

ISSN 1731-8971

ZUS

PREWENCJA i REHABILITACJA

kwartalnik Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

nr 4 (26)

2011



PREWENCJA i REHABILITACJA

Spis treści

- 1** Stres w pracy – jak nim zarządzać efektywnie
- teoria powstawania stresu zawodowego: czynniki stresogenne, modele stresu, wpływ stresu na wypadki przy pracy
 - program zarządzania stresem
- opracowanie Collect Consulting S.A.
- 31** Wydarzenia, opinie – 2011
- Irena Sajkowska



Zbigniew Derdziuk
Prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Finalista V edycji konkursu
„ZNAKOMITY PRZYWÓDCA”



POLSKA NAGRODA JAKOŚCI
XVI edycja 2010
WYRÓŻNIENIE
w kategorii:
ORGANIZACJE PUBLICZNE - ADMINISTRACJA



Stres w pracy – jak nim zarządzać efektywnie

Niniejsze opracowanie dotyczy zagadnień związanych ze stresem zawodowym, który, bez względu na to jak jest definiowany, pozostaje problemem wielu pracowników i pracodawców, a jego związek z chorobami oraz wypadkami w pracy jest przedmiotem coraz większej liczby badań.

Wprowadzenie

Środowisko pracy charakteryzuje szereg materialnych i niematerialnych właściwości, takich między innymi, jak: natężenie światła czy hałasu, temperatura, chemiczne zanieczyszczenie powietrza, organizacja pracy, relacje międzypracownicze. Parametry te wpływają na organizm ludzki zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio (poprzez psychikę), zagrażając zdrowiu jednostki. Oddziaływanie na człowieka czynników stresogennych występujących w środowisku pracy (nazywanych także stresorami zawodowymi) określa się mianem **stresu zawodowego**.

Stres zawodowy jest więc doświadczaną przez jednostkę niezgodnością pomiędzy wymaganiami środowiska (związanymi z wykonywaną pracą) a osobowymi/sytuacyjnymi zasobami jednostki. Towarzyszą mu rozmaite symptomy psychiczne, fizyczne i behawioralne (tzw. reakcje stresowe)¹.

Zagadnienie stresu zawodowego związane jest z jednej strony z niszczącym wpływem czynników środowiska pracy na organizm ludzki, z drugiej zaś z kosztami wynikającymi dla pracowników i pracodawców w następstwie zmagania się z właściwościami środowiska.

Niekorzystny wpływ czynników środowiska pracy na człowieka przejawia się w zaburzeniach reakcji psychofizjologicznych oraz w pogorszeniu jakości wykonywanych zadań, wynikających z pełnionych ról zawodowych. W skrajnych przypadkach wpływ ten może zwiększać ryzyko wystąpienia wypadków.

Ogólne teorie stresu starają się opisać sytuacje, w których występuje niezgodność między wymaganiami otoczenia a możliwościami jednostki. Powstawanie stresu, w ramach teorii ogólnych, ujęte zosta-

¹ N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

to przez dwa modele: model **fizjologiczny** stresu oraz **model psychologiczny**² stresu. Pierwszy z nich skupia się na reakcjach organizmu i na towarzyszących im zmianach fizjologicznych, w drugim podkreśla się rolę procesów psychicznych wpływających na interpretację otoczenia jako bezpiecznego lub zagrażającego.

Funkcjonowanie człowieka w sytuacji stresogenicznej wyjaśniają więc dwa modele ogólnego stresu: fizjologiczny i psychologiczny.

■ Model fizjologiczny stresu

Model fizjologiczny stresu wywodzi się z badań Hansa Selye'go³. Opisał on uniwersalną reakcję organizmu w następstwie wystąpienia zakłócających czynników środowiskowych. Jest nią tzw. **ogólny zespół adaptacyjny** (*General Adaptation Syndrome – GAS*), będący nieswoistą reakcją, towarzyszącą wystąpieniu swoistych objawów zadziałania na organizm czynnika stresogenicznego.

Szkodliwe czynniki działające na organizm, takie jak zranienie czy wysoka temperatura, powodują pojawienie się, w miejscu wystąpienia, zmian specyficznych (np. w miejscu oparzenia) – jest to tzw. **lokalny zespół adaptacyjny** (*Local Adaptation Syndrome – LAS*). Towarzyszy mu natomiast, będący istotą zjawiska stresu w tym ujęciu, szereg niespecyficznych dla danego czynnika następstw, czyli właśnie stres (tj. zespół objawów wskazujących na ogólną mobilizację organizmu, m.in. przyspieszenie pracy serca, przyspieszenie przemiany materii⁴).

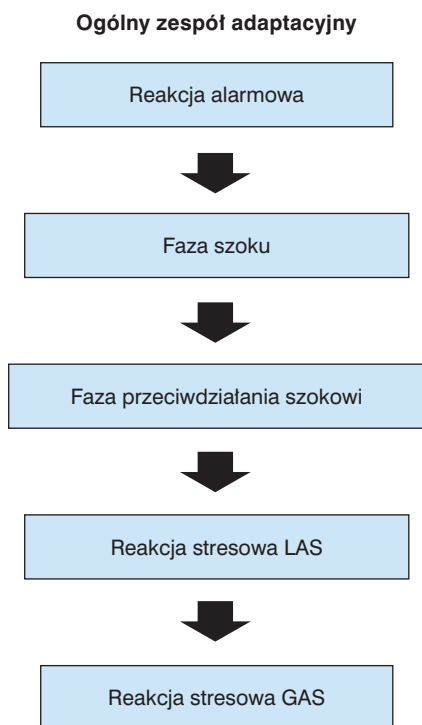
² J.F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, DIFIN, Warszawa 1999.

³ I. Heszen-Niejodek, *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] *Człowiek w sytuacji stresu* (red. I. Heszen-Niejodek i Z. Ratajczak), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.

⁴ Por. s. 7.

Stres w prezentowanym modelu jest następstwem niekorzystnego wpływu stresogennych czynników środowiska pracy na mechanizmy homeostazy organizmu. W odniesieniu do problematyki stresu zawodowego, jest on następstwem chronicznego występowania szkodliwych warunków pracy (np. przeciążenia pracą, występowania konfliktów międzypracowniczych) na zdrowie pracowników. Zgodnie z omawianym podejściem, stresory zawodowe w określonych sytuacjach generują powstanie i utrzymywanie się ogólnego zespołu adaptacyjnego. Ścieżkę powstania stresu zawodowego prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*.

Choć nie zostało to uwzględnione w przedstawianym modelu, dla przebiegu stresu zawodowego w ujęciu fizjologicznym istotna jest również psychologiczna ocena przyczyn jego wystąpienia i osobiste znaczenie, nadawane szkodliwemu czynnikowi. Aspekt znaczenia subiektywnej oceny czynnika stresogennego dla powstania reakcji stresowej został rozwinięty w ramach psychologicznego modelu stresu.

■ Model psychologiczny stresu

Zdolność dokonania przez człowieka oceny stresogenności danego czynnika występującego w środowisku pracy, czyli zdolność poznawczego oszacowania stopnia zagrożenia dla organizmu jest podstawowym założeniem psychologicznego modelu stresu⁵.

⁵ W oparciu o: A. Bańka, *Spoleczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002; J.F. Terelak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.

Kluczową rolę w powstaniu stresu zawodowego, w ramach perspektywy psychologicznej, odgrywają **procesy poznawcze i emocjonalne** oraz dokonywane **oceny**, gdyż wpływają one, mediując (pośrednicząc) lub moderując (modyfikując), na reakcje wywoływane przez czynniki środowiska. Mediacyjna i moderująca rola procesów i ocen między elementami środowiska a zachowaniem związana jest z wpływem wywieranym przez obiektywne właściwości środowiska na powstanie stresu zawodowego. Reakcje stresowe zależą od stopnia, w jakim warunki otoczenia oddziałują na procesy percepcyjne i oceniające. W omawianym modelu istotną rolę przypisuje się także działaniom jednostki w relacji do cech środowiska pracy, związanym z koniecznością uruchomienia określonych zasobów radzenia sobie z sytuacją.

Mediatorami między stresogennymi czynnikami występującymi w miejscu pracy a reakcjami na nie są procesy poznawcze i emocjonalne oraz ocenne danej cechy środowiska pracy. Procesy te związane są m.in. z reakcjami emocjonalnymi, poczuciem kontroli, a także cechami osobowości danej osoby. **Moderatory** natomiast, choć są z nim związane, należą do sfery spoza aparatu poznawczego jednostki. Moderatorami mogą być zarówno zmienne fizjologiczne takie jak zmęczenie czy brak snu, jak również zmienne psychologiczne wynikające z wcześniejszych doświadczeń, czyli wcześniejszego wystawienia na działanie czynników stresowych.

W psychologicznym modelu stresu podkreśla się wysiłek poznawczy ponoszony w związku z próbami przystosowania się do zakłócających czynników środowiska pracy. Model ten opiera się na założeniu możliwości kontrolowania, na drodze mediowania i moderowania, zarówno reakcji stresowych, jak i negatywnych skutków przeżywanego stresu.

W odróżnieniu od modelu fizjologicznego, model psychologiczny umożliwia wyjaśnienie różnorodności możliwych reakcji w sytuacji działania określonego czynnika stresogennego występującego w miejscu pracy. Opisywana koncepcja wyjaśnia więc zindywidualizowaną reakcję pracowników na występowanie stresorów zawodowych o tym samym, obiektywnie, poziomie nasilenia.

Założenia psychologicznego modelu stresu są niezbędne dla zrozumienia sytuacji pracownika doświadczającego stresu zawodowego.

Czynniki stresogenne występujące w miejscu pracy

Omówione koncepcje, podejście fizjologiczne i psychologiczne do stresu, wyjaśniają powiązanie pomiędzy czynnikami stresogennymi występującymi w środowisku pracy a stresem zawodowym. Tłumaczą, jak dochodzi do wystąpienia niekorzystnych skutków zdrowotnych u pracowników i w kon-

sekwencji strat materialnych i niematerialnych w organizacji.

W tekście poniżej poświęcono uwagę poszczególnym czynnikom stresogennym, jakie uwzględnia się w ramach problematyki szkodliwości środowiska pracy, chorób związanych ze stresem zawodowym oraz wypadków przy pracy.

Środowisko pracy generuje szereg różnorodnych czynników stresogennych, które należy podzielić na dwie kategorie czynników stresogennych związanych ze:

- **środowiskowymi warunkami pracy:** obejmujące zjawiska fizyczne, chemiczne i biologiczne,
- **psychospołecznymi warunkami pracy:** obejmujące parametry dotyczące m.in. sposobu funkcjonowania organizacji oraz charakterystyki samego stanowiska pracy, relacji występujących pomiędzy pracownikami oraz wpływem pracy na ich rozwój osobisty i życie pozazawodowe.

Zakłada się, że poznanie przyczyn stresu zawodowego (określenie rodzaju i siły oddziaływania stresorów), jaki występuje w organizacji, stanowi pierwszy krok w kierunku zredukowania negatywnych skutków zdrowotnych, jakie mogą się z nim wiązać oraz zapobieganiu wypadkom przy pracy.

■ Środowiskowe warunki pracy

Pierwszym istotnym czynnikiem stresogennym występującym w pracy jest **hałas**. Jest on opisywany jako zjawisko akustyczne o różnym natężeniu, przeżywane subiektywnie jako drażliwe i przeszkadzające. Subiektywne odczucie dyskomfortu decyduje o powstaniu stresu zawodowego. Zawodowi muzycy głuchną wolniej niż pracownicy fabryk, pomimo wysokiego natężenia hałasu. Natężenie normalnej mowy waha się od około 50 do 70 dB. W hałasie powyżej 100 dB, aby porozumieć się, trzeba krzyczeć⁶.

Hałas, który przekracza dopuszczalne natężenie, jest nieprzyjemny i przyczynia się do rozwoju wielu dolegliwości. Podstawowym i bezpośrednim skutkiem stresu związanego z hałasem jest głuchota. Innymi negatywnymi jego konsekwencjami są: spadek koncentracji uwagi, drażliwość, obniżenie nastroju, bezsenność. Pośrednio hałas przyczynia się także do rozwoju nadciśnienia, zaburzeń żołądkowych czy hipoglikemii.

Organizm ludzki nie adaptuje się do hałasu występującego na stanowisku pracy. Pracownicy koncentrują się na odwracaniu uwagi od występujących drażniących bodźców. Wspomniane działania dodatkowo obciążają mechanizmy homeostazy, zwiększając poziom występującego stresu i jego konsekwencje.

Kolejnym stresogennym bodźcem występującym w miejscu pracy jest nieodpowiednie **oświe-**

lenie. Stres zawodowy może wynikać zarówno z nieodpowiednio dobranej ilości światła, jak i jego jakości. Niedoświetlenie pomieszczeń i nadmiar światła (tzw. olśnienie) powodują nie tylko złą widoczność, ale również pogarszają samopoczucie, wpływając na jakość wykonania wielu czynności. Istotnym parametrem jest także jakość światła. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym człowiek w swoim środowisku styka się coraz częściej z urządzeniami emitującymi światło sztuczne⁷. Ludzki narząd wzroku jest fizjologicznie przystosowany do światła naturalnego, dlatego szkodliwie działającymi czynnikami są: barwa światła sztucznego oraz jego migotanie.

Gdy warunki oświetlenia przekraczają możliwości zaadoptowania się do nich przez człowieka, wymuszają uruchamianie strategii radzenia sobie z tym rodzajem stresu zawodowego, co obciąża organizm, uruchamiając reakcję stresową. Nieodpowiednie warunki oświetlenia pogarszają widoczność, wywołują frustrację emocjonalną, zwiększając tym samym ryzyko wystąpienia wypadku.

Drgania i wibracje to kolejne czynniki mogące charakteryzować miejsce pracy. Podstawowe elementy składowe tego stresora to: częstotliwość drgań na sekundę, amplituda drgań (wychylenie w centymetrach), wielkość przyspieszeń i częstotliwość zmian przyspieszenia. Stres tego typu występuje podczas pracy maszyn, a w szczególności narzędzi pneumatycznych.

Drgania dzielą się na drgania miejscowe, przenoszone do organizmu przez kończyny górne oraz na drgania ogólne, działające na cały organizm.

Po przekroczeniu możliwości adaptacyjnych organizm ludzki uruchamia reakcję stresową. Skutki działania tego stresora zależą od wielkości przyspieszenia, kierunku jego działania oraz czasu narastania. Konsekwencją może być dezorientacja, niepokój, zamazane widzenie, a po dłuższym okresie występowania drżenia rąk ich puchnięcie aż do poważnych uszkodzeń. Przyspieszenia (poniżej 1 Hz) wywołują chorobę lokomocyjną, a np. odgłosy samolotów ponaddzwiękowych (8 G; G = 9,81 m/s) omdlenia, a nawet śmierć. Wibracje natomiast mogą wywołać chorobę Raynauda (wibracje pomiędzy 50 a 100 Hz), która powoduje drżenia rąk, zmniejszenie ich odporności na zimno oraz chorobę Darta (wibracje powyżej 200 Hz), objawiającą się obolatywnymi i opuchniętymi rękami⁸.

Substancje chemiczne to kolejny czynnik badany w związku ze stresem zawodowym. Substancje chemiczne występują w postaci gazów, oparów, cieczy lub ciał stałych. Najczęściej występującymi substancjami zagrażającymi człowiekowi są: dwutlenek węgla, dwutlenek siarki, siar-

⁶ A. Bańka, *Spoleczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

⁷ Z.W. Józwiak, *Stanowiska pracy z monitorami ekranowymi – wymagania ergonomiczne*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1997.

⁸ A. Bańka, *op. cit.* ...

kwodór i benzen. Wchłanianie szkodliwych substancji następuje przede wszystkim przez drogi oddechowe, ale również przez skórę i z przewodu pokarmowego.

Substancje chemiczne działają na organizm miejscowo (podrażnienie i uczulenie skóry, błon śluzowych) lub też na całe układy (zmiany w ośrodkowym i obwodowym układzie nerwowym, wątrobie, nerkach, układzie sercowo-naczyniowym). Substancje te, podobnie jak wcześniej omówione czynniki, mogą generować reakcje stresowe. Wśród odległych następstw działania wyróżnia się przede wszystkim przerosty nowotworowe⁹.

Niedoceniane wśród szkodliwych substancji, szczególnie przy diagnozowaniu różnych dolegliwości, w tym chorób związanych ze stresem, są neurotoksyny. Neurotoksyny występują w wielu powszechnie stosowanych środkach chemicznych, oddziałując na układ nerwowy człowieka. Amerykański Instytut Bezpieczeństwa Zawodowego sporządził listę 163 związków chemicznych zaliczanych do grupy neurotoksyn. Wpływ neurotoksyn na człowieka powoduje początkowo nieznaczne zmiany czuciowe w rękach i nogach. Bardziej długotrwałe oddziaływanie może wywoływać zmiany neuro-mięśniowe (tremor), brak koordynacji ruchowej, czy paraliż. Kolejnymi objawami są: zaburzenia sensoryczne (zaburzenia w obrębie wszystkich zmysłów, dolegliwości bólowe i odrętwienia), zaburzenia poznawcze (zaburzenia pamięci, obniżenie zdolności intelektualnych, zmniejszenie czujności), zaburzenia psychiczne (apatia, skłonność do irytacji, depresje, halucynacje, psychozy). Działanie omawianej grupy czynników szkodliwych, pośrednio poprzez oddziaływanie na układ nerwowy, przyczynia się do zwiększenia częstotliwości wypadków w pracy, gdyż zmieniając niekorzystnie środowisko wewnętrzne organizmu generują stres.

Czynnikiem patogennym, którego znaczenie rośnie wraz z rozwojem techniki, jest **promieniowanie elektromagnetyczne**¹⁰. Dzieli się ono na promieniowanie jonizujące (promieniowanie gamma, Roentgena, nadfiolet) oraz promieniowanie niejonizujące (fale radiowe, światło widzialne, płytki nadfiolet). Fale elektromagnetyczne pochodzą ze źródeł naturalnych oraz sztucznych. Te pierwsze, w związku z niedużym poziomem emisji, nie stanowią istotnego zagrożenia dla człowieka. Problem narażenia na takie oddziaływanie rośnie razem ze zwiększaniem się liczby urządzeń promieniotwórczych stosowanych w przemyśle i telekomunikacji (choćby telefonów komórkowych). Szkodliwe promieniowanie pojawia się nie tylko w życiu zawodowym człowieka, ale także poza nim.

⁹ A. Młodzka-Stybel, *Wybrane zagrożenia w środowisku pracy – Prognozy i priorytety badawcze*, Bezpieczeństwo Pracy 2007, nr 1.

¹⁰ J. Olszewski, *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

Stres, jaki powstaje w związku ze szkodliwym oddziaływaniem omawianego czynnika, może generować szereg dolegliwości, a nawet chorób. Jeden z rodzajów promieniowania – promieniowanie jonizujące – zasługuje na szczególną uwagę. Chociaż jest powszechnie stosowane, niszczy tkanki, zwłaszcza tkankę krwiotwórczą. Inną konsekwencją negatywnego wpływu czynnika (promieniowania gamma i rentgenowskiego) są nowotwory. Promieniowanie ultrafioletowe (używane w spawalnictwie) jest szkodliwe dla tkanek znajdujących się na powierzchni ciała ludzkiego. Powoduje zapalenia spojówek, oparzenia, raka skóry. Negatywne skutki stresora to także zmiany w regulacji cieplnej, bóle głowy, ogólne osłabienie organizmu, drżenia rąk, zmiany EKG, nadpobudliwość. Ponadto promieniowanie wywołuje objawy psychologiczne: osłabienie koncentracji, pamięci, łatwość męczenia się pracą umysłową, niepokój, ospałość, bezsenność, zaburzenia emocjonalne.

Człowiek jest przystosowany do życia w ściśle określonych warunkach klimatycznych, w których jego funkcjonowanie przebiega optymalnie. Warunki klimatyczne, takie jak: promieniowanie słoneczne, wilgotność i ruch powietrza, ciśnienie atmosferyczne, temperatura, a także czynniki zależne bezpośrednio od człowieka, np. wysiłek fizyczny, wymuszają na nim ciągle odprowadzanie nadmiaru ciepła. Praca w **zbyt wysokiej lub zbyt niskiej temperaturze** może wywoływać reakcje stresowe¹¹. Przekroczenie możliwości termoregulacji powoduje zmianę temperatury ciała, co uruchamia ochronne mechanizmy homeostazy, zużywając dodatkową ilość energii i obciążając organizm.

Ciało człowieka nie jest narażone na wzrost temperatury, gdy w pomieszczeniu temperatura efektywna powietrza (temperatura przy wilgotności względnej 50%) nie przekracza 45°C. Powyżej tej wartości temperatura ciała rośnie, ale mimo to człowiek potrafi pracować, tyle, że z gorszą efektywnością wynikającą z obciążenia organizmu stresem. Jeśli temperatura ciała przekroczy 40°C, człowiek nie jest zdolny do wykonywania zadań, następuje załamanie funkcjonowania układu nerwowego, utrata świadomości, a nawet śmierć. Wpływ temperatury na wykonywanie pracy wymaga szczególnej uwagi. Brak jest jednoznacznych zaleceń odnoszących się do termicznego dyskomfortu na stanowiskach pracy.

Czynnikami biologicznymi, na jakie może być narażony człowiek w środowisku pracy, są wszystkie drobnoustroje: wirusy, bakterie, grzyby oraz wytwarzane przez nie struktury, np. endotoksyny, glukany. Do czynników biologicznych należą także takie substancje, jak: mikrotoksyny, lotne związki organiczne, fragmenty komórek mikroorganizmów

¹¹ A. Młodzka-Stybel, *op. cit.* ...

i pasożyty wewnętrzne. Czynniki biologiczne są składnikami bioaerozoli i mają dużą możliwość rozprzestrzeniania się w środowisku – przemieszczają się drogą powietrzno-pyłową lub powietrzno-kropelkową. Wnikają do organizmu przez skórę, błony śluzowe, uktucie krwio pijnych stawonogów, rzadziej drogą pokarmową¹².

Problemy związane z występowaniem niekorzystnych zmian zdrowotnych pod wpływem stresorów (nierzadko o właściwościach toksycznych) występujących w środowisku pracy wydają się być częste i epidemiologicznie istotne.

Paradygmat powyższy stosowany jest w badaniach klinicznych, które wykazują, że skutkiem występowania omawianego stresora (głównie endotoksyn) mogą być: choroby zakaźne, ostre efekty toksyczne, alergie, przewlekłe zapalenie oskrzeli aż do wstrząsów septycznych włącznie. Skutkiem działania innego szkodliwego czynnika – grzybów pleśniowych – są: astma, choroby górnych dróg oddechowych, infekcje, kaszel, ból głowy, stany grypowe, alergie, podrażnienia nosa, oczu, gardła i skóry.

O ile na drodze epidemiologicznej stężenie czynnika/czynników szkodliwych może być łączone statystycznie z efektami ich działania, o tyle wyjaśnienie pełnego sekwencyjnego związku między poszczególnymi elementami powyższego modelu ryzyka wymaga rozpoznania wszystkich wzajemnych zależności, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między stężeniem danego czynnika/stresora (lub pakietu czynników/stresorów) a narażeniem ekspozowanej na jego działanie osoby (grupy osób)¹³.

■ Psychospołeczne warunki pracy

Psychospołeczne warunki pracy stanowią zbiór czynników charakteryzujących środowisko pracy, mogących wpływać negatywnie na poszczególnych pracowników. Bodźce negatywne o charakterze psychospołecznym to niekorzystne sytuacje lub szkodliwe wydarzenia, które wywierają wpływ na pracownika i najprawdopodobniej prowadzą do negatywnych skutków. Bodźce tego rodzaju noszą miano **stresorów psychospołecznych**. Zbiór stresorów psychologicznych występujących w miejscu pracy oraz subiektywna ocena ich szkodliwości dokonywana przez pracowników decyduje o powstaniu stresu zawodowego.

Poziom negatywnego wpływu poszczególnych bodźców zależy od szeregu czynników (m.in. od zindywidualizowanej oceny pracownika). Zakłada się jednak liniową zależność pomiędzy nasileniem

oddziaływania danego czynnika a stopniem jego szkodliwego wpływu na zdrowie pracowników, czy też ryzykiem wystąpienia wypadku. Na przykład, im bardziej ograniczone są swobody pracownicze, tym wyższy poziom odczuwanego stresu oraz zwiększone ryzyko jego negatywnego wpływu.

Literatura przedmiotu zawiera szereg typologii stresorów zawodowych. Każda z nich odnosi się do czynników środowiskowych opisanych na s. 3-5. Pozostałe kategorie dotyczą czynników psychospołecznych porządkowanych w charakterystyczne podgrupy.

Przykładem może być tutaj podział stresorów na:

- związane z treścią pracy – przeciążenie/niedociążenie pracą, praca złożona, praca monotonna, zbyt duża odpowiedzialność, praca niebezpieczna, sprzeczne/niejednoznaczne wymagania,
- związane z warunkami zatrudnienia: praca zmianowa, niska płaca, niewielkie szanse na rozwój kariery, brak stałej umowy o pracę, niepewność zatrudnienia,
- związane z relacjami społecznymi w pracy: złe przywództwo, małe wsparcie społeczne, niewielki udział w podejmowaniu decyzji, ograniczenie swobód, dyskryminacja.

Inny podział proponują L. Levi oraz M. Frankenhauser, którzy również zwrócili uwagę na to, iż stres może być generowany zarówno przez czynniki środowiskowe, jak i psychospołeczne. Autorzy wyróżnili w szczególności:

- czynniki stresowe tkwiące w samej pracy: jakościowe i ilościowe obciążenie pracą, presja czasu, terminowość, praca zmianowa, zmiany technologiczne,
- stosunki społeczne z przełożonymi, podwładnymi, kolegami: niezdolność do podporządkowania się, brak wsparcia społecznego, niesprzyjająca polityka społeczna,
- struktura organizacyjna i klimat emocjonalny: brak współodpowiedzialności, poczucie osamotnienia, zła komunikacja interpersonalna,
- miejsce w organizacji: dwuznaczność roli i konfliktogenność, nieadekwatna do roli odpowiedzialność za rzeczy i ludzi, zbyt duża zależność,
- kariera zawodowa: aktualny status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami, brak perspektywy rozwoju.

Powyższa koncepcja obejmuje ponadto czynniki osobowościowe, które dodatkowo generują stres: niecierpliwość emocjonalna, konformizm, brak inicjatywy, sztywność postaw, trudności adaptacyjne itp.

W tabeli 1, koncentrując się na czynnikach psychospołecznych związanych z organizacją, prezentujemy zbiorcze zestawienie czynników stresogennych w podziale na kategorie czynników, które najczęściej powtarzają się w przeanalizowanych koncepcjach.

¹² J. Dutkiewicz, L. Jabłoński, *Biologiczne szkodliwości zawodowe*, PZWL, Warszawa 1989.

¹³ J. Lacey, J. Dutkiewicz, *Bioaerosols and occupational lung disease*, J. Aerosol Sci. 1994, R. 25.

Identyfikacja czynników psychospołecznych występujących w pracy

Kategoria czynnika	Stresory zawodowe
Czynniki związane ze sposobem organizacji pracy	Praca w systemie zmianowym Niejasno określone godziny pracy Niejasno określony zakres obowiązków Praca pod presją czasu Tempo pracy narzucone przez inne osoby lub maszynę Brak możliwości swobodnego opuszczenia stanowiska pracy w razie potrzeby Stałe lub okresowe przeciążenie pracą Wykonywanie zadań przynależnych do różnych stanowisk Częsta zmiana sposobu, miejsca wykonywania pracy Praca wysoce zautomatyzowana
Czynniki związane ze sposobem funkcjonowania organizacji	Nieznanomość celów i strategii firmy Brak środków, wyposażenia, urządzeń lub materiałów potrzebnych do pracy Obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy Zbyt mocno ograniczony zakres kontroli nad pracą (brak możliwości decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy) Zbyt mocno sformalizowany obieg informacji i podejmowanie decyzji Nieznanomość celu, sensu oraz efektów wykonywanej pracy Niedotrzymywanie przez przełożonych warunków umowy, składanie obietnic bez pokrycia Brak informacji o planowanych, trwających w przedsiębiorstwie zmianach Brak możliwości wyrażania opinii w sprawach istotnych dla przedsiębiorstwa
Czynniki związane z zajmowanym stanowiskiem	Brak wiedzy w zakresie właściwego wykonywania pracy na danym stanowisku Wykonywanie prostych, powtarzalnych, monotonicznych czynności Konieczność stałej czujności i skupienia/brak możliwości zrelaksowania się Odpowiedzialność materialna Odpowiedzialność za inne osoby Zbyt duży/zbyt mały wysiłek fizyczny Zbyt duży/zbyt mały wysiłek umysłowy Podejmowanie decyzji, które mogą mieć znaczne konsekwencje Konieczność współpracy ze zbyt wieloma osobami, działami Praca niebezpieczna dla zdrowia (np.: praca na wysokości, niebezpieczeństwo porażenia prądem, itp.) Niejasne miejsce zajmowanego stanowiska w strukturze firmy Utrudniona pozycja wykonywania pracy Praca przy komputerze
Czynniki związane z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy	Brak kontaktów nieformalnych podczas wykonywania pracy (wspólne spożywanie posiłków, rozmowy) Spoufalanie się, wszczynanie rozmów na intymne tematy przez innych pracowników Propozycje seksualne Brak umiejętności współpracy wśród pracowników Wypominanie błędów Dyskryminacja ze względu na wiek, płeć, poglądy Rywalizacja Brak wsparcia ze strony innych Niesprzyjająca atmosfera
Czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe	Negatywny wpływ pracy na życie rodzinne (nieobecność w domu, długie lub częste wyjazdy służbowe, ciągła dyspozycyjność) Brak czasu na aktywności pozazawodowe (spotkania towarzyskie, zainteresowania) Wykonywanie zawodu niedocenianego społecznie Wykonywanie pracy związanej z dylematami moralnymi Ciągła obawa przed utratą pracy Brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki Brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę Praca poniżej możliwości, aspiracji Brak możliwości szkolenia się, podnoszenia kwalifikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*; N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*.

Wpływ czynników stresogennych na występowanie chorób i wypadków

Podstawowym założeniem badań, które dotyczą powiązań pomiędzy czynnikami stresogennymi, stanem zdrowia pracowników oraz wypad-

kami przy pracy, jest występowanie stresu zawodowego.

Stres zawodowy jest więc **mechanizmem łączącym** wymienione zjawiska, mogącym oddziaływać na dwa różne sposoby. Po pierwsze, czynniki stresogenne, generując stres, uruchamiają w organiz-

mie procesy biologiczne mogące wpływać na reakcje organizmu oraz bezpośrednio zwiększać ryzyko wypadków. Po drugie, stres zawodowy i wywołane nim reakcje biologiczne mogą się kumulować i dopiero po dłuższym czasie negatywnie wpływać na wymienione obszary.

Pomiędzy czynnikami stresogennymi a występowaniem chorób oraz wypadków wyróżnia się więc związek natychmiastowy i odroczone¹⁴.

Natychmiastowy wpływ czynników stresogennych:

- aktywowanie wszystkich układów wewnętrznych człowieka: układu krwionośnego, mięśniowo-szkieletowego, trawiennego, nerwowego, odpornościowego,
- wzrost poziomu wydzielania katecholamin (adrenaliny i noradrenaliny), które powodują zwiększone ciśnienie krwi, podnoszą poziom cholesterolu,
- zwiększenie poziomu wydzielania kortyzolu, który osłabia sprawność funkcjonowania układu immunologicznego oraz prawdopodobnie wpływa destrukcyjnie na niektóre komórki mózgowie (np. komórki hipokampa),
- zwiększenie poziomu wydzielania wolnych kwasów tłuszczowych, które niewykorzystane w procesach wysiłkowych ulegają przekształceniu w cholesterol,
- zwiększenie aktywności pracy serca (ciśnienie, częstość skurczów),
- przyspieszanie procesów przemiany materii, wzrost wydolności i siły fizycznej,
- zwiększenie napięcia w różnych grupach mięśni szkieletowych, w tym w mięśniach szyi i karku¹⁵.

Wyżej wymienione zmiany biologiczne będą negatywnie wpływały na zdrowie pracowników, pod warunkiem wysokiej częstotliwości doświadczania stresu zawodowego oraz przedłużającego się czasu jego oddziaływania. W takiej sytuacji może dojść do zaburzenia działania układu, który jest u danego pracownika szczególnie wrażliwy.

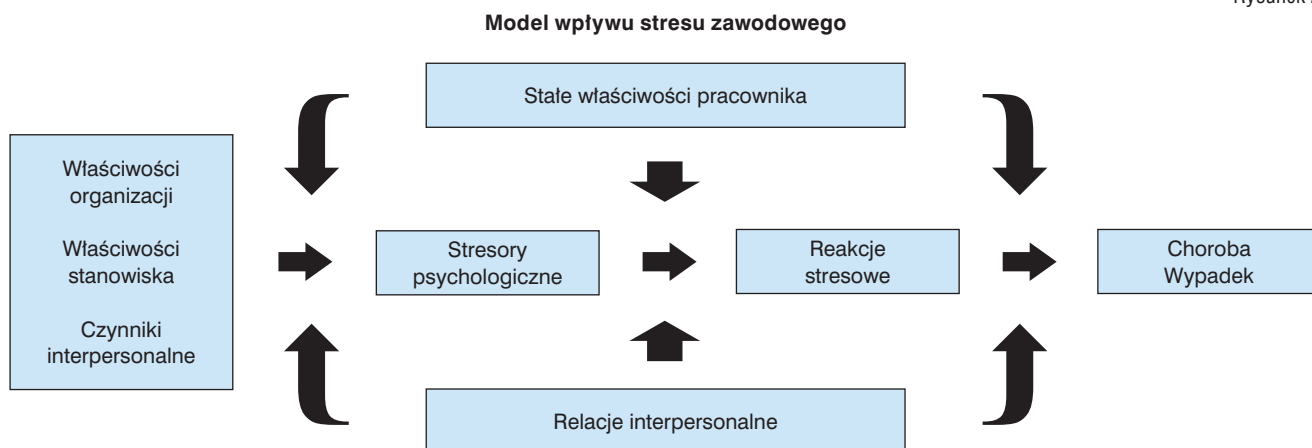
Odroczony wpływ czynników stresogennych obejmuje utrwalone zmiany w psychice i zachowaniu pracowników.

Odroczony wpływ czynników stresogennych:

- może wśród pracowników, którzy bezskutecznie podejmują próby radzenia sobie ze stresorami, wygenerować pesymistyczny pogląd na temat własnych kompetencji, czy wykonywanej pracy, a w dalszej konsekwencji prowadzić do wyuczonej bezradności, będącej czynnikiem ryzyka depresji,
- może doprowadzić do trwałych zmian w psychice pracownika określanymi mianem wypalenia zawodowego, które w dalszej konsekwencji mogą generować zaburzenia zarówno psychiczne jak i fizyczne,
- może zwiększać ryzyko depresji oraz innych zaburzeń zdrowia psychicznego (np. wystąpienie zespołu stresu pourazowego) ze względu na rozwinięcie się wśród pracowników pasywnych strategii radzenia sobie ze stresem lub strategii radzenia sobie polegających na zaprzeczaniu występowania stresu,
- może prowadzić do trwałych zmian behawioralnych skutkujących powstaniem nałogów: nikotynizmu, alkoholizmu czy otyłości w wyniku objadania się, które w konsekwencji mogą prowadzić do kolejnych zaburzeń stanu zdrowia pracowników,
- długotrwałe biologiczne obciążenie organizmu może zwiększać poziom zmęczenia pracownika, obniżać koncentrację uwagi, zwiększając tym samym ryzyko wystąpienia wypadku.

Wpływ stresu zawodowego – zarówno natychmiastowy jak i odroczone – podlegać będzie zmiennym, zebranych i opisanym w ramach Modelu Michigan w Instytucie Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan¹⁶. Uwzględnione zmienne wzajemnie oddziałują na siebie, stanowiąc łańcuch przyczynowo-skutkowy (rysunek 2).

Rysunek 2



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A. w oparciu o Model Michigan za N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*.

¹⁴ B. Dudek, *Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników*, Medycyna Pracy 2005, nr 56.

¹⁵ N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

¹⁶ N. Chmiel, *Psychologia pracy...*, op. cit. ...

Właściwości organizacji, zarówno te związane ze sposobem organizacji pracy (np. niejasno określony zakres obowiązków, częsta zmiana miejsca, sposobu wykonywania pracy), jak i sposobem jej funkcjonowania (np. niezajomość celów i strategii firmy lub celów i sensu zajmowanego stanowiska), mogą prowadzić do powstania **stresorów psychologicznych**, takich jak: konflikt ról, niejednoznaczność ról i przeciążenie rolą.

Konflikt ról polega na występowaniu wzajemnie sprzecznych wymagań w odniesieniu do stanowiska.

Niejednoznaczność ról ma miejsce w sytuacji, gdy pracownik nie ma wystarczającej wiedzy potrzebnej do prawidłowego wypełniania swoich obowiązków, natomiast przeciążenie rolą oznacza to samo, co przeciążenie pracą.

Stresory psychologiczne mogą wynikać z właściwości związanych z zajmowanym stanowiskiem (np. niejasne miejsce zajmowanego stanowiska w strukturze firmy, konieczność współpracy ze zbyt wieloma osobami, działami) oraz z relacjami interpersonalnymi (np. brak współpracy pomiędzy pracownikami, niesprzyjająca atmosfera pracy).

Stresory psychologiczne mogą z kolei generować **reakcje stresowe** (afektywne, poznawcze, behawioralne, motywacyjne, fizyczne). Wystąpienie czynników stresowych może w dalszej konsekwencji prowadzić do chorób psychosomatycznych lub zwiększać ryzyko wystąpienia wypadku. Model wpływu stresu zawodowego zakłada, że związki pomiędzy omówionymi grupami zmiennych są modyfikowane przez **stałe właściwości pracownika** (np. konstrukcję osobowościową, wcześniejsze doświadczenia) oraz relacje interpersonalne (np. atmosferę w pracy).

Stale właściwości pracownika nie stanowią przedmiotu niniejszego opracowania, należy jednak podkreślić ich znaczenie dla wystąpienia negatywnych skutków stresu zawodowego. Różnice indywidualne można podzielić na następujące kategorie:

- właściwości genetyczne (np. płeć, stan zdrowia fizycznego),
- właściwości nabyte (np. wiek, wykształcenie, umiejętności),
- właściwości dyspozycyjne (np. style radzenia sobie, preferencje, wzory zachowania).

Spośród różnic indywidualnych, najistotniejszą rolę w procesie generowania stresu zawodowego odgrywają właściwości dyspozycyjne.

Jakie jest nasilenie występowania w zakładach pracy poszczególnych elementów stresu zawodowego? Jaki jest wpływ wybranych stresorów zawodowych w ocenie pracowników? Opracowanie niniejsze ma charakter zarówno teoretyczny jak i praktyczny. Również literatura przedmiotu podaje odpowiedzi na powyższe pytania.

W celu uzyskania wstępnych odpowiedzi przeanalizowano wyniki badania „Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą” pod kątem

wybranych czynników stresogennych mogących mieć wpływ na zachorowanie lub zwiększenie ryzyka wypadku przy pracy. Dane poddane analizie zostały zebrane w II kwartale 2007 r. w ramach badania aktywności ekonomicznej ludności BAEL oraz badania modułowego. Oba badania miały charakter reprezentacyjny. Badanie aktywności ekonomicznej objęło mieszkańców gospodarstw domowych w wieku 15 lat i więcej, natomiast badanie modułowe dotyczyło mniejszej zbiorowości, tj. objęło osoby pracujące w okresie jego przeprowadzenia oraz osoby, które kiedykolwiek pracowały.

Przeanalizowane dane pozwalają ocenić, jakie jest nasilenie występowania dwóch grup stresorów: stresorów fizycznych oraz stresorów psychologicznych.

Pierwsza grupa stresorów¹⁷ – stresory fizyczne – zdaniem połowy respondentów (odpowiedzi udzielały osoby pracujące) występuje w środowisku pracy. Niewłaściwa postawa i ruchy ciała lub wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków odczuwane są przez 30% pracujących w grupie osób, które wskazały na występowanie stresorów fizycznych w swoim środowisku pracy. Bardzo podobna liczba pracowników doświadcza ryzyka wystąpienia wypadku (27% respondentów). Co piąty pracownik doświadczający stresu w wyniku czynników fizycznych ma kontakt z substancjami chemicznymi, kurzem, oparami, dymem, gazem, bądź jest narażony na hałas czy drgania (tabela 2).

Tabela 2

Poziom nasilenia wybranych stresorów fizycznych

Stresory fizyczne	Odsetek odpowiedzi
Substancje chemiczne, kurz, opary, dym lub gaz	21%
Hałas lub drgania	22%
Niewłaściwa postawa i ruchy ciała lub wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków	30%
Ryzyko wystąpienia wypadku	27%
Razem	100%

Źródło: Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą, GUS, Warszawa 2008.

Na stresory psychologiczne jako źródło zagrożenia wskazało 24,8% pracowników. Najczęściej wskazywanym stresorem psychologicznym w grupie osób, które wskazały na występowanie w ich pracy stresu psychologicznego, okazało się nadmierne obciążenie ilością pracy i presja czasu (87% wskazań w tej grupie). Pozostałe stresory były wskazywane znacznie rzadziej. Przemoc lub za-

¹⁷ Podział za Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą, GUS, Warszawa 2008.

groźenie przemocą wpływało na 7% spośród osób doświadczających stresorów psychologicznych, zaś nękanie i zastraszanie na 6% respondentów (tabela 3).

Tabela 3

Poziom nasilenia wybranych stresorów psychologicznych

Stresory psychologiczne	Odsetek odpowiedzi
Nadmierne obciążenie ilością pracy i presja czasu	87%
Przemoc lub zagrożenie przemocą	7%
Nękanie lub zastraszanie	6%
Razem	100%

Źródło: *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, GUS, Warszawa 2008.

Przytoczone wyniki wskazują, które spośród czynników stresogennych występujących w miejscu pracy mają potencjalnie (w zależności od indywidualnych właściwości pracownika) największy wpływ na występowanie negatywnych skutków stresu zawodowego. Są to jednocześnie obszary funkcjonowania organizacji, od których należałoby rozpocząć oddziaływania prewencyjne.

Skutki psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy

Wystąpienie chorób oraz wypadków przy pracy, w wyniku utrzymywania się u pracownika reakcji stresowej związanej ze stresem zawodowym, jest każdorazowo poprzedzone skutkami stresu na poziomie **indywidualnym, interpersonalnym oraz organizacyjnym**. Skutki stresu zawodowego widoczne będą przy uwzględnieniu pięciu typów reakcji: afektywnych, poznawczych, behawioralnych, motywacyjnych i fizycznych (tabela 4).

Przykładowo, zaburzenie reakcji poznawczych w wyniku stresu zawodowego może na poziomie indywidualnym przejawiać się trudnościami z podejmowaniem decyzji, zaś na poziomie interpersonalnym podejrzliwością i wrogością w stosunku do współpracowników.

Jeszcze inne reakcje poznawcze będą odnosić się do poziomu organizacyjnego, np. może pojawiać się cyniczny stosunek do roli zawodowej, czy poczucie bycia niedocenianym w pracy.

Często jedną z pierwszych reakcji na stres zawodowy jest obniżenie motywacji do pracy. Na poziomie indywidualnym widoczna jest utrata zapału, znudzenie, a w relacjach interpersonalnych utrata zainteresowania innymi. Na poziomie organizacyj-

Tabela 4

Skutki psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy

Typ reakcji	Poziom indywidualny	Poziom interpersonalny	Poziom organizacyjny
Afektywne	niepokój napięcie złość przygnębienie apatia	drażliwość nadwrażliwość	niezadowolenie z pracy
Poznawcze	bezradność/bezsilność upośledzenie funkcji poznawczych trudności z podejmowaniem decyzji	wrogość podejrzliwość projekcja	cyniczny stosunek do roli zawodowej poczucie, że jest się niedocenianym brak zaufania do współpracowników
Behawioralne	nadaktywność impulsywność zwiększone spożycie środków pobudzających (kofeiny i tytoniu) nadmierny apetyt lub brak apetytu wypalenie zawodowe	gwałtowne wybuchy zachowania agresywne konflikty interpersonalne izolacja społeczna/wycofanie z życia społecznego	niski poziom wykonywania pracy obniżona wydajność opieszałość fluktuacja personelu częstsze zwolnienia lekarskie niewłaściwe zarządzanie czasem
Motywacyjne	utrata zapału utrata entuzjazmu utrata złudzeń rozczarowanie znudzenie zobojętnienie	utrata zainteresowania innymi obojętność zniechęcenie	utrata motywacji do pracy opór przed pójściem do pracy tłumienie inicjatywy niskie morale
Fizyczne	złe samopoczucie fizyczne (ból głowy, mdłości) zmieniony poziom hormonów zaburzenia psychosomatyczne*		

* Por. rozdział: *Stres występujący w miejscu pracy a schorzenia psychosomatyczne*; s. 10-12.

Źródło: za N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*.

Choroby psychosomatyczne związane ze stresem zawodowym

Układy organizmu	Choroby psychosomatyczne
Układ krążenia	nadciśnienie tętnicze choroba wieńcowa udar mózgu zawał mięśnia sercowego
Układ pokarmowy	owrzodzenie układu pokarmowego bolesne skurcze jelit
Układ nerwowy	zaburzenia afektywne, depresja zaburzenia nerwicowe
Układ ruchu	bóle mięśni bóle karku bóle barków bóle krzyżowo-lędźwiowej części kręgosłupa
Układ endokrynologiczny	różne postacie
Układ immunologiczny	alergie choroby nowotworowe choroby infekcyjne
Inne	uzależnienia od środków psychoaktywnych (alkohol, tytoń, leki)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Dudek, *Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników*.

nym reakcje motywacyjne na stres mogą objawiać się niskim morale pracowników, tłumieniem inicjatywy innych, itp.

Należy podkreślić, iż wymienione w tabeli 4 reakcje stresowe występują w wyniku oddziaływania stresorów przewlekłych, tj. takich, które najczęściej narastają powoli i niepostrzeżenie, jako stały problem związany z wykonywaną pracą. Stresory przewlekłe oddziałują dobrowolnie długo, prowadząc, w wyniku prób radzenia sobie z nimi, do wyczerpania zasobów pracowników.

Utrzymywanie się stresu zawodowego może w gronie pracowników, u których występują omówione reakcje stresowe, doprowadzić do wystąpienia schorzeń psychosomatycznych lub wypadków przy pracy.

Omówione reakcje stresowe są często pierwszym sygnałem wskazującym na występowanie nieprawidłowości w miejscu pracy. Świadome zarządzanie organizacją (z uwzględnieniem zmian zachowania, jakie mogą pojawiać się wśród pracowników) oraz odpowiednio wczesne wprowadzenie działań prewencyjnych może uchronić organizację przed najpoważniejszymi konsekwencjami stresu zawodowego, do których należą schorzenia psychosomatyczne oraz wypadki opisane w kolejnych podrozdziałach.

■ **Stres występujący w miejscu pracy a schorzenia psychosomatyczne**

Powszechnie przyjmuje się, że geneza powstania chorób psychosomatycznych ma charakter wieloczynnikowy i spowodowana jest splotem interakcji czynników genetyczno-środowiskowych, wśród których istotną rolę mogą odegrać czynniki stresogenne występujące w miejscu pracy¹⁸.

Zarówno u osób, u których o wystąpieniu choroby zadecydują czynniki psychologiczne czy osobowościowe, jak i u osób, u których przeważają czynniki genetyczne, zakłada się istotny wpływ na wystąpienie choroby czynników stresogennych (w grupie osób doświadczających przewlekłego stresu zawodowego).

Uwzględniając złożoność mechanizmu przyczyniającego się do wystąpienia choroby oraz holistyczne podejście medyczne, można, na podstawie przeprowadzonych badań epidemiologicznych i ewaluacyjnych, określić układy organizmu szczególnie narażone na negatywny wpływ czynników stresogennych. W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej:

- układ krążenia,
- układ pokarmowy,
- układ nerwowy,
- układ ruchu,
- układ endokrynologiczny,
- układ immunologiczny.

¹⁸ I. Heszen-Niejodek, *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3 *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

Choroby psychosomatyczne mogą potencjalnie wynikać z zagrożeń występujących przy wykonywaniu każdego rodzaju pracy. Negatywne konsekwencje zdrowotne dotyczą zarówno pracowników, którzy są narażeni m.in. na szkodliwe działanie zanieczyszczonych hal produkcyjnych, jak i pracowników biurowych, których praca może wydawać się pozornie mniej szkodliwa. Należy zakładać, że prawie każdy rodzaj pracy zawodowej może doprowadzić do wystąpienia dolegliwości psychosomatycznych nie tylko wśród osób aktywnych zawodowo, ale także wśród osób, które obecnie już nie pracują.

Wpływ stresorów zawodowych na zdrowie pracowników był przedmiotem obserwacji w badaniu przeprowadzonym przez GUS¹⁹. Częstotliwość występowania poszczególnych chorób somatycznych określono na podstawie subiektywnej oceny respondentów, którzy wskazywali takie dolegliwości, które odczuli w okresie ostatnich dwunastu miesięcy i wynikały one z występowania obecnie lub w przeszłości stresorów zawodowych. Respondenci wskazywali także na takie dolegliwości, które mogły zostać pogłębione przez szkodliwe czynniki środowiska pracy. Struktura populacji uwzględniała zarówno osoby aktualnie pracujące, jak i osoby niepracujące w momencie badania (tj. osoby bezrobotne i bierne zawodowo). W ramach niektórych analiz uwzględniono także od kiedy osoby niepracujące nie wykonują pracy (nastąpił podział na osoby, które pracowały w ciągu ostatnich 8 lat oraz osoby, które zakończyły pracę zawodową 9 lat temu i wcześniej).

¹⁹ *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, GUS, Warszawa 2008.

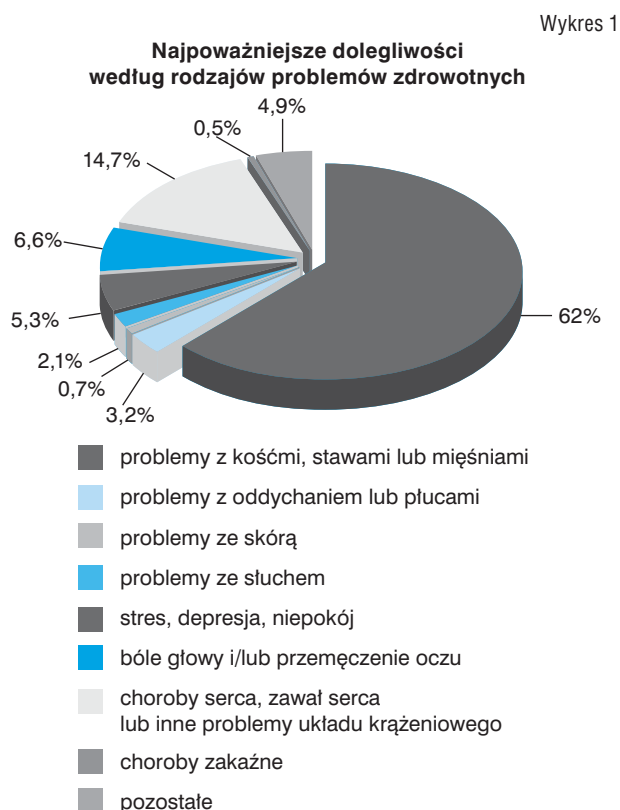
Występowanie dolegliwości zdrowotnych związanych z pracą

Wyszczególnienie		Osoby, które kiedykolwiek pracowały według bieżącej aktywności ekonomicznej w II kwartale 2007 r.							
		ogółem		pracujący		niepracujący, którzy w ciągu ostatnich 8 lat			
						pracowali		nie pracowali	
		w tys.	%	w tys.	%	w tys.	%	w tys.	%
Odczuwanie dolegliwości zdrowotnych	Ogółem	26 255	100	14 936	100	4 305	100	7 014	100
	Tak	6 661	25,4	3 031	20,3	1 079	25,1	2 551	36,4
	Nie	19 595	74,6	11 906	79,7	3 226	74,9	4 463	63,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, GUS, Warszawa 2008.

Jak wynika z danych w tabeli 6 choroby psychosomatyczne związane ze stresem zawodowym są odczuwane przez co czwartego respondenta w ogóle osób, które kiedykolwiek pracowały. W grupie obecnie pracujących takie problemy zauważyło 20,3% ankietowanych (co piąty respondent). Jeśli chodzi o osoby bierne zawodowo oraz bezrobotne, to negatywne skutki stresu w pracy częściej deklarują osoby, które mają dłuższą przerwę w pracy (pracowały 8 lub więcej lat temu). Wymieniona grupa osób najczęściej cierpi na choroby psychosomatyczne oraz inne dolegliwości, co wskazuje na odroczonego wpływ środowiska pracy na zdrowie pracowników.

Szczegółowy obraz dolegliwości związanych z pracą zawodową przedstawia wykres 1.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, GUS, Warszawa 2008.

Z omawianego badania wynika, iż najczęściej występującą dolegliwością zdrowotną są problemy z kośćmi, stawami lub mięśniami. Choroby układu ruchu i bóle z nim związane są więc najczęściej występującą grupą chorób psychosomatycznych – dolegliwości w tej grupie wskazało 62% respondentów spośród tych, którzy wskazywali na występowanie dolegliwości związanych z pracą. Kolejnym układem, istotnie obciążonym przez stres zawodowy, okazał się układ krążenia wymieniony jako powód najcięższych dolegliwości przez 14,7% respondentów. Znaczny odsetek badanych, 11,9% (w tym 5,3% wskazań na depresję i niepokój oraz 6,6% wskazań na bóle głowy i/lub przemęczenie oczu), wskazywał na dolegliwości związane z układem nerwowym.

Respondenci rzadziej wymieniali choroby psychosomatyczne związane z układem immunologicznym (problemy ze skórą pochodzenia alergicznego, czy choroby zakaźne wynikające z obniżenia odporności organizmu).

Innym typem badań, dotyczącym powiązań pomiędzy stresem zawodowym a chorobami, jest objęcie badaniem grupy osób, które cierpią na wybraną chorobę psychosomatyczną. Choroby układu krążenia bywają najczęstszą grupą chorób psychosomatycznych, poddawaną badaniom dotyczącym stresu zawodowego. Przykładem takiej obserwacji może być badanie osób, które zostały po raz pierwszy hospitalizowane z powodu zawału mięśnia sercowego²⁰.

Próbę osób do badania stanowili pacjenci I i II Kliniki Kardiologii Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Badanie objęło 816 osób (77,4% hospitalizowanych osób), w tym 550 mężczyzn (67,4% hospitalizowanych mężczyzn) i 266 kobiet (32,6% hospitalizowanych kobiet). 10% hospitalizowanych odmówiło wzięcia udziału w badaniu.

Zapewniono kontrolę następujących zmiennych (m.in.):

²⁰ A. Bortkiewicz, M. Kieć-Świerczyńska, B. Kręcisz, *Zagrożenia zdrowotne związane z wykonywaniem pracy poza pomieszczeniami zamkniętymi*, Medycyna Pracy 2008, nr 6.

- wiek osób badanych – najwięcej przypadków zawału mięśnia sercowego, zarówno w grupie mężczyzn jak i kobiet, występowało w przedziale wieku 56-60 lat, odpowiednio 22,3% v.s. 17,4%,

- stan zatrudnienia – w grupie badanej 293 osoby (36%) aktualnie pracowały, 346 osób pozostało na emeryturze (42,4%), a rentę chorobową otrzymywało 114 osób (14%), bezrobotnych było 51 osób (6,3%),

- staż pracy – ogólny staż pracy wynosił 32,9 lat – dla kobiet 30,7 lat, a dla mężczyzn 34 lata,

- tygodniowy czas pracy – tygodniowy czas pracy 49,32 godz.; wśród kobiet 46,34 godz., a w przypadku mężczyzn 50,76 godz.,

- poziom wykształcenia: wykształcenie średnie – 259 osób (31,7%), wykształcenie zasadnicze zawodowe 244 osób – (29,9%), wykształcenie podstawowe – 216 osób (26,5%), wykształcenie wyższe – 87 osób (10,7%), wykształcenie pomaturalne – 10 osób (1,2%).

W ramach badania analizą objęto również zawody osób badanych. Przedmiotowa analiza uwzględniała obciążenie fizyczne, umysłowe, psychiczne, a także warunki pracy (mikroklimat, organizację pracy i jej charakter). W grupie badanych mężczyzn najczęstszym wykonywanym zawodem był rolnik, następnie kadra zarządzająca niskiego i średniego szczebla oraz osoby prowadzące własną działalność gospodarczą. Przebadana grupa kobiet najczęściej zajmowała się pracami biurowymi, szyciem oraz rolnictwem.

Osoby badane najczęściej wiązały swój zawał z napięciem i stresem: 62,1%, przy czym częściej takie przekonanie prezentowała grupa kobiet (76,5%), niż mężczyzn (54%). Kolejną wskazaną grupą przyczyn zawału był wysiłek fizyczny – uważało tak 31,2% badanych (w tym 16,5% kobiet oraz 39,1% mężczyzn). 6,7% osób badanych wiązało wystąpienie zawału zarówno ze stresem, jak i wysiłkiem fizycznym.

Występowanie stresu zawodowego zmierzono pośrednio i bezpośrednio. 45,6% respondentów uznało, że ich praca wiąże się z dużym ryzykiem wypadku. Natomiast bezpośredni stres w pracy odczuwany był przez ponad połowę osób badanych (54,2%).

Do najczęściej wymienianych czynników generujących stres w pracy należały: praca zmianowa nocna, niskie zarobki, zła organizacja pracy i nieodpowiedni podział obowiązków, hałas, obciążenie fizyczne, niedostosowane do rzeczywistości przepisy prawne, warunki mikroklimatu.

Przyczyny występowania wypadków przy pracy

Wpływ czynników stresogennych na zdrowie pracowników nie stanowi jedyne poważnego skutku niewłaściwych warunków pracy. Kolejną, równie istotną i często tragiczną konsekwencją występowa-

nia stresu zawodowego, jest jego udział w zwiększeniu ryzyka wystąpienia wypadku przy pracy.

Aby rozważyć kwestie związane z wypadkami przy pracy konieczne jest zdefiniowanie tego pojęcia. Pojęcie wypadku przy pracy definiuje ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. z 2009 r. nr 167, poz. 1322). Zgodnie z jej przepisami za wypadek przy pracy uważa się nagle zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą:

1. podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika zwykłych czynności lub poleceń przełożonych,

2. podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia,

3. w czasie pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem wykonywania obowiązku wynikającego ze stosunku pracy.

Związek pomiędzy stresem zawodowym a wypadkami przy pracy można zaobserwować analizując przyczyny ich występowania. Badania dotyczące analizy wypadków uwzględniają trzy kategorie przyczyn:²¹

- **przyczyny techniczne:** niewłaściwy stan czynnika materialnego, niewłaściwe wykonanie czynnika materialnego, wady materiałowe, wady konstrukcyjne,

- **przyczyny organizacyjne:** niewłaściwa eksploatacja czynnika materialnego, niewłaściwa organizacja stanowiska pracy, niewłaściwa organizacja pracy,

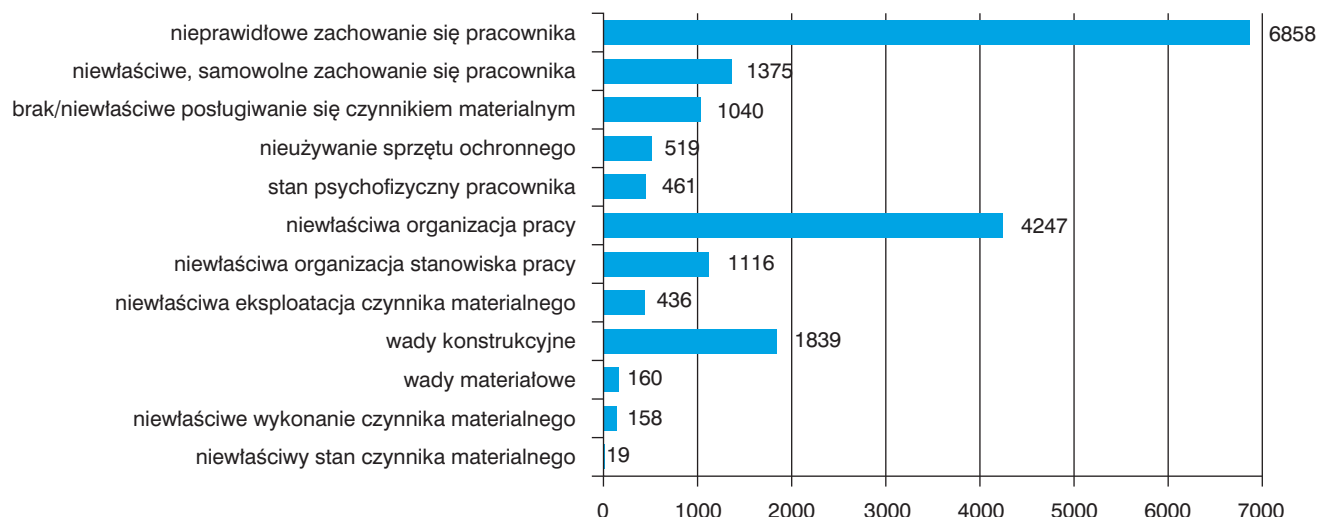
- **przyczyny ludzkie:** stan psychofizyczny pracownika, nieużywanie sprzętu ochronnego, brak/niewłaściwe postępowanie się czynnikiem materialnym, niewłaściwe, samowolne zachowanie się, nieprawidłowe zachowanie się pracownika.

Łączna liczba przyczyn 2703 wypadków objętych analizą przez Państwową Inspekcję Pracy wyniosła 18 228. Zaobserwowano zróżnicowany udział wymienionych wyżej poszczególnych kategorii oraz czynników w genezie analizowanych wypadków. Najczęstszą przyczyną wypadków była kategoria związana z czynnikiem ludzkim. Stanowiła ona 56,3% ustalonych przyczyn. Przyczyny organizacyjne – 31,8%. Udział przyczyn technicznych w ogólnej liczbie analizowanych wypadków okazał się najniższy. Wady konstrukcyjne lub niewłaściwe rozwiązania techniczne stanowiły 11,9% ogółu ustalonych przyczyn wypadków przy pracy.

Szczegółowy udział poszczególnych przyczyn wypadków oraz ich składowych przedstawiają wykres 2 i tabela 7.

²¹ Sprawozdanie GIP z działalności PIP 2008 r. *Analizowanie okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy.*

Przyczyny wypadków przy pracy



Źródło: Collect Consulting na podstawie danych PIP.

Tabela 7

Szczegółowy wykaz przyczyn wypadków przy pracy

Kryteria przyczyn	Poszczególne czynniki		Udział procentowy w kategorii przyczyn
		W tym (m.in.):	
Przyczyny ludzkie	nieprawidłowe zachowanie się pracowników	zaskoczenie niespodziewanym zdarzeniem	30%
		niedostateczna koncentracja na wykonywanej czynności	7,6%
		lekceważenie zagrożenia (brawura, ryzykanctwo itp.)	7,5%
		nieznajomość zagrożenia	4,5%
	niewłaściwe, samowolne zachowanie się pracowników	wykonywanie czynności bez usunięcia zagrożenia	2,8%
		wejście, wjechanie w obszar zagrożony bez upewnienia się, że nie ma niebezpieczeństwa	2,7%
		przechodzenie, przejeżdżanie lub przebywanie w miejscach niedozwolonych	2,6%
	nieużywanie sprzętu ochronnego przez pracowników		4,7%
stan psychofizyczny pracowników, niezapewniający bezpiecznego wykonywania pracy		3,8%	
Przyczyny organizacyjne	brak nadzoru nad pracownikami		12,2%
	tolerowanie przez nadzór odstępstw od zasad bezpiecznej pracy		9,3%
	brak lub niewłaściwe instrukcje bezpiecznej pracy		11,4%
	dopuszczanie do wykonywania pracy pracowników bez przeszkolenia lub niewłaściwe przeszkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy		8,1%
	niewyposażenie pracowników w środki ochrony indywidualnej lub niewłaściwy dobór tych środków		4,5%
	niedostateczne przygotowanie zawodowe pracowników, w tym brak wymaganych uprawnień kwalifikacyjnych		4,4%
Przyczyny techniczne	brak, niewłaściwy dobór oraz stan osłon i urządzeń ochronnych (zabezpieczenia m.in. przed zetknięciem się z ruchomymi elementami maszyn, urządzeń i narzędzi; uderzeniem przez wyrzucone substancje, materiały i przedmioty; wybuchem; zetknięciem z powierzchniami o skrajnych temperaturach [bardzo wysokich i niskich]; porażeniem prądem elektrycznym)		21,5%
	niewłaściwa stateczność czynnika materialnego (brak zabezpieczeń przed przewróceniem, zmianą położenia itp.)		14,8%
	brak lub niewłaściwe układy sterowania, elementy sterownicze, a także urządzenia sygnalizujące powstawanie zagrożeń		14%
	niewystarczająca wytrzymałość czynnika materialnego		14%
	brak lub niewłaściwe środki ochrony zbiorowej		8,7%
	ukryte wady materiałowe czynnika materialnego		5,1%

Źródło: Collect Consulting na podstawie danych PIP.

Przeanalizowanie przyczyn wypadków ze względu na znaczenie jakie mogą mieć dla psychologiczno-społecznego funkcjonowania pracowników pozwala na wyciągnięcie wniosków o znaczeniu stresu zawodowego w genezie wypadków przy pracy. Stres zawodowy przyczynia się więc nie tylko do powstawania chorób zawodowych, ale również, zwiększając ryzyko powstania błędów przy pracy, pośrednio prowadzi do wypadków.

Każda z analizowanych kategorii przyczyn wystąpienia wypadku odnosi się do zjawiska stresu zawodowego. Powiązanie przyczyn występowania wypadków oraz czynników stresogennych odbywa się dwukierunkowo:

- stres zawodowy ma wpływ na powstawanie przyczyn wypadków,
- przyczyny wypadków generują stres zawodowy.

Grupa **przyczyn ludzkich**, mająca najistotniejszy udział w genezie wypadków przy pracy, może być bezpośrednio spowodowana wpływem stresorów zawodowych. Takie przyczyny ludzkie, jak: zaskoczenie niespodziewanym zdarzeniem, niedostateczna koncentracja na wykonywanym zadaniu to zachowania, w powstaniu których może mieć istotne znaczenie zmęczenie wynikające np. ze stałego lub okresowego przeciążenia pracą, pracą w systemie zmianowym, negatywnym wpływem pracy na życie osobiste (stresory zawodowe). Nieznajomość zagrożenia, posiadająca również istotny udział w grupie przyczyn ludzkich, może wynikać chociażby z niejasno określonego zakresu obowiązków, częstych zmian sposobu i miejsca wykonywania pracy, braku wiedzy o właściwym wykonywaniu pracy na danym stanowisku.

Stres zawodowy wywołany wykonywaniem prostych, powtarzalnych, monottonnych czynności, koniecznością stałej czujności i skupienia czy też brakiem możliwości zrelaksowania się może doprowadzać do niewłaściwych samowolnych zachowań pracowników i wystąpienia wypadków z powodu wykonywania czynności bez usunięcia zagrożenia, wejścia, wjechania w obszar zagrożony bez upewnienia się czy jest bezpiecznie, przebywania w miejscach niedozwolonych.

Nagły lub utrzymujący się niewłaściwy stan psychofizyczny pracowników bezpośrednio zwiększa ryzyko wystąpienia wypadku. Warto podkreślić, iż jego powstanie może wynikać z występowania stresorów związanych ze sposobem organizacji pracy, w tym: zbyt mocno ograniczonym zakresem kontroli nad pracą, niedotrzymywaniem przez przełożonych warunków umowy, składaniem obietnic bez pokrycia. Wpływ na pogorszenie stanu psychofizycznego będą miały także stresory związane z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy, np. brak wsparcia ze strony innych, rywalizacja, brak kontaktów nieformalnych.

Praca pod presją czasu, przeciążenie pracą, zbyt mocno sformalizowany obieg informacji i podejmowanie decyzji, brak możliwości wyrażania opinii w sprawach istotnych dla przedsiębiorstwa, podejmo-

wanie decyzji, które mogą mieć istotne konsekwencje to tylko niektóre elementy stresu zawodowego mogące generować takie **przyczyny organizacyjne** występowania wypadków, jak: brak nadzoru nad pracownikami, tolerowanie przez nadzór odstępstw od zasad bezpiecznej pracy, brak lub niewłaściwe instrukcje bezpiecznej pracy. Nieprawidłowości w zakresie bezpiecznego kierowania zespołem pracowników mogą być dodatkowo wzmacniane przez stresory związane z nieprawidłowymi relacjami pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz pomiędzy podwładnymi (nieprzyjazna atmosfera, dyskryminacja itp.).

W ramach omawianej kategorii przyczyn istotne jest wspomniane już, dwukierunkowe powiązanie przyczyn wypadków oraz stresu zawodowego. Wszystkie przyczyny organizacyjne, a w szczególności dopuszczanie do wykonywania pracy pracowników bez przeszkolenia lub niewłaściwe przeszkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, niewyposażenie pracowników w środki ochrony indywidualnej lub niewłaściwy dobór tych środków mogą generować wystąpienie reakcji stresowej, zwiększając ryzyko wystąpienia wypadku w wyniku przyczyn ludzkich.

Taki sam proces może wystąpić w przypadku **przyczyn technicznych**. Udział tych zdarzeń w ogólnej liczbie wypadków jest najniższy. Należy jednak pamiętać, że, przykładowo, brak, niewłaściwy dobór oraz stan osłon i urządzeń ochronnych, czy brak lub niewłaściwe układy sterowania, elementy sterownicze, a także urządzenia sygnalizujące powstawanie zagrożeń mogą nie tylko bezpośrednio przyczynić się do wystąpienia wypadku. Pracownicy, często świadomi występujących nieprawidłowości po stronie czynnika materialnego, wykonują niebezpieczną pracę, co może prowadzić w związku z pojawieniem się stresu zawodowego do wystąpienia znacznych obciążeń psychicznych.

Przedstawione wyżej przyczyny występowania wypadków, oparte na badaniu reprezentatywnej populacji polskich organizacji, stanowią ważne źródło informacji umożliwiające pracodawcom analizę działania własnej firmy i, w konsekwencji, przeciwdziałanie negatywnym skutkom występowania stresu zawodowego.

Koszty społeczne wypadków przy pracy

Koszty społeczne wypadków trudniej poddać analizie niż ich koszty ekonomiczne ze względu na ich trudno mierzalny charakter. Ponadto w przypadku kosztów społecznych trudności nastęrcza określenie pierwszeństwa w przypadku niektórych z możliwych skutków stresu. Np. w przypadku, gdy pracownik cierpi na depresję, problemem może być jednoznaczne określenie czy choroba została wywołana stresem w miejscu pracy czy też to depresja stanowi przyczynę wzrostu poziomu stresu odczuwanego przez pracownika²².

²² T. Chandola, *Stress at Work*, Londyn 2010.

■ Koszty ponoszone przez pracownika

Koszty społeczne, podobnie jak koszty ekonomiczne, mogą być wynikiem wypadków, którym pracownicy ulegają podczas pracy. W tej perspektywie nacisk należy położyć na koszty poniesione przede wszystkim przez osobę, która uległa wypadkowi oraz jej rodzinę.

Pierwszym, bezpośrednim kosztem, jaki ponosi ofiara wypadku jest ból i cierpienie, jakie stają się jej udziałem oraz obniżenie jakości życia, zarówno poszkodowanego jak i jego rodziny. W dalszej kolejności są konsekwencje natury emocjonalnej ponoszone przez poszkodowanego i jego rodzinę²³ oraz zwiększenie zagrożenia popadnięcia w choroby związane ze stresem, aktualnym stanem zdrowia i poziomem życia, takie jak depresja czy alkoholizm. Kosztem jaki ponosi w takim przypadku rodzina osoby odczuwającej stres jest także pogorszenie się relacji rodzinnych i atmosfery domowej. Do wymienionych kosztów wynikających z oddziaływania na pracowników stresu w miejscu pracy niektórzy autorzy dodają także – w skrajnych przypadkach – popełnienie samobójstwa.

Samobójstwo

Pierwsze badania nad zjawiskiem samobójstwa w wyniku wysokiego poziomu stresu w miejscu pracy prowadzone były w Japonii. Ujawniły one, że najczęściej samobójstwa popełniali pracownicy, którzy posiadali wysokie ambicje, wiele od siebie wymagali, pracowali w zwiększonym czasie pracy oraz nie mieli możliwości samodzielnego podejmowania decyzji w trakcie pracy.

Badania przeprowadzone w tym zakresie w Wielkiej Brytanii na populacji mężczyzn pomiędzy 15 a 44 rokiem życia dowodzą, że w wyniku stresu związanego z niepewnością zatrudnienia w 2008 r. samobójstwo popełniło prawie 19% z nich. Wynik ten znacznie poprawił się od 1998 r., kiedy to odsetek samobójstw popełnionych w tej samej populacji wyniósł 24%²⁴.

Wypalenie zawodowe

Spośród wymienionych wyżej kosztów społecznych narażenia na stres w miejscu pracy, najczęściej charakteryzowanym przez specjalistów i opisywanym w różnego typu artykułach i publikacjach jest **wypalenie zawodowe**. Pojęcie to jest niezwykle szerokie – zawiera w sobie większość z opisywanych kosztów społecznych. Generalnie składa się jednak z trzech elementów:

- wyczerpania emocjonalnego,
- depersonalizacji,
- obniżonego poczucia dokonań osobistych.

Wyczerpanie emocjonalne pojawia się jako pierwszy symptom wypalenia zawodowego i wiąże

się z ogólnym zniechęceniem do pracy, coraz mniejszym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, obniżoną aktywnością w miejscu pracy, pesymizmem oraz nieustępującym napięciem psychofizycznym, które prowadzi do drażliwości, poczucia fizycznego zmęczenia, bezsenności, stanów lękowych, a nawet objawów psychosomatycznych.

Drugi element wypalenia zawodowego – **depersonalizacja** – charakteryzuje się obojętnością lub wręcz niechęcią w kontaktach z innymi osobami, zwykle będącymi odbiorcami usług danej osoby lub jej podopiecznymi. W tym drugim przypadku depersonalizacja wywołuje szersze konsekwencje – zwłaszcza na gruncie rodzinnym – stanowiące koszt także dla osób pozostających pod opieką wypalającego zawodowo pracownika, który zwykle dystansuje się wobec problemów podopiecznych, skraca i formalizuje kontakty z nimi.

Ostatnią część składową wypalenia zawodowego to **poczucie obniżenia własnych dokonań**. Początkowo charakteryzuje się ono obniżeniem lub całkowitą utratą satysfakcji z pracy, a następnie postępującym zmniejszeniem zaangażowania w obowiązki zawodowe. W wyniku wystąpienia tych symptomów dochodzi często do obwiniania samego siebie o brak umiejętności zawodowych i obniżenia samooceny, które skutkuje pojawieniem się zachowań agresywnych lub tendencji ucieczkowych (np. absencje w pracy)²⁵.

Badaniem kosztów społecznych odczuwanych przez pracowników pracujących w polskich przedsiębiorstwach od 2006 r. zajmuje się Państwowa Inspekcja Pracy. We wspomnianym roku PIP uruchomiła pierwszą edycję programu prewencyjnego dotyczącego przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy. Od tamtej pory udało się przeprowadzić cztery roczne edycje programu prewencyjnego. Obejmował on szkolenia dla pracodawców i pracowników, publikację i dostarczanie obydwu grupom materiałów informacyjnych, wizyt inspektorów pracy w zakładach pracy oraz badania ankietowe pracodawców i pracowników. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że poziom wiedzy pracodawców na temat źródeł stresu w miejscu pracy oraz wpływu narażenia pracowników na stres w związku ze sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa i samych pracowników wynosił w 2006 r. ogółem 2,5%. W roku 2008 poziom ten udało się zwiększyć do 10,5%²⁶.

Badanie ankietowe pracowników pozwoliło odkryć czynniki występujące w miejscu pracy, które najczęściej przyczyniają się do wzrostu poziomu odczuwanego przez nich stresu. Dane uzyskane przez PIP w ramach wspomnianego badania prezentuje wykres 3.

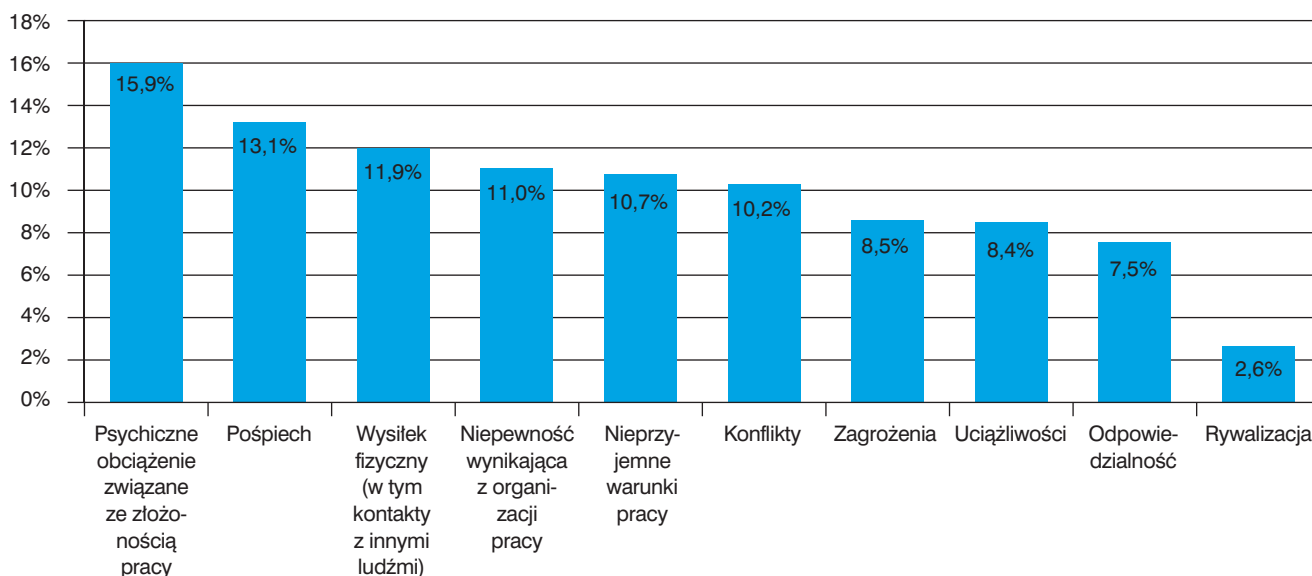
²³ A. Kostyk-Lewandowska, *Koszty wypadków w urzędzie, Kadry i Płace w administracji*, 2011, nr 1.

²⁴ T. Chandola, *op. cit.* ...

²⁵ A. Kamrowska, *Wypalenie zawodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź 2007.

²⁶ Dane PIP.

Czynniki zwiększające poziom stresu odczuwanego przez pracowników w miejscu pracy



Źródło: Opracowanie przez Collect Consulting na podstawie danych uzyskanych przez Państwową Inspekcję Pracy.

■ Koszty ponoszone przez pracodawców

Koszty społeczne i finansowe ponoszone przez pracodawców wiążą się nierozdzielnie z kosztami stresu odczuwanymi przez pracowników. Są przy tym zwykle wyższe niż w przypadku kosztów ponoszonych z tytułu czysto fizycznych urazów odniesionych w miejscu pracy. W Polsce niewiele jest informacji na temat relacji i różnic pomiędzy kosztami ponoszonymi na leczenie fizycznych i psychicznych skutków odczuwania stresu w miejscu pracy. W krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej dostrzeżono już, że koszty leczenia pracowników, u których pojawiły się psychiczne lub psychosomatyczne objawy stresu, są znacznie wyższe niż w przypadku, gdy doznają oni w miejscu pracy urazów fizycznych. Dla przykładu: w warunkach kanadyjskich koszty ponoszone przez pracodawcę w przypadku absencji pracownika spowodowanej urazem fizycznym wynoszą 9000 USD, natomiast w przypadku urazu psychicznego lub psychosomatycznego wzrastają one do 18 000 USD²⁷.

Koszty stresu w pracy, w ujęciu społecznym, oznaczają również:

- obniżenie efektywności i wydajności pracy pracowników,
- popełnianie przez pracowników w czasie pracy dużej liczby niezamierzonych błędów i pomyłek,
- uleganie wypadkom przy pracy,
- niechęć pracowników do nowości i zmian w pracy,
- niewykonywanie przez pracownika poleceń przełożonego i wchodzenie w konflikty z nim,

²⁷ J. Morrow, *Studies stress economic cost of depression in the workplace*, Canadian Occupational Safety, Magazine, Quebec 15.10.2010.

- omijanie przez pracownika zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
- częste zapadanie pracowników na choroby somatyczne – również przewlekłe – i korzystanie ze zwolnień lekarskich oraz wypalenie zawodowe czy nawet odejście z pracy²⁸. Najczęściej pojawiające się choroby somatyczne są chorobami układu krążenia, układu mięśniowo-szkieletowego oraz zaburzeniami jelitowo-żołądkowymi.

Podobne koszty społeczne długotrwałego odczuwania stresu w miejscu pracy ponoszone przez pracownika ulegającego stresowi – tj. zaburzenia funkcjonowania w pracy i w domu, zaburzenia zdrowia psychicznego, choroby somatyczne – podają w swoim opracowaniu eksperci Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Zestawienie opracowane przez Instytut Medycyny Pracy zawiera także informacje na temat kosztów ponoszonych przez organizację zatrudniającą pracownika. Do kosztów organizacyjnych zaliczone zostały: „pogorszenie efektywności pracy, absencja, fluktuacja kadr, spadek jakości, patologia organizacji pracy i pogorszenie wizerunku firmy”²⁹.

■ Koszty ponoszone przez społeczeństwo

W warunkach polskich koszty stresu występujące w licznych firmach ponoszone przez społeczeństwo wynikają z faktu płacenia do ZUS i NFZ składek ubezpieczeniowych i podatków, z których następnie finansowane są działania związane z następstwem wypadku.

²⁸ A. Świdorski, *Źródła stresu zawodowego, jego objawy i skutki ekonomiczne dla przedsiębiorstwa*, Seminarium Okręgowego Inspektoratu Pracy w Łodzi „Stres w pracy”, 15.11.2006 r.

²⁹ D. Merecz, M. Waszkowska, *Informacja na temat zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2007.

Wśród kosztów ponoszonych przez społeczeństwo wyróżnić można straty występujące natychmiast po zaistnieniu wypadku oraz pojawiające się w dłuższej perspektywie.

Pierwszy rodzaj kosztów wynika z: konieczności przeprowadzenia akcji ratunkowych i pożarniczych wraz z działaniami policji, postępowania powypadkowego, przygotowawczego i sądowego. Koszty odczuwalne dla całego społeczeństwa ponoszone są również w postaci podwyżki ceny produktu lub usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo, w którym nastąpił wypadek. Podwyżka taka, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest sposobem na obniżenie strat poniesionych w konsekwencji wypadku³⁰.

W dłuższej perspektywie uwzględnić należy także koszty wynikające z istnienia i działania Państwowej Inspekcji Pracy oraz leczenia i rehabilitacji zawodowej, jakiej poddawana jest osoba, która uległa wypadkowi. Struktura wydatków z funduszu ubezpieczeń wypadkowych ZUS kształtuje się następująco – według ilości wypłacanych środków:

- renty z tytułu niezdolności do pracy,
- renty rodzinne, jednorazowe odszkodowania,
- zasiłki chorobowe, świadczenia rehabilitacyjne,
- zasiłki pogrzebowe³¹.

Łączny koszt wypadków przy pracy, ponoszony przez pracownika, pracodawcę i społeczeństwo, można przedstawić w wymiarze finansowym. W 2002 r. oszacowano, jak duży udział w ogóle kosztów ponosi każda z wymienionych grup. Okazało się, że:

- największym odsetkiem kosztów wypadków obciążone jest społeczeństwo – ponosi ono 76% ogólnego przeciętnego kosztu wypadku,
- W ramach owych 76% koszty ZUS wynoszą 46%, a koszty leczenia – 30%,
- Koszty ponoszone przez osobę, która uległa wypadkowi oraz jej rodzinę stanowią 13% ogółu kosztów,
- Najmniejsze koszty ponoszone są przez przedsiębiorstwo zatrudniające osobę poszkodowaną – stanowią one 11% ogółu kosztów wypadku³².

Możliwe jest również poczynienie rozróżnienia odnośnie poszczególnych rodzajów wypadków. Wówczas udział kosztów kształtuje się następująco: „udział kosztów ZUS w przeciętnym koszcie wypadku zaznacza się najbardziej wśród wypadków śmiertelnych i stanowi aż 78% ogólnego kosztu oraz wśród wypadków rentowych – 61%. Koszty leczenia stanowią główną pozycję w wielkości przeciętnego kosztu zarówno wśród wypadków powodujących absencję powyżej 28 dni – 53%, jak i wśród wypadków powodujących absencję do 28 dni włącznie – 44%. Koszty ponoszone przez poszkodowanych i ich rodziny mają największy

udział w przeciętnym koszcie wypadku wśród wypadków rentowych – 25% oraz wśród wypadków śmiertelnych – 13%. Bardzo niski jest udział przedsiębiorstw w społecznych kosztach wypadków przy pracy³³”.

Poruszaną problematyką zajmuje się również Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Koszty społeczne to w rozumieniu ekspertów Instytutu: patologie społeczne, obciążenie systemu opieki zdrowotnej z tytułu obsługi chorób odstresowych, koszty długotrwałej niezdolności do pracy³⁴.

Konsekwencje narażenia na stres w miejscu pracy w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej odczuwalne są przez niemal każdego pracownika. Polska gospodarka od końca lat 80. XX w. ewoluuje w kierunku, który wytyczyły gospodarki tych właśnie krajów. Niepokojącym w tej sytuacji może wydawać się fakt, że badania prowadzone zarówno przez Państwową Inspekcję Pracy, jak i Instytut Medycyny Pracy dowodzą, że wiedza polskich pracodawców i pracowników na temat kosztów narażenia na stres w miejscu pracy jest stosunkowo niska, mimo że na stres narażone są wszystkie grupy wiekowe pracowników.

Z danych GUS wynika, że stres jest jedną z trzech głównych przyczyn problemów zdrowotnych związanych z pracą wśród pracowników w wieku 15-44 oraz 54-64 lata. Wśród osób w wieku 45-54 lata stres odczuwany w miejscu pracy znajduje się na czwartym miejscu spośród pięciu największych dolegliwości odczuwanych przez osoby w tym wieku³⁵. Dane GUS dowodzą także, że im wyższe wykształcenie pracowników zatrudnionych w polskiej gospodarce, tym odczuwany przez nich poziom stresu również jest wyższy. Najczęściej narażonymi na stres – a więc i ponoszenie kosztów jego wystąpienia – grupami zawodowymi są przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, specjaliści oraz technicy i średni personel. Co czwarty z pracowników odczuwających stres musiał przy tym przerwać pracę na okres powyżej 14 dni. Co ciekawe, częściej z tego typu przerw w pracy korzystali mężczyźni, mimo że to kobiety częściej odczuwają stres w miejscu pracy³⁶.

W związku z tym istotne powinno stać się zwiększenie świadomości na temat społecznych i ekonomicznych kosztów stresu zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników oraz stałe monitorowanie aktualnego poziomu stresu w miejscu pracy.

Program zarządzania stresem

Program zarządzania stresem to **strategia działań zapobiegających stresowi bądź obniżających jego poziom**. Jest to filozofia organizacji i zbiór zasad, które kształtują konkretne metody

³⁰ A. Kostyk-Lewandowska, *Koszty wypadków w urzędzie, Bezpieczeństwo i Higiena Pracy* 2011, nr 1.

³¹ R. Furtak, *Analiza kosztów wypadków przy pracy*, Okręgowa Inspekcja Pracy w Opolu 2008.

³² J. Rzepecki, *Społeczne koszty wypadków przy pracy w Polsce*, Bezpieczeństwo Pracy 2005, nr 7-8.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*, GUS, Departament Pracy i Warunków Życia, Warszawa 2008.

³⁶ Ibidem.

poświęcone promocji zdrowia jednostek i organizacji w celu zabezpieczenia ich przed negatywnymi skutkami stresu. Wdrożenie takiego programu ma na celu zwiększenie dobrostanu pracowników, który niezbędny jest dla osiągnięcia produktywności firmy, każdorazowo obniżanej przez występujące w niej negatywne zjawiska związane ze stresem zawodowym³⁷.

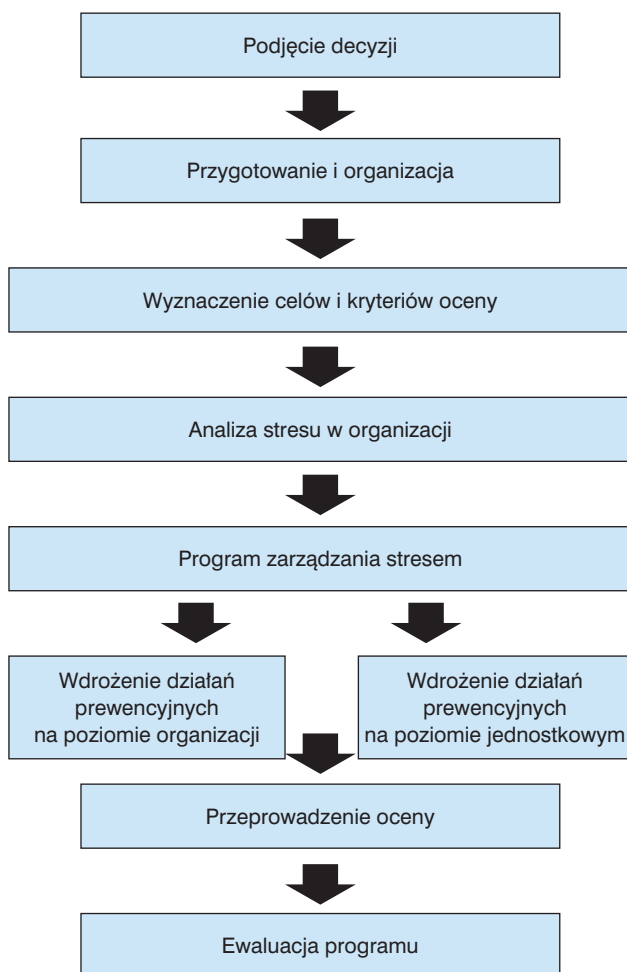
■ Budowanie programu zarządzania stresem

Opracowanie programu zarządzania stresem powinno zostać oparte o standardy pracy, które pozwolą zwiększyć efektywność wszystkich podejmowanych działań. Poniżej zaprezentowano przygotowanie programu w ujęciu procesowym.

Działania prewencyjne, które obejmie program, można podzielić na **działania skierowane na organizację** oraz **działania skierowane na pracowników**. Budowę i realizację programu należy przeprowadzić w oparciu o zaprezentowane na rysunku 3 etapy.

Rysunek 3

Budowa i wdrożenie programu zarządzania stresem



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

³⁷ N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Przed wdrożeniem programu należy:

- uświadomić przełożonym i podwładnym istnienie stresu w pracy, wytłumaczyć jego przyczyny, opisać symptomy, zwrócić uwagę na koszty wywołane skutkami stresu i potrzebę kontrolowania jego natężenia. Pomocne mogą tu być warsztaty przeprowadzone przez firmy zewnętrzne, jak i wewnętrznych trenerów,
- zdobyć wsparcie zarządu, przedstawiając zarówno cel programu (np. zmniejszenie rotacji i absencji), jak i jego znaczenie dla funkcjonowania firmy. Należy przedstawić w formie pisemnej propozycje wdrożenia projektu i jasno określone spodziewane korzyści dla organizacji. Trzeba wyraźnie określić ryzyko, na jakie narażona jest organizacja, jeżeli program nie zostanie wdrożony. Od samego początku tworzenia programu konieczne jest również zapewnienie bieżącego wsparcia ze strony działu doradztwa personalnego (ang. *Human Resources – HR*),
- zapewnić udział pracowników i ich zaangażowanie na wszystkich etapach wdrażania programu. W tym celu należy wytypować przedstawicieli każdego zespołu i nakłonić ich do uczestniczenia w poszczególnych etapach wdrażania projektu. Przedstawiciele pracowników powinni analizować w swoich grupach poszczególne etapy projektu, a wnioski z takich spotkań przedstawiać na spotkaniach zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie projektu. Wszyscy pracownicy powinni być na bieżąco informowani o podejmowanych krokach i ich rezultatach,
- przygotować zasoby konieczne do przeprowadzenia programu – w tym m.in. zorganizować specjalistyczne szkolenia wewnętrzne dla pracowników lub pomoc wyspecjalizowanych trenerów bądź konsultantów.

Działania prewencyjne skierowane na przedsiębiorstwo

W ramach możliwych do zastosowania działań prewencyjnych skierowanych na przedsiębiorstwo wyróżnić należy dwa podstawowe obszary funkcjonowania organizacji: systemowe funkcjonowanie organizacji oraz organizacja pracy na stanowiskach. Obniżanie poziomu stresu zawodowego będzie wiązało się z wprowadzaniem zmian w wyżej wymienionych obszarach.

Wprowadzanie zmian w organizacji:

- zwiększanie udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- zwiększanie udziału pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- niwelowanie niekorzystnych środowiskowych warunków pracy,
- budowanie sprzyjającego klimatu w organizacji.

Wprowadzanie zmian na stanowiskach:

- zapewnianie przejrzystych obowiązków zawodowych,

- obniżanie ilościowego obciążenia pracą,
- obniżanie jakościowego obciążenia pracą,
- niwelowanie wpływu pracy na życie pozawodowe.

▷ WPROWADZENIE ZMIAN W ORGANIZACJI

Przyczyna stresu: ograniczony zakres partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji

Opis sytuacji stresowej: Rola pracownika pozostaje ograniczona do wykonywania zadań związanych ze stanowiskiem, co stanowi ryzyko dla oddziaływania stresorów, które wynikają z niskiego poziomu identyfikacji z firmą, niezrozumienia celowości podejmowanych decyzji oraz przyjętych kierunków działań.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 8

Sposoby zwiększania udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Podjęcie decyzji o włączeniu pracowników w działania planistyczne.	Zwiększanie świadomości pracowników w zakresie celów i strategii firmy.
Opracowanie sposobu planowania strategicznego z udziałem pracowników.	Włączanie pracowników w proces opracowania nowych strategii (w szczególności strategii rozwoju poszczególnych działów).
Opracowanie sposobu planowania zmian z udziałem pracowników.	Zwiększenie świadomości w zakresie wdrożenia strategii i planowanych zmian.
Opracowanie systemu komunikacji umożliwiającego wyrażanie pracownikom opinii w sprawach istotnych dla przedsiębiorstwa, obniżenie poziomu sformalizowania komunikacji i podejmowania decyzji.	Zachęcanie pracowników do wypowiedzania się w sprawach przyjętej strategii firmy oraz wyznaczonych celów.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** przeprowadzenie audytu zarządzania i komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji strategicznych oraz sposobu wprowadzania zmian; opracowanie procedur włączenia pracowników w podejmowanie decyzji istotnych dla organizacji,

- **działania szkoleniowe:** szkolenie kadry zarządzającej w obszarze zarządzania z większym udziałem zespołu w podejmowaniu decyzji; szkolenie wszystkich pracowników w zakresie umiejętności zarządzania zmianą.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Pracownicy identyfikują się z organizacją, dzięki czemu są podmiotem, a nie przedmiotem wydarzeń w organizacji. Rozumieją potrzebę wprowadzanych zmian, co

obniża stres, jaki może się z tym wiązać. Rozwój organizacji wynika także z inicjatywy pracowników, a nie jest odbierany jako narzucona konieczność. Kultura organizacji sprzyja osiągnięciu coraz lepszych rezultatów.

Przyczyna stresu: ograniczony zakres partycypacji pracowników w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Opis sytuacji stresowej: Pracownik pozostaje biernym odbiorcą systemu zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonującym w organizacji. Ze względu na niską świadomość w zakresie podejmowanych decyzji lub niezrozumienie celowości podejmowanych działań albo całkowity ich brak, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) nie pełni swojej funkcji, prowadząc do powstania sytuacji stresowej.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 9

Sposoby zwiększania udziału pracowników w zakresie ZZL

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Opracowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem procedur włączania pracowników.	Zwiększanie świadomości pracowników w zakresie znaczenia poszczególnych elementów systemu ZZL.
Opracowanie jasnych kryteriów selekcji i rekrutacji ze szczególnym uwzględnieniem rekrutacji wewnętrznej.	Przedstawianie pracownikom zasad rekrutacji wewnętrznej, szczegółowe informowanie o jej wynikach.
Opracowanie jasnego systemu ocen pracowniczych.	Zwiększenie świadomości pracowników w obszarze zasad wprowadzania ocen pracowniczych, głównych celów oraz konsekwencji i możliwości, jakie się z nimi wiążą.
Opracowanie systemu motywowania pracowników oraz jasnych kryteriów nagradzania.	Precyzyjne informowanie pracowników o możliwości awansu, udzielanie informacji zwrotnych.
Opracowywanie ścieżek rozwoju zawodowego.	Zwiększanie udziału pracowników w projektowaniu ścieżek rozwoju zawodowego.
Podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez elastyczny system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.	Włączanie pracowników w diagnozowanie potrzeb szkoleniowych oraz w ich przygotowywanie.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** doradztwo w zakresie *Human Resources*,

- **działania szkoleniowe:** szkolenia dla menadżera HR oraz kadry zarządzającej w obszarze *Human Resources*.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Dzięki zwiększeniu świadomości pracowników dotyczącej stosowanych narzędzi ZZL, obniża się po-

ziom stresu wynikającego z obaw niektórych pracowników przed utratą pracy (znajomość planów zatrudnienia, redukcji stanowisk oraz możliwości związanych z rekrutacją wewnętrzną). Opracowanie i ujawnienie kryteriów oceniania i nagradzania wpływa mobilizująco na pracowników, którzy posiadają wysokie aspiracje zawodowe, zmniejszając jednocześnie frustrację wynikającą z bycia niedocenianym czy niesprawiedliwie traktowanym ze względu na możliwość awansu. Profesjonalna diagnoza potrzeb szkoleniowych oraz udział pracowników w projektowaniu szkoleń obniża poziom stresu związany z monotonią pracy dzięki wprowadzeniu innowacyjnych sposobów jej wykonywania czy przedstawienia nowych obszarów zadaniowych.

Przyczyna stresu: niekorzystne środowiskowe warunki pracy

Opis sytuacji stresowej: Występowanie na stanowiskach pracy następujących czynników szkodliwych: nadmiernego hałasu, nieodpowiedniego oświetlenia, drgań i wibracji przekraczających dopuszczalne normy, szkodliwych substancji chemicznych, promieniowania elektromagnetycznego przekraczającego normy, zbyt wysokiej lub zbyt niskiej temperatury, szkodliwych czynników biologicznych.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 10

Sposoby niwelowania niekorzystnych środowiskowych warunków pracy

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Wprowadzenie systematycznych ocen narażenia na szkodliwe warunki środowiskowe. Natychmiastowe wprowadzenie środków zaradczych w przypadku zdiagnozowania przekroczenia dopuszczalnego poziomu oddziaływania czynnika.	Zwiększanie świadomości pracowników w obszarze ryzyka, jakie wiąże się z wykonywaną pracą oraz dopuszczalnych norm związanych z poszczególnymi czynnikami środowiskowymi. Zachęcanie pracowników do zgłaszania nieprawidłowości.
Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kontrola poziomu przestrzegania przepisów.	Zachęcanie pracowników do przestrzegania przepisów BHP oraz zgłaszania nieprawidłowości.
Regularna kontrola wprowadzanych środków ochrony indywidualnej. Natychmiastowe usuwanie nieprawidłowości.	Przykładanie odpowiedniej wagi do wprowadzanych środków ochrony indywidualnej. Zachęcanie pracowników do zgłaszania nieprawidłowości.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** ocena poziomu narażenia na niekorzystne warunki środowiskowe na poszczególnych stanowiskach, przeprowadzenie kontroli przestrzegania przepisów BHP,

- **działania szkoleniowe:** dodatkowe szkolenia z zakresu BHP.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Bezpieczeństwo pracowników zapewnione zostanie nie tylko dzięki kontroli stosowania przepisów BHP, ale przede wszystkim dzięki zwiększeniu indywidualnej odpowiedzialności osób zatrudnionych w tym zakresie. Dzięki temu poziom stresu związany z występowaniem szkodliwych czynników środowiskowych obniży się nie tylko poprzez poprawienie warunków pracy, ale również poprzez uzyskanie kontroli pracowników nad występowaniem czynników szkodliwych.

Przyczyna stresu: niesprzyjająca atmosfera pracy związana z relacjami interpersonalnymi

Opis sytuacji stresowej: W organizacji występują problemy interpersonalne pomiędzy pracownikami zarówno na szczeblu kadry kierowniczej, jak i wśród podległych pracowników. W szczególności widoczny jest brak współpracy oraz nastawienie pracowników na osiągnięcie celów indywidualnych (nastawienie na rywalizację). Pracownicy nie utrzymują kontaktów nieformalnych podczas wykonywania pracy, w trudnych sytuacjach nie mogą liczyć na otrzymanie wsparcia. W pracy utrzymuje się nieprzyjemna atmosfera, pojawiają się niepożądane zachowania, jak np. wyśmiewanie, poniżanie, dyskryminacja czy nawet mobbing.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 11

Sposoby budowania sprzyjającego klimatu w organizacji

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Zapewnienie wsparcia organizacyjnego dla menadżerów w zakresie radzenia sobie z trudnymi sytuacjami interpersonalnymi, np. poprzez ścisłą współpracę pomiędzy kadrą zarządzającą a działem HR oraz ewentualnie zewnętrznym doradcą personalnym.	Zwiększanie świadomości menadżerów w zakresie możliwości korzystania ze wsparcia działu HR w przypadku występowania trudności interpersonalnych. Organizowanie spotkań menadżerów zapewniających wymianę doświadczeń w obszarze radzenia sobie z trudnymi sytuacjami.
Zmiany w obszarze ZZL (m.in.): opracowanie systemu motywacyjnego promującego nastawienie pracowników na współpracę. Opracowanie jasnych zasad nagradzania i możliwości otrzymania awansu.	Promowanie zachowań nastawionych na współpracę. Zwiększanie świadomości wszystkich pracowników w zakresie możliwości awansu oraz kryteriów oceniania.
Opracowanie standardów kierowania zespołami z uwzględnieniem kultury wzajemnego wspierania się oraz współodpowiedzialności za efekty pracy całego zespołu.	Zwiększanie świadomości pracowników w zakresie możliwości otrzymywania wsparcia od przełożonych. Promowanie postaw pracowników, którzy chętnie pomagają innym oraz dbają o budowanie atmosfery zaufania i pomocy w poszczególnych zespołach.

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Budowanie wizerunku organizacji dbającej o relacje interpersonalne. Wyznaczenie odpowiednich zadań w dziale HR.	Organizowanie wyjazdów integracyjnych oraz imprez okolicznościowych. Stworzenie możliwości wspólnego spożywania posiłków w zakładzie pracy. Promowanie inicjatyw wspólnego spędzania czasu czy innych oddolnych inicjatyw pracowników, mogących rozwijać relacje.
Opracowanie zasad postępowania w przypadku wystąpienia zachowań niezgodnych z prawem lub innych niepożądanych zachowań. Opracowanie sposobu składania skarg oraz sposobu badania występującej sytuacji.	Zapoznanie pracowników z możliwością złożenia skargi. Bieżące reagowanie na występujące niepożądane zachowanie oraz wyciąganie konsekwencji w stosunku do osób łamiących przepisy czy też prezentujących niską kulturę osobistą.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** opinie doradców personalnych, opinie prawne,
- **działania szkoleniowe:** szkolenia z zakresu rozwiązywania problemów, treningi interpersonalne, treningi komunikacji interpersonalnej, szkolenia dla kadry zarządzającej w zakresie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Zmniejszył się stres związany z możliwością bycia narażonym na przemoc psychiczną i fizyczną. Pracownicy czują się bezpiecznie dzięki możliwości otrzymania wsparcia od przełożonych i pracodawcy, w przypadku wystąpienia jakichkolwiek niewłaściwych zachowań ze strony współpracowników. Klimat organizacyjny poprawia się m.in. dzięki budowaniu współpracy na wszystkich szczeblach organizacji, co prowadzi do poprawy produktywności.

▷ WPROWADZENIE ZMIAN NA STANOWISKACH

Działania prewencyjne skierowane na organizację powinny być równolegle wspierane zmianami wprowadzanymi na poszczególnych stanowiskach pracy.

Wprowadzanie zmian na stanowiskach:

- zapewnianie przejrzystych obowiązków pracy,
- obniżanie ilościowego przeciążenia pracą,
- obniżanie jakościowego przeciążenia pracą,
- niwelowanie wpływu pracy na życie pozazawodowe pracowników.

Przyczyna stresu: niejasne obowiązki zawodowe

Opis sytuacji stresowej: Obowiązki zawodowe nie zostały precyzyjnie sformułowane, pracownicy nie posiadają wiedzy z zakresu obowiązków zawodowych na obejmowanym stanowisku. W zakresie obowiązków pracownicy otrzymują sprzeczne infor-

macje lub dyspozycje zmieniają się bez uzasadnienia, występuje szum informacyjny. Obowiązki na poszczególnych stanowiskach pokrywają się, zakres odpowiedzialności pozostaje niejasny. Pracownicy nie otrzymują informacji o celach i efektach wykonywanych zadań.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 12

Sposoby zapewniania przejrzystych obowiązków zawodowych

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Opracowanie struktury stanowisk w organizacji. Określenie zależności pionowych i poziomych pomiędzy stanowiskami.	Informowanie pracowników o miejscu stanowiska w strukturze firmy. Zwiększenie świadomości pracowników w zakresie pionowych i poziomych zależności pomiędzy stanowiskami. Zwiększanie świadomości w zakresie roli innych działów oraz zadań pełnionych na poszczególnych powiązanych stanowiskach.
Opracowanie precyzyjnych opisów stanowisk pracy. Aktualizowanie opisu stanowisk pracy zgodnie z diagnozowanym zapotrzebowaniem.	Informowanie pracowników o czynnościach zawodowych związanych ze stanowiskiem. Upewnianie się, czy podział obowiązków jest jednoznaczny i zrozumiały. Bieżące informowanie pracowników o zmianach w zakresie obowiązków.
Opracowanie sposobu wykonywania obowiązków na poszczególnych stanowiskach.	Informowanie pracowników w zakresie sposobu wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach.
Opracowanie obowiązującego menadżerów sposobu informowania pracowników o celach i efektach wykonywanych zadań.	Regularne informowanie pracowników o celach i efektach wykonywanej pracy.
Opracowanie planów zastępstw zgodnych z kompetencjami pracowników. Opracowanie planów zmiany obowiązków wynikających z bieżącego zapotrzebowania.	Informowanie pracowników z wyprzedzeniem o planowanym zastępstwie lub zmianie stanowiska oraz zakresie obowiązków. Przygotowanie pracowników do pełnienia obowiązków w zastępstwie, przedstawienie sposobu funkcjonowania działu.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** opracowanie struktury zatrudnienia, opracowanie opisu stanowisk pracy,
- **działania szkoleniowe:** szkolenia wprowadzające, szkolenia stanowiskowe dla zatrudnianych pracowników, szkolenia dla pracowników związane ze zmianą zakresu obowiązków lub wynikające z niezbędnych zastępstw; szkolenia dla kadry zarządzającej ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zespołem.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian: Głównym efektem wprowadzonych zmian jest zwiększenie świadomości pracowników w zakresie zarówno pełnionej roli zawodowej, jak i powiązań wykonywanych zadań z obowiązkami osób na innych stanowiskach. Pracownicy czują się swobodniej, wykonując swoją pracę, potrafią rozwiązywać problemy, częściej otrzymują informację zwrotną. Dzięki wiedzy o powiązaniach pracy z innymi stanowiskami praca staje się bardziej elastyczna. Pracownicy z własnej inicjatywy tworzą skuteczne procedury wykonywania obowiązków.

Przyczyna stresu: ilościowe przeciążenie pracą

Opis sytuacji stresowej: Pracownicy wykonują za dużo czynności, które przekraczają ich fizyczne możliwości. Praca związana jest z ciągłą presją czasu, utrzymuje się zbyt wysokie tempo pracy. W organizacji zatrudniona jest zbyt mała liczba pracowników, co wiąże się z koniecznością pracy w ponadwymiarowej liczbie godzin (nadgodziny, praca w weekendy).

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 13

Sposoby obniżenia ilościowego przeciążenia pracą

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Ocena stanu i struktury zatrudnienia.	Zatrudnienie większej liczby pracowników na niektórych stanowiskach. Przenoszenie pracowników ze stanowisk najbardziej obciążonych.
Przykładanie przez kadrę kierowniczą większej wagi do ilości i jakości odpoczynku podwładnych.	Zapewnienie odpowiedniej liczby przerw w pracy (np. zwiększenie liczby przerw na odpoczynek). Dopilnowanie, czy przestrzegane są przerwy pomiędzy obecnością w pracy, konieczne do zregenerowania sił.
Ocena sposobu wykonywania obowiązków. Włączenie pracowników w poszukiwanie udogodnień zmniejszających obciążenie.	Zmodernizowanie stanowisk pracy (wprowadzenie nowocześniejszych urządzeń, zwiększenie ich liczby). Wprowadzanie rozwiązań przyspieszających wykonywanie obowiązków, które są proponowane przez pracowników.
Przeorganizowanie pracy.	Ustalanie nowego harmonogramu pracy, wskazywanie priorytetów, rezygnowanie z wykonywania niektórych zadań.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** doradztwo w zakresie nowych sposobów wykonywania pracy (automatyzacja pracy),

- **działania szkoleniowe:** szkolenia z zakresu zarządzania dla kadry kierowniczej, treningi radzenia sobie ze stresem.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Niektóre z wprowadzonych rozwiązań mogą początkowo zmniejszyć wyniki w zakresie produktywności. Docelowo jednak wypoczęci pracownicy pracują efektywniej.

Przyczyna stresu: jakościowe przeciążenie pracą

Opis sytuacji stresowej: Pracownicy są psychicznie przeciążeni pracą ze względu na wykonywanie zadań przekraczających ich możliwości zawodowe. Praca jest zbyt trudna i skomplikowana lub/i związana z podejmowaniem decyzji o możliwych znacznych konsekwencjach finansowych. Pracownicy nie mają możliwości zrelaksowania się, podejmują decyzje trudne pod względem moralnym.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 14

Sposoby obniżenia jakościowego przeciążenia pracą

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Wyznaczenie nowych zadań dla działu HR (m.in. wspieranie kierowników w tworzeniu programów rozwojowych dla pracowników najbardziej obciążonych pracą pod względem jakościowym).	Organizowanie spotkań roboczych pomiędzy kierownikami mającymi na celu udzielanie sobie wsparcia w zakresie podejmowania trudnych decyzji (z udziałem pracowników HR).
Ocena sposobu wykonywania pracy. Projektowanie obowiązków zawodowych z uwzględnieniem czynników mogących ułatwić podejmowanie decyzji.	Zapewnienie pracownikom niezbędnej ilości czasu do podejmowania decyzji. Unikanie sytuacji, w których pracownicy posiadają zbyt małą liczbę informacji do podjęcia decyzji.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** coaching, zapewnienie współpracy pomiędzy kadrą zarządzającą a działami HR,

- **działania szkoleniowe:** treningi rozwijające umiejętności zawodowe (wzrost kwalifikacji i doświadczenia), treningi radzenia sobie ze stresem.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Wzrost kwalifikacji i doświadczenia obniża przeciążenie wynikające z wykonywania zbyt skomplikowanych czynności. Zadbanie o rozwój zawodowy jest odbierane jako rodzaj wsparcia, jakiego pracodawca udziela pracownikom realizującym obiektywnie trudne zadania. Rośnie zadowolenie z wykonywanej pracy oraz efektywność, co również obniża poziom stresu zawodowego.

Przyczyna stresu: wpływ pracy na życie pozazawodowe

Opis sytuacji stresowej: Pracownicy realizują obowiązki zawodowe kosztem życia osobistego. Od pracowników wymaga się ciągłej dyspozycyjności, częsta jest nieobecność w domu, która negatywnie wpływa na życie rodzinne. Wyjazdy służbowe uniemożliwiają realizowanie ról pozazawodowych. Pracownicy nie mają czasu na realizowanie własnych zainteresowań, rezygnują z życia towarzyskiego.

Zalecane działania prewencyjne:

Tabela 15

Sposoby niwelowania wpływu pracy na życie pozazawodowe

Zmiany strategiczne	Zmiany operacyjne
Monitorowanie obciążenia pracą na poszczególnych stanowiskach.	Równomierne obciążenie pracą na poszczególnych stanowiskach.
Monitorowanie częstotliwości wyjazdów służbowych (oraz innych uciążliwych obowiązków, np. ciągłej dyspozycyjności) na poszczególnych stanowiskach.	Równomierne rozkładanie wyjazdów służbowych pomiędzy pracownikami.
Projektowanie obowiązków zawodowych z uwzględnieniem możliwości i dyspozycyjności pracowników.	Przydzielanie zadań zgodnie z bieżącymi ograniczeniami pracowników wynikającymi z ról pozazawodowych.

Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Towarzyszące działania doradcze i szkoleniowe:

- **działania doradcze:** opracowanie systemu monitorowania obciążenia pracą, w szczególności realizowania zadań uciążliwych (ciągła dyspozycyjność, częste wyjazdy służbowe),
- **działania szkoleniowe:** szkolenia z zakresu zarządzania czasem dla kadry kierowniczej oraz pracowników.

Przykładowe rezultaty wprowadzonych zmian:

Wykonywanie obowiązków zawodowych nie wpływa negatywnie na życie osobiste pracowników. Prawidłowy podział czasu pomiędzy życiem zawodowym i pozazawodowym pozwala rozwijać pozazawodowe zainteresowania pracowników. Relacje rodzinne oraz pielęgnowane, indywidualne sposoby spędzania wolnego czasu stają się zasobem pracowników, który pozwala im lepiej radzić sobie ze stresem występującym w pracy.

Działania prewencyjne skierowane na pracowników

Skierowanym na organizację działaniom, których głównym celem jest usuwanie przyczyn stresu powinny towarzyszyć działania skierowane na pracowników. Celem tego elementu programu zarządzania

stresiem jest rozwijanie umiejętności pracowników, które będą pomocne w radzeniu sobie ze stresem, którego nie udało się usunąć w ramach prewencji pierwszego stopnia.

Działania prewencyjne skierowane na pracowników należą w głównej mierze do prewencji drugiego stopnia, tj. budowania i rozwijania zasobów pracowników.

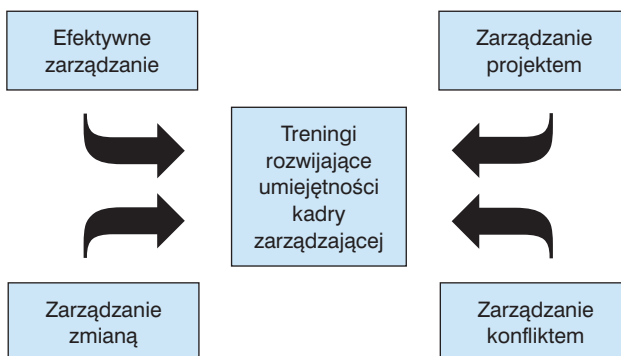
Istotnym założeniem działań prewencyjnych skierowanych na pracowników jest aktywne powiązanie działań podejmowanych przez pracodawcę oraz przez pracownika. Nawet najbardziej kompleksowy program skierowany do pracowników, który nie znajdzie akceptacji wśród osób zatrudnionych, nie przyniesie spodziewanych rezultatów. Działania prewencyjne powinny być więc nie tylko konsultowane przed ich wprowadzeniem z pracownikami; ale jeszcze istotniejsze jest, by propozycje pochodziły od samych pracowników.

▷ TRENINGI ROZWIJAJĄCE UMIEJĘTNOŚCI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Treningi rozwijające umiejętności kadry zarządzającej, umiejętności osobiste i umiejętności zawodowe przedstawiono na rysunkach 4-6.

Rysunek 4

Treningi dla kadry zarządzającej



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

• Treningi rozwijające podstawowe umiejętności efektywnego zarządzania

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: doskonalenie kompetencji w zakresie skutecznego zarządzania zespołem (style zarządzania, wzorce zachowań kierowniczych); rozwijanie umiejętności budowania konstruktywnych relacji z podwładnymi (zasady udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych, przekazywanie trudnych decyzji, umiejętność delegowania zadań); nabywanie umiejętności w zakresie motywowania pracowników (metody podnoszenia skuteczności i jakości realizowanych zadań, umiejętność egzekwowania, prowadzenie konstruktywnych rozmów oceniających); trenowanie umiejętności zapobiegania i rozwiązywania konfliktów w zespole; problematykę rozwiązywania problemów skoncentrowaną na osiągnięciu celu.

- **Treningi rozwijające umiejętności zarządzania projektem**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: doskonalenie umiejętności planowania projektu (identyfikowanie i definiowanie celów oraz działań projektowych, opracowanie harmonogramu, tworzenie struktury podziału pracy, estymacja kosztów, planowanie zasobów); rozwijanie kompetencji realizowania poszczególnych faz projektu (budowanie zespołu projektowego, zarządzanie komunikacją w projekcie, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianą, rola rozwiązań alternatywnych, rola kreatywności zespołu); rozwijanie umiejętności oceny i zakończenia projektu (metody monitoringu i ewaluacji projektu, podsumowanie projektu oraz ocena jego efektywności, raport końcowy z realizacji).

- **Treningi rozwijające umiejętność zarządzania zmianą**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: doskonalenie kompetencji w zakresie zasad kierowania procesem zmian (kierowanie zmianą na poziomie organizacji, zespołu oraz poszczególnych pracowników), zarządzania postawami (radzenie sobie z oporem wobec zmiany), komunikacji w procesie zmian, sposobów motywowania oraz udzielania wsparcia, obniżania poziomu stresu związanego ze zmianą.

- **Treningi rozwijające umiejętności zarządzania konfliktem w zespole**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: rozwijanie umiejętności diagnozowania przyczyn oraz rodzajów konfliktów (konflikty jawne i ukryte, dynamika konfliktu, znaczenie konfliktu dla organizacji), nabycie kompetencji w zakresie rozwiązywania konfliktów poprzez umiejętne i świadome kierowanie (skuteczna komunikacja w sytuacjach konfliktowych, udzielanie informacji zwrotnej, asertywne interwencje); radzenie sobie ze stresem i emocjami w konflikcie (indywidualne sposoby reagowania na konflikt, wpływ konfliktu na pracę zespołu).

- **Treningi rozwijające umiejętności radzenia sobie ze stresem**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: przedstawienie problematyki na temat przyczyn, objawów i skutków stresu (obiektywne i subiektywne przyczyny stresu osobistego i zawodowego, indywidualne reakcje na stres, choroby psychosomatyczne); autodiagnozę poziomu stresu wśród uczestników (testy psychologiczne); zwiększenie świadomości w zakresie stosowania stylów radzenia sobie (styl radzenia sobie skoncentrowany na emocjach, zadaniu, unikaniu); poznanie i rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem (techniki oddechowe, techniki relaksacyjne, wizualizacja, techniki poznawcze – pozytywne nastawienie, przeformułowanie, muzykoterapia, dieta obniżająca poziom stresu).

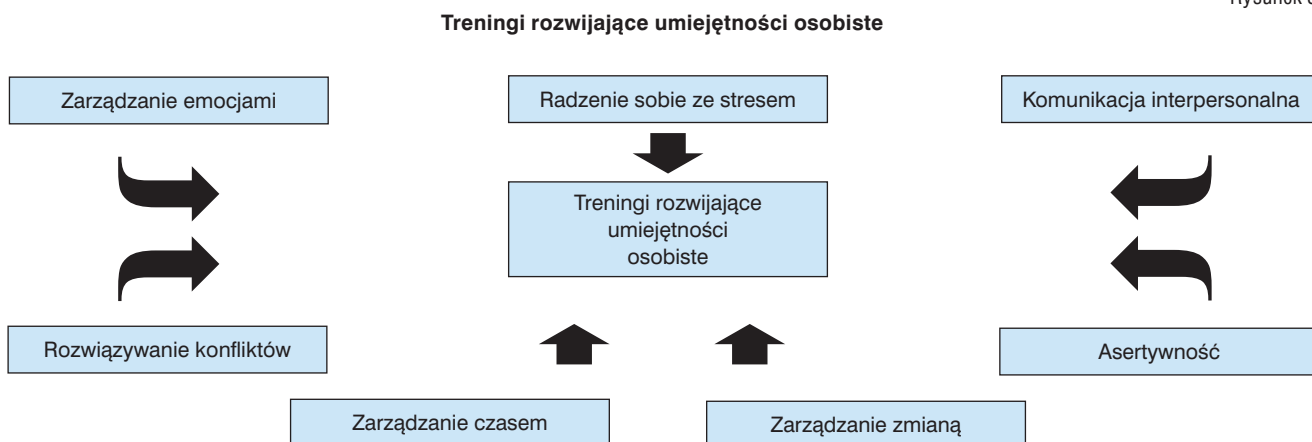
- **Treningi rozwijające umiejętności zarządzania emocjami**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: przedstawienie problematyki inteligencji emocjonalnej (rola inteligencji emocjonalnej w relacjach interpersonalnych, wyznaczaniu i osiąganiu celów), rozwijanie inteligencji emocjonalnej w relacjach zawodowych (zwiększanie umiejętności wykorzystywania i regulowania emocji); zwiększanie kompetencji wyrażania emocji (postawa ciała, gesty, mimika); efektywne stosowanie strategii kontroli emocji (techniki poznawcze: przeformułowanie, akceptacja).

- **Treningi komunikacji interpersonalnej**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: rozwijanie umiejętności efektywnej komunikacji (umiejętność jednoznaczego i wiarygodnego wyrażania przekonań i oczekiwań); zdobywanie kompetencji w zakresie skutecznego stosowania narzędzi komunikacji (komunikat Ja, zadawanie pytań, klaryfikacja, parafraza); autodiagnozę osobistego stylu komunikowania się i jego wpływu na relacje zawodowe i efektywność pracy (bariery komunikacyjne); rozwijanie umiejętności udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej.

Rysunek 5



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

- **Treningi asertywności**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: rozwój kompetencji w obszarze różnorodnych technik asertywnej komunikacji (zadawanie pytań, klaryfikacja, parafraza) oraz jej elementów składowych (asertywna postawa, asertywna komunikacja, asertywne zachowanie); ćwiczenie zachowań asertywnych w trudnych sytuacjach (obrona przed agresją słowną, obrona przed zachowaniem inwazyjnym, konstruktywne reagowanie na krytykę), rozwijanie umiejętności konstruktywnego komunikowania się ze współpracownikami (rola asertywności w rozwiązywaniu konfliktów).

- **Treningi rozwijające umiejętność rozwiązywania konfliktów**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: wzrost wiedzy w zakresie konfliktu w organizacji (rodzaje i rozpoznawanie konfliktu), rozwijanie umiejętności radzenia sobie z konfliktem (radzenie sobie ze stresem i emocjami związanymi z konfliktem); rozwijanie umiejętności rozwiązywania konfliktów (umiejętność wyrażania własnego zdania, udzielanie informacji zwrotnej, skuteczne komunikowanie się, zastosowanie asertywności).

- **Treningi rozwijające umiejętności radzenia sobie w sytuacji zmiany**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: poszerzenie świadomości w obszarze problematyki zmian z perspektywy pracownika; autodiagnozę w zakresie indywidualnego sposobu reagowania na zmianę; rozwijanie umiejętności przezwycięzania oporu oraz radzenia sobie ze stresem wywołanym zmianą; rozwijanie kompetencji wzajemnego wspierania się pracowników w procesie zmian.

- **Treningi rozwijające umiejętność zarządzania czasem**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: budowanie kompetencji w zakresie dobrej organizacji pracy i zarządzania czasem (metody planowania, wyznaczanie celów); wykorzystanie osobistych predyspozycji do lepszego wykorzystania czasu; poznanie technik planowania (m.in. krótko-, średnio- i długoterminowych); wzrost umiejętności ustalania priorytetów oraz zwiększania efektywności swo-

ich działań; sposoby zarządzania czasem w sytuacjach kryzysowych.

- **Treningi rozwijające umiejętności sprzedażowe**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: przedstawienie założeń na temat cyklu procesu sprzedaży; doskonalenie umiejętności pozyskiwania klientów (obalenie mitów i stereotypów); pozyskiwanie umiejętności budowania relacji z klientem (rozumienie emocji własnych i klientów, wiedza z zakresu inteligencji emocjonalnej); trenowanie umiejętności radzenia sobie z typowymi obiekcjami (diagnoza zarzutów klienta, rozróżnianie obiekcji pozornych od rzeczywistych) oraz z trudnymi emocjami klientów, trening autoprezentacji podczas spotkań handlowych, techniki perswazji w sprzedaży oraz sposoby obsługi posprzedażowej.

- **Treningi rozwijające umiejętności obsługi klienta**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: rozwijanie umiejętności nawiązywania pierwszego kontaktu i budowania zaufania (proces budowania relacji opartej na współpracy); budowanie kompetencji rozpoznawania i dopasowywania swojego zachowania do typu klienta (w zależności od strategii podejmowania decyzji, komunikowania się i działania klientów); rozwijanie umiejętności skutecznego stosowania narzędzi komunikacji (komunikacja werbalna i niewerbalna, sztuka zadawania pytań i aktywnego słuchania); doskonalenie umiejętności rozwiązywania sytuacji trudnych (radzenie sobie ze stresem oraz emocjami).

- **Treningi rozwijające umiejętności negocjacyjne**

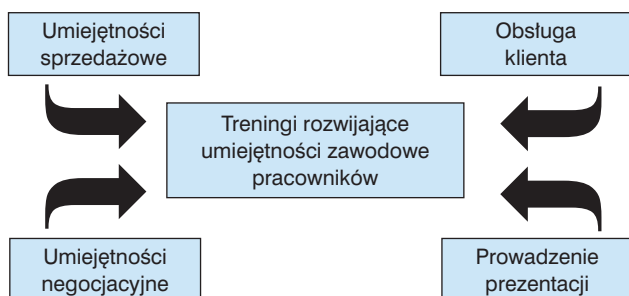
Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: rozwijanie umiejętności przygotowania negocjacji (etapy negocjacji, zbieranie informacji o partnerze, definiowanie interesów partnera oraz własnej pozycji, budowanie siły negocjatora); doskonalenie stosowanych stylów i strategii negocjacyjnych (negocjacje pozycyjne, negocjacje problemowe); pozyskiwanie umiejętności zarządzania negocjacjami (podział ról w zespole negocjacyjnym, odczytywanie i dostosowywanie się do zachowań partnera, wypracowywanie trwałego porozumienia, finalizowanie negocjacji z satysfakcją dla obu stron).

- **Treningi rozwijające umiejętności prowadzenia prezentacji**

Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: zdobycie kompetencji w profesjonalnym przygotowaniu prezentacji (zdefiniowanie celu prezentacji, dobór adekwatnych treści i narzędzi oraz metod przygotowania i przeprowadzenia prezentacji, opracowania struktury prezentacji); rozwijanie umiejętności przeprowadzania prezentacji (zawieranie kontraktu, stosowanie narzędzi retorycznych, umiejętne aktywizowanie słuchaczy, utrzymywanie uwagi audytorium, moty-

Rysunek 6

Treningi rozwijające umiejętności zawodowe



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

wowanie); doskonalenie umiejętności radzenia sobie z treścią i stresem.

Promocja zdrowia oraz wsparcie indywidualne

▷ INDYWIDUALNE WSPARCIE PRACOWNIKÓW

- zapewnienie pomocy specjalistycznej pracownikom będącym w kryzysowych sytuacjach (usług bezpłatnych i całkowicie dyskretnych),
 - udostępnianie porad prawnych,
 - wspieranie w zakresie uzyskania pomocy socjalnej,
 - udostępnianie konsultacji w zakresie zdrowia psychicznego (konsultacji psychologicznych oraz psychoterapeutycznych),
 - pomoc w uzyskaniu opieki lekarskiej.

▷ PROMOCJA ZACHOWAŃ ZDROWOTNYCH WŚRÓD PRACOWNIKÓW

Promowanie w organizacji zachowań **zapewniających bezpieczeństwo pracowników**:

- przykładanie przez kadrę zarządzającą należytej wagi do przepisów z zakresu BHP,
- promowanie zachowań tych pracowników, którzy działają zgodnie z przepisami (np. używających środków ochrony osobistej, zwracających na to uwagę innym pracownikom, zauważającym potencjalne zagrożenia),
 - natychmiastowe likwidowanie powstających nieprawidłowości,
 - nielekceważenie żadnych sygnałów o wystąpieniu potencjalnych zagrożeń (ze szczególnym uwzględnieniem sygnałów pracowników niższego szczebla, którzy nie są za to bezpośrednio odpowiedzialni).

Promowanie w organizacji zachowań mających na celu **zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym**:

- zapewnienie możliwości aktywności fizycznej (np. poprzez możliwość uczestniczenia w zajęciach sportowych finansowanych przez organizację),
- wspieranie pozazawodowych zainteresowań pracowników,
 - wprowadzenie elastycznych form pracy dla pracowników wychowujących małe dzieci,
 - zapewnianie wsparcia socjalnego pracownikom będącym w trudnych sytuacjach rodzinnych itp.

■ Strategia radzenia sobie ze stresem

Stres jest zjawiskiem występującym w życiu każdego człowieka. Wyróżnić można dwa rodzaje stresu:

- dystres, tzw. zły stres, a więc stres powodujący przeciążenia prowadzące do chorób odstresowych, powodujący frustrację, a czasem – zachowania agresywne i dezintegrację psychiczną,
- eustres, tzw. dobry stres, motywujący człowieka do podejmowania wysiłku, dążenia do realizacji życiowych osiągnięć³⁸.

³⁸ E. Trębacz, *Stres. Radzenie sobie ze stresem*, Wydawnictwo Pedagogium Wyższej Szkoły Pedagogiki Resocjalizacyjnej w Warszawie, Warszawa 2004.

Jedynie pierwszy rodzaj stresu powoduje negatywne skutki dla zdrowia, a czasem nawet życia człowieka. Drugi rodzaj stresu jest zjawiskiem pozytywnym i właśnie jego brak mógłby prowadzić do skutków negatywnych – bierności, minimalizacji podejmowanych działań.

Istnieje wiele metod i technik radzenia sobie ze stresem. Wszystkie one mieszczą się jednak w dwóch głównych grupach strategii radzenia sobie ze stresem opisanych przez R. Lazarusa, pioniera i wybitnego badacza zjawiska stresu.

Strategie radzenia sobie ze stresem przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Strategie skoncentrowane na emocjach służą przeciwdziałaniu negatywnym emocjom, jakie pojawiły się w wyniku wystąpienia stresującego zdarzenia. Strategie te są pierwszą reakcją, jaką często nieświadomie podejmuje osoba doświadczająca stresu. Polegają one na uruchamianiu psychologicznych mechanizmów obronnych lub podejmowaniu działań neutralizujących negatywne odczucia.

Do mechanizmów obronnych zalicza się: zaprzeczenie występowaniu danej sytuacji, wypieranie, racjonalizację lub kompensację. Początkowo stosowanie tego typu strategii przynosi pozytywne skutki i pozwala radzić sobie w nowej sytuacji, jednak długotrwałe stosowanie mechanizmów obronnych może osłabić zdolność do przystosowania się do stresującej sytuacji – zwłaszcza w przypadku braku wpływu na jej zmianę.

Wśród strategii opartych na emocjach wyróżnia się:

- konfrontację, a więc pierwszą, bezpośrednią reakcją na stresującą sytuację, np. okazywanie negatywnych emocji (złość, niezadowolenie), podejmowanie ryzykownych działań pomimo nikłych szans osiągnięcia zamierzonych rezultatów,
- dystansowanie – izolowanie się od problemu, niedopuszczanie do siebie myśli o wystąpieniu da-

nej sytuacji, np. zrzucanie winy na los, zachowywanie się tak, jakby nic się nie wydarzyło,

- przyjmowanie odpowiedzialności – branie na siebie pełnej odpowiedzialności za istniejącą sytuację, obwinianie siebie za jej wystąpienie,
- unikanie – uciekanie od problemu, podejmowanie działań zastępczych, które mają zminimalizować problem, np. objadanie się, stosowanie używek, obwinianie innych ludzi za zaistniałą sytuację.

Strategie skoncentrowane na problemie pełnią tzw. funkcję zadaniową i opierają się na podejmowaniu określonego działania, którego celem jest uporanie się z problemem poprzez rozwiązanie go lub zaadaptowanie się do nowej sytuacji. Wśród strategii tego typu wyróżnić można:

- samokontrolę – zdawanie sobie sprawy z własnych emocji oraz szukanie rozwiązania, zastanawianie się, co można zrobić w zaistniałej sytuacji, niepodejmowanie pochopnych działań, nieokazywanie emocji,
- rozwiązanie problemu, a więc podejmowanie działań, które prowadzą do wyjścia z trudnej sytuacji poprzez np. stworzenie planu działania i postępowanie według niego,
- pozytywne przewartościowanie polegające na dostrzeganiu korzyści, pozytywnych aspektów przeżywania trudnej sytuacji, np. poprzez koncentrowanie się na nowych umiejętnościach, których zdobycie wymusiła sytuacja, uświadomienie sobie cech osobowości, którymi się dysponuje.

Na zastosowanie konkretnej strategii wpływ mają: specyficzne cechy osobowości danej jednostki, stadium stresu lub fakt, czy dana sytuacja jest czymś nowym i niespodziewanym, czy też dana osoba miała już czas na zapoznanie się ze zdarzeniem i uporanie z pierwszymi emocjami. Ważne jest także to, czy znajdując się w sytuacji stresowej, można liczyć na

wsparcie społeczne. Jest ono rozumiane nie tylko jako możliwość uzyskania od innych osób informacji czy porad, ale także jako możliwość opowiedzenia komuś o sytuacji, jaka zaistniała, przeżywanych emocjach, a zwłaszcza – lękach. Rola takich możliwości jest bardzo duża – pozwala na rozładowanie emocji, obniżenie napięcia czy wreszcie nowe spojrzenie na zaistniałą sytuację, co wpływa na jakość i szybkość podejmowanych reakcji.

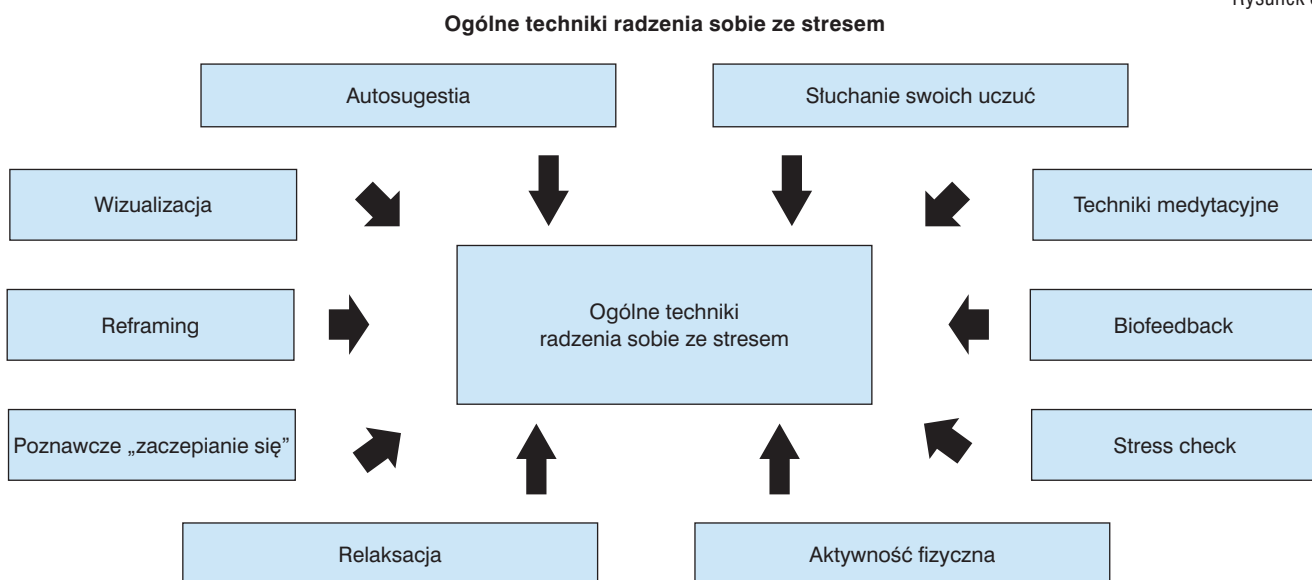
Wymienione strategie radzenia sobie ze stresem składają się z wielu metod i technik przewycięzania tego zjawiska oraz minimalizowania jego negatywnych skutków. Techniki te można podzielić na techniki ogólne, które stosować można niezależnie od rodzaju sytuacji stresowej oraz techniki, których stosowanie jest szczególnie przydatne w życiu zawodowym. Co oczywiste, częściowo techniki te pokrywają się, ponieważ niektóre z sytuacji występujących w życiu zawodowym mogą także pojawić się w innych sferach życia człowieka.

Techniki ogólne³⁹

Wśród ogólnych technik radzenia sobie ze stresem można wyróżnić proste techniki, stosowane nieświadomie przez wiele osób (jak np. słuchanie muzyki, zmiana sposobu oddychania na głębszy, modlitwa, czytanie ulubionej książki, rozmowy z bliskimi i przyjaciółmi) oraz techniki, których stosowanie wymaga zdobycia pewnej wiedzy i umiejętności (np. ćwiczenia relaksacyjne, medytacja, zarządzanie czasem). W niniejszym opracowaniu (rysunek 8) przedstawione zostaną techniki uznawane za najefektywniejsze sposoby radzenia sobie ze stresem i jego skutkami.

³⁹ Na podstawie R. Korach, *Techniki radzenia sobie ze stresem*, Sekretariat 2011, nr 1.

Rysunek 8



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Autosugestia. Jest to podstawa wszelkich pozostałych technik radzenia sobie ze stresem. Jej stosowanie polega na wypracowaniu umiejętności wpływania na samego siebie, swoje wewnętrzne procesy i emocje poprzez właściwie używane słowa, przekonywanie siebie do określonych działań, zachowań, idei. Technika ta opiera się na sile woli korzystającego z niej człowieka. Autosugestia pozwala na wypracowanie pozytywnych afirmacji (samoakceptacji), lecz błędnie stosowana może doprowadzić do wytworzenia się kompleksów i uzależnień.

Słuchanie swoich uczuć. Metoda polegająca na umiejętności obserwacji własnych emocji i odczuć bez dokonywania ich oceny i prób tłumienia, nawet, jeśli są to emocje negatywne. Konsekwentne stosowanie tej metody uspokaja, a także pozwala na zrozumienie źródła własnych emocji i ich znaczenia. To z kolei pozwala obniżyć napięcie emocjonalne i zminimalizować znaczenie sytuacji stresowej oraz jej skutków.

Wizualizacja. Technika wizualizacji polega na wyobrażeniu sobie pewnej sekwencji obrazów wraz z towarzyszącymi im dźwiękami i wrażeniami fizycznymi z reguły w jednej z trzech odmian:

- odsłuchiwanie gotowych schematów,
- wyobrażenia sobie najlepszego i najgorszego zakończenia stresującej sytuacji i własnych odczuć w przypadku wystąpienia każdej z nich,
- przedstawienia sobie, jak w sposób pozytywny sytuacja stresowa rozwiązywana jest przez innych ludzi, a na końcu – przez osobę stosującą wizualizację.

Pierwszy sposób pozwala przy tym jedynie na odprężenie i relaksuje, podczas gdy pozostałe wywołują więcej pozytywnych efektów. Należy do nich przede wszystkim przetworzenie stresującego bodźca i w ten sposób osłabienie jego działania lub przekształcenie go w bodziec neutralny.

Reframing. Metoda polegająca na zmianie znaczenia albo kontekstu danego zachowania lub perspektywy poznawczej, co prowadzi do dostrzeżenia innej strony danej sytuacji, innych jej aspektów, znalezienia nowych intencji, a w konsekwencji – reinterpretacji zachowań innych osób. W ten sposób możliwe staje się ograniczenie i osłabienie działania stresogenne- go bodźca. Przykładem zastosowania tej techniki jest uświadomienie sobie zdarzeń, z powodu których dana osoba może reagować niechęcią na wysiłki innych i tym samym wywoływać wśród nich stres. Zastosowanie omawianej techniki polega w tym przypadku na przypomnieniu sobie sytuacji rodzinnej, zdrowotnej czy zawodowej konkretnej osoby oraz znalezieniu elementów, które mogły spowodować u niej napięcie, a następnie dostrzeżenie, że zachowanie i niechęć owej osoby nie jest skierowana osobiście przeciw jej otoczeniu, ale wynika właśnie z tych elementów. Świadomość taka pozwala znacznie zredukować stres.

Poznawcze „zaczepianie się”. Technika, zgodnie z którą należy przygotować się na pojawienie się stresu, psychicznie „przepracować” wydarzenie, które ma nadejść i w ten sposób zminimalizować jego stre-

sujący wpływ. W ten sposób, poprzez wyobrażenie skutków stresujących sytuacji i wzbudzenie w sobie umiarkowanie silnych emocji, których wystąpienie jest w tych sytuacjach spodziewane, dochodzi do aktywizacji pierwotnego, podkorowego systemu przetwarzania informacji, a w konsekwencji przyzwyczajenia do podobnych emocji korowego systemu przetwarzania informacji. System ten zostaje „wycwiczony” w radzeniu sobie w określonych stresujących sytuacjach, kształtując strategie wyciszania emocji, uspakajania się, wzbudzania uczuć nadziei, wiary i pewności siebie. Stosowanie techniki poznawczego „zaczepiania się”, z uwagi na silne negatywne emocje, jakie należy w sobie wzbudzić, należy ograniczać do minimum i stosować w kontrolowany sposób. Zbyt silne emocje, a głównie strach, działają paraliżująco i ich wywołanie mogłoby doprowadzić do pojawienia się skutków stresu na długo przed realnym zagrożeniem.

Techniki medytacyjne. Stosowanie tych technik polega na koncentrowaniu uwagi na określonym zadaniu umysłowym (w najprostszej postaci: liczeniu oddechów) i ograniczeniu jakiegokolwiek innej aktywności. Techniki te pozwalają zrelaksować się, wyciszyć, uspokoić oraz nabrać dystansu do stresującej sytuacji. Aby jednak wymienione pozytywne efekty wystąpiły, techniki medytacyjne należy stosować regularnie.

Biofeedback. Biologiczne sprzężenie zwrotne (*biofeedback*) to grupa technik wykorzystujących ścisły związek emocji i ciała oraz opartych na przeświadczeniu, że zobaczenie czegoś na własne oczy wyzwala dużo silniejsze emocje i robi dużo większe wrażenie niż samo odczucie tego samego bodźca w sobie. Techniki tych nie da się jednak stosować samodzielnie, konieczna jest przy tym pomoc doświadczonego trenera. Podczas sesji trener zadaje pytania, których celem jest wywołanie stanów stresowych, a osoba stosująca technikę odpowiada na owe pytania, obserwując jednocześnie własne reakcje na pytania i zmiany emocjonalne w postaci obrazu fal mózgowych EEG (lub innego, konkretnego obrazu, zwykle płynącej rzeki czy rozszerzającej się wraz ze wzrostem siły emocji drogi). Po pewnym czasie ćwiczeń możliwe staje się wpływanie na stan swego umysłu i odpowiednie reagowanie na sytuacje stresowe, nawet bez pomocy trenera.

Stress check. Uproszczona metoda biofeedbacku. Przy pomocy prostych sygnałów (jak np. kolor wskaźnika przyklejonego do dłoni), osoba stosująca tę technikę na bieżąco obserwuje zmiany temperatury swojej dłoni związane z poziomem przeżywanego stresu. Dzięki temu uczy się obserwować swoje ciało i zyskuje przekonanie o posiadaniu wpływu na nie, co działa uspakajająco. Stosowanie tej techniki wymaga jednak w początkowym etapie ćwiczenia pod okiem doświadczonego specjalisty.

Relaksacja. Szeroka grupa technik, które powodują pozbycie się napięcia w ciele i/lub umyśle, a w efekcie – uspokojenie emocji i uzyskanie stanu wewnętrznej równowagi. Techniki te mogą polegać na wykonywaniu prostych ćwiczeń fizycznych,

słuchaniu muzyki lub innych dźwięków (z reguły odgłosów przyrody), graniu na określonych instrumentach, treningach autogennych (tj. wywoływaniu przez autosugestię doznań podobnych do stanu hipnozy lub wewnętrznej medytacji), poddawaniu się odpowiednim masażom czy nawet – kąpielom.

Aktywność fizyczna. Jest to technika radzenia sobie ze stresem polegająca nie tylko na uprawianiu określonego sportu (najczęściej: bieganie, pływanie, górskie wspinaczki), ale także aktywność polegająca na podejmowaniu pracy fizycznej lub gimnastyki antystresowej (przede wszystkim zalicza się tu taniec, jogę, tai-chi oraz ćwiczenia oparte na technice pilates). Najprostszą formą aktywności fizycznej jest jednak ściskanie i rozciąganie różnych przedmiotów – specjalnych piłeczek, kulek czy ludzików.

Techniki stosowane w pracy

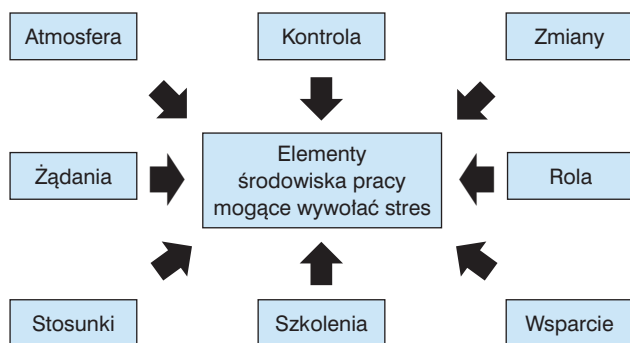
Stosowanie technik radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy podyktowane jest zwykle chęcią osiągnięcia jednego z następujących celów, którymi mogą być:

- zmiana sposobu postrzegania potencjalnych źródeł stresu,
- restrukturyzacja własnego środowiska pracy,
- zmiana stylu życia polegająca na zwiększeniu odporności na stres,
- zapobieganie negatywnym skutkom stresu,
- łagodzenie negatywnych skutków stresu, które już wystąpiły.

Stres w pracy najczęściej jest pochodną nieprawidłowości zachodzących w jednym z elementów środowiska pracy⁴⁰ (rysunek 9).

Rysunek 9

Elementy środowiska pracy wywołujące stres



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Atmosfera. Atmosfera rozumiana jest jako kultura organizacyjna oraz sposób postrzegania stresu w miejscu pracy. Aby ograniczyć stres wywoływany przez ten czynnik, należy wykazać się aktywnością i przedstawić propozycje polepszenia sytuacji w miejscu pracy. Podjęcie aktywnych działań i kon-

struktywnych dyskusji ze współpracownikami jest w przypadku prób poprawy atmosfery niezbędne, ponieważ każda z pracujących osób ma w pewnym stopniu wpływ na jej jakość i bez wzajemnego porozumienia, a następnie zrozumienia swoich potrzeb, dokonanie jakichkolwiek zmian nie jest możliwe.

Żądania. Element ten dotyczy żądań stawianych pracownikowi przez pracodawcę oraz takich elementów jak przeciążenie lub niedociążenie pracą, konieczność pracy w hałasie lub styczeńności w czasie pracy z niebezpiecznymi czynnikami i środkami. Radzenie sobie ze stresem wywołanym przez obowiązki zawodowe i żądania pracodawcy wymaga podjęcia przedstawionych niżej działań.

- Nadawanie priorytetów swoim zadaniom. Jeśli to możliwe, warto zaproponować przekazanie części zadań współpracownikom. Jeśli nie, skuteczna okazuje się metoda przeanalizowania podejmowanych przez siebie działań i podziału ich na cztery kategorie: pilne i ważne, pilne, ale nieważne, niepilne i ważne, niepilne i nieważne. W pierwszej kolejności wykonać należy zadania sklasyfikowane jako „pilne i ważne”, następnie można spokojnie przejść do wykonywania zadań „niepilnych, ale ważnych”. Zadania „pilne i nieważne” należy wykonywać dopiero w czasie odczuwania ogólnego zmęczenia, gdyż nie wymagają one zbyt dużego skupienia uwagi i energii. Zadania z grupy „niepilne i nieważne” można w ogóle wykreślić z dnia pracy.

- Jeśli problemem jest niedociążenie pracą, warto zrobić listę zadań, które można wykonywać i przedstawić ją pracodawcy.

- Należy zadbać o informacje na temat szkodliwości warunków występujących w miejscu pracy i skutków, jakie może wywołać ich stosowanie, a następnie bezwzględnie przestrzegać zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Stosunki. Element ten dotyczy zarówno stosunków z przełożonym, jak i współpracownikami. Aby poprawić jakość relacji z osobami w pracy, należy przede wszystkim zacząć od siebie i zmiany własnego zachowania, aby stanowiło dobry przykład dla pozostałych. Jeśli natomiast zła jakość stosunków w pracy dotyczy poczucia mobbingu czy dyskryminacji, konieczne jest podjęcie działań polegających na rozmowie z przełożonym lub szefem bezpośredniego przełożonego lub współpracownikiem, który może udzielić pomocy. Warto jednak wcześniej przygotować dowody w postaci notatek zawierających opisy sytuacji, w której pracownik czuł się dyskryminowany lub poniżany.

Kontrola. Omawiany czynnik to poczucie kontroli nad pracą, wpływu na wykonywaną pracę oraz na sposób jej wykonywania. W przypadku poczucia niskiego poziomu kontroli, należy rozmawiać z przełożonym i poprosić o większą odpowiedzialność przy planowaniu pracy oraz możliwość podejmowania decyzji odnośnie własnego miejsca pracy.

Wsparcie. Poczucie możliwości uzyskania pomocy ze strony przełożonego i współpracowników, kiedy okaże się to potrzebne. Aby uzyskać poczucie

⁴⁰ Praktyczne porady dla pracowników stawiających czoło stresowi w pracy i jego przyczynom, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Bilbao 2007.

wsparcia ze strony przełożonego, warto poprosić go o ocenę wykonywanej przez siebie pracy. Jeśli ocena ta jest niska, warto samemu przeanalizować możliwe powody takiego stopnia oceny, a następnie poprosić przełożonego o propozycje zmian i sugestie odnośnie jakości pracy.

Zmiany. Najbardziej stresująco w tym kontekście wpływa niewiedza na temat planowanych zmian oraz poczucie, że zmiany te są niezaplanowane. Zminimalizowanie stresu wynikającego z tego czynnika polega na rozmowie z przełożonym i prośbie o informacje na temat planowanych przekształceń. Jeśli dodatkowo zmiany te mają bezpośredni związek z sytuacją pracownika, warto poprosić o harmonogram ich wprowadzania.

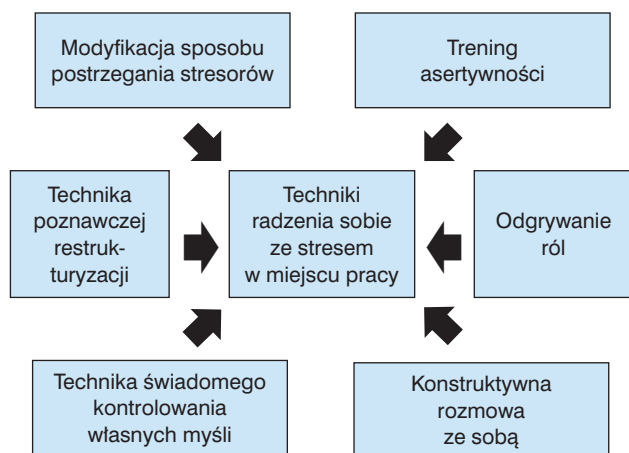
Rola. Czynnikiem ten określa przejrzystość wykonywania przez pracownika obowiązków zawodowych oraz ilości i częstotliwości konfliktów w miejscu pracy. W sytuacji niejasnych obowiązków, należy zwrócić się do przełożonego z prośbą o wyjaśnienie niezrozumiałych kwestii lub opis pracy.

Szkolenia. Szkolenia mają zapewnić posiadanie wystarczających umiejętności do wykonywania swojej pracy. Warto samodzielnie poszukać możliwości szkoleń, a następnie przedstawić je przełożonemu.

Powyższe porady stanowią zbiór podstawowych metod radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy. Warto jednak także odwołać się do technik opracowanych przez ekspertów w dziedzinie psychologii biznesu⁴¹ (rysunek 10).

Rysunek 10

Techniki radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy



Źródło: Opracowanie Collect Consulting S.A.

Modyfikacja sposobu postrzegania stresorów. Stosowanie tej techniki rozpoczyna się od rozpoznania przez pracownika u siebie cech osobowości, które mogą nasilać wystąpienie stresu. Po ich rozpoznaniu niezbędne staje się podjęcie działań, których celem

będzie taka transformacja tych cech, aby nauczyć się nadawać neutralne znaczenie bodźcom stresowym lub minimalizować ich wpływ. Cechami osobowościowymi, które nasilają stres są: niskie poczucie własnej wartości, wrogość w stosunku do otoczenia, wyuczona bezradność, perfekcjonizm, lęklliwość. W celu zastosowania modyfikacji sposobu postrzegania stresorów warto skorzystać z pomocy psychologa, który pomoże zidentyfikować cechy osobowości sprzyjające stresowi oraz wyćwiczyć i utrwalić nowe zachowania.

Technika poznawczej restrukturyzacji. Techniki te polegają na identyfikacji, a następnie kwestionowaniu irracjonalnych poglądów na temat życia zawodowego i pracy. Najczęściej pojawiającymi się przekonaniami, które podlegają modyfikacji, są stwierdzenia w stylu: „wszyscy powinni mnie lubić”, „świat jest zły”. Stwierdzenia takie bywają źródłem nadmiernego perfekcjonizmu (wpływają na nieprawidłowości w procesie komunikacji, złą jakość kontaktów społecznych) oraz innych problemów związanych z pracą.

Technika świadomego kontrolowania własnych myśli. Technika ta polega głównie na umiejętności oceniania i wartościowania samego siebie oraz otaczającego świata.

Konstruktywna rozmowa ze sobą. Metoda ta pozwala na kontrolę własnych, dysfunkcyjnych reakcji oraz autopersfajji, których celem jest skłonienie samego siebie do podejmowania bardziej racjonalnych zachowań. Metoda ta wymaga jednak skłonności do refleksji, otwartości i nieulegania stereotypowemu myśleniu.

Trening asertywności. Jego celem jest nauczanie osoby trenującej zachowań służących zaspokajaniu jej potrzeb, jednakże bez naruszania praw innych osób. Koniecznym jest przy tym unikanie zarówno nadmiernej pasywności, jak i agresywności w kontaktach z innymi ludźmi.

Odgrywanie ról. Odgrywanie ról polega na trenowaniu trudnych, wywołujących lęk zachowań, pożądanych z punktu widzenia interesów i potrzeb pracownika w bezpiecznej i podtrzymującej atmosferze.

*

Program zarządzania stresem powinien zostać przygotowany z uwzględnieniem indywidualnych czynników charakterystycznych dla organizacji, w której zostanie wdrożony. Powinien przede wszystkim uwzględniać takie czynniki, jak: • typ organizacji • wielkość zatrudnienia • złożoność firmy • rodzaj działalności firmy • występująca **kultura organizacyjna** • rodzaj i nasilenie czynników stresogennych, determinujących występowanie wśród pracowników stresu zawodowego.

Istnieje jednak zbiór działań uniwersalnych, które mogą stanowić materiał wyjściowy dla przygotowania sprofilowanego programu dla wybranej organizacji.

**Opracowanie:
Collect Consulting S.A.**

⁴¹ D. Żotnierzcyk, *Dlaczego indywidualne, a nie organizacyjne strategie radzenia sobie ze stresem w pracy?*, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka 2000, nr 6.



Wydarzenia, opinie – 2011

■ **28-30 września** w Szczawnicy odbyła się IV Ogólnopolska Konferencja na temat „Nowa jakość służby bhp”, zorganizowana przez redakcję miesięcznika „Atest-Ochrona Pracy”. Była ona kontynuacją zainicjowanego w 2008 r. ogólnopolskiego cyklu spotkań naukowców i praktyków zajmujących się poprawą bezpieczeństwa w środowisku pracy. Jej adresatami byli pracownicy służby bhp, naukowcy zajmujący się problematyką wypadków przy pracy i chorób zawodowych, pracodawcy oraz osoby kierujące pracownikami m.in. zakładów pracy chronionej, przedstawiciele firm szkoleniowych, służb medycyny pracy, osoby zainteresowane tematyką świadczeń z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Spotkanie umożliwiło uczestnikom zapoznanie się z koncepcją nowej jakości pracy służby bhp, polegającą na aktualizowaniu wiedzy zawodowej pracowników tej służby, podwyższaniu kwalifikacji oraz certyfikacji kompetencji – czynników zmierzających do podniesienia standardów bezpieczeństwa w kraju. Od kompetentnego i skutecznego działania tej grupy zawodowej w dużym stopniu zależy ograniczanie zagrożeń w środowisku pracy, a w konsekwencji zmniejszanie liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Trzydniowym obradom towarzyszyły sesje naukowe, wystawa plakatów, prezentacje i stoiska wystawiennicze producentów stosujących dobre praktyki w zakresie poprawy bezpieczeństwa pracy. Relacja ze spotkania naukowców i praktyków zajmujących się problematyką bezpieczeństwa w środowisku pracy została zamieszczona w numerze 10/2011 miesięcznika „Atest-Ochrona Pracy”.

■ **16-18 października** w Połczynie-Zdroju odbył się XX Jubileuszowy Kongres Uzdrowisk Polskich. Był on najważniejszym wydarzeniem branżowym dla wszystkich podmiotów współpracujących w obszarze lecznictwa uzdrowiskowego. W jubileuszowym spotkaniu wzięli udział przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej, wybitni specjaliści ze świata nauki oraz zarządy spółek i organizacji działających na rzecz sektora uzdrowiskowego.

Podczas Kongresu szczególnie uhonorowany został Zakład Ubezpieczeń Społecznych: specjalna kapituła przyznała mu statuetkę Asklepiosa – mitycznego boga sztuki lekarskiej i pierwotnego twórcy medycyny uzdrowiskowej – podkreślając w uzasadnieniu ogromne zasługi Zakładu dla lecznictwa uzdrowiskowego, które jest integralną częścią ochrony zdrowia. Zakład Ubezpieczeń Społecznych od 15 lat, we współpracy z polskimi uzdrowis-

kami, prowadzi rehabilitację leczniczą w ramach prewencji rentowej. Realizowany przez niego program jest skierowany do ubezpieczonych zagrożonych całkowitą lub częściową niezdolnością do pracy, którzy rokują odzyskanie zdolności do pracy po przeprowadzeniu rehabilitacji.

■ **21-22 października** w Warszawie odbył się I Interdyscyplinarny Kongres Naukowy Czasopisma „Ortopedia, Traumatologia, Rehabilitacja”, zorganizowany przez Fundację Edukacji Medycznej, Promocji Zdrowia, Sztuki i Kultury ARS MEDICA, na temat „Narząd ruchu – badania podstawowe, profilaktyka, diagnostyka i leczenie chorób i obrażeń. Postępy 2011”.

Fundacja Ars Medica – w okresie 2004-2010, w ramach ogłoszonej przez Światową Organizację Zdrowia *Dekady kości i stawów 2000-2010*, pod patronatem Polskiego Towarzystwa Ortopedycznego i Traumatologicznego, Polskiego Towarzystwa Rehabilitacji i Polskiego Towarzystwa Fizjoterapii – zorganizowała dziesięć interdyscyplinarnych kongresów naukowych, poświęconych wybranym zagadnieniom klinicznym związanym z diagnostyką, leczeniem i rehabilitacją określonych schorzeń lub obrażeń narządu ruchu. Formuła interdyscyplinarnych kongresów, zainicjowana w 2004 r., na stałe wpisała się w kalendarz wydarzeń naukowych w obszarze ortopedii, traumatologii, rehabilitacji i fizjoterapii.

Podstawowym założeniem I Interdyscyplinarnego Kongresu Naukowego było wielospecjalistyczne zaprezentowanie wybranego zagadnienia, szczególnie istotnego dla wymienionych dyscyplin medycznych. Kongres stał się okazją do zaprezentowania m.in. takich tematów, jak: postępy w badaniach podstawowych, postępy w leczeniu operacyjnym, postępy w leczeniu zachowawczym chorób i obrażeń narządu ruchu. Podsumowaniem obrad było wypracowanie *Stanowiska uczestników*, z udziałem konsultantów krajowych właściwych dla prezentowanego zagadnienia medycznego, które zostało przesłane do Ministerstwa Zdrowia i stanowi podstawę do budowania standardów postępowania w leczeniu i rehabilitacji określonych schorzeń.

■ **4-5 listopada** w Konstancinie-Jeziornie odbyło się Sympozjum Naukowe na temat „Rehabilitacja neurologiczna w praktyce klinicznej”, którego organizatorem było Centrum Kompleksowej Rehabilitacji w Konstancinie. Honorowy patronat nad nim objął Prezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej dr Andrzej Malinowski. Ce-

lem spotkania było przedstawienie praktycznych aspektów rehabilitacji neurologicznej. Tematyka sesji była bardzo różnorodna i obejmowała m.in. prezentację zagadnień dotyczących wykorzystania neuroplastyczności i procesów naprawczych w procesie rehabilitacji, leczenia zabiegowego zaburzeń ukrwienia ośrodkowego układu nerwowego wynikających ze zwężeń i niedrożności tętnic łuku aorty. Zaprezentowane zostały przypadki z następstwami uszkodzenia mózgowia, rdzenia kręgowego i korzeni rdzeniowych oraz obwodowego układu nerwowego, a także próby zastosowania przezczaszkowej stymulacji magnetycznej i elektrycznej w neuror rehabilitacji.

Symposium było kolejnym z cyklu poświęconego wybranym zagadnieniom klinicznym, organizowanym przez ośrodek w Konstancinie z myślą o lekarzach specjalistach, fizjoterapeutach, psychologach, logopedach, terapeutach zajęciowych i innych pracownikach placówek medycznych.

■ **17-19 listopada** w Łodzi odbył się XV Jubileuszowy Międzynarodowy Kongres Polskiego Towarzystwa Fizjoterapii na temat „Fizjoterapia we współczesnej medycynie”. Umożliwił on wymianę doświadczeń zawodowych i naukowych pomiędzy specjalistami krajowymi i zagranicznymi z zakresu fizjoterapii i pokrewnych nauk medycznych, takich m.in. jak rehabilitacja medyczna, ortopedia i traumatologia, chirurgia ogólna, naczyniowa i onkologiczna, psychologia, neuropsychologia i pedagogika, medycyna sportowa, medycyna rodzinna i medycyna pracy, biologia i inżynieria biomedyczna. Jedną z sesji naukowych w trakcie Kongresu poświęcono prezentacji nowoczesnych metod rehabilitacji z wykorzystaniem aparatury informatyczno-technicznej.

Fizjoterapia jest dziedziną nauki, która w ostatnich latach rozwija się niezwykle dynamicznie – pojawiają się nowe kierunki, doskonalone są stosowane dotychczas metody leczenia. Uczestnicy Kongresu, z różnych krajów świata, omówili najnowsze osiągnięcia oraz odkrycia w tej dziedzinie wiedzy, a także zaproponowali nowe rozwiązania dotyczące ujednoliconego systemu kształcenia na kierunku fizjoterapia, na uniwersytetach medycznych w Europie i Stanach Zjednoczonych.

■ **23-24 listopada**, także w Łodzi, odbyła się I Międzynarodowa Konferencja Naukowa na temat „Współczesne standardy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy”. Zorganizowała ją Politechnika Łódzka we współpracy ze Stowarzyszeniem Rozwoju Kadr oraz Centrum Edukacji i Doradztwa EGO.

Konferencja poświęcona była promowaniu standardów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy we wszystkich gałęziach gospodarki. Jej te-

matyka obejmowała prezentację dorobku naukowo-badawczego polskich uczelni w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w kontekście obowiązujących standardów oraz aktualnych problemów praktycznych i wynikających z nich potrzeb, wskazujących kierunki dalszego rozwoju w zakresie bezpieczeństwa w środowisku pracy.

W kręgu zainteresowania uczestników spotkania znalazły się m.in. zagadnienia dotyczące: kultury bezpieczeństwa i prawnych regulacji procesu pracy, ergonomii i psychologii, zarządzania bezpieczeństwem w procesach przemysłowych, standardów szkoleń pracowników i służb bhp oraz stosowania dobrych praktyk w zarządzaniu bezpieczeństwem.

Irena Sajkowska

Departament Prewencji i Rehabilitacji

■ **7 grudnia** w Warszawie odbyła się XVI Gala Integracji, zorganizowana przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji. Wśród jej uczestników byli przedstawiciele Kancelarii Prezydenta RP, Sejmu, samorządów, organizacji pozarządowych, ZUS, sponsorów i partnerów przedsięwzięcia oraz liczna grupa osób niepełnosprawnych.

Tematem tegorocznej Gali było czynne uczestnictwo osób niepełnosprawnych w imprezach sportowych podczas EURO 2012, organizowanego w Polsce i na Ukrainie. Uczestnicy spotkania zastanawiali się, jak przygotowane są na przyjęcie niepełnosprawnych miasta, w których odbędą się mecze. Galę uświetnili zaproszeni przedstawiciele środowiska muzycznego i artystycznego.

Podczas uroczystości wręczono Medale „Przyjaciół Integracji”. Wśród laureatów znalazł się WKS Śląsk Wrocław SA, który otrzymał medal za niecodzienną wrażliwość na potrzeby kibiców z niepełnosprawnością. Drugim odznaczonym zostało Metro Warszawskie Sp. z o.o. za dostosowanie metra do potrzeb osób niewidzących i słabowidzących. Wyróżniony został także bank City Handlowy za dostrzeżenie problemów osób z różnymi niepełnosprawnościami i kompleksowe dostosowanie oferty banku do ich potrzeb. Uhonorowano też bank DnB NOR za kartę affinity „Integracja”.

Podczas Gali ogłoszono zwycięzców konkursu „Warszawa bez barier” oraz zaprezentowano krótki film o laureatach konkursu „Człowiek bez barier”, w którym zwyciężyła pani Beata Wachowiak-Zwara, pełnomocnik prezydenta Gdyni ds. osób niepełnosprawnych.

Jarosław Kołogryw

Departament Prewencji i Rehabilitacji



Uzdrowisko Rymanów S.A. Ośrodek rehabilitacyjny „Eskulap”.

Fot.: K. Dzięgielewska

PREWENCJA i REHABILITACJA

Wydawca:

Zakład Ubezpieczeń Społecznych, 01-748 Warszawa, ul. Szamocka 3, 5

Przygotowanie tekstów:

Anna Sójka, Marta Bil-Witkowska
z Departamentu Prewencji i Rehabilitacji Centrali ZUS

Adres: 01-748 Warszawa, ul. Szamocka 3, 5, tel. 22 667-10-23 (lub sekretariat: 22 667-10-15)

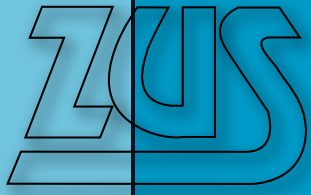
Opracowanie redakcyjne tekstów:

Redakcja Wydawnictw Gabinetu Prezesa

Projekt graficzny: Hanna Klimkowska

Redakcja techniczna, skład i druk: Biuro Poligrafii ZUS, 03-829 Warszawa, ul. Podskarbińska 25a

Nakład 440 egz. Zamówienie nr 2669/11

The image features a stylized logo for 'ZUS' in a bold, outlined font. The letters are white with a black outline and are positioned at the top of a vertical light blue bar. The 'Z' and 'U' are connected, and the 'S' has a distinctive shape with a horizontal base that extends to the left. The entire logo is set against a solid blue background.

ZUS