmă simțindu-se aici *"ca în familie"*.

Mărimea organizației este un factor important care determină un anumit tip de relații sociale la locul de muncă. În organizațiile mici, angajații se cunosc mult mai bine și interacționează mai des decât într-o organizație de dimensiuni mari. De asemenea, în firmele mici, cazurile de neînțelegeri sau conflicte dintre angajați sunt mai ușor identificate de colegi sau șefi și pot fi astfel mai ușor luate măsuri pentru rezolvarea lor.

Discriminarea etnică

Studiul calitativ a surprins date complementare studiului cantitativ. În primul rând, intervievații celor 260 de instituții/firme nu aveau sau aveau într-o proporție foarte redusă doar experiența muncii cu categoriile cele mai puțin tolerate conform datelor sondajului: colegi de etnie roma

(inclusiunea pe piața formală a muncii romilor este redusă), persoane ieșite din închisoare, persoane cu orientare homosexuală. Prin urmare, nu au menționat intoleranța sau discriminarea vizând aceste genuri de persoane. Aceasta aduce în atenție faptul că doar un procent foarte redus a celor investigați în sondaj au avut experiența directă a muncii cu un rom, cu un om ieșit din închisoare, cu un om care are altă orientare sexuală. Intoleranța manifestată totuși față de aceste grupuri arată existența unor stereotipuri în mentalul colectiv asupra caracteristicilor potențial negative ale acestor categorii de persoane.

În interviurile derulate, discriminarea etnică nu este prezentată ca o practică curentă în instituțiile unde persoanele intervievate lucrează, deși unii dintre aceștia spun, fără a da exemple concrete, că pot exista asemenea cazuri, cu caracter accidental.

Excepția o reprezintă zonele cu pondere importantă a populației maghiare unde am derulat interviuri, Cluj, Târgu Mureș, unde câțiva intervievați și-au manifestat nemulțumirea față de unele forme de discriminare a românilor în firme care au patroni maghiari: *"maghiarii preferă să angajeze maghiari, chiar dacă pentru același post este un român mai calificat. Și la cumpărături preferă să cumpere de la magazinele maghiarilor, chiar dacă e cu 10% mai scump"* (angajat firmă privată, Cluj). Un alt respondent spune că nu are cunoștințe de cazuri de discriminare pe criterii etnice, dar umblă anumite zvonuri conform cărora *"sunt două firme mari distribuitoare de carburanți care preferă angajarea maghiarilor"* (angajat firmă privată, Cluj).

De asemenea, într-o altă zonă cu pondere mare a populației și a patronilor de etnie maghiară, în Târgu Mureș, a fost detectat un caz într-o firmă în care au fost angajați preponderent maghiari, care ar fi fost preferați *"indiferent de studii, fără o justificare de tip funcțional"* (angajat firmă privată, Târgu Mureș), una dintre consecințe fiind aceea că *"se prefera și în ședințe să se vorbească maghiara și, dacă erai român și nu înțelegeai, trebuia practic să se reia discuția"*(idem).

Discriminarea pe criterii de vârstă

Acest tip de discriminare pare a fi prezentă în forme și grade variate în multe dintre organizațiile ai căror angajați și patroni au fost intervievați.

Este interesant de remarcat că, pe lângă discriminarea "clasică" a celor trecuți de 45 de ani, cei intervievați relatează cazuri în care angajații ar fi fost discriminați fie că erau prea tineri, fie, dimpotrivă, discriminarea realizându-se în raport cu angajați mai tineri și/sau mai în vârstă pentru persoane între două vârste.

Chiar dacă nu este definită ca atare, discriminarea pe criterii de vârstă este identificată în special în domeniul privat, unde, în general, tinerii sunt preferați celor mai în vârstă, la angajare și invers în caz de restructurare/disponibilizare. Unul dintre angajatorii care recunosc că practică un asemenea gen de discriminare justifică preferința apriorică pentru tineri la angajare prin faptul că „cei trecuți de 45 de ani au o anumită experiență, negativă, din punctul meu de vedere, pe care ei o consideră valoroasă, vin cu ideile lor și vor ca o întreagă organizație să se schimbe după ei” (angajator firmă privată, jud. Brașov). Exemplul pe care îl dă cel interviuat este al unui angajat de peste 45 de ani care nu era de acord să respecte norma impusă în firma respectivă ca fumatul să fie permis doar în pauzele prevăzute și doar în spațiul special amenajat, spunând că, "peste tot pe unde a mai lucrat, se fuma în hala de producție" - efectul acestui comportament era faptul că 2-3 oameni, care nu fumau, stăteau după persoana respectivă să își termine țigara, ținând producția în loc din cauza lui.

Un alt exemplu de percepție a unei discriminări pe criteriul vârstei este dat de o angajată la o firmă importantă de producție de vopseluri. Persoana respectivă lucra de 11 ani la firma respectivă, înainte la contabilitate și de trei ani la departamentul HR. În primăvara acestui an s-au făcut disponibilizări la firmă, din departamentul HR trebuind să plece o persoană. În condițiile în care femeia respectivă avea 43 de ani și la departamentul respectiv mai exista o femeie de 28 de ani și una de 52, criteriul alegerii persoanei disponibilizate a fost de tipul „doar nu vrei să o dau afară pe M (fata cea tânără, considerată a fi mai competentă, având un nivel mai ridicat de studii absolvite, n.m.), sau pe E.(femeia de 52 de ani, care nu știa să lucreze cu calculatorul și pe care, conform aprecierii șefului, nu ar mai angaja-o nimeni, n.m.).

În concluzie, cea disponibilizată a fost femeia de 42 de ani, pe criteriul că „tu ești fată deșteaptă și te descurci, sigur îți găsești să te angajezi în altă

parte!" (angajată firmă privată, București). Iată cum discriminarea negativă poate fi justificată prin și poate fi rezultatul unei discriminări pozitive.

Discriminarea de gen

Percepția majorității celor intervievați la deschiderea discuției cu sociologul investigator este aceea că nu există discriminări pe criterii de gen la locul de muncă. Intrând în adâncimea discuției, au fost identificate câteva cazuri ca ilustrând existența acestui tip de discriminare.

Pe de o parte, există percepția că anumite munci sunt mai degrabă potrivite femeilor și altele mai degrabă potrivite bărbaților. În special în opinia celor care activează în firme de producție, există posturi pentru femei și posturi pentru bărbați. Pe lângă posturile care presupun muncă fizică grea, care nu poate fi făcută de femei, posturile dedicate bărbaților ar fi, conform majorității celor intervievați, cele tehnice, din domeniul producției industriale, în special cele care presupun o calificare de inginer în domeniul mașini-utilaje, unde ar exista prea puține femei calificate, oferta de forță de muncă fiind preponderent masculină.

Posturile pentru femei ar fi cele de contabilă și, mai ales, cel de secretară, unde femeile se descurcă mult mai bine, pentru că „*e vorba până la urmă de gospodărie*” (angajator firmă privată, jud. Brașov). Acest tip de apreciere, chiar dacă, în fapt, creează o discriminare pozitivă prin privilegierea femeilor la angajare pentru posturile respective, pe de altă parte, reprezintă un indicator al unei mentalități tradiționaliste în definirea rolurilor de gen - îngroșând puțin *tușele*, asta înseamnă că femeile sunt bune la gospodărie și acolo este locul lor, bărbații sunt cei care trebuie să se ocupe de *treburile serioase*, pentru care sunt și mai potriviți, și mai calificați. Nu putem însă generaliza un asemenea tip de atitudine. Există și altfel de explicații ale preferinței pentru femei în posturile amintite, de exemplu, faptul că acestea ar fi mai organizate și ar avea mai multă răbdare decât bărbații. Există și femei care consideră că în munca de gestiune, secretariat sau contabilitate sunt mai potrivite femeile, iar în activități precum cea de producție sau de agent de vânzări, ar fi mai potriviți bărbații.

Un patron de firmă din mediul rural repartizează muncile după posibilitățile fiecărui gen: „ca să fiu sincer, am tendința să le protejez pe ele la muncă, în sensul că le pun la munci mai ușoare, deși sunt capabile și fac aceeași muncă ca și... de multe ori sunt chiar mai istețe ca gândire... eu le-am inoculat și chestia asta, măi cum facem chestia asta, să întrebe cum fac... o punem așa, o facem așa...(...). În general, pe ele le pun la chestiile astea de curățenie, de acordat drepturile la oameni, de cântărit. În timpul ăsta bărbații sunt la munci în câmp. E muncă grea pentru o femeie să încarce la sac” (angajator firmă privată, Giurgiu).

Patronul unei firme de paza din Giurgiu consideră că activitatea de pază „este o activitate pentru bărbați”, în timp ce alte posturi sunt „pentru femei”. Femeile sunt angajate ca economist, contabil și sunt prezente în firmă în proporție de 10% (din 1200 de angajați, 120 sunt femei), după estimarea patronului firmei. Femeile sunt prezente în „cele mai calde posturi”.

Angajarea cu jumătate de normă pentru femeile cu copii nu este posibilă în orice situație, fiind specifică mai ales contractelor de colaborare, în genul celor încheiate cu firmele de avocați.

Managerul unei instituții de stat din domeniul silviculturii, vorbind despre criteriile pe care le folosește în angajarea personalului pentru postul de pădurar, motivează importanța dată de statutul marital al candidatului, prin aceea că cei care sunt căsătoriți oferă garanția unui om responsabil, calitate importantă pentru o slujbă cu un grad înalt de autonomie și independență.

În instituțiile bugetare unde s-au realizat interviuri, forța de muncă este puternic feminizată, atât în ceea ce privește domeniul funcționarilor publici, cât și cel educațional. Conform uneia dintre profesoarele intervievate, având în vedere atât salariile mici, cât și prestigiul social în scădere al profesiei de profesor, cel puțin în ceea ce privește nivelul preuniversitar, scăderea proporției bărbaților în acest domeniu de activitate poate fi considerată ca un indicator al discriminării pe piața muncii, în sensul în care bărbații, la un nivel de calificare comparabil, au acces la slujbe mai bine plătite și cu un status mai ridicat față de femei.

În ceea ce-i privește pe învățători, aici raportul femei-bărbați este mult mai disproporționat în favoarea femeilor, argumentul invocat mai sus, în acest caz, funcționând mai puternic.

Există și cazuri în care natura activității impune existența unui echilibru pe sexe al angajaților. În alimentația publică și unitățile hoteliere sunt preferate echipe/schimburi mixte (formate din bărbați și femei), acest lucru făcând ca activitatea să se desfășoare în bune condiții. Conform unuia dintre cei intervievați care activează în acest domeniu, ar exista o regulă nescrisă care spune că *„întotdeauna un bărbat va fi servit de o femeie, iar o femeie va fi servită de un bărbat. Sexul opus creează o stare de liniște și de satisfacție clientului. Dacă angajații noștri își fac treaba, atunci vom avea clienți mulțumiți, care ne vor mai călca pragul, iar noi asta ne dorim”* (manager restaurant, Sibiu).

În cazul angajaților pe posturi echivalente, opinia majorității celor intervievați este că nu există discriminare pe criterii de gen în ceea ce privește salariile. De asemenea, și în ceea ce privește privilegierea unor angajați în dauna altora, când există asemenea situații, ele nu reflectă o discriminare de gen, ci sunt rezultatul acțiunii altor mecanisme discriminatorii.

În altă ordine de idei, chiar dacă discriminarea pe criterii de gen a fost detectată într-o pondere relativ mică în interviurile realizate, există nuanțe în aprecierea acestor situații, ce impun o anumită precauție în considerarea acestor fenomene, ca fiind doar accidentale.

Unii respondenți au fost reticenți în a răspunde la întrebările care se referă la relațiile de egalitate de șanse existente la locul de muncă. Motivația care stă la baza acestei reticențe are probabil și o determinare contextuală, în sensul că angajații apreciază că e important să ai un loc de muncă și un venit sigur și stabil în această perioadă de criză economică și devin mai puțin critici la adresa unora sau altora dintre aspectele ce țin de relațiile sociale la locul de muncă. Datele din studiul calitativ întăresc această concluzie, procentul celor care sunt mulțumiți de serviciul lor fiind foarte mare, în ciuda declarării unor probleme la locul de muncă, precum stresul, orele peste program, interacțiuni deficitare cu colegii sau șeful, dotarea tehnică deficitară.

În ceea ce privește instituțiile de stat, discriminarea de gen este considerată ca o situație improbabilă, indiferent de realitatea concretă, reglementările legale foarte stricte fiind considerate garanții suficiente în fața pericolului discriminării: „Accederea în posturi de conducere la noi se realizează prin concurs, deci această problemă a rezolvat-o statul” (director instituție de învățământ). Diferențele salariale sunt date în primul rând de vechime, iar vechimea se aplică indiferent de sex. Pentru două persoane de sexe diferite angajate pe aceeași funcție și în același timp, salariul va fi același. Din interviurile realizate cu profesori în județul Călărași a reieșit și faptul că tăierea sporurilor și a salariilor de merit a avut ca efect „scăderea competiției dintre salariați și diminuarea invidiei din mijlocul acestora” (profesor, Călărași).

Există însă și locuri de muncă unde se practică discriminarea de gen, care este denumită ca atare și ilustrată prin exemple relevante, precum cele ce vor fi amintite mai jos.

Exemple de discriminare de gen și stereotipuri

În Târgu Mureș, la o firmă de producție și distribuție medicamente, „femeile promovau mai greu” (fost angajat la această firmă) și exista chiar o condiționare prin declarație pe proprie răspundere prin care acestea se angajau că „în perioada următoare, următorii 2 ani, nu se intenționează să urmeze un copil” (idem). Discuțiile erau cu ușile închise, astfel încât puteai doar presupune că și alții au un asemenea tratament, dar totuși nu s-a revoltat/sesizat nimeni împotriva acestei situații, probabil pentru că „peste tot există părerea asta, că investești într-o femeie care apoi îți pleacă pentru 2 ani”.

Există și stereotipuri de gen, precum în cazul unei firme cu capital privat german tot din Târgu Mureș. Unul dintre angajații acestei firme consideră că accesarea într-un post de conducere este mai greu de realizat pentru o femeie tânără, pentru că „o dată este povestea asta cu graviditatea [...] mai ușor treci dintr-o funcție de subaltern într-o funcție de conducere decât să fi angajat direct pe o funcție de conducere. Mă refer la o vârstă de 25 până la 34 de ani” (angajat firmă privată, Târgu Mureș).

La o altă firmă privată din Braşov, discriminarea de gen are o arie de manifestare mai largă:

- la angajare - „lucrez într-o firmă unde, în top management, persoană de sex feminin în afară de mine nu există. Dacă stau să mă gândesc bine, n-am avut decât 3 colege director de vânzări. Acum mai avem una. Deşi nu e un domeniu pe care numai bărbaţii îl pot face. Eu cred că, indiferent de ce vinzi, ai nevoie de nişte calităţi pe care femeile le au foarte mult” (angajat firmă privată, Braşov);

- la salarizare, direct şi indirect - „la acelaşi post, la acelaşi target de vânzări, diferenţele salariale pot să meargă până la 40% pentru simplul fapt că eşti femeie”... (angajat firmă privată, Braşov).

„Ba mai mult, acum, venind criza, diminuarea salariilor a fost în sumă netă, asta însemnând procentual o sumă mai mare la salariul mai mic, în speţă femei” (angajat firmă privată, Braşov).

Pe de altă parte, „nivelurile salariale sunt răsturnate. După criteriile mele. Gestionare - la angajare se cer condiţii mult mai reduse (8-10 clase). Operare - minim liceu, avem oameni cu facultate. Nivelul de salarizare este în sens invers. Un gestionar câştigă mult mai mult decât o femeie căreia i s-a cerut experienţă, lucru cu PC, să aibă şi o anumită ținută, că nu poţi să pui în faţa clientului pe oricine, bune cunoştinţe măcar de o limbă străină. În momentul în care a venit criza şi am zis hai să aranjăm grila altfel, mi s-a spus „da' ei sunt bărbaţi. Ei trebuie să-şi întreţină familiile”. Nu. Că până la urmă salariul, aşa cum am învăţat în cărţile de economie, este preţul forţei de muncă, nu al familiei de acasă” (angajat firmă privată, Braşov).

Deşi pare mai curând doar o problemă de tratament salarial diferenţiat între departamente, persoana intervievată specifică faptul că e vorba şi de discriminare pe criterii de gen: „Am crezut iniţial că este o falie între operare şi gestiune, dar fata de la operare mi-a spus că se aplică şi fetelor de la gestiune. Atunci am simţit-o clar că este o discriminare. Am discutat atunci cu cel care hotărâse, care din nefericire a zis că „este criză; bărbaţii au familii”. Şi a rămas aşa “(idem);

- la promovare - deși, în acest caz, persoana intervievată accepta ca validă și posibilitatea că decizia în cauză ar fi putut fi doar o decizie pe care o consideră greșită, de a supralicita atuurile celui adus din afară spre a fi angajat, în dauna unei kolege pe care o considera potrivită pentru promovarea în postul respectiv: „*avem o colegă șef serviciu aprovizionare. Anul trecut firma și-a dublat cifra de afaceri, am zis mergem pe pasul următor – un director de aprovizionare. Părerea multora dintre noi a fost: colega noastră să fie promovată. Lucra de 2-3 ani în firmă, cunoștea foarte multe. S-a preferat să se aducă un bărbat, din exterior (...) Experiență avea și nu avea. Noi lucrăm în domeniul instalațiilor. Colega noastră este ingineră. Colegul nostru este absolvent de drept. Cu un master în economie. Și are un foarte mare atu în ceea ce privește limbile străine. Vorbește cursiv 6-7 limbi străine. Avem într-adevăr foarte mulți furnizori [în străinătate]. A fost angajat acum 1 an și ceva. Au urmat perioade firești în care, plecând în concediu, s-au înlocuit unul pe altul. Colega noastră l-a înlocuit întotdeauna, absolut, 100%. În sens invers n-a fost niciodată așa, nici măcar acum, după ce are un an și ceva. Ba mai mult, colega noastră este însărcinată, mai are o lună până naște. A intrat în concediu prenatal. Deja este o mare problemă pentru că nu o poate înlocui pe colega noastră” (angajat firmă privată, Brașov);*

- diferențe de tratament: *”Dacă stau să mă gândesc, discriminarea merge mai departe. Întotdeauna colegilor mei bărbați li s-au cumpărat mașini mai bune, li s-au cumpărat telefoane mai bune. Avem, cum spuneam, niște reguli de ținută. La întâlnirile cu clienții li s-a cerut să poarte sacou. Pasul următor a fost: „OK, să le alocăm o sumă de bani”. Bărbaților. [Femeilor li s-a spus] că voi, oricum „sunteți îngrijite, arătați într-un fel, vă îmbrăcați decent” (idem).*

„Femeile director de vânzări nu au avut niciodată asistente. Bărbații au. Neapărat femei (...) (idem).

Pe lângă aceste forme de discriminare, există și alte situații generatoare de inegalitate de șanse, precum promovarea pe criterii extraprofesionale. O astfel de situație, reprezentată de avansare prin relații

de natură sexuală, este relatată de către un angajat al unei firme private din București:

“...Avansează mai degrabă femeile care au o anumită disponibilitate, ca să zic așa (...), au fost persoane care au văzut cum se rămâne la birou, ce se întâmplă la birou peste program, ce se întâmplă la petreceri, ce grupuri se formează și de aicea se trag concluzii. Persoanele respective se văd, se știu în activitatea de zi cu zi că nu sunt foarte performante, dar atunci totuși sunt promovate, la modul că promovezi o secretară și o pui director. E deja strigător la cer” (angajat firmă privată, București).

Concluzii studiu calitativ

Se poate aprecia că fenomene precum discriminarea pe criterii etnice sau de gen, hărțuirea sau șicanele personale, deși există, sunt fenomene mai curând marginale, și nu situații curente în relațiile sociale din organizațiile incluse în studiul calitativ.

Discriminarea pe criterii de vârstă pare a fi un fenomen mult mai prezent, în special în instituțiile private, unde tinerii sunt, în general, preferați celor mai în vârstă la angajare. Există și discriminarea inversă, în sensul că, pentru anumite funcții, se cere “experiență” la angajare; în special, în domeniul public, tinerii sunt cei dezavantajați.

Relațiile sociale la locul de muncă sunt determinate de mai mulți factori, printre care domeniul de activitate, mărimea echipei, programul zilnic al fiecărui angajat și sarcinile zilnice, studiile absolvite sau vârsta. Din interviuri reiese că diferențele cele mai mari în ceea ce privește relațiile sociale din organizații sunt în funcție de forma de proprietate, numărul de angajați și structura ierarhică a organizației.

În firmele mici, care au sub 10 angajați, relațiile sociale par a fi cele mai armonioase, aici oamenii având timp să se cunoască mai bine între ei, socializând mai mult unii cu alții, pe de o parte; pe de altă parte, datorită numărului mic de angajați, cât și datorită faptului că, în general, lucrează cam toți în același loc, nu se pot forma așa-numitele „biserițe” care sunt considerate de către toți cei intervievați ca fiind omniprezente în firmele

mai mari. Este interesant de remarcat că percepția majoritară este că nu există criterii clare de structurare a acestor *bisericiuțe* în funcție de anumite interese comune, ci mai curând este vorba de anumite afinități personale.

Abuzurile șefilor față de subordonați se realizează mai ușor în firmele private decât în cele de stat, „*interesele firmei*” reprezentând prioritatea absolută, mai mult sau mai puțin asumată de șefi și de subordonați, în raport cu interesele personale ale angajaților, chiar și în cazul în care acestea sunt considerate legitime de către cei cu putere de decizie.

Distincția rural-urban în selectarea subiecților nu s-a dovedit relevantă: indivizii din mediul rural, în general, fac naveta în urban, în rural singurii angajatori fiind instituțiile locale (primărie, școală) sau mici agenți economici (cu 1-2 angajați). S-au realizat interviuri cu angajatori din mediul urban care aveau angajați din rural, dar acest lucru nu a reieșit că ar influența activitatea și relațiile din cadrul firmei.

Distincția public-privat s-a dovedit relevantă, din interviuri reieșind faptul că diferențele dintre aceste două tipuri de organizații sunt importante, pornind de la codurile de conduită și gradul de reglementare a activității și a relațiilor dintre angajați, la criteriile de salarizare sau promovare, până la modalitățile de soluționare a conflictelor. Una dintre premisele ce pot face aceste abuzuri tolerabile de către angajați este și faptul că un angajat poate fi concediat mult mai ușor de către o firmă privată față de una publică.

În ceea ce privește discriminarea de gen, în instituțiile de stat, aceasta este considerată ca o situație improbabilă, reglementările legale foarte stricte fiind considerate garanții suficiente în fața pericolului discriminării, spre deosebire de domeniul privat, unde aceste garanții sunt considerate mai puțin solide.

În altă ordine de idei, un aspect dificil al cercetării îl reprezintă tematica destul de delicată, ceea ce poate face ca subiecții să nu fie în totalitate deschiși și dornici să povestească despre cazuri de conflicte sociale și de hărțuire, mai ales în cazurile în care interviurile au fost realizate la locul de muncă al celor intervievați. În consecință, în acest context, trebuie să existe o anumită precauție în interpretarea rezultatelor

cercetării exploratorii, ținând cont de câteva posibile tendințe de disimulare a realității, precum:

- tendința de minimizare a gravității situațiilor de discriminare și a conflictelor de la locul de muncă;
- tendința de a povesti mai curând situații din trecut, care privesc alte locuri de muncă, alte eventuale „ținte” și alți potențiali „agresori” decât cei actuali și detectabili.
- tendința de a generaliza, fie într-un sens, fie în altul, prin etichetarea relațiilor din organizație fie ca „în general, bune”, fie, dimpotrivă, ca proaste, în genul „mâncătorie, ca peste tot”.

Există anumiți indicatori ai existenței unor asemenea tendințe. În acest sens, relevant este faptul că, și în organizații în care relațiile sociale au fost definite inițial ca „foarte bune”, pe parcursul interviului au fost totuși identificate situații, în unele cazuri grave, fie de conflicte interpersonale, fie de hărțuire sau de mobbing. Este interesant de remarcat faptul că situațiile de hărțuire și de mobbing au fost identificate în mai mare măsură în comparație cu cele privind discriminarea și în special discriminarea pe criterii de gen. Factorii ce generează o asemenea situație țin, pe de o parte, de existența unor norme mai stricte ce îngrădesc acest tip de discriminare, pe de altă parte, fiind posibil un grad de toleranță și de acceptabilitate socială mai crescută la comportamente discriminatorii de acest tip, corelată cu persistența unor stereotipuri de gen.

Există și cazul invers, în care relațiile interpersonale din firmă au fost definite ca proaste, a fost reclamată existența discriminării și a conflictelor interpersonale, însă nu a fost identificată nicio situație concretă care să exemplifice aceste tipuri de situații.

Pe de altă parte, un anumit nivel al discriminării și al conflictelor interpersonale este considerat de către unii dintre cei intervievați ca normal, în sensul că există dintotdeauna și va exista întotdeauna: „asta e de când lumea și pământul, deci chestia asta n-o să dispară niciodată, oriunde te-ai duce, chiar și la școală” (angajat firmă privată, Giurgiu).

7. STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

Precizări conceptuale

Stresul legat de locul de muncă este una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă statele europene, conform datelor Agenției Europene pentru Siguranța și Sănătatea Muncii.¹² Majoritatea oamenilor sunt familiarizați cu expresia „a fi stresat”, însă sensul poate fi diferit de la o persoană la alta. Factori externi precum frigul/căldura cu valori extreme, izolarea sau ostilitatea celor în jur, sunt stresanți pentru marea majoritate a indivizilor, însă măsura în care potențialii factori de stres acționează asupra indivizilor este determinată de fiecare personalitate în parte.

Definirea stresului își are originile în medicină, acesta fiind de obicei studiat ca o reacție fiziologică. Biochimistul Hans Selye, cel care a introdus noțiunea de stres în știință și a fondat împreună cu Alvin Toffler, Institutul Internațional al Stresului (Universitatea din Montreal, 1977), a definit stresul ca un „răspuns nespecific al corpului uman la solicitările exercitate asupra sa” (D. Vârgă, p. 2-3).

Ulterior au fost formulate o serie de definiții ale stresului în general sau la locul de muncă, în particular:

- „reacție psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres care are potențialul de a face o persoană să se simtă tensioasă și anxioasă, pentru că nu se simte în stare să facă față acestor solicitări ” (G. Johns, 1998, p. 435).

¹² Aproximativ 1 din 4 angajați este afectat de stres la locul de muncă. Stresul este a doua cea mai raportată problemă de sănătate legată de activitatea profesională, afectând 22% dintre angajații din UE în anul 2005. La nivelul anului 2002, costurile datorate stresului la locul de muncă în UE 15 erau estimate la 20 miliarde de euro (European Agency for Safety and Health at Work: http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html).

- „reacția emoțională, cognitivă, comportamentală și psihologică la aspectele neplăcute și dăunătoare ale muncii, mediului de lucru sau organizării muncii. Este o stare caracterizată printr-un nivel ridicat de excitare și suferință și adesea prin sentimentul neputinței de a gestiona situația” (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, p 4);
- „o stare acompaniată de un disconfort sau disfuncționalități la nivel fizic, psihologic sau social și care este consecința faptului că indivizii nu sunt în măsură să răspundă exigențelor și așteptărilor care le sunt impuse” (European Foundation, Work related Stress, p. 4).

Studiile în domeniu au identificat o serie de agenți stresanți la locul de muncă, *sintetizați în câteva categorii*:

- **conținutul muncii**: prea mult sau prea puțin de lucru, muncă prea dificilă, muncă monotona, prea multe sau prea puține responsabilități;
- **condițiile de la locul de muncă**: muncă periculoasă, zgomot, vibrații, iluminat necorespunzător, temperatura, ventilația, umiditatea aerului necorespunzătoare, poziția corpului necorespunzătoare la locul de muncă;
- **condițiile prevăzute sau nu în contractul de muncă**: orar încărcat, pauze puține/rare, perspective slabe în ceea ce privește cariera, plata redusă sau neprimirea la timp a acesteia, nesiguranța contractului, insecuritatea locului de muncă;
- **relațiile de muncă**: modul în care i se dau sarcinile, susținerea insuficientă la locul de muncă, dreptul redus de a interveni, comportamentul de hărțuire, jignire, discriminare etc.

Ca factori de stres mai pot acționa și o serie de evenimente recente petrecute la locul de muncă, precum restructurări, disponibilizări, schimbări ale conducerii sau schimbări majore ale instrucțiunilor și procedurilor (T. Gheorghevici, p. 8-9).

Un alt factor care poate acționa ca agent stresant la locul de muncă îl reprezintă prezența agresiunilor și a conflictelor: comportamente abuzive,

de intimidare, răutăcioase sau jignitoare persistente. Toate acestea au efecte negative asupra angajatului; acesta se va simți amenințat, vulnerabil și încrederea în sine îi va fi subminată. Agresiunile din partea șefilor sau a colegilor, atât fizice, cât și verbale, constituie un puternic factor demotivator în mediul organizațional (Ș. Stanciu *et al.*, 2003, p. 142).

Așa cum menționam, factorii de stres dintr-o organizație pot fi dintre cei mai diverși, însă există diferențe între factorii care operează la nivel managerial și la cel operațional. *La nivel executiv și managerial*, Gary Johns a identificat ca principali factori de stres „supraîncărcarea rolului”, însemnând un număr prea mare de îndatoriri într-un timp prea scurt sau gradul ridicat de responsabilitate care însoțește deciziile luate și consecințele acestora pentru organizație și membrii acesteia. *La nivel operațional*, factori de stres pot fi condițiile improprii de muncă, riscul ca angajatul să fie expus la condiții de muncă neplăcute sau periculoase fiind mai mare decât în cazul managerilor (căldură, frig, zgomot, poluare, risc de accidentare etc., proiectarea necorespunzătoare a postului). Deși poate părea paradoxal, posturile prea simple și prea neinteresante vor acționa ca agenți de stres, fiindcă monotonia și plictiseala sunt extrem de frustrante pentru cei care au capacitatea de a îndeplini sarcini mai complexe. Conform modelului elaborat de Robert Korasek, posturile care presupun *solicitări mari asupra angajatului, dar îi dau acestuia posibilități reduse de control asupra deciziilor profesionale* sunt în mod special predispuse să producă stres și reacții negative la stres. Posturile foarte solicitante presupun ritm de lucru neuniform, supraîncărcare, îndeplinire a sarcinilor în timp foarte limitat, ceea ce crește riscul pentru bolile de inimă (G. Johns, 1998, p. 435).

Deși cuvântul stres are conotații negative, Hans Selye a atenționat că stresul nu este în sine rău și că „un anumit nivel de stres este necesar pentru motivație, creștere, dezvoltare și schimbare” (D. Vârgă, p. 2-3). Stresul poate stimula organismul și poate duce la rezultate profesionale bune pe termen scurt. Însă, dacă factorii stresanți se manifestă o perioadă îndelungată, fără ca persoanele în cauză să fie în vreun fel compensate, acestea vor manifesta semne de slăbiciune intelectuală și fizică, starea de sănătate fiindu-le pusă în pericol (Ș. Stanciu *et al.*, 2003, p. 143).

Stresul se poate manifesta într-o varietate de forme, atât la nivel individual, cât și organizațional. La nivel organizațional, cele mai frecvente

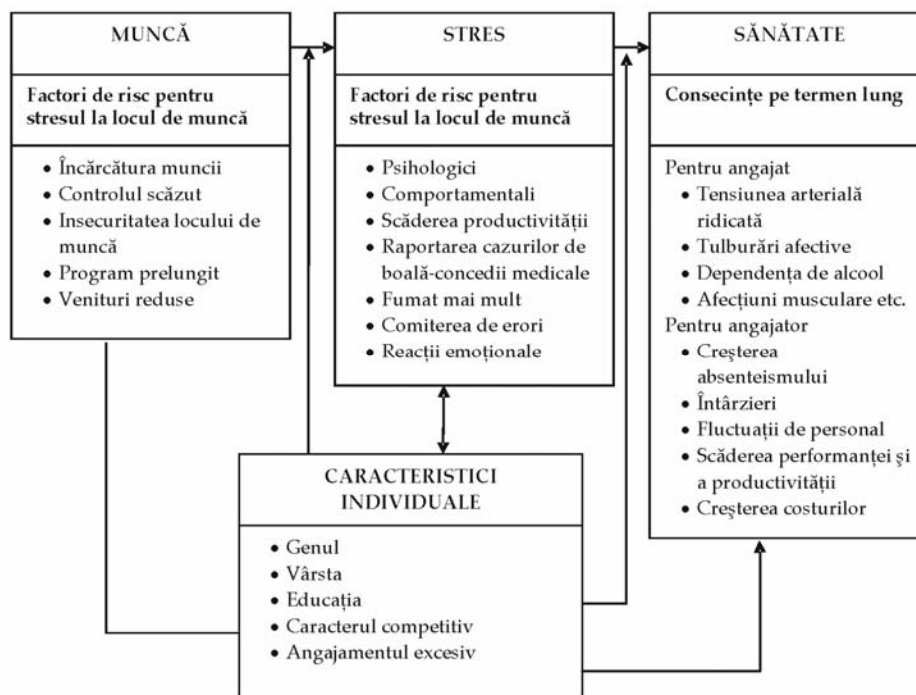
manifestări ale stresului sunt absenteismul, fluctuațiile mari de personal, gestionarea defectuoasă a timpului, problemele disciplinare, productivitatea scăzută, accidentele de muncă, erorile și creșterea costurilor cu sănătatea sau oferirea de compensații. Conform Comisiei Europene, stresul la locul de muncă este cauza a peste un sfert din totalul concediilor medicale (Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă, p. 1).

*Indiferent de tipul acestora, reacțiile indivizilor pentru reducerea sau tratarea stresului pot fi însă costisitoare pentru organizație*¹³. La nivel individual, reacțiile la stres pot fi atât comportamentale (abuzul de droguri, alcool sau tutun, comportamente distructive), cât și emoționale (iritabilitate, anxietate, depresie), cognitive (dificultăți de concentrare, de învățare, de luare a deciziilor) sau fizice (imunitate scăzută, ulcer, probleme cardiace, hipertensiune).¹⁴

¹³ În statele membre UE sunt folosite diverse instrumente pentru a monitoriza stresul la locul de muncă la nivel național, cel mai frecvent apelându-se la anchetele pe bază de chestionar. În Suedia este folosită Ancheta longitudinală ocupațională asupra sănătății (*Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health*) care își propune să investigheze relația dintre organizațiile angajatoare, mediul de lucru și sănătate în rândul aceluiași participanți pe o perioadă de timp. Alte state europene folosesc anchete reprezentative la nivel național pentru a măsura stresul și pentru a identifica grupurile de risc. În Finlanda se derulează anchetele Sănătate și muncă (*Work and Health*) la fiecare trei ani, începând cu 1997. În Olanda cea mai amplă anchetă de profil este Ancheta asupra condițiilor de muncă (*The Netherlands Working Conditions Survey*), în Spania Ministerul Muncii și Afacerilor Sociale derulează anual ancheta Calitatea vieții de muncă (*Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*), iar în Franța Ancheta asupra condițiilor de muncă (*Enquêtes Conditions de Travail*) are loc la fiecare șapte ani. În România, ancheta asupra condițiilor de viață (ACОВI) realizată anual de Institutul Național de Statistică cuprindea până în 2006 o secțiune dedicată condițiilor de muncă (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, p. 8-10).

¹⁴ http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html

Figura nr. 3. Model al cauzelor și consecințelor stresului la locul de muncă



Sursa: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, p. 6.

Specialiștii în resurse umane vorbesc despre riscul instalării sindromului "burn out", al epuizării psihice și fizice cauzate de implicarea exagerată și de solicitarea emoțională de lungă durată a angajaților în companii. Stresul ar putea fi redus prin respectarea legilor în vigoare. Codul muncii prevede opt ore de muncă zilnic și un număr limitat de ore suplimentare.

O problemă a modernității este că nu mai există o graniță între muncă și casă pentru unele joburi. Stresul se permanentizează la cei care nu-și mai iau concedii, lucrează acasă sau lucrează inclusiv în weekend. O altă problemă reală a societății românești este cumulul de rate, care ajunge să reprezinte o presiune teribilă pentru adulții din câmpul muncii, fiind

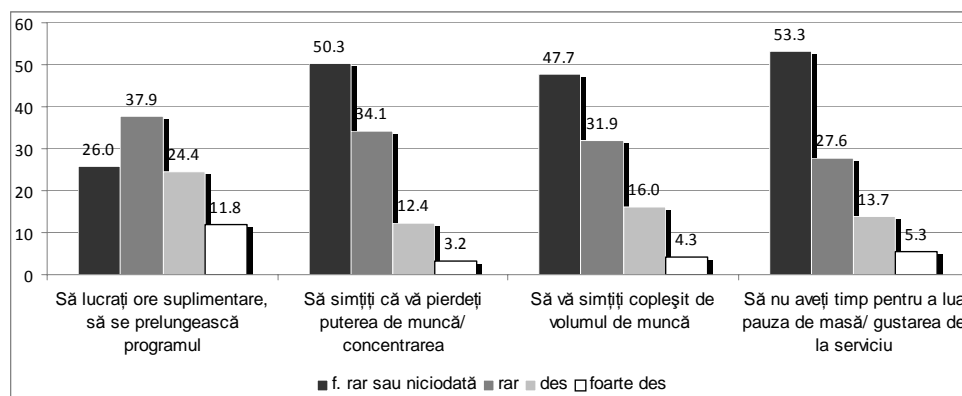
obligați să accepte cerințe deplasate, pe care altfel nu le-ar fi admis pentru a-și mări veniturile.

Pe lângă încărcarea muncii, stresul ocupațional poate fi generat și de "un management deficitar, de organizarea defectuoasă a muncii sau de relațiile conflictuale dintre colegi"¹⁵. Angajatorul se află în postura în care ar trebui să-și revizuiască atitudinea, mentalitatea și acțiunile sale față de angajați, pentru a exista o atmosferă de lucru prolifică, armonioasă și benefică de ambele părți, patron/angajat(i), manager/subordonat(i).

Volumul de muncă și efectele resimțite de către populația investigată

Analiza datelor cantitative arată că lucrul peste program este activitatea cu efecte negative cea mai frecvent menționată de către cei intervievați, *peste o treime dintre subiecți declarând că li s-a întâmplat acest lucru des și foarte des*. Pentru 19% dintre ei, lipsa timpului a făcut să nu poată lua nici pauza de masă. O pondere de 16% dintre subiecți s-au simțit copleșiți de volumul de muncă și o cincime au declarat că li s-a întâmplat în acest context să-și piardă concentrarea și puterea de muncă.

Grafic nr. 13. La locul dvs. de muncă, cât de des vi s-a întâmplat...



¹⁵ Idem 5.

Am considerat ca având un risc ridicat de vulnerabilitate subiecții care declară că li se întâmplă des și foarte des să lucreze peste program, să simtă că își pierd puterea de muncă și concentrarea și că sunt copleșiți de volumul de muncă. Am analizat aceste aspecte negative de la locul de muncă în funcție de anumiți factori, considerați relevanți: gen, vârstă, forma de proprietate a firmei, forma de angajare, poziția în cadrul firmei.

Analiza datelor arată că:

- bărbații lucrează peste program mai mult decât femeile, dar nu există diferențe în modul în care resimt psihologic volumul de muncă;
- vârstnicii lucrează peste program mai des comparativ cu tinerii, dar puterea de concentrare și puterea de muncă sunt comparabile, fără a exista diferențe evidente pe vârste;
- angajații din sectorul privat sunt considerabil mai afectați față de cei de la stat atât de orarul prelungit, cât și de stresul în muncă;
- cei cu forme alternative de contract, în special cei care muncesc la negru, lucrează peste program mai frecvent și sunt și mai afectați de stres;
- cei cu funcție de conducere sunt cei care lucrează peste program cel mai des, dar nu prezintă un stres psihologic mai ridicat;
- cei din Regiunea București-Ilfov lucrează mai multe ore suplimentare și sunt mult mai afectați la nivel psihologic de volumul mare de muncă.

Se conturează, așadar, două categorii distincte, cu profil diferit: categoria celor care lucrează peste program și a celor afectați psihologic de stres, pierderea concentrării și a puterii de muncă.

Cei care lucrează peste program este mai probabil să fie: bărbați mai în vârstă (sau cu vechime mai mare în muncă), să dețină funcție de conducere, să fie angajați în sectorul privat sau să aibă forme alternative de contract, în special la negru, din București (sau orașele mari).

Cei care sunt afectați psihologic de muncă este mai probabil să fie: din sectorul privat, cu forme alternative de contract, din București. Vârsta și

funcția de conducere nu par să reprezinte criterii de diferențiere în această categorie.

Factori contextuali care induc stres în organizații

Posibili factori de context ce au dus la modificări ale structurii firmelor/instituțiilor pot influența apariția unor conflicte, pot genera tensiuni în interiorul acestora. După cum observăm în următorul tabel, incidența diferitelor procese de reorganizare diferă între regiuni. Cele mai frecvente însă par să fie reorganizările interne, reducerile de personal și schimbările în conducere.

Tabelul nr. 5
În ultimii 2 ani, în firma/instituția unde lucrați, au avut
loc schimbări cum ar fi...
(după regiuni)

	București-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud	Total
Reorganizarea internă	25%	15%	22%	11%	17%
Reduceri de personal	41%	32%	41%	38%	41%
Privatizare	2%	1%	3%	1%	4%
A fuzionat	1%	1%	1%	1%	1%
Schimbări în conducere	21%	16%	17%	22%	18%
A fost vândută altor proprietari	3%	1%	2%	2%	3%
Cumpărarea altor firme	1%	1%	1%	0%	1%
Niciuna dintre acestea	30%	45%	30%	37%	42%
NR	3%	3%	5%	6%	6%

Astfel, reorganizările interne sunt mai frecvent indicate de către respondenți în București-Ilfov (25% față de medie, 17%) și în Regiunea Nord-Vest (22%). București-Ilfov apare ca având schimbări mai ridicate față de medie și față de celelalte regiuni și la reducerile de personal (41% față de 38%), respectiv la schimbările în conducere (21% față de 18% în medie).

Tabelul nr. 6
Situații conflictuale și simptome de stres
(în funcție de schimbările interne, după regiuni)

	Nu au existat situații de conflict (% linie)		Indice conflicte la locul de muncă* (medie)		Indice simptome asociate stresului** (medie)		S-a simțit nedorit/a (% linie)	
	Fără schimbări interne***	Cu schimbări interne	Fără schimbări interne	Cu schimbări interne	Fără schimbări interne	Cu schimbări interne	Fără schimbări interne	Cu schimbări interne
București-Ilfov	35%	16%	1,05	1,80	6,04	6,86	11%	15%
Centru	53%	45%	,93	1,36	3,16	4,92	7%	11%
Nord-Vest	30%	15%	1,14	1,79	4,10	5,86	4%	9%
Sud	40%	31%	,68	1,19	4,09	5,38	6%	10%

* Indicele este cuprins între 1 și 5 în funcție de numărul de tipuri de conflicte (țipete, jigniri, discriminare, nerecunoașterea meritelor, indicații contradictorii).

** Indicele simptomelor asociate stresului este cuprins între 1 și 24; el a fost descris mai devreme.

*** Fiecare dintre situațiile de pe prima linie sunt evaluate pentru firmele unde au avut loc schimbări interne (reorganizare, reduceri de personal, privatizare, fuziuni, schimbări în conducere, schimbarea proprietarului, achiziționarea altor firme) comparativ cu cele unde nu au avut loc.

Exemplu de citire 1: 35% dintre bucureștenii și ilfovenii care lucrează în firme unde nu au avut loc schimbări interne declară că în firma lor nu au existat situații de conflict, comparativ cu 16% din bucureștenii și ilfovenii care lucrează în firme unde au avut loc schimbări interne.

Exemplu de citire 2: Bucureștenii și ilfovenii care lucrează în firme unde nu au avut loc schimbări interne au în medie un indice al simptomelor și al comportamentului de consum asociate stresului de 6,04 din 24, comparativ cu media de 6,86 a bucureștenilor și ilfovenilor care lucrează în firme unde au avut loc schimbări interne.

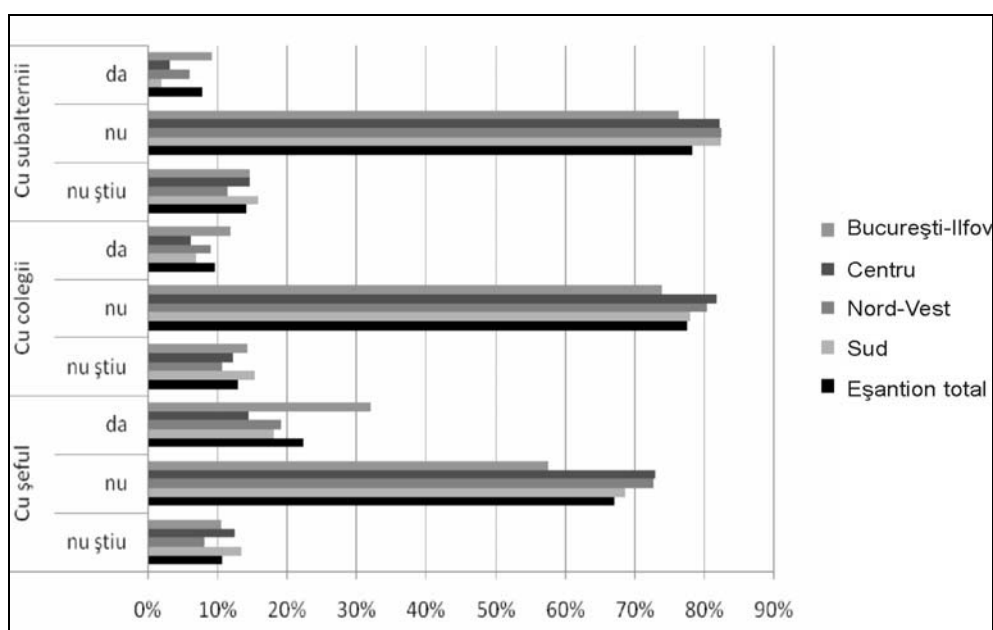
Așadar, acolo unde s-au produs schimbări în structura organizației, sunt mai frecvente situațiile conflictuale și simptomele asociate stresului. Cele mai puțin declarate schimbări sunt cele care presupun investiții financiare, precum fuziunea și cumpărarea altor firme. În aceste condiții accentuate de instabilitate, posibilitatea apariției unor conflicte și a unor fenomene precum mobbing-ul este favorizată, ținând cont de faptul că resursele (locurile de muncă și resurse materiale și financiare) se reduc, deci competitivitatea pentru ele crește.

Tabelul nr. 7
În ultimii 2 ani, în firma/instituția unde lucrați,
au avut loc schimbări cum ar fi...
(după dimensiunea firmei/instituției)

% coloana	Privat			Stat			Total
	sub 25	25- 250	peste 250	sub 25	25- 250	peste 250	
Reorganizare internă	6%	21%	32%	9%	25%	35%	17%
Reduceri de personal	31%	57%	56%	22%	51%	40%	41%
Privatizare	4%	2%	13%	1%	3%	6%	4%
A fuzionat	2%	1%	3%	0%	1%	5%	1%
Schimbări în conducere	7%	17%	32%	12%	34%	22%	18%
A fost vândută altor proprietari	3%	3%	5%	1%	2%	6%	3%
Cumpărarea altor firme	0%	3%	4%	0%	1%	0%	1%
Niciuna dintre acestea	57%	30%	31%	53%	26%	37%	42%
NR	4%	5%	4%	13%	7%	6%	6%

Aceste schimbări diferă în funcție de dimensiunea firmei. Reducerile de personal și schimbările în conducere sunt mai frecvent declarate de respondenții din firmele de dimensiuni mari, cu peste 100 de angajați, față de cele cu cel mult 25 de angajați. Astfel, șansele apariției unor neînțelegeri sau situații conflictuale pe fondul reducerilor de personal și al schimbărilor de conducere par să fie mai ridicate în instituțiile/firmele cu mulți angajați.

Grafic nr. 14. La locul dvs. de muncă actual/ultimul avut, au existat persoane care au plecat din cauza relațiilor dificile...



În graficul anterior sunt expuse posibile motive ale plecării angajaților din cadrul unei organizații. După cum observăm, cei mai mulți dintre respondenți apreciază că nu există persoane care au plecat din cauza conflictelor cu colegi de muncă, subalterni sau șefi (București-Ilfov - 58% dintre respondenți au răspuns că nu au existat persoane care au plecat din cauza conflictelor cu șeful, respectiv 74% pentru conflictele cu colegii și 76% pentru conflictele cu subalternii). Între cele trei tipuri de conflicte indicate de respondenți, cel cu șeful are incidența mai ridicată, cel mai probabil din cauza inegalității în puterea de decizie.

Incidența simptomelor asociate stresului la serviciu

Între regiuni, incidența diferitelor manifestări ale presiunii de la locul de muncă este semnificativ mai mare în București-Ilfov față de Centru, Nord-Vest și Sud. Astfel, 44% dintre respondenți consideră că au avut

palpitații sau tensiune din cauza serviciului, față de 30% dintre respondenții din Centru.

Tabelul nr. 8

**S-a întâmplat ca din cauza serviciului să se repete într-un interval de câteva luni situațiile de mai jos?
(după regiune, gen, mediul de rezidență și vârstă)**

% pe linie	Regiune				Gen		Mediu de rezidență		Vârstă					Total
	Buc.-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud	feminin	masculin	urban	rural	18-24	25-34	35-44	45-54	55-65	
Ați avut palpitații sau tensiune	44%	30%	42%	34%	40%	36%	38%	38%	21%	35%	36%	46%	42%	38%
V-ați simțit neliniștit, nervos, stresat la serviciu	70%	50%	63%	52%	60%	60%	62%	57%	52%	62%	59%	67%	52%	60%
Ați avut dureri de cap	63%	44%	52%	52%	59%	47%	56%	49%	46%	54%	57%	55%	45%	53%
Ați avut dureri de stomac	30%	17%	28%	23%	29%	26%	28%	27%	25%	28%	30%	30%	22%	28%
Ați avut insomnii	37%	23%	28%	24%	31%	28%	30%	29%	16%	30%	26%	38%	31%	30%
V-ați simțit obosit, fără vlagă	65%	38%	55%	45%	60%	52%	59%	52%	58%	57%	56%	59%	53%	56%
Ați avut atacuri de panică, de frică	14%	10%	13%	15%	18%	14%	15%	16%	14%	18%	14%	18%	14%	16%
Ați fost nervos acasă	49%	37%	55%	36%	43%	42%	46%	38%	41%	45%	44%	42%	38%	43%
Ați fumat mai mult	33%	22%	22%	28%	19%	32%	26%	25%	26%	26%	24%	31%	19%	25%
Ați consumat mai mult alcool	11%	11%	11%	12%	5%	18%	10%	14%	8%	10%	12%	14%	11%	12%
Ați mâncat mai mult, excesiv	23%	9%	14%	16%	16%	13%	14%	15%	16%	16%	14%	15%	11%	15%
Ați consumat băuturi energizante	43%	26%	32%	43%	35%	36%	38%	32%	45%	39%	38%	35%	23%	36%
Ați luat medicamente pentru a va calma	21%	11%	13%	14%	15%	12%	12%	15%	12%	12%	11%	17%	13%	13%

Notă: Pentru cei care au răspuns „rar” sau „des” pentru fiecare item s-a acordat valoarea 1, iar pentru cei care au răspuns „niciodată” sau „NR” s-a acordat valoarea 0. Procentele din tabel reprezintă valorile 1 înregistrate pentru fiecare item. Valorile evidențiate sunt semnificativ mai mari sau mai mici decât celelalte valori ale variabilei respective după variabila de încrucișare (regiune, gen, mediu de rezidență respectiv vârstă).

De asemenea, față de bărbați, femeile par a resimți mai acut situații tensionate și simptome fizice asociate, precum insomnii, dureri fizice de stomac, de cap, tensiune, oboseală sau neliniște. În schimb, femeile se consideră mai puțin consumatoare de alcool și consideră că nu fumează mai mult din cauza tensiunilor de la serviciu. Munca în urban pare să fie mai solicitantă, fiind asociată cu un procent mai ridicat de răspunsuri pe 5 din cele 13 situații expuse: palpitații și tensiune, neliniște, dureri de cap, oboseală, nervozitate și consum de medicamente.

Tabelul nr. 9**Incidența simptomelor fizice ca urmare a stresului asociat serviciului**

Dimensiunea firmei/instituției	privat	sub 25 de angajați	5,25
		25-250 de angajați	5,46
		peste 250 de angajați	5,68
	stat	sub 25 de angajați	6,25
		25-250 de angajați	5,31
		peste 250 de angajați	4,83
Funcție de conducere	nu are funcție de conducere		5,22
	are funcție de conducere		6,43
Cum apreciați starea dvs. de sănătate actuală?	proastă		8,33
	mai degrabă proastă		7,17
	mai degrabă bună		5,21
	bună		4,90
TOTAL			5,42

Notă: Scorul sumativ utilizat în acest tabel este construit pornind de la variabilele întrebării „S-a întâmplat ca din cauza serviciului, să se repete într-un interval de câteva luni situațiile de mai jos?”. Pentru fiecare respondent este calculat scorul sumativ prin însumarea variantelor de răspuns date pentru fiecare dintre cei 12 itemi. Astfel, scorul sumativ ia valori de la 0 la 24 (0 dacă respondentul a răspuns pentru fiecare item „Niciodată” și 24 dacă respondentul a ales pentru fiecare item varianta „des”). Astfel, valorile ridicate ale scorului indică faptul că mai multe dintre situațiile expuse au fost experimentate de către respondenți. Valorile evidențiate sunt semnificativ mai mari, respectiv semnificativ mai mici decât valorile aparținând aceleiași variabile de încrucișare.

Putem observa că respondenții care lucrează sau au lucrat în firme/instituții mari declară mai multe dintre simptomele fizice și comportamentele de consum asociate stresului de la locul de muncă față de cei din firmele mici (scor sumativ 5,68 în firmele cu peste 250 de angajați, respectiv scor sumativ 5,25 în firmele cu cel mult 9 angajați). Cel mai probabil, în firmele mari, precum corporațiile, presiunea pentru performanță și competitivitatea între angajați este mai ridicată decât în firmele mici, unde relațiile pot fi, în același timp, mai directe.

Cei care **nu** sunt în funcții de conducere sunt semnificativ mai puțin afectați de situațiile înfățișate. Explicația este faptul că funcțiile de conducere presupun responsabilitate mai ridicată și, implicit, riscuri mai ridicate în a gestiona situații neprevăzute.

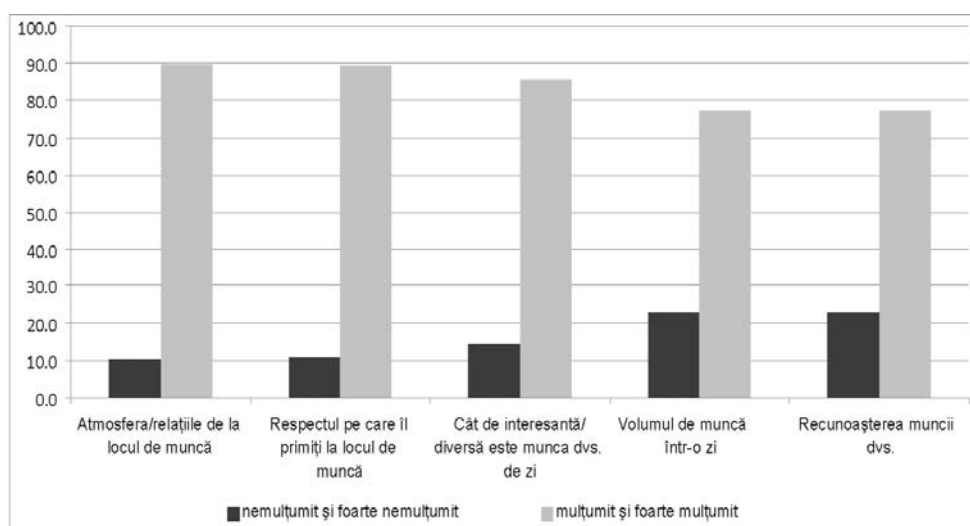
Cum era de așteptat, modul în care respondenții își apreciază starea de sănătate este asociat cu frecvența situațiilor tensionate legate de serviciu: respondenții care își apreciază starea de sănătate ca fiind mai degrabă proastă au un scor mai ridicat decât cei care își apreciază starea de sănătate ca fiind bună.

Satisfacția generală față de muncă

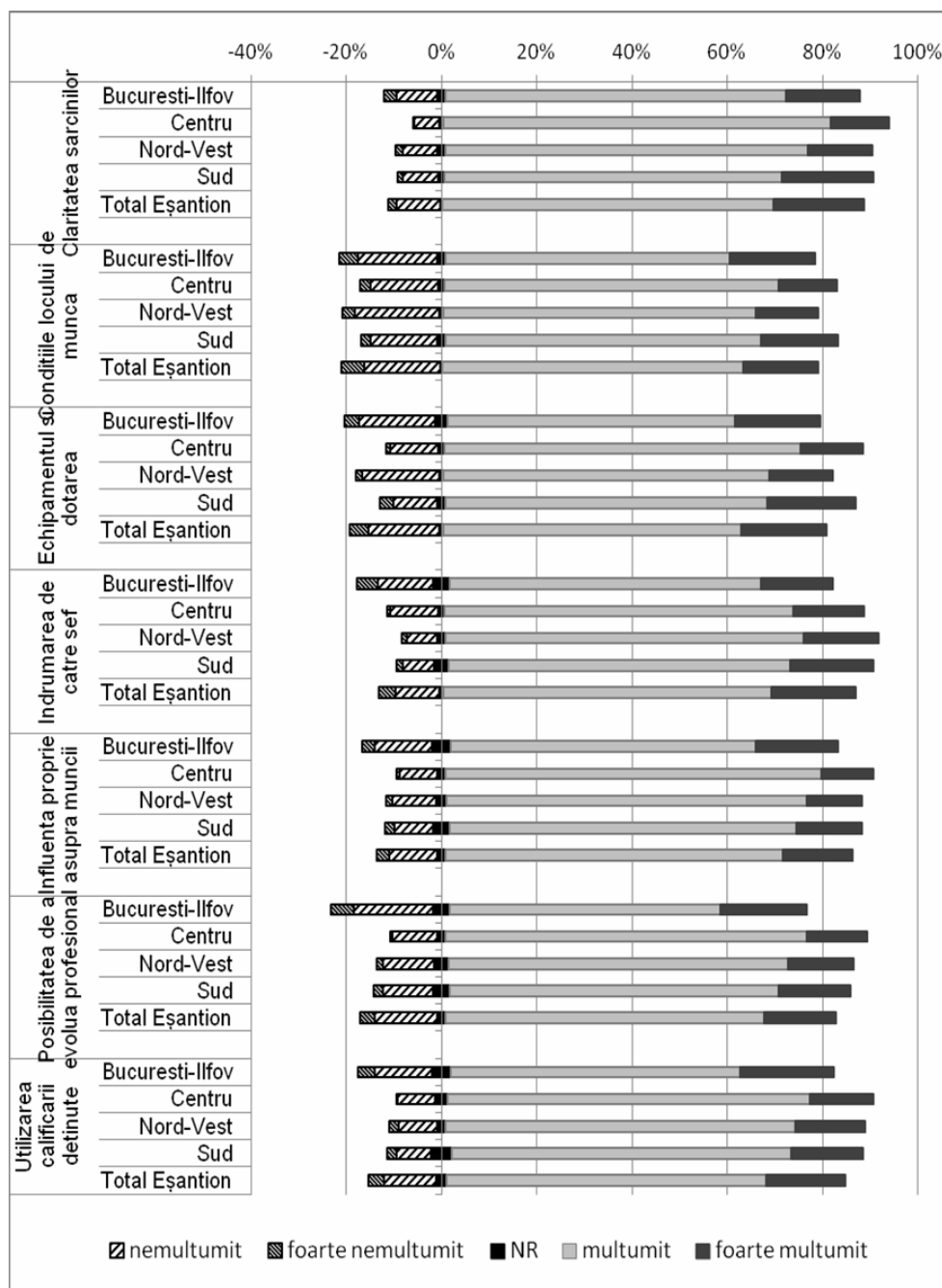
Pe majoritatea criteriilor analizate, satisfacția față de locul de muncă înregistrează diferențe semnificative. Totuși, în funcție de gen evaluările sunt similare. Satisfacția este mai ridicată la vârstnici comparativ cu cei tineri și la cei cu vechime în muncă mai mare comparativ cu cei cu vechime redusă. Pe regiuni, este cea mai scăzută în București-Ilfov, iar pe medii de rezidență, este ușor mai scăzută în rural comparativ cu urbanul.

Satisfacția generală ridicată este confirmată și de analiza pe aspecte specifice ale muncii de zi cu zi. Toate aspectele interogate întrunesc evaluări pozitive. Cele mai multe nemulțumiri, dar fără a deveni o evaluare negativă pe ansamblu, se regăsesc la recunoașterea muncii și volumul de muncă. Chiar și în aceste cazuri, nemulțumirile ating abia aproximativ o cincime.

Grafic nr. 15. Mulțumirea cu diferite aspecte ale muncii la ultimul loc de muncă



Grafic nr. 16. Mulțumirea cu diferitele aspecte de la locul de muncă



Satisfacția față de condițiile de muncă

Mulțumirea față de aspectele ce țin atât de condițiile de muncă obiective (echipament, dotare, iluminare, temperatură, gradul de poluare fonică), cât și de potențialul de creștere profesională (claritatea sarcinilor, coordonarea superiorului, autonomia personală, potențialul de perfecționare profesională) sunt prezentate în graficul nr. 16.

În medie, cei mulțumiți și cei foarte mulțumiți de diferitele aspecte enunțate sunt în procent ridicat, între 73% și 93%, cu variații pe regiunile analizate. În medie, București-Ilfov prezintă procente mai ridicate de nemulțumire față de celelalte zone pentru fiecare aspect enumerat.

Diferențele în modalitățile de apreciere a diferitelor aspecte legate de locul de muncă nu sunt semnificative. De asemenea, în regiunea Centru, oamenii sunt mai mulțumiți decât în celelalte zone.

Aspectele de la locul de muncă ce înregistrează cele mai multe nemulțumiri sunt cele ce țin de condițiile în care se desfășoară activitatea angajaților (zgomot, spațiu, iluminare, poziții incomode etc.) și, respectiv, de echipamentul și dotarea disponibile, dar și de condiții ce țin de dezvoltarea profesională, precum și de modalitatea de coordonare a șefului.

Modalitatea în care nemulțumirea față de aspectele menționate afectează, în percepția respondenților, sănătatea acestora diferă și ea în funcție de regiune.

Tabelul nr. 10

Influența percepută a condițiilor și relațiilor de la locul de muncă asupra sănătății (% coloana din cei nemulțumiți de fiecare aspect)

		București-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud	Total eșantion
Claritatea sarcinilor	da	28%	54%	49%	25%	27%
	nu	52%	37%	33%	60%	54%
	NR	20%	9%	18%	15%	19%
Condițiile locului de muncă	da	42%	68%	67%	41%	52%
	nu	41%	19%	20%	41%	34%
	NR	17%	13%	13%	18%	14%

		București-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud	Total eșantion
Echipamentul și dotarea	da	26%	47%	57%	32%	46%
	nu	52%	40%	28%	49%	39%
	NR	22%	13%	15%	19%	15%
Îndrumarea de către șef	da	14%	25%	59%	27%	24%
	nu	69%	61%	27%	59%	61%
	NR	17%	14%	14%	14%	15%
Influența proprie asupra muncii	da	17%	30%	31%	25%	18%
	nu	62%	61%	49%	44%	62%
	NR	21%	9%	20%	31%	20%

Valori mai ridicate decât media se înregistrează pentru condițiile de la locul de muncă, echipamentul și dotarea, respectiv autonomia profesională în două regiuni, Centru și Nord-Vest, față de celelalte regiuni. Pentru îndrumarea de către șef, valori mari, mult peste medie, regăsim doar în Regiunea Nord-Vest; astfel, 59% dintre respondenții din această zonă, nemulțumiți de felul în care sunt coordonați, consideră că acest aspect le afectează sănătatea.

Concluzii

În funcție de volumul de muncă și de implicațiile resimțite ale acestuia, tind să se contureze două categorii distincte. Cei care lucrează peste program este mai probabil să fie bărbați, mai în vârstă (sau cu vechime mai mare în muncă), să fie angajați în sectorul privat și să dețină funcție de conducere, să fie din București-Ilfov sau orașele mari. De asemenea, este mai probabil să aibă forme alternative de contract sau chiar să lucreze la negru. Cei care sunt afectați psihologic de muncă este mai probabil să fie din sectorul privat, cu forme alternative de contract, din București sau orașele mari.

În privința satisfacției cu munca, aceasta are un nivel general ridicat. Satisfacția este mai crescută la vârstnici comparativ cu cei tineri și la cei cu vechime în muncă mai mare comparativ cu cei cu vechime redusă. Pe regiuni, este cea mai scăzută în București, iar pe medii de rezidență este

ușor mai scăzută în rural comparativ cu urban. În privința mulțumirii cu aspectele de la locul de muncă ce țin fie de condițiile obiective, fie de posibilitățile de dezvoltare profesională, respondenții din București-Ilfov sunt mai nemulțumiți decât cei din celelalte zone, cei mai mulțumiți fiind cei din Regiunea Centru.

Schimbările produse în instituții/firme sunt cel mai frecvent raportate în București-Ilfov față de celelalte regiuni. Schimbările cele mai frecvente sunt cele care prezintă potențial ridicat de amenințare a stabilității individuale în cadrul unei structuri organizaționale: reducerile de personal și schimbările în conducere.

Analiza tinde să contureze diferențe în profilul ocupațional în funcție de sex, vârstă, vechime în muncă și regiune. Acestea *nu indică însă un profil neapărat dezavantajat al femeilor comparativ cu bărbații: femeile lucrează în slujbe mai sigure la stat, resimt într-o măsură mai mică volumul mare de muncă și stresul aferent, chiar dacă au vechime în muncă ușor mai scăzută și dețin într-o mai mică măsură funcții de conducere.*

Tinerii de 18-24 de ani reprezintă însă cu siguranță o categorie vulnerabilă: au slujbe prost plătite, instabile, la negru și au satisfacția față de muncă cea mai scăzută. Regiunea București-Ilfov este cea mai bine plasată pe piața muncii, dar lucrătorii se confruntă cu un volum mai mare de muncă și stres. Regiunile Sud și Nord-Vest sunt cele mai vulnerabile, Regiunea Centru având o poziție intermediară.

8. MANAGEMENTUL CONFLICTULUI. IMPLICAȚIILE CONFLICTELOR NEREZOLVATE ASUPRA MOBBING-ULUI

8.1. Precizări conceptuale

Conflictul reprezintă o circumstanță „naturală” în organizații, iar managerii alocă în medie aproximativ 30% din timpul lor de muncă pentru rezolvarea conflictelor. Conflictul reprezintă „procesul de apariție, escaladare și rezolvare a unor situații în care scopurile, obiectivele sau interesele unor indivizi sau grupuri din cadrul organizațiilor sunt divergente” (Preda, 2006, p. 118). Conflictele nerezolvate sunt distructive. Conflictele escaladează în „*mobbing*” numai atunci când managerii sau supervizorii fie neglijează, fie neagă această problemă sau când, fiind implicați, alimentează de fapt conflictul (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2004, p. 16).

Potrivit lui Zapf, conflictele de la locul de muncă constituie mai degrabă cauza, decât efectul problemelor organizaționale (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2004, p. 16-17).

Gary Johns (1998) a identificat o serie de factori care contribuie la conflictul organizațional, printre care identificarea cu grupul și parțialitatea intergrupuri, interdependența departamentelor, diferențele de putere, statut, cultură, ambiguitatea (scopurile, jurisdicțiile și criteriile de performanță ambigue) sau resursele insuficiente. Când resursele sunt insuficiente, diferențele de putere se măresc, iar conflictele mascate sau latente se transformă în conflicte deschise.

Un alt factor care poate contribui la apariția conflictelor la locul de muncă îl reprezintă discriminarea, definită ca „tratament defavorabil sau nedrept aplicat unei persoane în comparație cu alți membri ai organizației pe motive de rasă, culoare a pielii, religie, origini, vârstă, handicap fizic sau psihic sau pe motive de orientare sexuală.”

Legislația europeană și cea românească interzic angajatorului să aplice tratamente discriminatorii persoanelor angajate, indiferent de poziția lor, începând cu procesul de selecție, evaluare, promovare, aplicarea măsurilor disciplinare sau pensionare. Deciziile trebuie să fie bazate pe factori de performanță și merit. În situațiile în care promovarea se face pe alte criterii decât cele de performanță, poate apărea favoritismul și se pot declanșa conflicte interne (Ș. Stanciu et al., 2003, p. 145-146).

Heinz Leymann (1996) a infirmat eventualitatea ca anumiți factori individuali să stea la baza producerii unor abuzuri în relațiile de la locul de muncă. Leymann susține că *un prost management al conflictelor* poate fi o sursă a „mobbing”-ului în combinație cu *organizarea neadecvată a muncii*, iar *managementul conflictelor este o problemă organizațională*, și nu una individuală.

Leymann a relevat acțiunea a *patru factori principali* în provocarea „mobbing”-ului:

1. deficiențele de organizare a muncii (*work-design*);
2. un comportament de conducere neprincipial, deficitar;
3. vulnerabilitatea sau situația expusă social a victimei;
4. etica departamentală decadentă, neelevată.

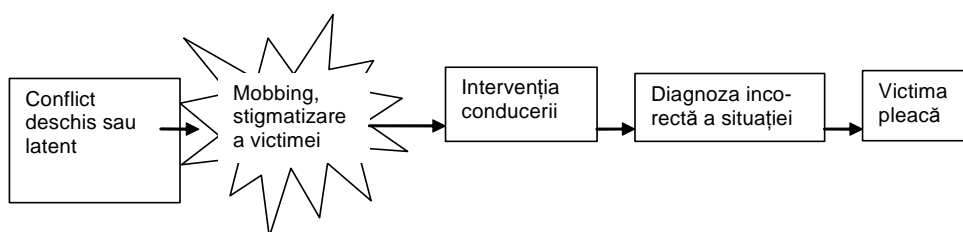
Einersen (2004) susține că elementul central în explicarea comportamentului de „mobbing” îl reprezintă *dezechilibrul de putere dintre părțile aflate în relație*. În cele mai multe cazuri, victima se află pe poziție de inferioritate și, ca urmare, este în mod frecvent tachinată, batjocorită, insultată de către agresor. Iar agresorul poate fi un supraveghetor sau manager care în mod sistematic își supune angajații la comportamente agresive sau umilitoare. În alte cazuri, agresorul poate fi un grup de colegi ce abuzează de alt coleg. Dezechilibrul de putere oglindește de multe ori structura formală sau informală de putere a organizației (Einersen, Hoel, Zapf & Cooper, 2004, p. 10).

Davenport et al. (1999) afirmă că „mobbing”-ul poate fi plasat la interacțiunea mai multor factori: personalitatea agresorilor și a victimelor, circumstanțele, cultura și structura organizațională, evenimentul declanșator, conflictul subiacent și existența unor factori exteriori organizației (Bultena & Whatcott, 2008, p. 655).

"Mobbing"-ul se instalează prin urmare treptat, insidios, prin acțiuni la început mai puțin agresive și mai rare, evoluând până când, în cele din urmă, se stabilizează ca acțiune persistentă și conștient organizată.

Pe măsură ce trece timpul, manifestările de "mobbing" se transformă potrivit unui **curs identificat de Leymann ca fiind stereotip**.

Figura nr. 4. Etapele fenomenului de „mobbing”



Sursa: Bultena & Whatcott, 2008, p. 658.

1.	Manifestarea incidentului critic sub forma unui <i>conflict deschis</i> sau conștientizarea atât la nivelul victimei, cât și al agresorului că există un conflict latent. Comportamentul de "mobbing" survine de fapt abia ulterior, ca o formă de escaladare a conflictului.
2.	Comportamentul efectiv de "mobbing" și stigmatizarea victimei. Acesta poate avea unele secvențe zilnice, pe termen lung, de manipulare agresivă a contextului social pentru a-l monta împotriva victimei.
3.	Intervenția conducerii sau a personalului managerial în gestionarea situației. Prin aceasta, cazul devine oficial „un caz”. Date fiind activitățile anterioare de stigmatizare a victimei, intervenția conducerii se va realiza deja pe un <i>teren social alterat</i> , iar victima va fi foarte probabil găsită vinovată de starea de fapt. În această fază, managementul va căuta să scape oarecum de problemă și va căuta explicații ce țin de <i>caracteristicile problematice ale personalității victimei</i> .

- | | |
|----|--|
| 4. | Diagnosticarea incorectă a situației și a aportului persoanei victimă la alimentarea conflictului se va produce foarte curând, mai ales dacă victima apelează la sfatul unor specialiști (psihologi, medici) pentru a-și atenua propriile probleme. În asemenea cazuri, cel mai simplu pentru conducere este să apeleze rapid la etichetarea victimei drept maniaco-depresivă, paranoia ș.a. O asemenea judecată poate distruge ireversibil șansele victimei de a schimba ceva din comportamentul său defensiv, în sensul reabilitării profesionale și ocupaționale și a revenirii sale la normalitate. |
| 5. | Expulzarea din colectivul de muncă. Acesta și este de fapt mobilul întregului atac de "mobbing" al agresorului. Aceasta constituie o modalitate sigură de marginalizare socială și chiar de expulzare pe termen uneori foarte lung a unei persoane de pe piața muncii (Bultena & Whatcott, 2008, p. 657-658). |

Unele cazuri de „mobbing” la locul de muncă sunt declanșate în urma unor *conflicte organizaționale*. În organizațiile preocupate de adoptarea unor politici de rezolvare a conflictelor, angajații sunt educați în spiritul unei comunicări civilizate, principiale, fiind încurajați să negocieze atunci când apar diferențe. Situația diferă net în organizațiile care ignoră necesitatea adoptării unor politici de mediere a conflictelor ce apar.

În fapt, nici nu contează cauza conflictului, ci modul în care acesta este tratat. Ca dovadă, în unele cazuri de „mobbing”, chiar dacă conflictul inițial devine irelevant în timp sau este uitat pe parcurs, alte conflicte emergente vin să întrețină la nesfârșit aceeași atmosferă tensionată.

Rolul managementului în acțiunea de dezamorsare a situațiilor conflictuale este capital. Unele studii (Davenport et al., 1999, apud Bultena și Whatcott, 2008) au arătat că managerii tind să accepte ideile produse de marile majorități, ceea ce poate conduce la *violarea drepturilor persoanei garantate prin legislația muncii*. Victima este adesea *catalogată drept dificilă sau instabilă mental*. În anumite cazuri, procesul poate continua și după plecarea victimei, prin distrugerea în *continuare a reputației acesteia*, pentru a legitima acțiunile întreprinse de conducere și a dovedi că decizia de înlăturare a

victimei a fost cea corectă (Davenport et al., 1999, apud Bultena și Whatcott, 2008, p. 657-658).

Prevenirea mobbing-ului în organizație presupune inventarierea problemelor companiei, monitorizarea dinamicii lor și formularea normelor etice și comportamentale.

Prevenirea este una dintre formele cele mai dezirabile care ar trebui practicate. Atunci când se dorește protejarea capacității de muncă a angajaților, e necesar să se instituie reguli, norme și procedee de prevenire a escaladării conflictului în situații periculoase:

1. O măsură care intră în sfera acțiunilor de prevenire a mobbing-ului o constituie cursurile de formare a aptitudinilor de soluționare a acestor conflicte, de către manageri. Pentru a putea interveni prompt, managerul trebuie să fie capabil să „citească” primele semne de dezvoltare a procesului de mobbing.
2. Reconcilierea părților, prin intermediul unui specialist cu rol de mediator în procesul de mobbing, este o altă cale de prevenire. Este necesară protejarea și reabilitarea psiho-socioprofesională a victimei. Se urmărește prevenirea stigmatizării angajatului, păstrarea reputației și a competențelor sale anterioare.
3. O altă formă de intervenție la care se apelează, atunci când cele anterioare au eșuat, rămâne reabilitarea juridică a victimei. În această situație, ia forma unui litigiu, soluționat conform dreptului civil. Desigur, costurile declanșate de mobbing sunt ridicate și vor fi suportate de angajatori și chiar de angajați, deși nici unii, nici alții nu conștientizează acest fapt într-o primă etapă.
4. Un regulament intern care să stabilească clar modalitatea de rezolvare a conflictelor, prin metode amiabile.
5. O fișă a postului bine realizată, care să reglementeze clar atribuțiile părților care intră în relația de muncă.
6. Un cod de conduită care să stabilească comportamentele dezirabile și indezirabile în cadrul companiei/instituției. În general, numai organizațiile mari sau mijlocii au astfel de coduri.

8.2. Conflictele și relații de muncă. Analiza datelor

Introducere

În următoarele secțiuni vom analiza datele studiului cantitativ, cu accent pe condițiile obiective și subiective ce pot apărea ca precursori ai fenomenului de mobbing.

Conform lui Leymann, premisele mobbing-ului ca fenomen generalizat pot fi instituite de un management defectuos al conflictelor, combinat cu organizarea inadecvată a muncii (Heinz Leymann, 1996). În cadrul organizațiilor, relațiile de muncă se bazează uneori pe o încărcare prea mare a unui post, pe o lipsă a regulilor și delimitărilor clare sau pe suprapunerea atribuțiilor indivizilor, ceea ce poate conduce la conflicte de muncă. Unele conflicte se rezolvă de la sine, altele degenerază. Fenomenul de mobbing este diferit de conflictul normal de muncă. Vorbim de mobbing atunci când acțiunile se repetă câteva luni sau chiar ani. De multe ori, conducerea departamentului sau a organizației nu vrea, se eschivează să intervină, conflictele mocnesc, iar persoanele agresate sunt lăsate fără apărare sau se intervine prea târziu și situația scapă de sub control.

Când discutăm despre condiții obiective care pot fi potențiali declanșatori de conflicte și mobbing, ne referim la pârghiile instituționale din interiorul unei organizații, care gestionează și reglează interacțiunea dintre membrii acesteia. Aceste reglementări instituționale sunt, în cazul de față, existența și aplicarea fișei postului, a regulamentului de ordine interioară și modul ales de gestionare a conflictelor incipiente, prin înțelegeri la nivel interpersonal sau prin apelul la o instanță mai mult sau mai puțin formală (oficială), care dispune de autoritatea necesară soluționării. Toate acestea sunt condiții obiective interne organizației.

Există însă și situații excepționale, ce presupun schimbări la nivel macro ale organizației respective (precum privatizări sau schimbarea conducerii) și care pot fi, de asemenea, asociate cu stări de tensiune, stres și, respectiv, de gestionare a tensiunilor și relațiilor de muncă.

„Mobbing-ul strategic”, apare într-o firmă unde managementul pune la cale acțiuni de persecuție psihologică, pentru a determina oamenii să plece

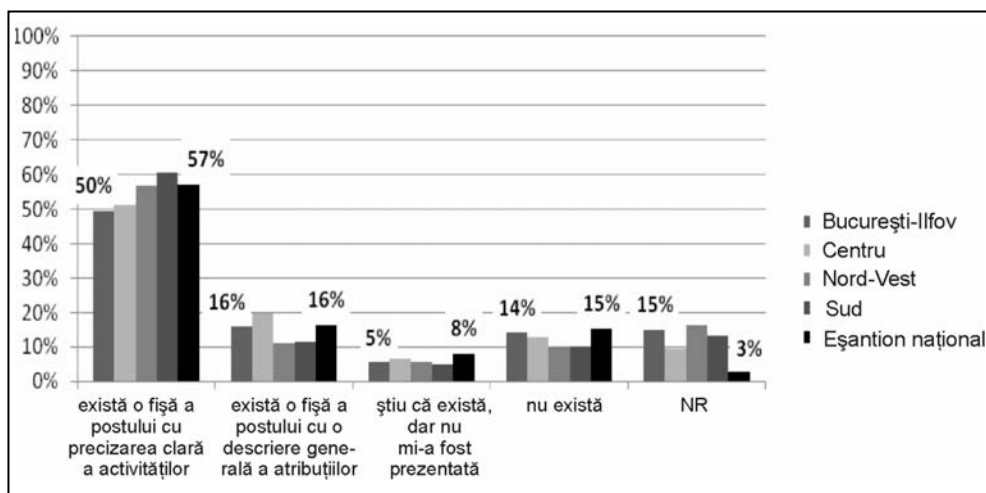
de bunăvoie. Se întâmplă când firmele fac restructurări, când fuzionează, când vine o conducere nouă. Această politică de management poate apărea de fondul crizei, pentru a nu plăti salarii compensatorii angajaților.

Componenta subiectivă se referă la modalitățile prin care sunt prezente indicii ale comportamentelor de mobbing și cum sunt resimțite ele de către respondenți.

Respectarea prevederilor fișei postului

Existența unei fișe a postului e importantă pentru cunoașterea precisă a atribuțiilor privind munca îndeplinită. Lipsa ei, lipsa accesului la ea sau absența unui conținut clar pot fi premise ale situațiilor ambigue generatoare de stări conflictuale. Astfel de situații sunt valabile pentru mai mult de o treime dintre respondenți (39%). Diferențele între regiuni nu sunt semnificative. În București-Ilfov 50% au răspuns că există o fișă a postului cu precizarea clară a activităților, față de 51% în Centru, 57% Nord-Vest și 60% în Sud.

Grafic nr. 17. Existența fișei postului (La locul dvs. actual există o fișă a postului privind sarcinile de serviciu?)



Tendința de a nu considera relevantă la nivel organizațional fișa postului este constantă când comparăm regiunile între ele. Astfel, 14%

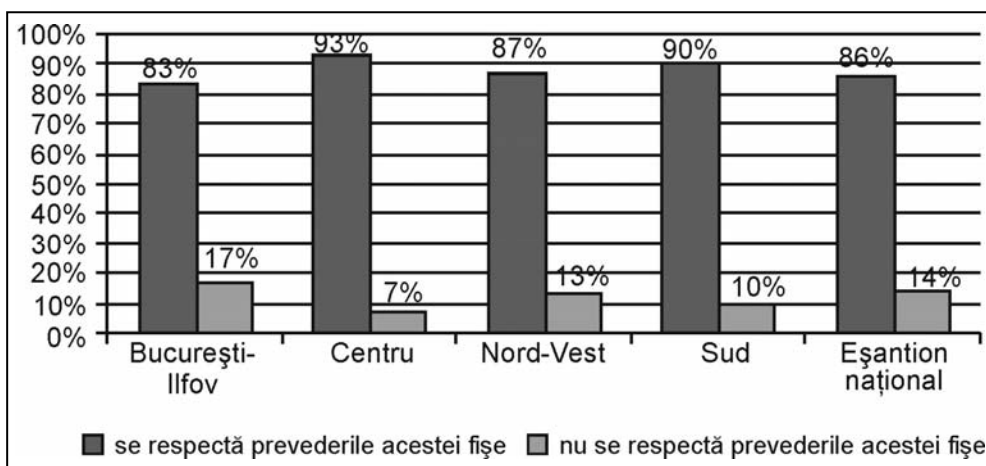
dintre respondenții din București-Ilfov au răspuns că o astfel de fișă nu există, 13% din Centru, 10% din Nord-Vest și 10% din Sud.

Dacă privim în profunzime, acest comportament organizațional de ignorare a fișei postului este specific firmelor cu puțini angajați (45% dintre cei care spun că o astfel de fișă nu există lucrează sau au lucrat într-o firmă cu cel mult 9 angajați, față de doar 8% care lucrează sau au lucrat într-o firmă cu peste 250 de angajați).

Nevoia de control și de coordonare poate fi mai redusă în astfel de instituții/firme de dimensiuni mici, de aici și lipsa unei astfel de forme de reglementare a activității individuale. O altă explicație poate fi lipsa unei culturi organizaționale care să conștientizeze importanța acestor reglementări.

Prevederile acestei fișe par a fi respectate. Astfel, acolo unde o astfel de fișă există, 83% dintre respondenții din București-Ilfov consideră că se ține cont de ea, 93% în Centru, 87% în Nord-Vest, 90% în Sud. Explicația pentru răspunsurile pozitive sugerează că instituțiile care respectă criteriile formale de atribuire a sarcinilor și de gestionare a relațiilor de muncă tind să și aplice aceste criterii într-un procent ridicat.

Grafic nr. 18. Respectarea prevederilor din fișa de post
(*Dacă vă gândiți la sarcinile dvs. zilnice de la actualul/ ultimul loc de muncă, ați spune mai degrabă că...?*)

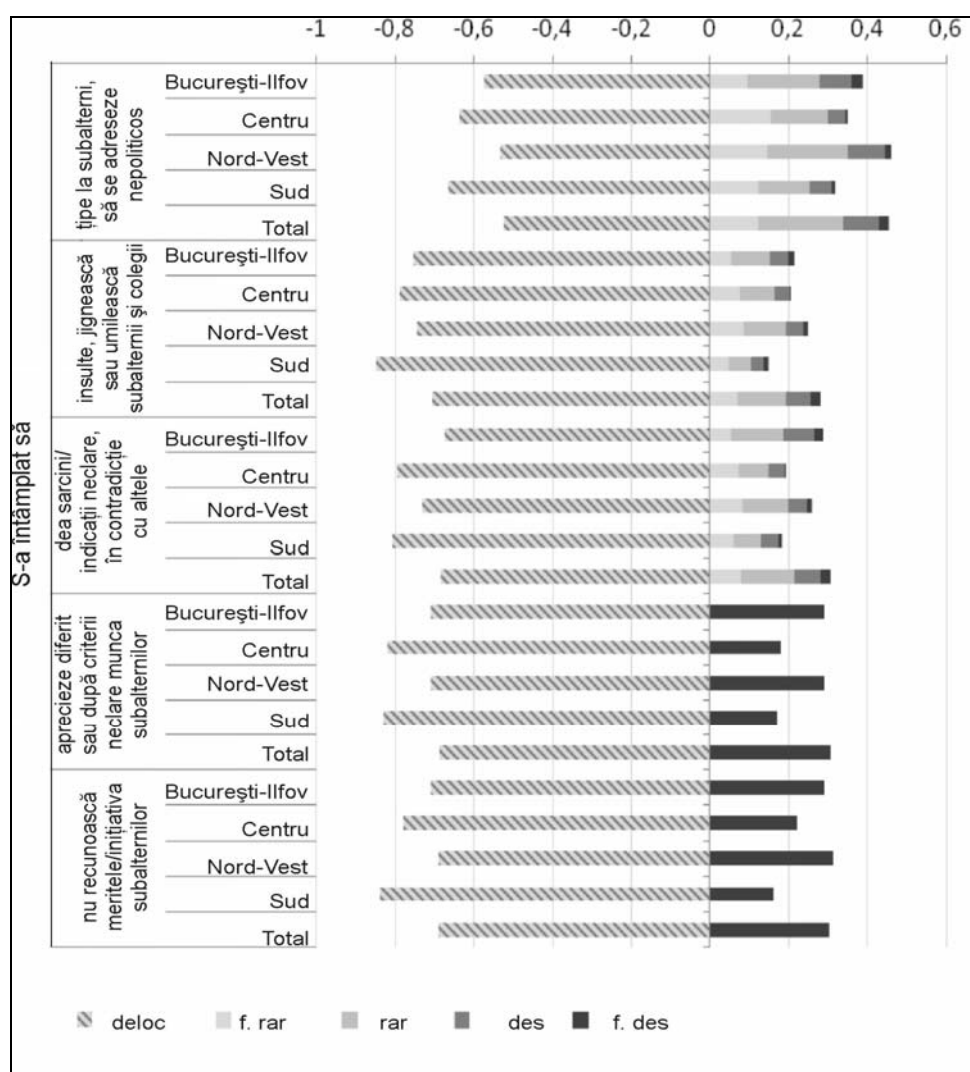


Notă: Totalul este reprezentat de numărul celor care au declarat că există o astfel de fișă în organizația lor.

Între regiuni, București-Ilfov pare să fie regiunea cu cel mai mare procent de respondenți care consideră că nu se respectă prevederile fișei postului (17%), față de Centru (7%), unde procentul este scăzut.

Situații tensionate sau conflictuale între angajați

Grafic nr. 19. Situații conflictuale între șefi și angajați



În graficul nr. 19 sunt surprinse situații tensionate sau conflictuale între angajați, pornind de la lipsa aprecierii profesionale și continuând cu un tip de comportament extrem, precum țipetele și insultele.

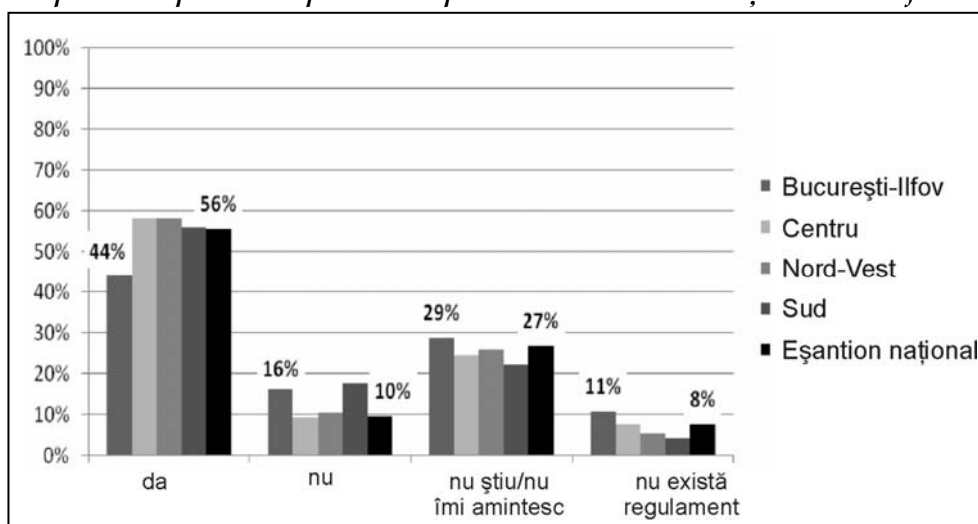
Incidența lor pare să fie redusă, valori mai ridicate înregistrându-se în cazul comportamentelor directe, precum umilințele venite din partea unui șef.

Astfel, în București-Ilfov, 41% dintre respondenți afirmă că a apărut o astfel de situație în care un șef să țipe la subalterni, în Centru 35%, în Nord-Vest 46%, iar în Sud 32%.

Proceduri interne de reglementare a conflictelor

Pe regiuni, în Sud se înregistrează cel mai mare procent de respondenți care precizează că nu există o procedură de reglementare a situațiilor conflictuale în regulamentul de ordine interioară (18%, 10% - Nord-Vest, 9% - Centru, 16% - București-Ilfov). Inexistența unui regulament de ordine interioară, inexistența unei proceduri pentru rezolvarea situațiilor conflictuale sau lipsa de conștientizare a existenței acestei proceduri sunt situații ce pot menține un climat conflictogen, prin absența posibilităților de a apela la structuri de reglementare și control.

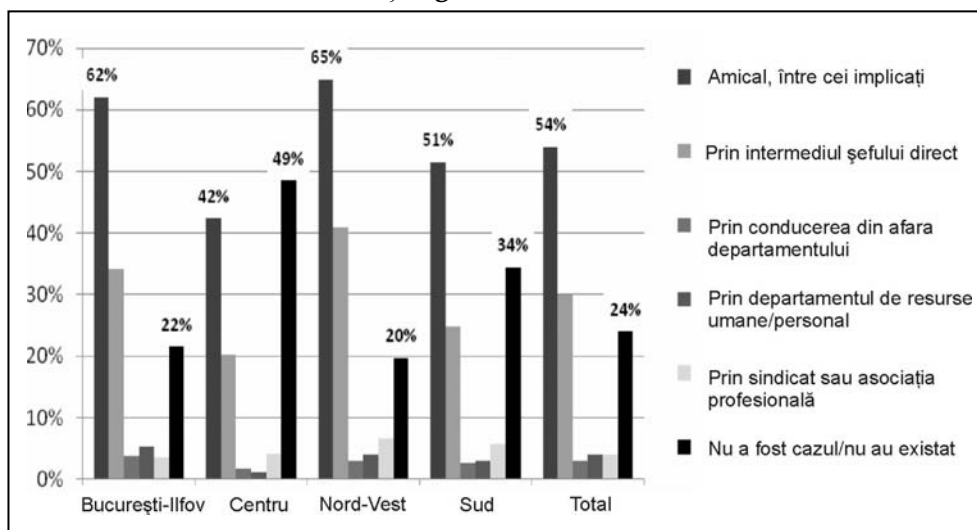
Grafic nr. 20. Regulamentul de ordine interioară de la locul dvs. de muncă cuprinde/cuprindea o procedură pentru rezolvarea situațiilor de conflict?



Mai puțin de jumătate dintre respondenții din București-Ilfov (44%) au răspuns pozitiv, recunoscând că există o astfel de procedură în cadrul regulamentului de ordine interioară, cele mai multe răspunsuri pozitive înregistrându-se în Centru (58%) și în Nord-Vest (58%).

În privința modalității instituționalizate de rezolvare a conflictelor, cei mai mulți respondenți indică metodele informale, rezolvarea între cei implicați în situația conflictuală, fără apelul la autorități externe lor.

Grafic nr. 21. La locul de muncă, situațiile de conflict sau neînțelegerile s-au rezolvat...



Metoda imediat următoare este cea prin intermediul șefului direct. Diferența dintre aceste soluții și apelul la autoritatea externă departamentului sau apelul la specialiștii în resurse umane din instituția respectivă este foarte mare: de exemplu, în București-Ilfov, 62% dintre respondenți declară ca metodă de soluționare calea amicală între cei implicați, în timp ce doar 4% menționează conducerea din afara departamentului.

În tabelul următor putem observa că, atunci când vorbim despre mediul privat, în firmele mici, conflictele par a avea o incidență mai redusă: 25% dintre respondenții ce lucrează sau au lucrat în firme cu cel mult 25 de an-

gajați au declarat că nu au existat conflicte, față de 14% dintre respondenții din firmele cu peste 250 de angajați care au declarat același lucru. La stat, tendința de apariție a conflictelor e mai redusă. Situația ar putea fi explicabilă prin lipsa unei presiuni pentru competitivitate în aceste organizații.

Tabelul nr. 11

La locul de muncă, situațiile de conflict sau neînțelegerile s-au rezolvat (după dimensiunea firmei/instituției)...

	Privat			Stat			Total
	sub 25	25-250	peste 250	sub 25	25-250	peste 250	
Amical, între cei implicați	50%	54%	65%	55%	70%	55%	54%
Prin intermediul șefului direct	25%	38%	45%	21%	32%	38%	30%
Prin conducerea din afara departamentului	1%	3%	8%	1%	5%	6%	3%
Prin departamentul de resurse umane/personal	1%	4%	11%	2%	8%	5%	4%
Prin sindicat sau asociația profesională	0%	2%	13%	1%	6%	16%	4%
Nu a fost cazul/nu au existat	25%	23%	14%	31%	22%	23%	24%

De asemenea, o dată cu dimensiunea firmei/instituției, cresc și opțiunile indicate de respondenți pentru soluționarea conflictelor în mediul organizațional (suma procentelor pe coloană crește de la stânga la dreapta). Cu alte cuvinte, într-o organizație de dimensiuni mai mari, posibilitățile de rezolvare a neînțelegerilor pot fi mai variate.

Concluzii

Ca mediu favorizant al apariției unor conflicte și a mobbing-ului, aspectele expuse anterior par să se regăsească în varii forme.

Astfel, pe toate regiunile, criteriile formale de control al relațiilor dintre angajați, precum existența unei fișe a postului cu atribuții clare sau

existența unui regulament de ordine interioară cu proceduri de soluționare a conflictelor de muncă, par să fie îndeplinite pentru o bună parte dintre respondenți.

Ca generalitate, la nivel organizațional, atunci când apar conflictele, ele par să fie mai degrabă gestionate la un nivel minim formal, între cei implicați sau cel mult apelând la șeful direct. Posibilitățile de intervenție externă formalizate, precum apelul la departamentul de resurse umane sau la o autoritate din afara departamentului, sunt periferice în opțiunile respondenților. Pe regiuni, valorile cele mai ridicate pentru rezolvarea amicală a conflictelor se regăsesc în Nord-Vest (65%) și în București-Ilfov (62%).

Situațiile cu potențial conflictogen, precum insultele și jignirile adresate de către superiori sau colegi sunt mai frecvent raportate de către respondenți decât comportamentele indirecte, precum acordarea unor sarcini neclare, preferențialism în aprecierea muncii subalternilor sau nerecunoașterea meritelor acestora. Astfel, putem spune, deși incidența situațiilor nu este foarte ridicată, în medie, că atunci când neînțelegerile apar, ele tind să se manifeste mai degrabă personal și agresiv, decât subversiv. Astfel de acțiuni pot reprezenta pe termen lung indicii ale potențialului generator de fenomene de mobbing.

9. RELAȚII INADECVATE LA LOCUL DE MUNCĂ: RISCUL DE MOBBING

9.1. Perspectiva excluderii din colectiv

Alături de descrierea relațiilor la locul de muncă și observarea fenomenelor de discriminare, cercetarea și-a propus și estimarea prevalenței fenomenului de mobbing în România, cu o nuanțare calitativă. Populația avută în vedere este cea actual ocupată (legal sau nu), extinsă cu segmentul celor care au experimentat o astfel de formă de ocupare în ultimii 2 ani, adică 60,6% din populația interviată care lucrează într-un colectiv de cel puțin 5 persoane, ceea ce oferă condiția indispensabilă fenomenului de mobbing (existența unui grup în care unul sau mai multe persoane se pot coaliza împotriva unui coleg).

Asemenea secțiunii care observă conflictele și relațiile de muncă, extensia asupra celor neocupați, dar care au avut în ultimii doi ani experiența muncii a avut în vedere lărgirea ariei de căutare a formelor pe care le consideram rare. Am considerat că puteam cuprinde astfel în studiu și persoane recent concediate din motive de interes pentru noi (mobbizați, persoane plecate din cauza unor conflicte), ca să nu amintim și contextul general defavorabil ocupării din ultimele 12-14 luni, afectat de criză.¹⁶

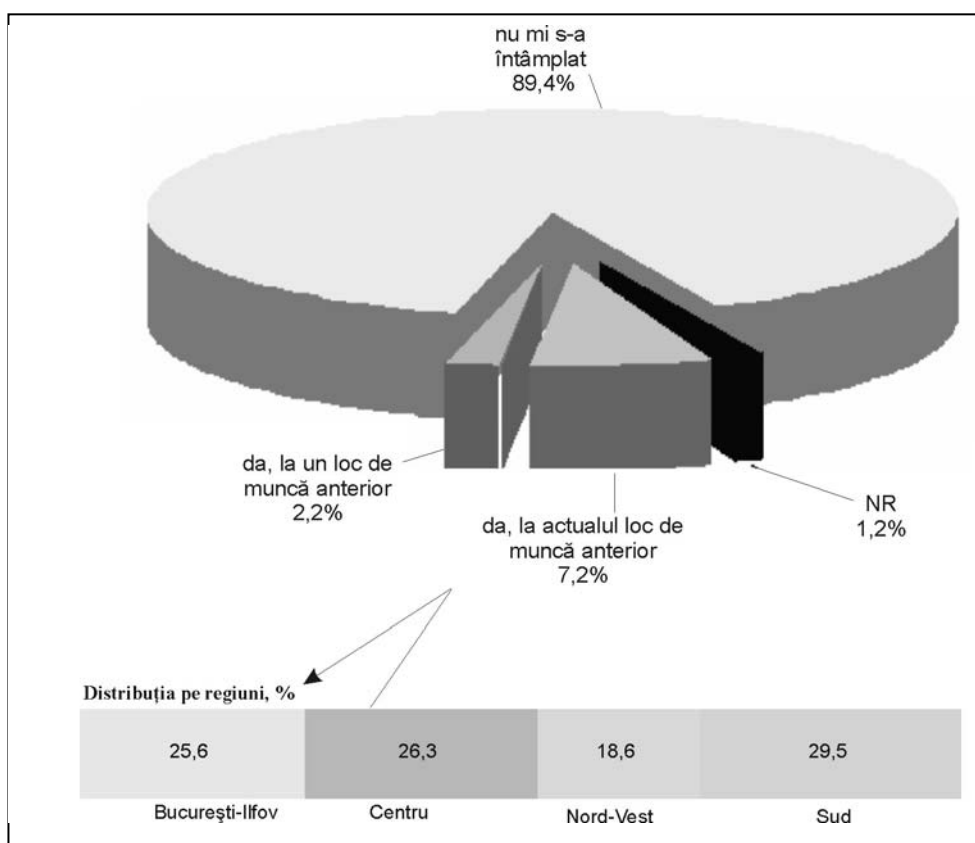
Pe de altă parte, am apreciat că 2 ani nu este un interval suficient de îndepărtat pentru a șterge din memoria activă a respondentului caracteristici ale relațiilor de muncă la actualul/ultimul loc de muncă.

În contextul fenomenului de mobbing, paralel cu conștientizarea șicanelor/atacurilor a căror țintă devine individul, apare sentimentul că nu mai este dorit la locul de muncă, că "încurcă" pe cineva.

¹⁶ Reamintim că datele au fost culese în perioada aprilie-mai 2010.

Am dorit să vedem câți dintre respondenți se află în această situație. O pondere de 9,4% dintre cei intervievați admit că au avut un astfel de sentiment în ceea ce-i privește, $\frac{3}{4}$ dintre situații petrecându-se la actualul loc de muncă.

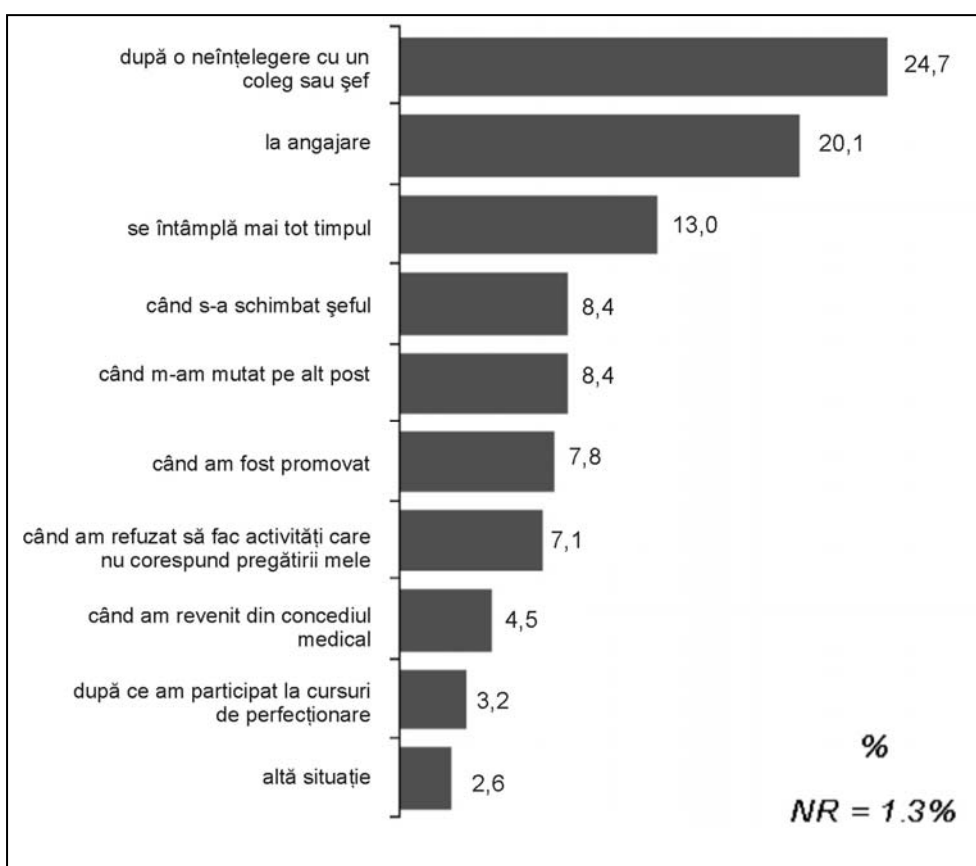
**Grafic nr. 22. Percepția asupra neintegrării în colectivul de lucru
Ați simțit vreodată că nu sunteți dorit în colectiv?**



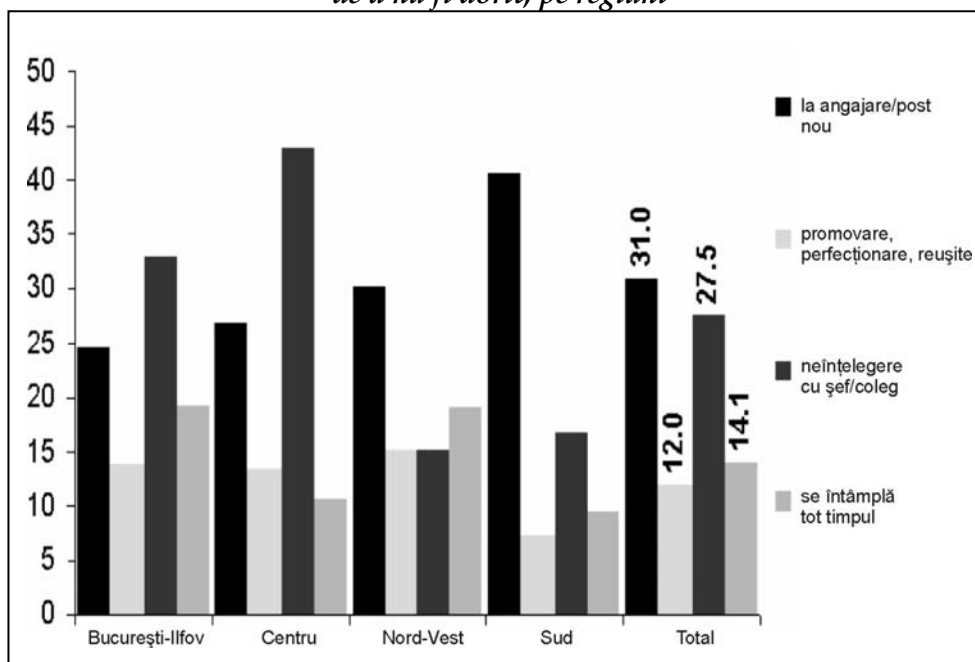
Rezumându-ne doar la cei care au resimțit că au riscul excluderii la actualul/ultimul loc de muncă din ultimii 2 ani, am căutat să aflăm ce l-a ocazionat. Remarcăm că factorul cauzator dominant este reprezentat de neînțelegerile la locul de muncă. Mai expus interpretării subiective este

sentimentul de a nu fi bine-venit la contactul cu un colectiv/mediu nou (la angajare și când m-am mutat pe un post nou). Reușita personală, cumulată din situațiile de promovare și cursuri care permit accesul fie și potențial la avansare, este o altă cauză relativ frecventă.

Grafic nr. 23. Când a apărut această situație?

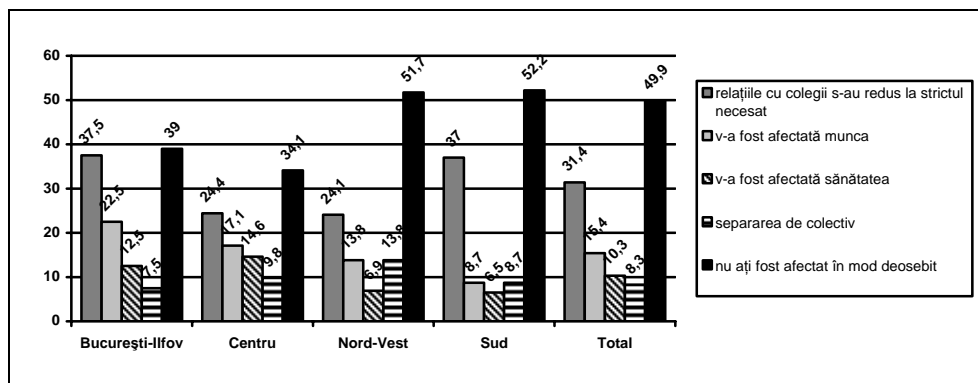


Grafic nr. 24. Principalii factori ai sentimentului de a nu fi dorit, pe regiuni



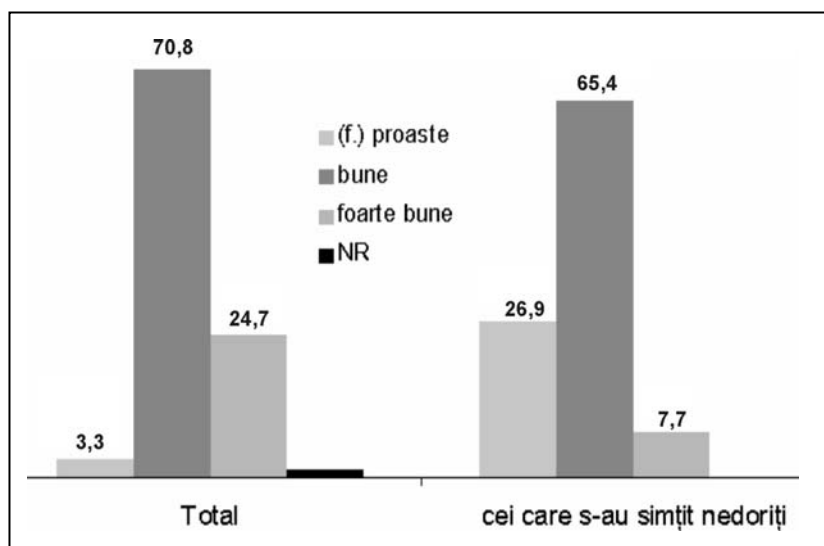
Situațiile de persistență ale acestui „sentiment” au fost observate pe regiuni. Subeșantionul celor care nu se simt doriți este unul de mici dimensiuni (sub 200 de persoane), astfel încât semnificația statistică a distribuției categoriilor pe subgrupe trebuie tratată cu prudență. Să remarcăm totuși că, pentru zonele București și Centru, sentimentul de nedorit la schimbarea colectivului scade în favoarea celui cauzat de neînțelegerile cu colegii, în timp ce în celelalte două regiuni tendința este inversă. În lipsa unor argumente suplimentare la acest moment avansăm ipoteza că motivul acestor tendințe rezidă în dinamismul economic relativ al primelor regiuni comparativ cu ultimele. Pe o piață a muncii mai dinamică, este mai probabil că neînțelegerile tind să fie inflamate de ambele părți comparativ cu o piață relativ mai imobilă.

Grafic nr. 25. Cum v-au afectat situațiile care au generat sentimentul de a nu mai fi dorit?



În majoritatea situațiilor, acestea nu au avut efecte asupra relațiilor de muncă (preponderent mai mult în regiunile în care sentimentul a apărut la schimbarea colectivului). Regiunile tind să se diferențieze și din perspectiva celorlalte efecte. Este de reținut că, în aproximativ 8% dintre situații, sentimentul de a nu fi dorit a fost urmat de separarea efectivă de colectiv (fie prin demisie - 4,5% din cazuri, fie prin concediere 3- ,8% pe total subeșantion).

Grafic nr. 26. Cum ați descrie relațiile de la locul dvs. de muncă?



Per ansamblu însă, relațiile în colectivul de muncă sunt descrise ca fiind bune. Cei care s-au simțit nedoriți la un moment dat în traseul lor profesional (nu neapărat la ultimul loc de muncă) cresc cota aprecierilor negative față de ultimul loc de muncă la care se raportează.

9.2. Relații favorizante ale fenomenului de mobbing

Identificarea fenomenului de mobbing s-a bazat pe o fișă de observare și analiză a unor forme de relaționare inadecvate. Pornind de la formele de manifestare ale fenomenului de mobbing identificate în literatura de specialitate și de la cele conturate în perioada de documentare și explorare a fenomenului în România, a fost elaborată o listă a formelor de relaționare improprie la locul de muncă¹⁷. Lista este deliberat extinsă asupra unor tipuri de relaționare care în sine nu sunt o formă de discriminare, dar care, repetate pe durate îndelungate, pot potența un tratament discriminatoriu. Cel mai elocvent exemplu este critica adresată angajatului, care poate fi perfect justificată dacă este legată de performanța, atitudinea și competența angajatului la locul de muncă. Cu toate acestea, perpetuarea sa în timp, eventual de-o manieră umilitoare pentru angajat, este expresia unui viciu managerial, ceea ce oferă mobbing-ului un teren fertil de dezvoltare.

În contextul descrierii calitative am extins chestionarea și asupra percepției experienței celuilalt, de altfel atipică în cercetarea cantitativă. În cazul de față, apelul la experiența colegului este o măsură a percepției fenomenului la nivelul colectivului de muncă despre care individul se simte "mai liber" să vorbească. Fără îndoială că această percepție este limitată de informația accesibilă respondentului.

Definite prin persuasiuni subtile, netransparente, repetitive, este de așteptat că formele de mobbing identificate în cazul celorlalți sunt mai degrabă subdimensionate din perspectiva respondentului: este de presupus că au fost indicate formele repetate sau vizibile ale relațiilor improprie, cele care au făcut obiectul voinței colective sau au fost deliberat făcute publice.

¹⁷ Folosind ca fundament principal categoriile furnizate de către Leymann.

Experiența respondentului este un indicator adecvat din perspectivă cantitativă, dar sensibil tocmai pe formele de relaționare improprie generos acceptate în această listă. Vom reveni la acest aspect ulterior.

Între formele improprie ale relaționării la locul de muncă au fost incluse următoarele:

1. Face **notă discordantă**; nu se integrează în echipă - în contextul descrierii relațiilor de muncă, itemul are menirea de a identifica marginalizarea celor care nu se înscriu într-un model de conduită. Modelul poate fi impus formal sau informal, după cum poate fi vorba despre o inadaptare, voluntară sau nu, a unui individ.
2. **Se râde** de el; se fac glume pe **seama lui**; se bârfește – poate fi expresia unui comportament imatur, dar nepericulos, al colegilor sau a unei atitudini malițioase precis focalizate (către cel care eventual face notă discordantă).
3. Este **criticat**; i se fac reproșuri – comportament justificabil prin raportare la performanța profesională, respectiv atitudinea și comportamentul la locul de muncă, dar tot mai puțin justificabil pe măsură ce crește perioada de timp în care se repetă sau numărul de persoane cărora li se adresează. Aparent în afara formelor de discriminare, critica și reproșurile perpetuate pot masca incompetența superiorului, pot duce la subminarea încrederii în sine a celui cărui i se adresează, pot crea o atmosferă demotivantă/nonparticipativă la locul de muncă.
4. A fost **jignit**, ofensat de alți colegi sau șefi – urmare a criticilor sau a glumelor malițioase sau pur și simplu printr-o atitudine nepoliticoasă sau rău intenționată.

Forme mai explicite ale tendinței de marginalizare sunt:

5. **Nu este chemat** la întâlnirile dintre colegi/acțiunile în afara serviciului, nu stă cu colegii în pauze – la limită consecință a inadapării la un model de conduită, blocarea oportunităților de

dialog, de cunoaștere reciprocă, de deschidere prin socializarea în spațiu informal poate induce sau perpetua marginalizarea.

6. Este **ignorat**; nu este lăsat să își spună părerea, este întrerupt când vorbește; părerea lui nu contează - în linia itemului anterior, este o formă mai explicită a marginalizării, mai puțin justificabilă contextual și cu efecte negative mai adânci asupra stării de spirit a angajatului, a motivației și devotamentului său la locul de muncă.

Unor acțiuni cu încărcătură negativă, riscante ca strategii manageriale, respondenții le-au indicat și caracterul pozitiv, ca expresie a recunoașterii competențelor profesionale superioare și a comportamentului responsabil față de muncă a angajatului:

7. I se **schimbă sarcinile**; i se iau sarcini fără a fi anunțat.
8. I se dau lucrări/**sarcini greu de realizat**; mult de muncă; stă des peste program; munci **peste calificarea sa**.

Pentru următoarele trei acțiuni încărcătura negativă este fără echivoc, prevalența lor fiind limitată de specificul muncii (nu toate muncile comportă aspecte „detașabile”), izolarea fizică este de multe ori imposibilă prin natura muncii sau prin trend (orientarea spre spații de lucru de tip „open space” sau aglomerarea în spații mici constituie soluția pentru contracararea costurilor de închiriere ridicate):

9. I se dau **sarcinile evitate** de ceilalți sau **sub calificarea sa**.
10. Este „**săpat**”: i se fură idei, piese, rezultate ale muncii sau este **șicanat** (nu este anunțat de schimbarea de program/de întâlniri de lucru, de noi sarcini care i se dau; i se fac modificări pe lucrări/trasee/planul de muncă) – susceptibilă de exagerare prin referirea la cazul personal, itemul devine un indicator consistent al fenomenului de mobbing prin raportare la imaginea colectivă.
11. Este **plasat într-un loc izolat**; i se dau munci din cauza cărora nu mai interacționează cu colegii.

Formele de agresiune fizică și verbală considerate au fost:

12. A fost **ridiculizat**, umilit în fața colegilor.
13. A fost **lovit/îmbrâncit** într-o dispută cu șeful sau cu alt coleg.

14. A fost **șantajat**, hărțuit, intimidat, amenințat cu violența.

și în cele din urmă indicatorul discriminării cu tentă sexuală:

15. I s-au pus condiții cu **tentă sexuală; avansuri cu tentă sexuală**.

La nivelul populației actual ocupate (legal sau nu), frecvența de apariție a unor tratamente inadecvate la locul de muncă este relativ scăzută (și în aria valorilor întâlnite în spațiul european).

Tabelul nr. 12
Relații improprii la locul de muncă

<i>Un coleg sau dvs... ÎN MOD REPETAT</i>		Nu	Da, eu	<i>Da, un coleg</i>
3	Face notă discordantă ; nu se integrează în echipă	79,4	2,0	<u>19,5</u>
2	Se râde de el; se fac glume pe seama lui ; se bârfește	73,9	4,9	<u>24,7</u>
1	Este criticat ; i se fac reproșuri	71,1	<u>7,4</u>	<u>25,7</u>
4	A fost jignit, ofensat de alți colegi sau șefi	81,3	4,2	<u>16,5</u>
5	Nu este chemat la întâlnirile dintre colegi/acțiunile în afara serviciului; nu stă cu colegii în pauze	90,5	2,0	<u>8,1</u>
8	Este ignorat ; nu este lăsat să își spună părerea, este întrerupt când vorbește; părerea lui nu contează	89,7	2,5	<u>8,9</u>
7	I se schimbă sarcinile ; i se iau sarcini fără a fi anunțat	89,7	4,6	<u>7,6</u>
5	I se dau lucrări/ sarcini greu de realizat ; mult de muncă; stă des peste program; munci peste calificarea sa	89,1	<u>5,2</u>	<u>8,7</u>
9	I se dau sarcinile evitate de ceilalți sau sub calificarea sa	91,1	3,6	<u>6,7</u>
FIE ȘI O SINGURĂ DATĂ				
6	Este „ săpat ”: i se fură idei, piese, rezultate ale muncii sau este șicanat (nu este anunțat de schimbarea de program/de întâlnirile de lucru, de noi sarcini care i se dau; i se fac modificări pe lucrări/trasee/planul de muncă)	89,3	4,3	<u>8,1</u>
11	Este plasat într-un loc izolat ; i se dau munci din cauza cărora nu mai interacționează cu colegii	95,0	1,6	<u>4,1</u>
12	A fost ridiculizat, umilit în fața colegilor	90,8	1,9	<u>8,8</u>
13	A fost lovit/îmbrâncit într-o dispută cu șeful sau cu alt coleg	96,8	0,8	<u>2,6</u>
14	A fost șantajat, hărțuit, intimidat, amenințat cu violența	97,0	1,2	<u>2,2</u>
15	<i>I s-au pus condiții cu tentă sexuală; avansuri cu tentă sexuală</i>	97,9	0,7	<u>1,6</u>

La limită, rigoarea științifică ne împiedică să cumulăm cei doi indicatori, pentru o imagine de ansamblu a prevalenței diferitelor forme de relaționare atipică. Un argument în acest sens este faptul că ierarhia situațiilor inadecvate ale relațiilor de muncă se schimbă prin translatare de la experiența proprie la cea a colectivului. În cazul personal, între formele improprii ale relațiilor de muncă, critica rămâne dominantă, dar este urmată de un set de acțiuni pe care respondentul este susceptibil de a le resimți exagerat: alocarea de sarcini grele, ținta glumelor/bârfei, schimbul de sarcini și sentimentul de subminare. Cu o excepție, în cazul referirii la coleg, acestea se sting într-o masă de forme, așa cum am văzut, mai clar asociate fenomenelor de discriminare profesională. Orientativ, pentru observarea pe regiuni, vom urmări totuși fenomenul cumulat.

Pe regiuni, prevalența de ansamblu a relațiilor inadecvate de la locul de muncă (recunoscute de către respondent, fie în cazul propriu, fie în cel al unui coleg) variază în intensitate, lăsând neschimbată ierarhia celor mai frecvente. Din tabelul de mai jos se poate observa că în zona București-Ilfov crește frecvența formelor de relaționare direct legate de fenomenul de mobbing, dar și a altor forme de relaționare inadecvată.

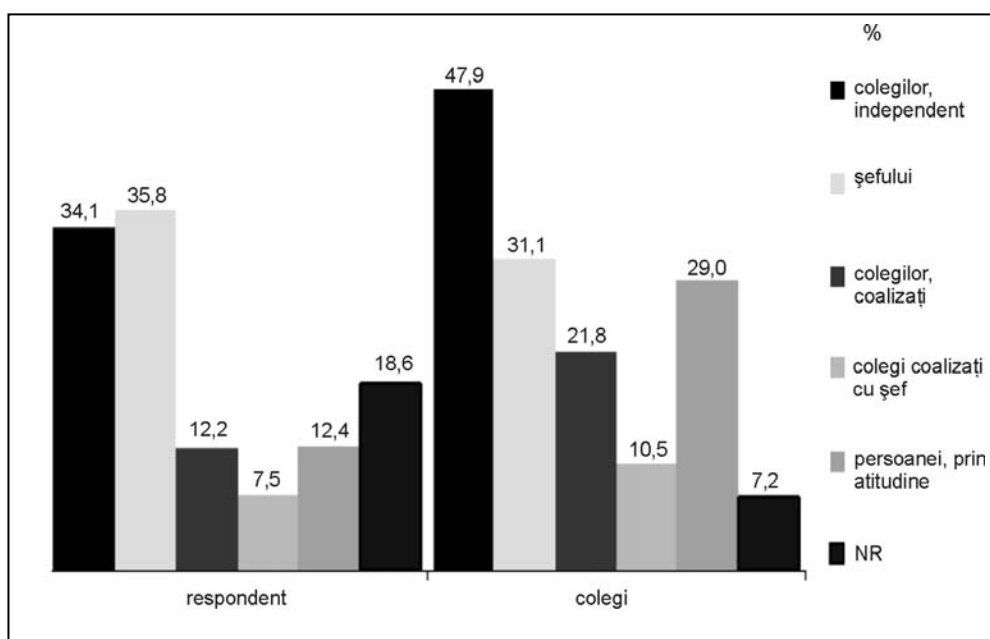
Tabelul nr. 13
Particularități ale relațiilor de muncă, observate pe regiuni

	Particularități	București-Ilfov	Centru	Nord-Vest	Sud	Total
3	notă discordantă	<u>31,6</u>	16,4	24,9	15,1	<u>20,6</u>
2	subiect de glume	<u>32,7</u>	23,5	29,8	22,2	<u>26,2</u>
1	este criticat	<u>36,5</u>	26,2	35,6	22,6	<u>29,0</u>
4	a fost jignit	22,5	16,7	21,0	16,5	<u>18,7</u>
5	nechemat la ședințe	<u>16,7</u>	7,7	11,1	6,0	9,5
8	ignorat	13,4	10,0	10,5	8,6	10,3
7	schimbare de sarcini	<u>14,4</u>	7,8	13,4	8,1	10,4
5	sarcini grele	<u>16,7</u>	10,3	10,9	8,1	10,9
9	sarcini evitate	<u>15,7</u>	7,1	9,1	6,6	8,9
6	este săpat	<u>15,2</u>	8,5	11,3	9,6	10,7
11	este izolat	5,6	4,4	6,6	4,2	5,0
12	ridiculizat	11,4	9,6	11,3	8,8	10,0
13	lovit	3,8	2,1	3,7	3,9	3,4
14	șantajat	4,1	3,0	2,7	2,6	3,0
15	avansuri sexuale	2,5	2,1	0,6	2,8	2,1

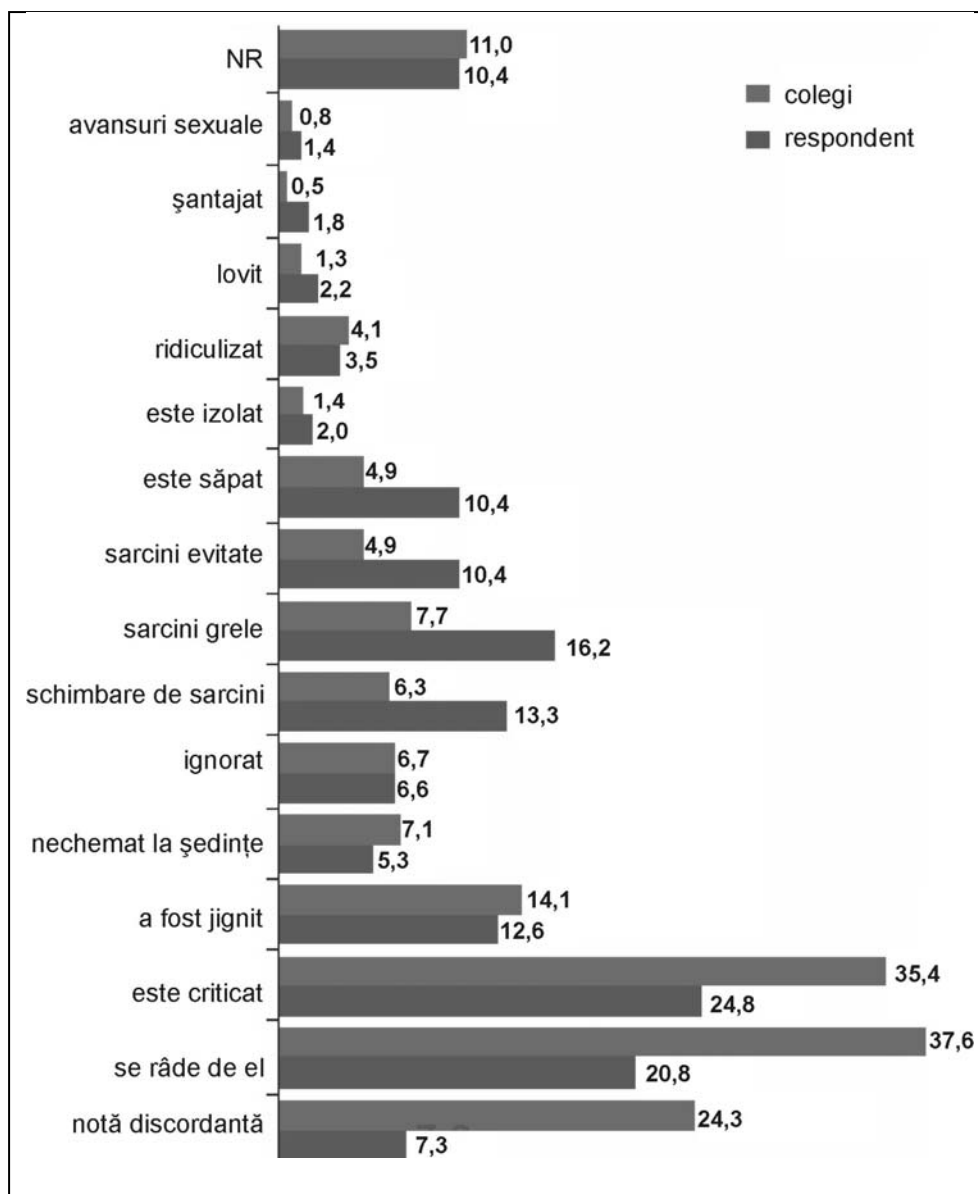
Focalizându-ne numai asupra celor care au fost expuși acestor forme ale relațiilor de muncă, am chestionat mai departe asupra specificului acestora. În continuare, observarea a fost făcută separat, deși tendințele sunt similare.

Explicația acestui fapt rezidă în existența unui model de comportament (impropriu) la nivelul colectivului (situații resimțite de respondent regăsindu-se și la colegi).

*Grafic nr. 27. Cui s-au datorat aceste situații?
De unde au pornit?*



Grafic nr. 28. Tipul relației (contextul) la care se face referire



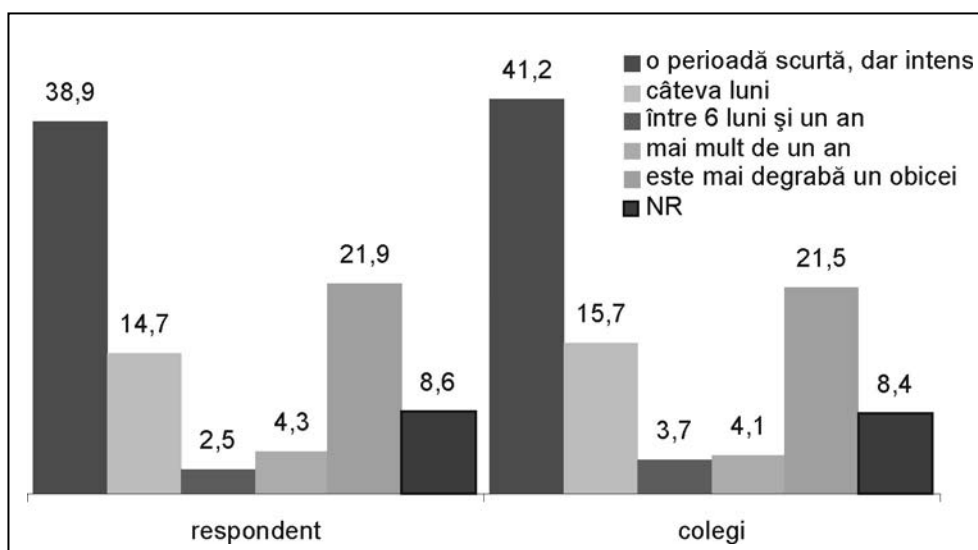
Punctul de start al relațiilor inadecvate în cazul experienței colegilor este în mai mare măsură indicat la nivelul persoanei care a fost subiectul

acestor relații, pe care le-a demarat prin atitudine (29,0%) sau a generat reacția spontană a colegilor la comportamentul său (47,9%). În cazul respondentului, aceste explicații se regăsesc (previzibil) în mai mică măsură și crește ponderea nonrăspunsurilor, ca indicator al imposibilității de a identifica un declanșator al situațiilor cărora le-a făcut față.

De altfel, pentru aceste caracterizări, respondenții au fost solicitați să indice tipul relației inadecvate (contextul) care s-a manifestat cel mai des, pe care l-au resimțit deci cel mai puternic.

Este evidentă din grafic unitatea de măsură diferită folosită în descrierea relaționării inadecvate. În cazul colegului, cresc notabil cele vizibile, critica, glumele, jignirile, în timp ce, în cazul respondentului, crește frecvența de referire la situațiile subversive.

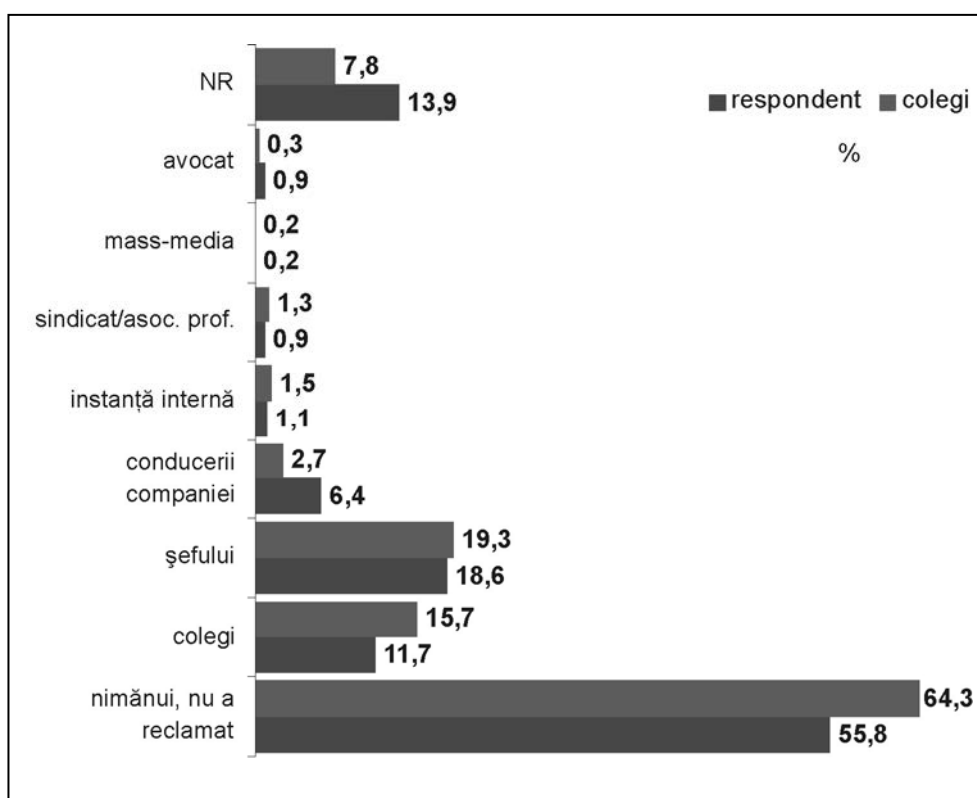
Grafic nr. 29. Cât a durat această situație (context)?



Raportat la durata de manifestare, evaluăm fenomenul de mobbing la 7-8% (cu repetitivitate cel puțin de-a lungul unei jumătăți de an). Majoritatea relațiilor inadecvate tind însă să fie expresia unui comportament generat de tensiuni, nerealizări, impolitețe, interese

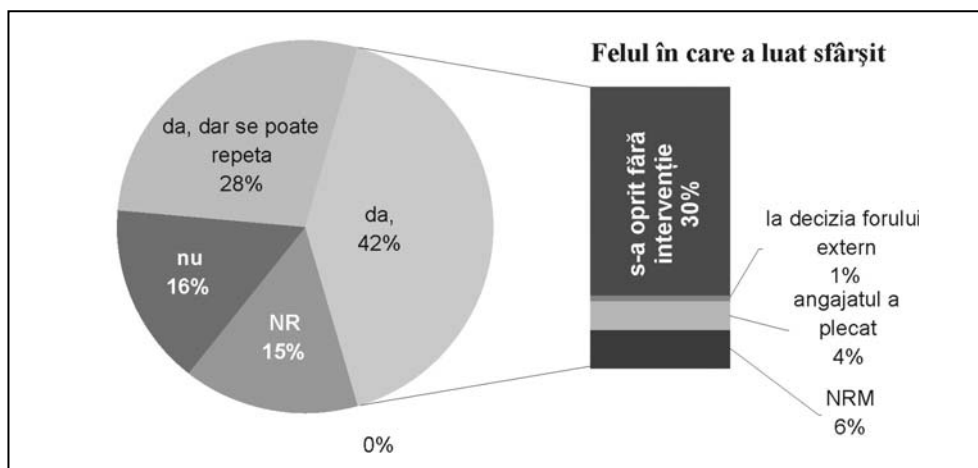
conjuncturale și atitudini reactive decât forme de discriminare la locul de muncă. Secțiunea calitativă va oferi o descriere mai completă în acest sens, după cum este necesară și corelarea cu alte aspecte ale relațiilor de muncă abordate anterior.

Grafic nr. 30. Cui s-a adresat pentru soluționarea situației?



În covârșitoarea majoritate a cazurilor, relațiile se reglementează de la sine sau se însușesc ca un model de comportament. În cazuri marginale (cu siguranță, în funcție și de context), soluția se caută la instanțe din afara colectivului de muncă.

Grafic nr. 31. S-a încheiat situația care nemulțumea?



Modul de soluționare duce din nou cu gândul la natura relațiilor în discuție, la justificarea lor în contextul particular, ca și la exagerarea lor subiectivă.

În cele ce urmează, am căutat câteva precizări în legătură cu motivația acestor relații. În baza rezultatelor etapei exploratorii, dar și a criteriilor de discriminare urmărite în studiu, s-au conturat câteva motivații care pot conduce la comportamente asociate discriminării și relațiilor inadecvate la locul de muncă. Acestea au fost oferite respondentului, cu rugămintea de a le numi pe cele pe care le pot identifica la baza relațiilor inadecvate la care s-au referit anterior. Mai mult, au fost rugați să identifice specificul pe care îl regăsea la locul lor de muncă și/sau să detalieze după caz.

Tabelul nr. 14
Motive ale relațiilor inadecvate

	Motive ale relațiilor inadecvate	respon- dent	co- legi
1	Orientări politice diferite	2,4	1.4
2	Orientări sexuale diferite	0,2	0.7
3	Atitudini religioase exagerate (se roagă, ține post, ținută și limbaj specifice etc.)	0,9	1.1

Motive ale relațiilor inadecvate		respon- dent	co- legi
4	Din cauza etniei , și anume	2,0	3.6
5	Vârsta (prea tânăr/vârstnic față de ceilalți)	<u>9,3</u>	<u>12.0</u>
6	Faptului că este bun în ceea ce face /are realizări profesionale deosebite (<i>ce curs/studii are în plus față de ceilalți/șef, lucrează mai mult, are idei mai bune, rezolvă orice situație</i>); „poate duce”	<u>23,9</u>	10.4
7	Nu își face treaba cum ar trebui (<i>nu se încadrează în timp, este neatent, superficial, nu are calificarea necesară, vine băut etc.</i>)	6,6	<u>35.6</u>
8	Din cauza igienei (mirosea urât, nespălat, neglijent etc.)	0,4	6.8
9	Felul în care se poartă (prea deschis, sigur pe el; nepotrivit cu colegii, se uită „de sus” la colegi, disprețuitor, numai el are dreptate, face glume proaste, bârfește)	<u>11,1</u>	<u>27.6</u>
10	Felul în care se îmbracă (ostentativ, modern, vulgar, sărăcăcios, demodat, întotdeauna la „4 ace”, excentric etc.)	4,9	4.8
11	Situația materială (sărac, bogat, nu merge decât în anumite locuri/restaurante, anumită mașină sau telefon etc.)	4,9	3.9
12	Situația familială (copii mici/vârstnici în întreținere, altceva care limitează timpul de lucru sau participarea la evenimente)	1,1	1.8
13	Probleme de sănătate (ce afecțiuni are respondentul/colegul care îi afectează munca, necesită atenție, condiționează munca)	2,7	1.7
14	Este „ pila ” cuiva (<i>este tratat diferit sau este „ochiul șefului”, este lingușitor</i>)	5,1	8.1
15	Nu a mai fost dorit de conducere, voiau pe altcineva; „nu are pe nimeni”	5,1	4.3
16	Condiții ale firmei (<i>s-a schimbat conducerea, reorganizare, risc de faliment, reduceri de personal etc.</i>)	5,8	4.0
17	Alt motiv, și anume	13,1	11.2

Cea mai frapantă diferență ține de motivația principală a relațiilor dificile/inadecvate la locul de muncă. Dacă în cazul **respondentului** motivul rezidă în primul rând din faptul că **este bun în ceea ce face**, că este competent, cu nivel de pregătire superior celor din jurul lui, că rezolvă eficient orice sarcină de serviciu, în cazul **colegilor**, principala motivație rezidă din faptul că **nu își fac treaba**. Urmează felul în care se poartă (la distanță notabilă față de prima poziție). Pe poziția a 3-a, în proporții apropiate, este identificată vârsta ca factor al acestor relații.

Pentru motive care țin de **orientarea politică** și **cea sexuală** nu au fost solicitate precizări.

În cazul religiei, fronda vine ca reacție la manifestarea excesivă sau ipocrită („este foarte religios, dar când se enervează înjură”, „vorbea în termeni”) a credinței și la nonparticiparea persoanelor în cauză la programul de sâmbătă.

În cazul **etniei**, este vorba dominant de romi, excepțional se vorbește despre o poloneză, un turc, un maghiar, un român și un sud-american.

Vârsta prezintă un element de risc pe ambele capete ale ariei de valori. Reacțiile, relativ egale, sunt la:

- „tinerețe” – care aduce cu ea lipsa de experiență, nesiguranța, lipsa de încredere în forțele proprii dar și din partea celorlalți, glume din partea colegilor, fie
- „la vârsta înaintată” – care aduce cu ea ideile fixe, neadaptarea la modelul mai tinerilor colegi și de aici izolarea sau atitudinea urâtă din partea celorlalți.

De precizat că nu vârsta contează neapărat, cât percepția sau distanța față de media vârstei colectivului: prea tânăr este echivalent cu ultimul venit, cel mai mic, timid, naiv, fără experiență în acea muncă, după cum prea vârstnic poți fi prin raportare la ceilalți sau dacă ești „prea fix în idei”, ai „părerii diferite despre viață” sau ai un aer de superioritate în baza vârstei/vechimii.

Au fost indicate și situații care depășeau glumele și evitarea, fiind mai aproape forme de discriminare de tip: prea tânăr pentru o funcție de conducere, prea deștept pentru vârsta lui, ridiculizare datorită vârstei (vârtnici), era tânăr și părerile lui nu sunt luate în seamă, era tânără și frumoasă.

Faptul că **este bun în ceea ce face** diferențiază omul:

- care muncește mai mult, peste program, face orice, poate duce, face sarcini în plus (uneori cele neterminate de colegi), conștiincios, meticulos;
- are idei (mai bune, mai multe) care „pot fi furate”, are soluții, se descurcă fără ajutor, este mai perspicace;
- știe meserie, are realizări deosebite;

- are studii în plus față de ceilalți, știe mai multe ca șeful său – stăpân fiind pe profesie, își susține punctul de vedere.

„**Nu își face treaba**” reclamă în majoritatea covârșitoare a cazurilor neglijența, superficialitatea și nonimplicarea, mai apoi întârzierea de la program și de la termene și lipsa de competențe și alcoolismul.

Motivele legate de **igienă** (cvasiabsente în cazul respondentului) reclamă aspectul neîngrijit și mirosul urât.

„**Felul în care se poartă**” taxează relativ egal aroganța, aerele de superioritate, disprețul, lipsa de educație, bârfa și glumele proaste la adresa celorlalți. Mai degrabă ca excepții sunt amintite:

- caracterul prea deschis, „spun mereu ce gândesc”;
- naiv/credul/aerul de prostănac/de penibil;
- lipsa de comunicare și interiorizarea „prea cuminte”/”nu fumez, nu beau cafea, sunt prea timid”;
- personalitatea puternică;
- firea rebelă, orgoliul sau faptul că este „pricinos”.

„**Felul în care se îmbracă**” critică mai ales vestimentația sărăcăcioasă, demodată (cu titlu de excepție, ruptă) – aprox. 70% dintre cazuri. În restul situațiilor, se amintește mai ales extravaganța, excentricitatea, ținuta provocatoare și mai puțin ținuta la „4 ace”.

În aceeași linie, **situația materială** amintește situația materială precară („cei săraci sunt tratați altfel”) sau nonadeziunea la un stil de viață modern („nu-și permite unele lucruri”, „discuții prostești” despre un anumit tip de telefon pe care unii colegi îl au - el are telefon vechi”).

Precizările despre **situația familială** se împart între referirile la obligațiile și limitarea de program impuse de copiii în întreținere și libertatea dată de lipsa familiei.

Lista **problemelor de sănătate** indică probleme cardiace, neurologice, tensiune, depresii, tiroidă, handicapul fizic, probleme psihice (inclusiv schizofrenie), ticuri nervoase sau probleme de sănătate la modul general.

În cazul **relațiilor preferențiale**, doar aprox. 30% sunt cauzate de „pile” – reale sau percepute astfel de colectiv –, restul fiind reacții la comportamentul lingușitor și neonest față de colegi („este sifonar”). La polul opus, doar cu titlu de excepție s-a renunțat la serviciile unor angajați din motive legate de durata și natura muncii prestate. Aproape în totalitate este vorba despre „nu a mai fost dorit de șef”, „voiau pe altcineva”, „trebuia angajată altă persoană”.

La **condițiile firmei** au fost amintite reorganizările, schimbarea conducerii/șefului și reducerile de personal.

Ultima categorie de motive amestecă factori contextuali și personali: volumul mare de muncă („mi-a dat sarcini că nu avea cui sa le dea”), divergențe de opinii, oportunistul, interese partizane. Parte a factorilor personali (considerați în întreg contextul situației lor), ar putea fi direcționați spre categoriile amintite anterior.

9.3. Percepții asupra relațiilor conflictuale și a mobbing-ului.

Studiul calitativ

În toate instituțiile ai căror angajați și angajatori au fost intervievați, au existat/există situații conflictuale, dar acestea au, de obicei, un caracter accidental, sunt de o amploare scăzută și sunt considerate ca inerente în orice organizație.

Există și percepția că aceste conflicte au un rol funcțional, de reducere a tensiunii sociale și de prevenire a unor conflicte majore.

„Situațiile conflictuale sunt episoade minore în situații de criză și sunt datorate confruntării pe idei. Rezolvarea vine în urma dezbaterilor și nu se datorează, nu este atribuită exclusiv unei persoane” (director executiv ONG, Sibiu).

„Este anormal să nu existe conflicte într-o organizație. Micile conflicte ajută la detensionarea situațiilor încordate și reduc riscurile apariției unor conflicte majore ce ar pune în pericol organizația” (angajat firmă privată, Sibiu).

Relațiile dintre angajați și incidența neînțelegerilor și a conflictelor în rândul acestora diferă de la o firmă la alta, dar mai ales în funcție de

dimensiunea firmei. În majoritatea firmelor, neînțelegerile/conflictele dintre angajați sunt de scurtă durată. În firmele mici, astfel de neînțelegeri sunt mai ușor de identificat și de rezolvat, fie de către colegi, fie cu intervenția unui superior. În firmele mari însă, astfel de situații sunt greu de depistat și de cele mai multe ori ajung la superior când situația este destul de gravă. De cele mai multe ori, neînțelegerile dintre angajați sunt cauzate de probleme profesionale, și nu de probleme personale.

„Ca și într-o căsătorie, nu există totul să fie perfect. Se întâmplă din când în când să existe divergențe, însă nu sunt predominante și nici nu putem spune că se păstrează. De obicei se rezolvă pe cale destul de amiabilă. Sunt, de exemplu, neînțelegeri legate de anumite componente tehnice de care noi avem nevoie și pe care domnișoara secretară trebuie să le comande, asta e cel mai simplu exemplu. Pe de altă parte, mai sunt divergențe de opinii legate de jobul fiecăruia ori astea de obicei sunt mai adânci un pic, dar nu-s de lungă durată” (angajat firmă privată, Cluj).

„Există o colaborare și o armonie foarte bună în cadrul colectivului. Sigur, mai sunt așa mici animozități, dar asta nu înseamnă că degenerază sau... nu, nici poveste. Nici de scurtă durată, numai pe moment” (angajat administrație publică, jud. Cluj).

Unul dintre angajații dintr-o companie multinațională consideră că nu există conflicte majore în firma respectivă, ci doar mici neînțelegeri *„legate de lucrul într-un spațiu mare, comun, unde o persoană vorbește prea tare, o persoană dorește să deschidă geamul, una să stingă lumina. Aceste conflicte se rezolvă pe loc prin negociere sau prin exprimarea preferințelor altor colegi. Dacă este cazul unei persoane care vorbește foarte tare și deranjează multă lume, se bat apropouri, se încearcă mutarea biroului într-un loc mai retras” (angajat companie privată, Cluj).*

Micile neînțelegeri sunt considerate inevitabile: *„pe bază de stres ne cam ciondănim. Nu des, dar sunt anumite momente când parcă cu toții clacăm. Probabil cu toții suntem oboșiți și n-avem chef să mai vorbim și-atuncea... Dar nu-i nimica ce să țină. Deci nu sunt supărări personale, ci sunt supărări profesionale, legate de activitate. Și nu din cauză că unul nu ar face o treabă în mod corect, nu ni s-a întâmplat încă să avem erori majore, ci pentru că avem un randament și un ritm și dacă cumva nu reușim să ne impunem ritmul la care am stabilit de la bun*

început că am vrea să-l menținem, atunci... Deci unul merge înainte și unul nu poate să țină ritmul și atunci ne încurcăm și atunci, poc!” (angajat firmă privată, Cluj).

Astfel de situații tensionate se rezolvă, în general, prin comunicare. *„Directorul e un mediator care încearcă să ne înțeleagă pe toți și ne prezintă și punctul de vedere al celuilalt, în condițiile în care nu l-am înțeles și celuilalt îi prezintă punctul meu de vedere, în condițiile în care el nu l-a înțeles. El are interesul ca afacerea să meargă, nu să se oprească”* (angajat firmă privată, Cluj).

Majoritatea celor intervievați au declarat la începutul interviului că relațiile în organizațiile în care își desfășoară activitatea sunt foarte bune, apreciind lipsa situațiilor conflictuale. Apoi au descris totuși anumite situații conflictuale rezolvate de șefi, pe care le-au numit „mici divergențe”. Aceste divergențe vin din cauza faptului că în orice organizație vor exista angajați care vor avea impresia că lucrează mai mult decât un coleg sau altul. Pe acest fond, este foarte ușor să apară o situație tensionată. Cu toate acestea, în cea mai mare parte a instituțiilor de unde provin cei intervievați, nu au fost detectate fenomene/situații de lungă durată.

Aprecierile vizând conflictele la locul de muncă sunt destul de nuanțate. Ele variază de la *„nu a existat așa ceva aici, noi suntem ca o familie”* la generalizări negative, de genul *„mâncătorie, ca peste tot”*. Atitudinea față de tensiunile și conflictele din organizații variază și ea de la acceptarea acestei situații, la modul *„normal că există și conflicte, și în familie te mai cerți”*, la revolta față de astfel de situații, considerate a fi *„inacceptabile”*.

Au fost detectate însă și fenomene de mobbing și, mai ales, forme incipiente ale fenomenului, fie pentru că această situație nu a fost una de durată, fie că nu a avut efectele scontate asupra celui vizat, fie efectele au fost imediate și nu mai putem vorbi de un proces cu mai multe faze.

Pe de altă parte, mare parte dintre cei intervievați au evitat să vorbească despre propriile lor conflicte cu colegii sau șefii de muncă, fiindu-le mai ușor să vorbească despre conflictele dintre alte persoane. Realizarea mai multor interviuri în fiecare locație și corelarea informațiilor au asigurat conturarea unei perspective mai apropiate de realitate asupra relațiilor din organizația respectivă.

Exemple de conflicte, hărțuire și situații de mobbing

Un caz este cel de la o firmă de producție de vopseluri din București. Este vorba despre o persoană ce lucra la departamentul vânzări și care, conform persoanei intervievate, *„era cam aiurită de când a venit în firmă, nu și-a schimbat comportamentul în ultima vreme”*. Cu toate că nu și-a schimbat comportamentul, acceptat până atunci de către colegi și șefi, în punctul t, mai mulți noi angajați la departamentul respectiv s-au arătat destul de repede deranjați de faptul că persoana în cauză întârzie prea mult în pauza de masă, timp în care nu răspunde solicitărilor lor, deși are obligația, conform fișei postului, să o facă. În consecință, un grup de 6 persoane s-au coalizat și au făcut presiuni asupra șefului departamentului ca persoana respectivă să fie dată afară, ceea ce s-a și întâmplat, nu imediat, ci peste câteva luni, cu ocazia primelor disponibilizări ce au avut loc în firmă.

Tot la firma în cauză, la o filială din Brașov, un șef *„prins”* și reclamat de un angajat că ar fi încheiat un contract convenabil mai curând lui decât firmei, uzitând de influența pe care o avea pe lângă *„șeful cel mare de la București”*, l-a convins pe acesta să îl dea afară pe angajatul reclamant. Neavând, la vremea respectivă baza legală pentru a-l da afară, respectivului au început să i se facă șicane, în sensul că i-au fost restricționate convorbirile pe telefonul de serviciu, a fost obligat să returneze mașina de serviciu, etc., conflictul continuând și în momentul de față.

La o firmă de producție de tâmplărie PVC din Râșnov, 14 oameni au venit într-o zi la patronul-administrator, cu cerința comună de a-l schimba pe directorul de la controlul calității, pe motiv că acesta le refuză nejustificat produsele. Patronul a decis să le propună să acorde postul respectiv oricărui dintre contestatari care l-ar fi dorit; însă, cum niciunul dintre ei nu a vrut un asemenea post *„unde iei cele mai multe înjurături*, au renunțat la protest și au acceptat situația dată.

Tot la firma amintită, au existat tentative ca doi-trei angajați să schimbe un șef, dar nu au reușit, unii dintre ei fiind cei care au plecat până la urmă din firmă. Conform patronului-manager al firmei, chiar și în cazul în care protestatarii aveau poate dreptate să fie nemulțumiți de anumite decizii ale unuia sau altuia dintre șefi, acesta a fost nevoit să aleagă *„soluția*

mai bună pentru interesele firmei, și nu pentru interesele a 2-3 angajați". Și interesul firmei a fost să păstreze un șef care era mai greu de înlocuit decât respectivii angajați și a cărui schimbare din funcție ar fi perturbat mult mai mult activitatea firmei. Este adevărat că respectivii angajați au vrut să impună o soluție, nu au vrut să negocieze și au decis singuri să plece, fără a fi dați afară.

La o altă firmă de tâmplărie PVC din Brașov, au existat, conform patronului al acestei firme, *în ultimii trei ani, două cazuri în care au fost anumiți angajați care „nu vroiau să muncească cum trebuie” și ceilalți angajați s-au coalizat împotriva acestora, mai întâi „i-au marginalizat” și, pentru că situația se repeta, i-au „pârât” patronului, care, inițial, a încercat să discute cu persoana respectivă, dar, pentru că acesta nu ar fi înțeles să își schimbe comportamentul, a fost nevoit să îl dea afară.*

La o instituție a administrației publice centrale, o nemulțumire a unei părți importante a angajaților față de unul dintre șefii instituției, perceput ca fiind într-o opoziție fățișă față de acest grup, chiar cu riscul de a perturba activitatea instituției, s-a transformat treptat în conflict. Conflictul a durat mai mult de un an, timp în care cele două părți aflate în conflict își făceau reciproc șicane, de la cele mai mărunte, precum cele legate de amănunte ale activității curente, până la reclamații *„în minister”*, care aveau ca scop demararea unor controale *„de sus”*, care, în cazul în care ar fi ieșit prost, să ducă la sancționarea uneia sau alteia dintre părți. Controalele au ieșit prost pentru persoana cu funcție de conducere și conflictul s-a aplanat prin plecarea acesteia prin promovarea într-un post superior, datorită *relațiilor pe care le avea la minister.*

O modalitate utilizată în anumite firme private pentru ca un șef să scape de un angajat devenit, dintr-un motiv sau altul, indezirabil este supraîncărcarea acestuia cu sarcini de serviciu ce sunt cvasiimposibil de realizat. Este cazul, de exemplu, al unei firme mari de curierat unde, conform unuia dintre angajați, când un șef vrea să scape de un angajat și să îl facă să plece, cel puțin în ceea ce-i privește pe curieri, este foarte simplu *„să îi dea două zone grele cărora, evident, nu le poate face”*, ceea ce reprezintă o practică utilizată în firma respectivă în multe cazuri în care anumiți angajați devin indezirabili.

Un tip de suprasolicitare a unui angajat de către angajator este și cazul unui informatician din Călărași, angajat la banca X, unde deservea sistemul informatic. Acesta avea anumite atribuții stabilite de la bun început pe fișa postului. După un timp, conducerea băncii a făcut restructurarea personalului și s-a hotărât ca acest compartiment de service să fie externalizat din bancă, să devină o firmă cu statut independent. Firma a fost preluată de actualul director, salariile au rămas la fel, dar sarcinile de serviciu care erau stabilite inițial cu banca nu s-au mai respectat. Directorul firmei a dorit să lucreze cu cât mai multe instituții pentru a atrage fonduri în firmă, salariile au rămas aceleași cu cele de la bancă, dar acum volumul de muncă a crescut foarte mult. Înainte deservea doar banca din Călărași, acum trebuia să fie și în alte localități, nu numai la firme din orașul Călărași. În plus, face și muncă de contabilitate primară, repară calculatoare, pune în funcțiune și alte aparate electrice sau electronice, de exemplu, EPOS-uri la magazine.

Persoana intervievată consideră că la același venit pe care îl primea la bancă, respectiv 1300 lei, dar pentru care deservea numai banca din Călărași, la ora actuală, trebuie să îndeplinească sarcini de serviciu pe care le consideră disproporționat de multe în raport cu salariul primit. Un efect al acestei situații de suprasolicitare este oboseala permanentă de care acesta suferă, precum și apariția unor probleme de sănătate, precum blocajul renal, pe care acesta îl pune în seama programului prea încărcat ce nu-i permite să se alimenteze cum trebuie și să bea lichidele necesare unui om pe parcursul unei zile. Drept urmare, în ultimul an a fost internat de trei ori la spital cu diagnosticul de disfuncție renală. După fiecare spitalizare, și-a reluat activitatea și continuă să lucreze în același ritm și în aceleași condiții.

Un alt tip de situație este cel în care persoana intervievată este victima unui comportament colectiv ce duce la marginalizarea sa, victima fiind considerată principala responsabilă pentru această situație. Un astfel de exemplu este cel al unui profesor din Călărași, " un cadru didactic, bărbat, care era mai dificil, introvertit, nu comunica cu ceilalți colegi, se revolta, chiar crea situații conflictuale cu ceilalți. Situația a durat un an de zile. El a fost mutat disciplinar la o altă școală. S-a aplanat astfel conflictul. Era o persoană neînțeleasă de ceilalți colegi, dar și atitudinea lui lăsa de dorit și atunci a fost marginalizat. Pentru că veșnic avea ceva de comentat, nu mai era lăsat să vorbească în mod

repetat, pentru că era un om fără limite. Poate câteodată avea dreptate, dar nu știa când să se oprească” (angajat instituție publică, Călărași).

Există și cazuri de mobbing, nedefinite ca atare, însă asumate de anumiți manageri care consideră că, față de anumiți angajați care nu își fac treaba cum trebuie și sunt și „recalcitranți”, trebuie adoptată o atitudine care să-i determine să simtă că nu mai sunt doriți. Un exemplu este cel al unui manager din Cluj care consideră că „din punct de vedere al unui conducător, știi ce trebuie să faci ca să renunțe și singur (...). La un anumit moment, când persoana respectivă este tot mai recalcitrantă la ceea ce îi ceri să facă, trebuie să îl faci să înțeleagă că nu este locul lui aici” (manager firmă privată, Cluj).

Un caz de mobbing a fost relatat de către un fost angajat al unei firme de panificație din Sibiu. Întâmplarea se petrecea în anul 2000, dar cel interviuat declară că și acum, la 9 ani de la plecarea sa din această firmă, lucrurile nu s-au schimbat. Este vorba despre un caz clar și grav de hărțuire sexuală, însă faptul că acest comportament este repetat și se întinde pe mai multe luni are unele dintre atributele esențiale ale unei situații de mobbing. Practic, de la angajare, o tânără devenea ținta comportamentului agresiv al colegilor. Acest comportament agresiv față de victimă se manifesta la început prin limbaj, de la propuneri indecente până la gesturi. Dacă victima nu accepta acest comportament sau nu manifesta interes către ceea ce i se propunea, se trecea la partea fizică: pipăit, intrat peste ea la duș sau în vestiar etc. Unele dintre femeile vizate de acest comportament cedau, iar după consumarea actului sexual, totul se discuta în brutărie. Nu numai că lucrurile nu se opreau aici, dar bărbații se lăudau cu performanțele lor sexuale în fața colegelor și colegilor. O astfel de atitudine și un astfel de comportament au fost tolerate multă vreme de conducerea brutăriei respective, mai ales că una dintre angajatele de la birouri făcea parte din acest grup: „La fostul loc de muncă, în panificație, exista supremația bărbaților în brutărie. Comportamentul lor era indecent și agresiv, de la vocabular până la manifestări comportamentale directe și explicite (pipăit pe fund, intrat la dușuri și în vestiare peste femei, vocabular vulgar). Ajunseseră bărbații să se asocieze, iar uneori cooptau și femeile de vârstă mijlocie pentru a supune o novice sau o femeie care rezista avansurilor lor. O vreme nu a existat o femeie care să le reziste, iar ei spuneau cu lux de amănunte în brutărie ceea ce se întâmpla, lăudându-se cu așa-

zisele performanțe în fața colegilor. Nivelul de pregătire școlară era de 8-10 clase, cu 1-2 excepții din 20, care aveau liceul absolvit. Practic, în brutărie erau expuse toate comportamentele din familie cu toate carențele datorate culturii de gen și educației nesatisfăcătoare” (fost angajat firmă privată, Sibiu).

Un alt caz, relatat tot de un fost angajat, a avut loc în 2006, într-un bar din Sibiu. Aici nu este vorba de acțiunea unui grup de colegi împotriva unuia singur, ci exact invers. Barmanul respectivului local este cel care a provocat, luni de-a rândul, conflicte în sânul echipei în care lucra. Fiind o fire impulsivă și foarte agresivă, orice replică în contradictoriu putea provoca un scandal. Conflictul nu se limita la nivel verbal, ci de multe ori se ajungea la violențe fizice (aruncarea unor sticle către colegi sau clienți, spargerea sticlelor sau paharelor etc.). Acest conflict a fost la început aplanat de intervenția patronului, apoi a continuat. Această stare de fapt a determinat refuzul colegilor de a mai lucra cu cel în cauză, ceea ce a dus la concedierea celui care provoca aceste tensiuni în cadrul echipei: *„La un loc de muncă anterior, într-un bar, barmanul era foarte impulsiv. Se enerva ușor, era de ajuns o replică pentru ca cearta să înceapă. Mai grav era faptul că nu ținea cont de prezența clienților. Cu colegii sau colegele se comporta la fel. A aruncat cu pahare după un coleg, a vărsat intenționat băutura pe un client. Era o provocare să lucrezi cu el și o aventură neplăcută. Fără să realizeze că era patronul în bar, s-a certat cu un client. A primit avertisment, apoi, după două săptămâni, a comis-o din nou. A fost văzut de către patron, care ne-a băgat în ședință și decizia a fost concedierea lui. Mai grav era că întotdeauna promitea că se va schimba, dar după o zi, maxim două, se comporta la fel. Ajunsesem să îmi fie frică să lucrez cu el” (fost angajat firmă privată, Sibiu).*

Cel mai documentat caz de mobbing este al unui *analist financiar*, o femeie de 35 de ani, cu experiență de muncă de 11 ani într-o companie de *telecomunicații*, pentru care firma a finanțat un program MBA de 4 ani. Este un caz tipic de mobbing, pornit odată cu schimbarea managerului de departament care a văzut *“că eu am un istoric pozitiv, o evoluție pozitivă în spate, plus acest training finanțat de companie; el, venind ca șef direct din exterior, s-a simțit oarecum nesigur” și “mi-a spus deschis că sunt concurența lui”* (angajat firmă privată, București). Această situație s-a perpetuat chiar și după schimbarea managerului de departament. Cazul are toate *toate elementele* specifice: ținta o reprezintă un angajat „peste medie” care poate

atinge poziția managerului, durata în timp, marginalizarea țintei, excluderea de la informări, intensificarea și diversificarea acțiunilor, reducerea sau relocarea sarcinilor de serviciu (fără a fi anunțată și fără o motivație profesională), lipsa de rigurozitate în procedura de evaluare, dispariția rezultatelor muncii care atestă îndeplinirea sarcinilor; atac la imagine, siguranța locului de muncă. *“Cu colegii de birou mă înțelegem, aș putea spune că variază, în funcție de gradul de interacțiune cu fiecare, mai bine zis, în funcție de activitățile care le desfășurăm împreună. Sunt colegi cu care mă înțeleg foarte bine, chiar dacă nu am nicio activitate [de serviciu] sau dacă interacționăm foarte rar pe zona de serviciu, dar sunt persoane care... Sunt colegii mei de departament, colegi cu care teoretic mă văd de la 8 până la ora 5, când se termină programul, și cu care mai mult de „bună dimineața” la începutul zilei și „la revedere” când plecăm nu ne dăm. Sunt colegi cu care teoretic ar trebui să lucrez, să colaborez, să obțin informații și eventual să mă ajute în procesul meu de agregare, informații de jobul de zi cu zi. Nu, nu se întâmplă sau dacă se întâmplă dau întotdeauna cu CC la șef și eventual spun și ora la care... și menționez că s-a dat e-mail la ora cutare, în atenția persoanei, ca să se știe, ca să nu mi se impute că nu am dat și nu există o dovadă. Deci încerc să existe o evidență scrisă, că e-mail, că e hârtie semnată, că e adresă oficială, să existe o urmă pentru că te mint în față.(...) Cred că este o situație cangrenizată, ca să nu spun că este conflict nerezolvat și durează de vreo 4 ani de zile (...) nu particip, v-am și spus, la training, nu știu ce se întâmplă, o viață socială la nivel de departament nu am, eu cel puțin, nu că mi-aș dori, dar nu există”... „am fost exclusă când a fost vorba de training sau de a obține în același timp informația cu cei din jurul meu, cei din departament. A coalizat cu ei, el a reușit să promoveze, iar ulterior, promovând, i-a ridicat și pe ei. Vă dați seama că eu n-am promovat.”* Pe lângă marginalizarea la care era supusă persoana respectivă, s-a întâmplat și să-i dispară documente din calculator, efectul fiind că rezultatele muncii ei *“au fost utilizate și date către auditor ca fiind activitatea altor persoane [...] noului șef, al doilea extern, i s-a spus că acea persoană a făcut și, auzind, am spus «nu este adevărat, eu le-am făcut».* Le-am mai făcut și în anul acela, după care șeful nou, al doilea, mi le-a luat fără să mă anunțe. A zis că este decizia lui și task-ul s-a alocat în continuare acelei persoane. În al treilea an, pe acele documente dezvoltate s-a creat un nou compartiment, cu șef de compartiment acea persoană care a fost administrator pe acel server. Așa mi s-a întâmplat cu foarte multe activități noi pe

care le-am luat, le-am dezvoltat, iar anii următori mi-au fost luate și distribuite către alte persoane” (idem).

Ceea ce a favorizat cooptarea întregului departament, în afara de avantajele relative de care puteau beneficia prin coalizare, a fost perceperea țintei ca „favorizată” de către colegii ei, pentru că a făcut un MBA pe banii firmei, deși și alți colegi ar fi avut această posibilitate.

Perpetuarea mobbing-ului pe mandatul mai multor manageri ridică totuși semne de întrebare referitor la vina țintei în acest proces. Ipoteza de mobbing se susține însă prin menționarea unor situații apropiate în cadrul altor departamente, care însă nu au întâmpinat o rezistență la fel de susținută. Durata îndelungată a presiunilor pentru eliminarea țintei explică și situațiile tensionate la care s-a ajuns, precum agresarea verbală.

Câteva situații de mobbing definitiv am găsit analizând website-ul:

Cazul 1: Fostă angajată a unei companii de logistică, Cristina D. (36 de ani) a suportat luni în șir umilințele la care a supus-o șefa ei. Nou venită în companie, șefa și-a intrat repede în atribuții și a început să-și „testeze” autoritatea pe subalternii ei. „Pur și simplu, nu suporta să vadă în jur competitori, oameni care, potențial vorbind, i-ar fi putut lua locul. Eu aveam experiență mai mare decât ea, aveam un CV beton și fusesem prima propunere pentru postul pe care îl ocupa ea. Numai că cineva de la vârf, în ciuda recomandărilor șefilor mei direcți, a spus «nu». Așa a venit, pe pile, ea”, povestește Cristina. Nu doar CV-ul „beton” a fost balastul care a tras-o în jos: „Simplul fapt că arătam bine a fost un motiv în plus să se uite urât la mine. Doamna era foarte departe de perfecțiunea fizică, dar compensa printr-o excesivă dorință de dominație.” Cristina a început să primească mai multe sarcini decât îi permiteau orele de program. La început, a văzut în acest lucru o formă de apreciere. Dar muștrările tot mai dese, nejustificate și exagerate de care avea parte în fața colegilor au făcut-o să înțeleagă că nu era vorba despre apreciere. „Mi s-a atribuit, indirect, chiar calificativul «tâmpită».” „Cât de tâmpită poți să fii ca să scrii un deviz ca ăsta?”, a întrebat-o șefa ei, în timp ce cei patru colegi de birou, neobișnuiți cu asemenea manifestări, și-au băgat nasul în hârtii.

„Mă simțeam jignită și furioasă că eram umilită pe nedrept. De câteva ori m-am încuiat în toaletă ca să plâng pe ascuns. Colegii își dădeau

seama, erau chiar jenați de ceea ce se întâmpla”. Când unul a încercat să-i ia apărarea, șefa a marcat decisiv și premonitoriu opoziția dintre superior și subordonat: „Cine ține cu ea, ca ea va păți”. Cei care dăduseră semne de ușoară solidaritate s-au retras speriați că și-ar fi putut periclita poziția. Cei cu care Cristina avusese câteva conflicte în trecut au simțit că este momentul să o atace și ei, în felul lor. „În pauza de masă și la fumoar plecau fără mine. Simțeam foarte acut că prezența mea în grup devenise stânjenitoare. Eram din ce în ce mai deprimată și mai convinsă că locul meu nu mai este acolo. După câteva luni, mi-am depus demisia”, povestește Cristina. Ea mai spune că nu a acționat pe cale juridică împotriva șefei sale pentru că nu știa că acest tip de comportament este unul discriminatoriu ce poate fi pedepsit.

Sursa: <http://blogosfera.md/view-post-v-172058-0-romana.html>

Cazul 2: Cazul lui Mircea G. (40 de ani) este relevant. Angajat din 2006 ca operator al unei firme de marketing research, Mircea a lucrat patru ani pentru această companie. La începutul lui 2010, firma a început să concedieze o parte din personal. Mircea ar fi trebuit să primească șase salarii compensatorii în urma desfacerii contractului de muncă încheiat cu angajatorul. Numai că atunci când a fost chemat la departamentul de resurse umane, i s-a spus altceva: „Este mai convenabil pentru ambele părți să-ți dai demisia și să te reangajăm cu un salariu echivalent, pe un contract de colaborare pe perioadă determinată de un an”. „Era o modalitate prin care compania, lipsindu-se de serviciile mele la cererea mea, nu ar mai fi fost obligată să îmi plătească salariile compensatorii. Era o capcană, evident! Am refuzat să semnez hârtiile care erau gata pregătite și mi s-au pus pe masă.”

Consecința: au urmat amenințări voalate, apoi sancțiuni pentru varii abateri imaginare, apoi s-a trecut la un război psihologic din ce în ce mai dur. „Într-o zi de luni, m-am trezit cu biroul mutat într-o încăpere minusculă, care, cu ceva vreme în urmă, servise ca depozit de materiale de curățenie pentru femeile de serviciu. Nu am primit nici în ziua de azi o explicație pentru acea mutare la carceră”, declară Mircea. Nu doar condițiile de muncă erau improprii – de la lumina slabă la curentul care se

crea pe sub uşă -, ci şi munca în sine. Lui Mircea i se atribuiă sarcini inferioare pregătirii lui, „cu scopul de a mă umili şi de a mă demoraliza”, spune acesta. Dacă la început, colegii au fost solidari cu el, ulterior, aceştia au început să-l ocolească de teamă că, în această luptă de gherilă, vor fi percepuţi ca „opozanţi”. Inactivitatea şi demotivarea l-au măcinat încet, până a devenit o persoană deprimată, cu un sentiment profund de inutilitate. „Ce mă făcea să rezist? Faptul că ştiam că asta vor: să îmi dau demisia. Or, eu nu am vrut să cedez. Până la urmă m-au dat afară, pur şi simplu, dar nu mi-au plătit salariile compensatorii. Acum mă lupt în justiţie pentru a recupera banii ce mi se cuvin”, a declarat Mircea.

Sursa: <http://blogosfera.md/view-post-v-172058-0-romana.html>

Cazul 3: Pe 27 martie 2008, doi directori de la supermarketul X, din Sallanches, Haute-Savoie, au fost condamnaţi, în primă instanţă, la 6 luni închisoare cu suspendare pentru hărţuirea morală a unui şef de raion, respectiv pentru că unul dintre ei mai hărţuise moral încă un salariat.

Faptele de hărţuire morală asupra şefului de raion s-au derulat din septembrie 2001 până în mai 2002 şi au constat în diverse acte şicanatorii, cum ar fi telefoane la domiciliu, concedii suprimate, convocări multiple, spionaj generalizat şi grosier, "până la uşa toaletei".

În faţa instanţei, cei acuzaţi de hărţuire morală au invocat următoarea apărare, bazată pe lanţul presiunii psihologice ce apasă de sus în jos pe fiecare salariat din partea marilor distribuitori: "Eu n-am făcut decât să aplic exigenţele care mi s-au cerut. Stéphane [şeful de raion] a transformat în hărţuire exigenţele profesionale, pe care nu le-a satisfăcut."

Pentru delictul imputat, pedeapsa maximă prevăzută în art. 222-33-2 C.pen. francez este închisoarea de cel mult un an şi 15.000 euro amendă penală.

Părţile vătămate au primit decizia de condamnare cu suspendare, la capătul a câţiva ani de proceduri judiciare, ca pe o eliberare şi s-au consolât cu ideea că s-a dovedit că nu sunt "bolnavi închipuiţi".

Sursa: <http://www.penale.ro/hartuirea-morala-o-forma-insidioasa-de-violenta.html>

10. CONCLUZII

Analiza datelor s-a centrat pe mai multe paliere. În primul rând, am dorit să vedem cât de toleranți sunt românii și față de care grupuri manifestă intoleranță. În al doilea rând, am dorit să vedem care este cadrul de desfășurare a unor relații neprincipiale la locul de muncă: discriminare, conflicte, hărțuire, mobbizare.

Analiza datelor arată că românii au un grad scăzut de toleranță pentru persoanele cu orientare homosexuală, pentru etnicii romi și pentru cei eliberați din penitenciar, dacă ar fi puși în situația de a îi avea drept colegi de serviciu.

În ceea ce privește acceptarea conducerii, putem spune că marea majoritate a populației consideră în măsură egală femeile și bărbații ca fiind potriviți pentru posturi de conducere. Există o diferență pe medii de rezidență. Cei din mediul rural, fiind mai conservatori, menționează în mai mare măsură bărbații ca fiind ași pentru posturi de conducere.

De asemenea, femeile sunt preferate, în proporție mai mare, pentru posturi de conducere din spitale și școli, în celelalte instituții fiind menționate mai rar. Acceptarea femeilor ca personal majoritar în școli și spitale există deja în mentalul colectiv.

În ceea ce privește profilul ocupațional al populației în relație cu discriminarea de gen, datele nu indică un profil neapărat dezavantajat al femeilor comparativ cu bărbații: femeile lucrează în slujbe la stat într-un procent mai mare, slujbe care sunt mai sigure. În același timp, angajații la stat resimt într-o măsură mai mică volumul mare de muncă și stresul aferent.

Unele domenii sunt puternic feminizate (învățământ, sănătate, industrie ușoară, comerț, administrație publică) și altele puternic masculinizate (construcții, transport, industrie grea, apărare).

Femeile au vechime în muncă ușor mai scăzută decât populația masculină și ponderea celor fără loc de muncă este ușor mai ridicată în rândul femeilor. Explicațiile țin și de retragerea din activitate mai devreme, de întreruperea jobului în unele cazuri pentru creșterea copiilor sau de statutul temporar de casnică pentru îngrijirea gospodăriei, a copiilor.

Pe grupe de vârste, remarcăm diferențe semnificative. Tinerii de 18-24 de ani sunt mai *expuși ocupațiilor vulnerabile*, mulți lucrează ca zilieri sau muncitori necalificați, dar dețin și ponderea cea mai ridicată a lucrătorilor în servicii. Prin urmare, putem spune că tinerii de 18-24 de ani, atât femei, cât și bărbați, reprezintă, cu siguranță, o categorie vulnerabilă: au slujbe prost plătite, instabile, la negru și au satisfacția față de muncă cea mai scăzută.

La polul opus de găsește categoria tinerilor de 25-34 de ani, *ce pare a fi categoria cea mai bine plasată pe piața muncii*: dețin ponderea cea mai ridicată de angajați cu studii superioare și de manageri, sunt preponderent lucrători în servicii sau muncitori calificați.

Schimbările produse în instituții/firme sunt cel mai frecvent raportate în București-Ilfov, față de celelalte regiuni. Schimbările cele mai frecvente care prezintă potențial ridicat de stres în cadrul unei structuri organizaționale sunt conflictele interne, neînțelegerile cu șeful, reducerile de personal și schimbările în conducere.

Datele arată că riscul de a rămâne fără loc de muncă este mai ridicat la ocupațiile fără calificare și mult mai mic la cele care necesită studii superioare.

În ansamblul populației, mai puțin de 4% și-au pierdut locul de muncă prin concedieri individuale. De remarcat că, și dintre cei concediați, aproape jumătate apreciază că motivele acestei situații au fost mai degrabă economice.

Mai puțin de un lucrător din zece și-a dat demisia, iar cele mai frecvente explicații sunt pragmatice: salariul prea mic, condițiile de muncă grele, posibilitate limitată de a promova. *Totuși există aproape 10% dintre cei care au demisionat care și-au dat demisia ca urmare a neînțelegerilor cu șeful.*

Probabilitatea demisiei este mai ridicată la cei cu vechime în muncă redusă. Disponibilitățile sunt și ele cele mai frecvente la cei cu vechime redusă, după care

riscul este mai puțin răspândit. De asemenea, riscul concedierilor individuale este aproximativ același pentru cei cu vechime *sub 20 de ani, după care se reduce abrupt.*

Majoritatea celor cu o vechime mai mică de 5 ani și-au pierdut locul de muncă prin demisie sau încetarea activității de ambele părți. *Vechimea în muncă este, așadar, un factor important, care diminuează riscul pierderii locului de muncă.*

Din analiza interviurilor realizate în cadrul cercetării calitative, a reieșit că *discriminarea pe criterii de vârstă pare a fi un fenomen mai prezent decât cel de gen; în special în instituțiile private, tinerii sunt, în general, preferați celor mai în vârstă, la angajare.*

Existența unei fișe a postului e importantă pentru cunoașterea precisă a atribuțiilor privind munca îndeplinită. Lipsa ei sau absența unui conținut clar pot fi premise ale situațiilor ambigue generatoare de stări conflictuale. Astfel de situații sunt valabile pentru mai mult de o treime dintre respondenți (39%). Acest comportament organizațional de ignorare a fișei postului este specific firmelor mici, cu puțini angajați. Acolo unde o astfel de fișă există însă, aprox. 85% dintre respondenți consideră că se ține cont de ea.

Pe toate regiunile, criteriile formale de control al relațiilor dintre angajați, precum existența unei fișe a postului cu atribuții clare sau existența unui regulament de ordine interioară cu proceduri de soluționare a conflictelor de muncă, par să fie îndeplinite pentru o bună parte dintre respondenți. Nevoia de control și de coordonare este mai redusă în instituțiile/firmele de dimensiuni mici, unde regăsim cazuri de lipsă a unei astfel de forme de reglementare a activității individuale. O altă explicație poate fi lipsa unei culturi organizaționale care să conștientizeze importanța acestor reglementări.

Conflictele în organizațiile din România sunt gestionate la un nivel minim formal, de obicei între cei implicați sau, cel mult, apelând la șeful direct. Posibilitățile de intervenție externă formalizate, precum apelul la departamentul de resurse umane sau la o autoritate din afara departamentului, sunt periferice în opțiunile respondenților. Rezolvarea amicală a conflictelor are valori mari: aprox. 60-65% dintre respondenți.

Situații cu potențial conflictogen, precum insultele și jignirile adresate de către superiori sau colegi, sunt mai frecvent raportate de către respondenți decât comportamentele indirecte, precum acordarea unor sarcini neclare, preferențialism în aprecierea muncii subalternilor sau nerecunoașterea meritelor acestora. Astfel, putem spune că, deși incidența situațiilor nu este foarte ridicată, în medie, că atunci când neînțelegerile apar, ele tind să se manifeste mai degrabă personal și agresiv, decât subversiv. Astfel de acțiuni pot reprezenta pe termen lung indicii ale potențialului generator de fenomene de mobbing.

La nivelul populației actual ocupate (legal sau nu), frecvența de apariție a unor tratamente inadecvate la locul de muncă este relativ scăzută (în aria valorilor întâlnite în spațiul european). Există diferențe mari, în funcție de tipul de "tratament inadecvat". Dacă un sfert dintre respondenți indică existența unei situații care se repetă, în care respondentul sau un coleg este ținta glumelor, a bârfei sau a reproșurilor colegilor, în cazul unor situații mai grave, precum hărțuirea sexuală, acest tip de comportament, chiar și accidental, este reclamat de doar de 2,1% dintre cei intervievați. Cu potențial de mobbing sunt aprox. 6-7% dintre angajații intervievați, ceea ce ne încadrează în valorile europene.

„Mobbing”-ul este rezultatul unei combinații de factori de risc individuali și sociali. Este vorba despre o combinație de cauze, implicând comportamentul individual, dar și condițiile și mediul de muncă (incluzând aici și practicile de *management*).

În România actuală, *problemele de risc individual* sunt gestionate prin politicile antidiscriminare sau de promovare a egalității de șanse existente. *Riscurile sociale*, ce țin de mediul organizațional, de practicile de *management* sau de unele circumstanțe economice și sociale, sunt gestionate, de regulă, prin politici specifice din domeniul securității și sănătății la locul de muncă și de menținere a principialității în relațiile de muncă și de angajare.

Din punct de vedere al cadrului de politică publică, problematica „mobbing”-ului se află la intersecția dintre două arii importante de intervenție publică, respectiv politicile de prevenire și combatere a discriminării și politicile din zona reglementării relațiilor de muncă. Prin urmare, direcțiile de acțiune trebuie îndreptate în această direcție.

Soluțiile anti-mobbing alese de diverse alte țări reprezintă, de fapt, o combinație de măsuri și intervenții legislative și nonlegislative, directe și indirecte. Ceea ce face diferența între aceste abordări de politică publică este reprezentat de accentul principal pus pe un anumit tip de intervenție.

Pentru soluționarea problematicii hărțuirii/mobbing-ului la locul de muncă, în contextul României, ar fi necesar:

- Să lărgim cunoașterea și conștientizarea la nivel social a prezenței problemei „*mobbing*”-ului, prin informarea asupra consecințelor acestui fenomen (impact, gravitate, incidență), atât din perspectiva politicilor generice antidiscriminare, dar și din perspectiva consecințelor economice.
- Să educăm/informăm factorii de decizie, dar și factorii interesați (sindicate, patronat și salariați).
- Să structurăm un proces de consultare publică/dialog social pe această problematică, în care diverșii actori sociali să poată interacționa și negocia soluții.
- Să încurajăm stabilirea și promovarea de standarde organizaționale și să ne asigurăm că aceste standarde sunt cunoscute și aplicate.
- Să includem prevenirea fenomenelor de natura mobbing-ului în pachetul de indicatori de performanță ai managerilor.

BIBLIOGRAFIE

- Avallone, F. (1998), *Psicologia del lavoro*, Carocci, Roma.
- Brodsky, C.M. (1976), *The harassed worker*, Lexington, M.A., D.C. Health and Company.
- Bultena, C.; Whatcott, R.B. (2008), *Bushwhacked at Work: A Comparative Analysis of Mobbing and Bullying at work, Proceedings of ASBBS* (American Society of Business and Behavioral Sciences. 15.
- Cotter, D.; Hermsen, J.; Ovadia, S.; Vanneman, R. (2001), *Social Forces: The Glass Ceiling Effect*, Chapel Hill, NC, University of North Carolina Press.
- Davenport, N.; Distler Schwartz, R.; Elliot, G. (1999), *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Ames, Iowa, Civil Society Publishing.
- Debout, M. (2003), *Violences au Travail: Agressions, Harcelements, Plan Sociaux*, Editions de l'Atelier.
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D.; Cooper, C. (2004), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis e-Library.
- Einarsen, S.; Raknes, B.I.; Matthiesen, S.B. (1994), *Bullying and Harassment at Work and Their Relationship to Work Environment Quality: An Exploratory Study*, *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4).
- Friedman, E.; Marshall, J. (2004), *Issues of Gender*, New York, Pearson Education Inc.
- Gates, G. (October 2004), *Bullying and Mobbing (Part 2)*, *Labor Management*, 31.
- Gheorghevici, Teodora (2006), *Combaterea stresului la locul de muncă*, Editura Cartea Universitară.

- Goldin, C.; Katz, L.F. (2001), *On the Pill: Changing the course of women's education*, *The Milken Institute Review*, Second Quarter.
- Hausman, R.; Tyson, L.D.; Zahidi, S. (2008), *Global Gender Gap Report 2008*, *World Economic Forum*.
- Hekman, D.R.; Aquino, K.; Owens, B.; Mitchell, P.; Terence, R.; Schilpzand, P. et al. (2009), *An Examination of Whether and How Racial and Gender Biases Influence Customer Satisfaction*, *Academy of Management Journal*.
- Hurst, C. (2007), *Social Inequality* (6th Edition ed.), Boston, Pearson Education Inc.
- Jacobs, J.; Gerson, K. (2004), *The Time Divide: Work, Family, and Gender Inequality*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Johns, Gary (1998), *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București.
- Leymann, H. (1990), *Mobbing and psychological terror at workplaces*, *Violence and Victims*, 5 (2).
- Leymann, H.; Zapf, Dieter (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- Leymann, H.; Gustafsson, A. (1996), *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.
- Maslach, C.; Leiter, M.P. (2001), *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturalu della demotivazione al lavoro*, Trento, Edizioni Erickson.
- Massey, D. (2007), *Categorically Unequal: The American Stratification System*, New York, Russell Sage Foundation.
- Namie, G.; Namie, R. (2003), *The Bully at Work*, Naperville, IL, Sourcebooks Inc.
- Paoli, P.; Merllie, D. (2001), *Third European survey on working conditions 2000*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

-
- Preda, Marian (2006); *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași.
- Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Stanciu, Ștefan; Ionescu, Mihaela; Leovaridis, Cristina; Stănescu, Dan (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura comunicare.ro
- Stoica-Constantin, Ana (2004), *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Polirom, Iași.
- Vartia, M. (1996), *The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- Westhues, K. (2002), *At the Mercy of the Mob*, *Occupational Health & Safety Magazine Canada*, 18 (8).
- Westhues, K. (2006), *The Remedy and Prevention of Mobbing in Higher Education*, Lewiston, NY, The Edwin Mellen Press.
- Zapf, D.; Knorz, C.; Kulla, M. (1996), *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- *** Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă, *Stresul în muncă*, http://stres.protectiamuncii.ro/pdfs/fisa_22.pdf
- *** *Employment, Social Affairs and Equal Opportunities* (2009), European Commission, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=418>.
- *** European Agency for Safety and Health at Work (2009), *OSH in figures: Stress at work – facts and figures*, http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
- *** European Agency for Safety and Health at Work, *Stress*, http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html
- *** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Work related Stress*,

<http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf>

- *** *Gender Equality Across Europe* (2009), <http://www.guidance-europe.org>
- *** Leymann, H. (n.d.), *The Mobbing Encyclopaedia. Information about Mobbing at the Workplace*, <http://www.leymann.se>
- *** Westhues, K. (2007). *Kenneth Westhues Homepage*. <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/mobbing.htm>
- *** *Women learn less than men across the globe*, (2008, March 4), <http://www.vedior.com/hr-portal/recruitment-news/women-earn-less-than-men-across-the-globe.html?c=3052>
- *** <http://www.emedonline.ro/sanatate/view.article.php/article=162>
- *** <http://www.penale.ro/hartuirea-morala-o-forma-insidioasa-de-violenta.html>
- *** <http://cristina-la-vie-en-rose.blogspot.com/2010/12/mobbing-moarte-prin-epuizare-o.html>
- *** <http://blogosfera.md/view-post-v-172058-0-romana.html>.