

**ŁUKASZ KLESKA
MICHALINA KIECA**

STRES w PRACY



RZESZÓW 2017

STRES W PRACY

STRES W PRACY

Łukasz Kleska
Michalina Kieca

Rzeszów 2017

Recenzowali
prof. dr hab. Kazimierz Jaremczuk
dr Beata Guzowska

Copyright © 2017 by Łukasz Kleska & Michalina Kieca

Nakładem autorów

Rzeszów 2017

ISBN 978-83-937248-6-4

Wydawca Łukasz Kleska
Wydanie I; For. 12 x 18,6; Ark. wyd. 6; Ark. druk. 6, ss. 148

Druk

TDESIGN CENTER – ul. T. Rejtana 51a, 35-326 Rzeszów
tel. 17 858 64 59, www.tdesigncenter.pl

WSTĘP

Rok 2004 przyniósł dla polskich pracowników zmiany, których nie można było wówczas zdefiniować lub do końca określić, jaki będą miały wpływ na specyfikę pracy w Polsce. Co się zmieni, które prawa i obowiązki spowodują zmianę klimatu pracowniczego? Aby zdefiniować problemy, należało dopiero je zbadać. Przystąpienie Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej, bo o tych zmianach jest mowa, pociągnęło za sobą wiele zależności i przyniosło wiele korzyści. Polscy pracodawcy uzyskali dostęp do funduszy strukturalnych, w Polsce coraz więcej programów regionalnych pozwalało na wprowadzenie zmian w firmach. Przedsiębiorstwa inwestowały i nadal inwestują, dokonują restrukturyzacji, czyli zmian organizacyjnych, które wpływają na funkcjonowanie organizacji i sposobu pracy. Czasami polega to na de-lokalizacji w obrębie kraju, czasami na zewnątrz,

innym razem jest to zamknięcie firmy, fuzje, przejęcia innych firm, redukcje, wprowadzanie nowych form wykonywanej pracy, zmiana obowiązków pracowników, zwiększenie zakresu odpowiedzialności i wzrost liczby obowiązków, czy przyjmowanie nowych osób do pracy. Należało zbadać czy zmiany takie zwiększają ryzyko powstania negatywnych zjawisk społecznych, jak np. mobbing, przemoc czy dyskryminacja, czyli zebrać dane, przeanalizować i wyciągnąć wnioski¹.

Zmiany na rynku pracy i w przedsiębiorstwach, zwiększenie wymagań, stawianie na wzrost produktywności, przyniosły nie tylko te negatywne zjawiska, ale wpłynęły na obniżenie morale, odchodzenie wartościowych pracowników, pogorszenie zdrowia i samopoczucia pracownika. Przyczyniły się w krótkim czasie do wzrostu absencji chorobowych, które zwiększyły koszty funkcjonowania firm oraz instytucji ubezpieczających. Dla firm absencja wiąże się z większym obciążeniem finansowym w trakcie trwania krótkiego zwolnienia, dla instytucji, jak Zakład Ubezpieczeń Społecznych, są to wielokrotnie większe koszty, które wynikają, np. z konieczności leczenia pracownika. Wzrost kosztów uzyskania przychodu nie jest jedynym problemem. Bardziej istotnym wydaje się inny negatywny skutek takiej działalności, a jest nim stres.

Zadaniem autorów jest próba zdefiniowania tego, czym jest stres, który pojawia się w pracy, analiza jednej

¹ Zob. definicję restrukturyzacji u M. Widerszal-Bazyl, *Jak ograniczyć mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2013, s. 5-6.

z europejskich kampanii poświęconej zarządzaniu stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy: *Stres w pracy? Nie dziękujcie!*, opisanie jej częściowych wyników i działań, próba wskazania na konsekwencje stresu oraz możliwe metody prewencji i leczenia skutków. Na ile to możliwe, starano się skupić uwagę na możliwościach występowania stresu u pracowników administracji, jako jednej z wielu grup zawodowych, które zostały poddane badaniu i do których była skierowana kampania. Nie jest to jedyna lub najważniejsza grupa, ponieważ stres może występować u wszystkich grup zawodowych. Wiąże się to raczej z konieczności zawężenia zagadnienia do nakreślonych ram objętościowych oraz przekonaniem, że jednymi z głównych winowajców występowania stresu wśród pracowników mogą być niedostatecznie wyszkoleni pracownicy wyższego szczebla.

Treść książki przygotowano na podstawie materiałów przekazanych na mailową prośbę Łukasza Kleski przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB), który był jednym z polskich partnerów europejskiego organizatora kampanii: Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA)². Kampania była realizowana w latach 2014-2015. Dzięki serdeczności prawników CIOP-u uzyskano różne opracowania, przewodniki, sprawozdania, broszury, streszczenia, gadżety promocyjne, płytę CD z materiałami pokonferencyjnymi z 2015 r. oraz płytę DVD ze znaną serią filmów dla instruktorów BHP z Napo w roli głównej: *Napo in... When stress strikes!* Na podsta-

² European Agency for Safety and Health at Work.

wie kwerendy przekazanych materiałów oraz bazy informacyjnej poświęconej kampanii, na stronie internetowej CIOP-u³, sporządzono poniższe rozdziały.

W rozdziale pierwszym opisano informacje na temat Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, założenia dwuletniej kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* oraz przykłady definicji stresu.

W rozdziale drugim opisano badanie przedsiębiorców na temat zagrożeń ESENER-2, przykłady dobrych praktyk w pracy oraz jedną z konferencji w ramach kampanii.

W rozdziale trzecim podjęto próbę podsumowania wyników kampanii oraz wskazano na powody stresu, możliwości zapobiegania, oceny zagrożeń oraz leczenia stresu.

Książka powstała na podstawie pracy dyplomowej przygotowanej w Wyższej Szkole Prawa i Administracji w Przemyślu – Wyższej Szkole Rzeszowskiej.

³ Strona internetowa CIOP-u to: www.ciop.pl

Rozdział I

EUROPEJSKA KAMPANIA
STRES W PRACY? NIE DZIĘKUJĘ!

W roku 1994, dziesięć lat przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, powstała Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (*European Agency for Safety and Health at Work*, w skrócie EU-OSHA), jako organizacja Unii Europejskiej, mająca zajmować się wzrastającymi potrzebami informacyjnymi wśród przedstawicieli rządów, pracodawców i pracowników, w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Agencję powołano na mocy Postanowienia Rady Europy nr 2062/94, a jej siedzibę zlokalizowano w Bilbao w Hiszpanii. Początkowo prowadziła działalność w krajach UE, a po pięciu latach rozszerzono jej formułę o kraje kandydujące do wspólnoty¹.

¹ Zob. Krajowy Punkt Centralny Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Aby Europa stała się bezpiecznym, zdrowszym i bardziej wydajnym miejscem pracy*, Broszura informacyjna.

Zasadniczym celem Agencji jest wspieranie działań poprawiających warunki pracy w Europie. Zgodnie z informacją podawaną przez Krajowy Punkt Centralny EU-OSHA do jej zadań należą: „prognozowanie zmian i trendów, gromadzenie i udostępnianie danych faktograficznych i statystycznych, rozwój narzędzi wspomagających zarządzanie bezpieczeństwem pracy”². Agencja zajmuje się promowaniem bezpieczeństwa, dobrych praktyk, wydawaniem publikacji informacyjnych oraz organizowaniem ogólnoeuropejskich kampanii informacyjnych. Kampanie popularyzują wiedzę, m.in. z zakresu oceny ryzyka zawodowego czy potrzeby współpracy pomiędzy pracodawcą i pracownikami, aby podnieść poziom bezpieczeństwa pracy do tego samego standardu we wszystkich krajach wspólnoty³.

EU-OSHA prowadzi swoją działalność za pośrednictwem krajowych punktów centralnych i sieci partnerów. Od 1998 r. w Polsce rolę punktu pełni Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP – PIB). Partnerami Agencji są, m.in. Państwowa Inspekcja Pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych OPZZ, różne organizacje pracodawców, przedsiębiorstwa oraz instytucje naukowo-badawcze i organizacje pozarządowe.

W roku 2014, czyli dziesięć lat po akcesji Polski do UE, a 20 lat od powstania Agencji, dr Christa Sedlatschek – dyrektor EU-OSHA uznała bezpieczeństwo i hi-

² Tamże.

³ Zob. tamże. Strona EU-OSHA to: www.osha.europa.eu/pl

gienę pracy za obszar ważnych i trudnych działań. Kwestię tę ujęła słowami: „Każdego roku odnotowuje się ponad 4 tys. wypadków śmiertelnych przy pracy, a 3 mln pracowników pada ofiarą poważnych wypadków przy pracy. Co więcej, **25% ankietowanych pracowników deklaruje, że praca ma negatywny wpływ na ich zdrowie**⁴. Związane z tym koszty, ponoszone przez pracowników, przedsiębiorstwa i państwa członkowskie UE, stanowią około 3% produktu brutto (PKB). W miarę pojawiania się nowych zagrożeń i rodzajów pracy, zmian demograficznych oraz reakcji na kryzys gospodarczy w Europie coraz większa i pilniejsza staje się potrzeba zapewnienia pożądaných warunków pracy, które pozwolą chronić pracowników, a zarazem zwiększyć zyski przedsiębiorstw”⁵.

⁴ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Zagrożenia psychospołeczne w Europie. Występowanie i strategię profilaktyki. Streszczenie*, Broszura informacyjna.

⁵ C. Sedlatschek, *Przedmowa. Działamy na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy, aby poprawić warunki pracy i zwiększyć produktywność*, w: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Europa jako bezpieczne, zdrowe i wydajne miejsce pracy*, Broszura EU-OSHA 2014. Nawiązanie do kryzysu gospodarczego wiąże się raczej z datą wydania broszury. W kwestii kosztów absencji w pracy, w jednej z broszur informacyjnych odnajdziemy wyjaśnienie: „Ogólne koszty zaburzeń zdrowia psychicznego w Europie (na tle zawodowym i innym) szacuje się na 240 mld euro rocznie. Koszty bezpośrednie na leczenie, to mniej niż połowa tej sumy, a koszt 136 mld euro wynika z utraty produktywności, w tym z absencji chorobowych” (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, *Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2013, s. 8).

Christa Sedlatschek w cytowanej broszurze pisała o zdrowych i bezpiecznych warunkach pracy jako podstawowym prawie pracownika. Wskazała na występowanie zależności tych warunków od zysków przedsiębiorstwa, co obecnie zdaje się być najbardziej przekonującym argumentem za zmianą, czyli wzrost rentowności firmy i eliminacji jej kosztów. Nie jest to jedyny problem pracodawców. Wraz z podnoszeniem wieku emerytalnego w krajach UE pojawia się zapotrzebowanie na informacje, jak postępować, aby pracownicy mogli dłużej pracować i przejść na emeryturę, ale w stanie ogólnie dobrego zdrowia, czyli chodzi o to, co zrobić, aby postępować w odpowiedzialny sposób. Oprócz odpowiedzialności wskazała na takie zyski, jak: wydajność i przejrzystość⁶.

Jednym z dokumentów strategicznych UE, dotyczących dbania o bezpieczeństwo i higienę pracy, jest strategia *Europa 2020 na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu w gospodarce Europy*. Założenia do roku 2020 dotyczą działalności wokół przewidywania zmian i zagrożeń (prognozowanie), badania przedsiębiorstw (gromadzenie i upowszechnianie danych), tworzenia narzędzi do oceny ryzyka zawodowego (zarządzanie bezpieczeństwem), podnoszenia świadomości o zagrożeniach (kampanie informacyjne), tworzenia baz informacyjnych, internetowych encyklopedii (wiedza), tworzenia sieci partnerów (komunikacja)⁷.

⁶ Zob. tamże.

⁷ Zob. tamże. W nawiasach autorzy książki wskazują na zakresy, które uznają za najbardziej wartościowe dla zagadnienia stresu w pracy. Strategia *Europa 2020* obejmuje lata 2014-2020.

EU-OSHA jako jeden z beneficjentów funduszy, przyznanych w ramach realizacji strategii *Europa 2020*, zrealizowała projekt, którego zadaniem było zbadanie czynników mogących działać na „zielone miejsca pracy”. Dotyczył on prognozowania potencjalnych zagrożeń w sektorze ochrony środowiska, ustalenia czy pracownicy są dostatecznie informowani oraz identyfikacji kluczowych obszarów zagrożeń, jak energia wiatrowa, instalacje solarne i budownictwo ekologiczne. Inny projekt, pod nazwą *Bezpieczne i zdrowe warunki pracy dla osób w każdym wieku*, dotyczył badań przedsiębiorstw pod względem nowych zagrożeń w pracy u osób starszych, przedłużenia ich zatrudnienia i zwiększenia produktywności. Analizowano przedsiębiorstwa w ramach europejskiego badania ESENER, czyli szczegółowych sondaży, które są przeprowadzane co pięć lat. Na podstawie drugiego badania, w którym wzięło udział 49 tys. uczestników z 36 krajów, ustalono, co ważne, nowe, słabo poznane problemy, jak **zagrożenia psychospołeczne**⁸.

Zagrożeniom lepiej jest przeciwdziałać niż minimalizować u pracowników ich skutki. W myśl tej dewizy tworzone są narzędzia do **oceny ryzyka zawodowego**. Jednym z nich jest narzędzie online opracowane przez EU-OSHA, pod nazwą OiRA⁹. Pozwala ono w prosty sposób analizować zagrożenia w pracy, a przez to zmniejszyć absencję w pracy i rotację pracowników, poprawia jakość komunikacji dzięki ogólnodostępnej platformie. Czynnikiem decydującym przy tworzeniu ser-

⁸ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Europa jako bezpieczne, zdrowe i wydajne miejsce pracy*, cyt. wyd.

⁹ Strona internetowa: www.oiraproject.eu

wisu było ułatwienie pracy przedsiębiorstwom. Podobnym celem kierowano się przy produkcji filmów animowanych z Napo¹⁰, który dzięki humorowi pozwala na łatwiejsze przyswojenie wiedzy. Chociaż jest skierowany do uczniów szkół podstawowych, to zawiera omówienie szeregu praktycznych rozwiązań. Utrwala u dzieci świadomość i kształtuje dobre nawyki. Chęć utrwalania i przyswajania wiedzy towarzyszyła również rozwiązaniom zastosowanym przy tworzeniu internetowej encyklopedii¹¹ dla specjalistów ds. BHP. Za sprawą encyklopedii stworzono platformę do kontaktu ze społecznością zainteresowaną bezpieczeństwem pracy¹².

Do zadań EU-OSHA, oprócz opracowywania projektów, przeprowadzania badań i edukacji, należy tworzenie kampanii. Jedną z nich jest dwuletnia kampania *Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*, organizowana cyklicznie. Do udziału w niej są zapraszane krajowe punkty centralne EU-OSHA w ramach współpracy i poprawiania **komunikacji** między rządami, pracownikami i pracodawcami. Biorą w niej udział partnerzy z państw członkowskich UE, obejmują setki wydarzeń, konferencji, warsztatów, czy działalność w mediach społecznościowych¹³. Jednym z najważniejszych wydarzeń w czasie kampanii jest, m.in. Europejski Konkurs Dobrych Pra-

¹⁰ *Napo in... When stress strikes!*, płyta DVD.

¹¹ Strona internetowa encyklopedii: www.oshwili.eu

¹² Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Europa jako bezpieczne, zdrowe i wydajne miejsce pracy*, cyt. wyd.

¹³ Broszura EU-OSHA 2014 zawiera informację na temat dotychczasowych kampanii, a dotyczyły one zagadnień: oceny ryzyka zawodowego, bezpiecznej eksploatacji maszyn, urządzeń i budynków, hałasu, zagrożeń psychospołecznych i młodych pracowników (zob. tamże).

ktyk i rozdanie nagród za wyjątkowe i innowacyjne rozwiązania z zakresu BHP. Innym jest Europejski Tydzień Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.

W roku 2014 EU-OSHA dzięki swojemu dwudziestoletniemu doświadczeniu miała okazję zostać koordynatorem szczególnej kampanii. W latach 2014-2015 Agencja zorganizowała europejską kampanię na rzecz zdrowego i bezpiecznego miejsca w pracy *Stres w pracy? Nie dziękuj!* W tym czasie zorganizowano, m.in.: Europejskie Tygodnie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (październik 2014 i 2015), ceremonię rozdania nagród w Konkursie Dobrych Praktyk (kwiecień 2015) oraz konferencję, która podsumowała kampanię *Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy* (listopad 2015). Informacje na temat przedsięwzięcia można było pobrać ze strony internetowej¹⁴, na której publikowano i upowszechniano materiały z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁵.

W ciągu niespełna dwóch lat w ramach kampanii korzystano z zielonych i białych barw, znaku identyfikacyjnego w kształcie charakterystycznego kłęбка nici, obsługiwanego przez dwóch bohaterów, płci żeńskiej i męskiej, materiały sygnowano logotypami EU-OSHA, *Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*, Unii Europejskiej, hasztagiem #EUMangeStress. Stosowano ciekawe „zielone slogany” mające przekonać do zapobiegania stresowi w pracy, m.in.: „Zdrowi pracownicy są warunkiem sukcesu firmy”, „Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy doty-

¹⁴ Strona internetowa kampanii: www.healthy-workplaces.eu

¹⁵ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Broszura informacyjna.

czy każdego. Jest dobre dla ciebie. Dobre dla firmy”¹⁶, „Współpracując ze sobą, pracodawcy, menedżerowie i pracownicy mogą przeciwdziałać stresowi zawodowemu i zagrożeniom psychospołecznym, z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron”, „**Stres związany z pracą wynika z kwestii organizacyjnych, a nie jest winą pracownika**”, „Koszty stresu związanego z pracą są wysokie zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla społeczeństw”¹⁷, „Jest rozwiązanie”¹⁸, „Stres zawodowy pojawia się wtedy, gdy wymagania stawiane pracownikowi przekraczają jego możliwości”, „Stres w pracy – problemem nie jest pracownik, ale zła organizacja pracy”, „W każdym miejscu pracy występują zagrożenia psychospołeczne”, „Model oceny ryzyka można łatwo zastosować do zarządzania stresem zawodowym”, „W dobrym środowisku pracy pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z wykonywanej pracy oraz są mobilizowani i motywowani do realizowania własnego potencjału”, „Wspólne przeciwdziałanie stresowi i zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy opłaca się wszystkim: pracodawcom, menedżerom i pracownikom”¹⁹.

Kampania *Stres w pracy? Nie dziękuję!* miała na celu przede wszystkim promować zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi, które są związane z wy-

¹⁶ Hasło na plakatach informacyjnych.

¹⁷ Cytowane hasła pochodzą z broszury – ulotki informacyjnej, zob. tamże.

¹⁸ Hasło wykorzystywane na plakatach informacyjnych formatu A2.

¹⁹ Cytowane hasła pochodzą z broszury: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd., s. 4, 6, 11, 15-16, 19.

konywaniem pracy oraz zapobiegać negatywnym skutkom dla pracowników, pracodawców i gospodarki, w myśl zasady, że skuteczna kontrola tych zagrożeń przyczyni się do stworzenia środowiska pracy ze zdrowymi pracownikami, wysokim poziomem kultury bezpieczeństwa i lepszymi wynikami firmy. Celem kampanii było, m.in. zapewnienie wsparcia i doradztwa zarządzania stresem, promocja praktycznych narzędzi zarządzania zagrożeniami, zmiana i poprawa postrzegania zdrowia i bezpieczeństwa²⁰.

²⁰ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Broszura informacyjna. Cele kampanii sprecyzowano w stosunku do pracodawców: „Rozpropagowanie przekonania, że zobowiązania prawne są ważne z punktu widzenia sukcesu firmy oraz motywacji i zdrowia personelu, a zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi wymaga wdrożenia odpowiednich środków na poziomie organizacji”, a w stosunku do pracowników: „Przekonanie ich o tym, że stres związany z pracą to kwestia organizacyjna procesu pracy, a brak komfortu w tej materii należy zgłaszać pracodawcy”. Cytaty zaczerpnięte z: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd., s. 6.



Rys. 1. Sieć punktów centralnych EU-OSHA (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 2. Plakat kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuję!* Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Europe Direct to assewi, który pomoce Państwu znaleźć odpowiedź na pytania dotyczące Unii Europejskiej.
Numer bezpłatnej infolinii (*), DO 800 6 7 8 9 10 11

(*). Niekilku operatorzy telefoni komórkowej nie udostępniają połączeń z numerami DO 800 lub pobierają za nie opłaty.

Idźcie wypróbować w swojej publikacji podobną do tego doświadczenia podjęciem podjęciu pracy. Nie zawsze staniemy
na przybliżeniu do tych praktyk i nie zawsze są one zgodne z silnymi i różnymi wymogami prawnymi.

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europe Direct (<http://europa.eu>).

Cała kategoria znajduje się na stronie internetowej publikacji.

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2011

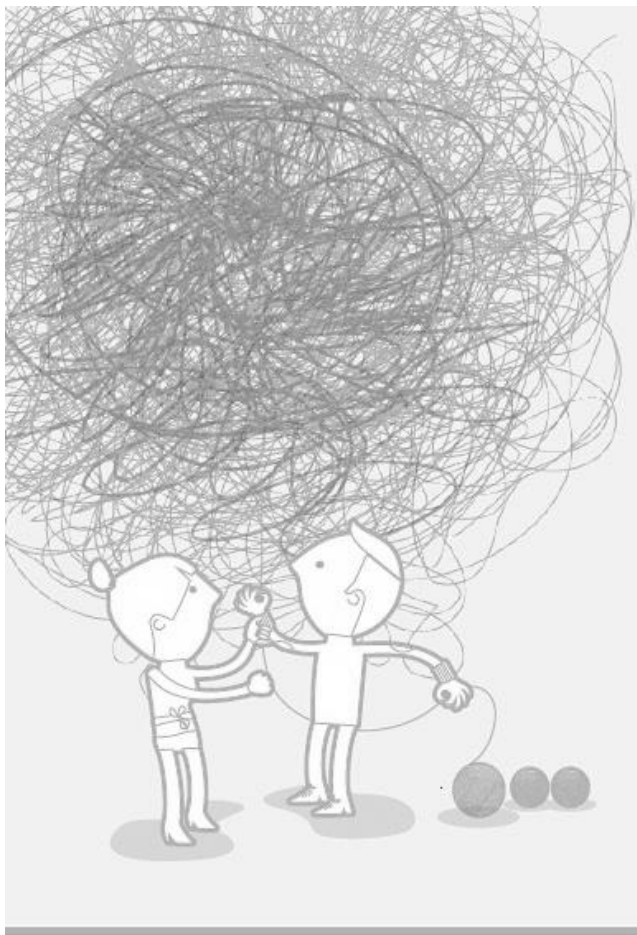
Koncept i projekt: KCI, Skopje

Idźcie © ESI-OSHA, Skutumpah

Printed in Luxembourg

Podważa materiały dostępne pod warunkiem podania źródła.

Rys. 3. Bohaterowie kampanii (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 4. Bohaterowie kampanii (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.

EU-OSHA zaprosiła do udziału w kampanii wszystkie organizacje i osoby indywidualne, objęła zasięgiem społeczności lokalne, krajowe i europejskie, m.in. sektor publiczny i prywatny, menedżerów, przełożonych i pracowników, specjalistów ds. bhp, przedstawicieli związków zawodowych, organizacje i osoby związane z BHP. Udział w akcji polegał na publikowaniu i upowszechnianiu materiałów kampanii, organizacji konferencji, seminariów i warsztatów, stosowaniu i promowaniu narzędzi do zarządzania opisywanymi zagrożeniami, udziale w Europejskim Konkursie Dobrych Praktyk, Tygodniach Bezpieczeństwa. Dzięki zaangażowaniu można było uzyskać oficjalny status partnera.

Europejska kampania odbyła się we wszystkich krajach UE, a co najważniejsze, w Polsce, w której podobnie jak w całej wspólnocie europejskiej stres i zagrożenia psychospołeczne w pracy mogły być lekceważone. Być może większą rolę odgrywało uświadamianie społeczeństw i edukowanie, że stres istnieje, pogłębia się i ma coraz większy obszar oddziaływania. W Europie szacuje się, że **stres jest na drugim miejscu, wśród wskazywanych powodów problemów zdrowotnych, które wynikają z pracy**. Stres i zagrożenia psychospołeczne występują w każdym miejscu, mogą odpowiadać nawet za 50-60% dni absencji w pracy, a złe warunki psychospołeczne mogą odbijać się na zdrowiu pracowników²¹.

Zagrożenia psychospołeczne są diagnozowane i opisywane. Dzieje się to na podstawie raportów dotyczą-

²¹ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Broszura informacyjna.

cych tych zagrożeń, sporządzanych przez dwie instytucje, EU-OSHA oraz Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (*Eurofound*). W raportach uwzględnia się relacje zachodzące pomiędzy zdrowiem a pracą, wyniki porównuje się, bada się powiązania zagrożeń psychospołecznych ze zdrowiem i samopoczuciem pracowników, omawia się przeciwdziałania, które mogą podejmować pracodawcy, opisuje działania Interwencyjne, omawia się politykę, którą mogą realizować członkowie wspólnoty europejskiej²².

Raport *Zagrożenia psychospołeczne w Europie. Występowanie i strategie profilaktyki* wyjaśnia, że podstawowym celem Unii Europejskiej jest poprawa jakości warunków pracy. Za sprawą art. 151 Traktatu o funkcjonowaniu UE zobowiązuje się państwa do promowania zatrudnienia oraz do poprawiania warunków pracy. Jest to związane ze strategią *Europa 2020*, której celem jest „zapewnienie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników przez cały okres pracy zawodowej”. Do tej działalności zobowiązuje też dyrektywa z 1989 r., która dotyczyła bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, wprowadzania środków zapobiegawczych, ochrony przed wypadkami i chorobami zawodowymi. Przepisy te zobowiązują przedsiębiorców do uwzględniania zagrożeń psychospołecznych we własnych strategiach rozwoju²³.

²² Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Zagrożenia psychospołeczne w Europie*, cyt. wyd. Streszczenie, dostępne w 25 językach, opracowano na podstawie raportu *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention (Zagrożenia psychospołeczne w Europie)*, www.eurofound.europa.eu (zob. tamże).

²³ Zob. tamże.

Kluczowe badania wykazały, że aż 1/4 pracowników w Europie doświadcza stresu, który wynika z pracy zawodowej. Stres towarzyszy im przez cały czas lub większość czasu pracy. Najczęstsze zagrożenia psychospołeczne są związane z zadaniami, monotonią, złożonością lub intensywnością pracy. Niekorzystny wpływ na samopoczucie pracownika mają przemoc i nękanie. Zwiększyła się niepewność zatrudnienia, pracuje się za długo, w nieregularnych godzinach, wzrasta presja i przemoc, nadal występują różnice dotyczące płci i dostępu do awansu. Zdiagnozowano, że zagrożenia dotyczą większości przedsiębiorstw, wśród menedżerów wskazujących na stres jest to aż 80%, a 20% dostrzega przemoc i nękanie. Za największe problemy uznano presję czasu, trudnych klientów i uczniów. Na podstawie badań uznano, że korzystny wpływ na pracowników ma „odpowiednia równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz wsparcie społeczne”. Wykazano, że działania prewencyjne nie mogą być jednorazowe, ale muszą być procesem stałym, wieloetapowym i angażującym pracowników, muszą być dostosowane do stanu gotowości na zmiany, do konkretnych zagrożeń, nastawione na dialog społeczny²⁴.

²⁴ Zob. tamże. Co ważne, w raporcie zauważono różnice pomiędzy badanymi krajami. Ujęto je stwierdzeniem: „W przykładach zamieszczonych w raporcie przedstawiono politykę przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym, realizowaną przez poszczególne państwa członkowskie dzięki działaniom legislacyjnym lub kontrolnym, dostarczaniu praktycznych narzędzi lub angażowaniu partnerów społecznych. **Polityka w poszczególnych krajach europejskich znajduje się jednak na różnych etapach rozwoju, co można wyjaśnić różnicami w zakresie tradycji dialogu społecznego i podejścia władz, często związanymi**

Na podstawie analizy raportu wydaje się, że szczególny nacisk położono na przepisy umożliwiające prewencję, ale skierowano ten postulat zwłaszcza do pracodawców i partnerów społecznych. Można się z tym zgodzić, ponieważ odpowiednie zapisy w ustawach kładą nacisk i przymus bezpośrednio na pracodawców. Uznano, że decydenci polityczni oraz interesariusze muszą uwzględnić, m.in. zagrożenia psychospołeczne, zwrócić szczególną uwagę na problemy związane z zadaniami, intensywnością pracy, brakiem stabilizacji, przymus, nękanie, stworzyć wymogi prawne skierowane zwłaszcza do mniejszych przedsiębiorstw, rozwijać dialog społeczny, zapobiegać zagrożeniom w ramach tradycyjnego zarządzania ryzykiem, tworzyć ścieżki kariery zawodowej, udzielać wsparcia społeczno-ekonomicznego oraz wspomagać procesy restrukturyzacyjne w firmach, które w sposób niekontrolowany mogą wpływać na występowanie niechcianych zagrożeń²⁵.

Polityka prawna pozostaje w gestii rządów wybieranych w poszczególnych krajach, lecz oddziaływanie na partnerów społecznych jest możliwe za pomocą kampanii. W ten obszar rozważań wpisuje się na powrót ogólnoeuropejska kampania *Stres w pracy? Nie dziękuj!* ze swoimi celami oraz szerokim zakresem działania. EU-OSHA zapraszała do udziału w kampanii krajowe punkty centralne, zachęcała firmy i organizacje ogólnoeuropejskie, międzynarodowe, oferując w zamian status oficjalnego partnera. Zachęcała dziennikarzy i redakto-

ze znaczeniem, jakie w danym kraju przypisuje się zagrożeniom psychospołecznym" (tamże).

²⁵ Zob. tamże.

rów do pisania na temat zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy, promowania kampanii, tworzyła platformę komunikacyjną dla mediów, ułatwiając im kontakt i zdobycie informacji. W działaniach informacyjnych wzięła udział Enterprise Europe Network (Europejska Sieć Przedsiębiorczości), która pomaga przedsiębiorstwom prowadzić działalność biznesową²⁶.

Kampanie społeczne obejmują szereg różnych działań, mogą być obecnie jednymi z najbardziej skutecznych form aktywizacji społeczeństwa, które szuka eventów, rozrywki, możliwości spędzenia wolnego czasu, ale nie tylko, ponieważ duża część społeczeństwa nadal jest na etapie edukacji, lub rozumie konieczność stałego powiększania kwalifikacji i kompetencji, aby móc rywalizować z innymi na rynku pracy, lub po prostu odnaleźć się na nim. Z tym wiąże się wiele implikacji, ponieważ kampanie oferują bezpłatne warsztaty i w pewnym stopniu budują świadomość społeczną. Z powodzeniem można je wykorzystywać do tworzenia opinii publicznej oraz opinii o przedsiębiorstwie. Znane motto głosi, że wraz z wiedzą przychodzi smutek, lecz smutek nie jest tym samym, co złe samopoczucie, lub zły stan zdrowia z powodu złych warunków pracy, czy występowania zagrożeń psychospołecznych. Przykładami udanych inicjatyw EU-OSHA są dotychczasowe kampanie: *Partnerstwo dla prewencji* (2012-2013), *Bezpieczeństwo eksploatacji maszyn, urządzeń i budynków* (2010-2011), *Ocena ryzyka* (2008-2009)²⁷.

²⁶ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd., s. 25.

²⁷ Zob. informacja na temat kampanii w: tamże.

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zdefiniowała stan dobrego zdrowia i dobrej jakości życia jako dobrostan społeczny. Zagadnienie to ujęła słowami: „Termin »**dobrostan**« można rozumieć jako stan, który umożliwia realizowanie własnego potencjału, radzenie sobie z normalnym stresem w sytuacjach życiowych, produktywną pracę i odgrywanie pozytywnej roli w społeczeństwie”²⁸. Promowanie dobrostanu może mieć istotny wpływ na zdrowie pracownika. Działanie sprowadza się do wprowadzenia, np.: elastycznych modeli pracy, pomoc w opiece nad dzieckiem, zapewnienie szkoleń na temat zdrowia psychicznego, bezpłatne doradztwo i wsparcie psychologiczne, wspieranie aktywności fizycznej pracowników²⁹. W każdym z wymienionych przypadków zakładany jest udział pracodawcy w życiu pracownika, wspieranie jego rozwoju i podnoszenie wiedzy. Zapobieganie zagrożeniom psychospołecznym niesie za sobą wiele korzyści dla różnych grup interesariuszy. Dla pracodawców przynosi poprawę wyników przedsiębiorstwa, niższą absencję, mniej wypadków, obrażeń, zwiększenie wskaźników retencji pracowników, zwiększenie efektywnego czasu pracy. Pracującym pomaga osiągnąć dobrostan i zadowolenie z pracy, dzięki czemu menedżerowie mają do dyspozycji zdrowych, zmotywowanych i wydajnych pracowników³⁰.

W ramach kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuję!* położono nacisk na zrozumienie potrzeby zmiany w dotychczasowym modelu zarządzania i współpracy kadry me-

²⁸ Tamże, s. 17.

²⁹ Zob. tamże, s. 17.

³⁰ Zob. tamże, s. 16.

nadzierskiej, kierowników z pracownikami. Spełnienie tego postulatu miało zapewnić wspólne działanie na rzecz skutecznego zwalczania stresu i zagrożeń psychospołecznych. Skoro do pracodawcy należy wprowadzanie i realizacja profilaktyki, minimalizowanie zagrożeń i przydzielanie pracownikom pracy odpowiadającej ich kompetencjom, to uznano, że pracodawca winien wykazywać się otwartością i wrażliwością na potrzeby i problemy pracownika oraz szukać rozwiązań. Zakłada to zrozumienie problemów pozazawodowych, co pomaga tworzyć korzystne środowisko pracy. Stwierdzono, że zasadniczą rolę w tej relacji odgrywa kierownictwo średniego szczebla, które ma codzienny kontakt z personelem i dlatego należy je zachęcać do rozwijania kompetencji w tym zakresie, czyli do tworzenia dobrych warunków psychospołecznych. Tego typu kompetencje nie są wrodzone, lecz rozwijane, wykształcane poprzez nabywanie umiejętności. O tym, czy ktoś jest dobrym liderem świadczy to, czy można uznać go za wzór do naśladowania, za kogoś kto potrafi inspirować i motywować pracowników do wykorzystywania i realizowania swojego potencjału. Taka osoba jest „otwarta na kontakty, rozumie słabe i mocne strony podwładnych”. Uznano, że „Dobry lider mobilizuje i zachęca członków do realizacji wspólnych celów. Rozwija ducha pracy zespołowej, podnosi morale i wydobywa z zespołu to, co najlepsze”³¹.

Kampania *Stres w pracy? Nie dziękuj!* przyczyniła się do poznania problemów pracodawców. W czasie badań

³¹ Tamże, s. 11.

wykazano, że 40% pracodawców jest przekonanych o trudności kontrolowania zagrożeń związanych z bezpieczeństwem pracy. Za główne powody tej sytuacji podają „drażliwość zagadnienia” oraz „brak kompetencji”. Więcej niż połowa menedżerów jest przekonanych, że żaden z ich pracowników nie będzie miał problemów związanych ze zdrowiem psychicznym, tymczasem okazało się, że aż 1 na 6 będzie miał takie zaburzenia. Trudności przysparza problem osób, które już ich doświadczyły, ponieważ traktowani są przez potencjalnych nowych pracodawców jako zagrożenie. Nie tylko uświadamia to problemy związane ze stresem, ale wykazuje jak pilne i niezbędne jest upowszechnianie wiedzy na temat stresu i przeciwdziałanie tym zagrożeniom³².

O zagrożeniach psychospołecznych³³ i stresie związanym z pracą mówimy, m.in. gdy wymagania, którym musi sprostać pracownik, przekraczają jego możliwości, gdy poziom kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest zbyt niski, miejsce pracy jest źle zorganizowane, firma jest źle zarządzana, czas na wykonanie obowiązków jest za krótki, wymagania są sprzeczne³⁴, rola pra-

³² Zob. tamże, s. 6.

³³ Zob. definicję zagrożeń psychospołecznych również w: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2014-2015. Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2015, s. 5. Odnajdziemy tam, m.in. stwierdzenie: „Zagrożenia psychospołeczne są rezultatem niekorzystnej organizacji pracy i zarządzania, a także niewłaściwej atmosfery w miejscu pracy” (tamże, s. 5).

³⁴ Sprzeczne mogą być wymagania i polecenia, które kierowane są od różnych przełożonych, gdy pracownik ma np. podległość zawodową i otrzymuje polecenia od wielu osób, kierowników.

cownika jest niedostatecznie określona, źle dopasujemy wymagania do kwalifikacji³⁵, nadmiernie kontrolujemy lub za mało, pracownik nie ma żadnego wpływu na decyzje, doświadcza przemocy ze strony osób trzecich³⁶, nie otrzymuje wsparcia od przełożonych i współpracowników, ma złe relacje ze współpracownikami³⁷, jest nękanym psychicznie lub seksualnie, prześladowany, poniżany, ośmieszany, zastraszany³⁸, doświadcza niesprawiedliwego podziału pracy, nagród, awansów, brakuje „możliwości rozwoju kariery zawodowej”, jest niepewny zatrudnienia, brakuje efektywnej komunikacji, ma trudności z pogodzeniem obowiązków zawodowych i rodzinnych. **Jeśli firma nie wprowadza zmian, nieuniknionym następstwem wydaje się już tylko pojawienie się długotrwałego stresu**, który prowadzi do problemów psychicznych, społecznych i fizycznych³⁹.

W Unii Europejskiej stres został już zdefiniowany i zjawisko to określają odpowiednie standardy. Poniżej znajdują się definicje zaczerpnięte z broszury publiko-

³⁵ Zbyt małe lub zbyt duże wymagania.

³⁶ Agresja słowna, niepożądane zachowanie seksualne, groźby użycia przemocy fizycznej.

³⁷ Niezadowolające relacje.

³⁸ Prześladowanie, poniżanie, ośmieszanie i zastraszanie przez grupę, pracowników, przełożonych lub kolegów w pracy.

³⁹ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd., s. 4-5. W Broszurze odnajdujemy nawiązanie do szkolnego wychowywania lub oceniania: „Należy w tym miejscu podkreślić, że zagrożeń psychospołecznych nie powinno się mylić z wymagającym, ale zapewniającym wsparcie środowiskiem pracy, które stymuluje pracowników oraz zachęca do rozwoju i osiągania wyników na miarę ich możliwości” (tamże, s. 5).

wanej przez Światową Organizację Zdrowia w 2008 r.: *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie*⁴⁰. Jest to podręcznik opracowany w ramach projektu Instytutu Pracy, Zdrowia i Organizacji z Uniwersytetu Nottingham PRIMA-EF⁴¹, dofinansowanego z projektu 6 Programu Ramowego UE. W Polsce został wydany przez CIOP-PIB.

Według cytowanych *Wskazań Komisji Europejskiej odnośnie stresu związanego z pracą*, stres określa się jako „zespół emocjonalnych, poznawczych, behawioralnych i fizjologicznych reakcji na niekorzystne i szkodliwe aspekty treści pracy, organizacji pracy i środowiska pracy”⁴².

Zgodnie z *Porozumieniem ramowym w sprawie stresu związanego z pracą* za stres uważa się „stan któremu towarzyszą dolegliwości i złe funkcjonowanie fizyczne, psychiczne lub społeczne, a który wynika z poczucia jednostki, że nie jest ona zdolna spełnić stawianych jej wymagań i oczekiwań”⁴³.

A według *Zasad ergonomicznych dotyczących obciążenia psychicznego pracą (Europejskiego standardu: EN ISO 10075)*

⁴⁰ Światowa Organizacja Zdrowia, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, wyd. I, Warszawa 2009. Co ciekawe w broszurze znajduje się informacja: „Informacje przekazywane w tej broszurze wyrażają jedynie pogląd autorów. Światowa Organizacja Zdrowia i Wspólnota Europejska nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za stosowanie zawartych tu informacji” (tamże, s. 4).

⁴¹ Strona internetowa: www.prima-ef.org

⁴² Zob. Światowa Organizacja Zdrowia, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, cyt. wyd., s. 53 (Załącznik 1. Standardy).

⁴³ Tamże, s. 54.

stres to: „Suma wszystkich możliwych do oszacowania wpływów oddziałujących na człowieka, pochodzących ze źródeł wewnętrznych i działających na jego psychikę”⁴⁴.

W definicjach europejskich położono nacisk na **reakcje, stan i sumę wpływów, którym podlega pracownik**. Bierze się pod uwagę **emocje, funkcje poznawcze, behawioralne, fizjologiczne, fizyczne, psychiczne i społeczne**. Wracając do kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, jej twórcy i koordynatorzy EU-OSHA uznali, że gdy potrzeby pracownika są spełniane i pracuje on w dobrych warunkach ma wtedy poczucie większej integracji ze środowiskiem, utożsamia się z nim, rozwija się i nabiera pewności siebie. W innym przypadku odczuwa negatywne skutki związane ze stresem. Uznano, że w związku z nieprawidłowym zarządzaniem zagrożeniami psychospołecznymi, pracownicy podatni są na: „stres zawodowy, zaburzenia zdrowia psychicznego, poczucie wypalenia zawodowego, trudności w skupieniu uwagi, popełnianie większej ilości błędów, problemy w życiu prywatnym, nadużywanie alkoholu i narkotyków oraz problemy z zakresu zdrowia fizycznego, zwłaszcza choroby układu krążenia i układu mięśniowo-szkieletowego. Skutki (...) obejmują: słabe wyniki pracy, wyższe wskaźniki absencji, nieefektywną obecność w pracy (np. przychodzenie do pracy mimo choroby) oraz wzrost liczby wypadków i urazów”⁴⁵. Absencje w pracy są wtedy dłuższe od zwykłych zwolnień, pra-

⁴⁴ Tamże, s. 55.

⁴⁵ Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd., s. 5.

cownicy zaczynają wcześniej przechodzić na emeryturę, a zwłaszcza jest to zauważalne wśród pracowników umysłowych⁴⁶.

⁴⁶ Zob. tamże, s. 5.

Rozdział II

**MODELE DOBRYCH PRAKTYK
W PRACY**

W roku 2015 EU-OSHA podsumowała wyniki badań drugiego europejskiego badania przedsiębiorców ESENER-2¹, które dotyczyło nowych i pojawiających się

¹ W pierwszym badaniu ESENER wykazano, m.in. że „79% menedżerów w Europie interesuje się problemem stresu zawodowego. Zarazem jednak **niecałe 30% organizacji w Europie wykorzystuje procedury postępowania w przypadku stresu, nękania i przemocy w miejscu pracy**. Badanie ESENER dowodzi, że procedury postępowania w przypadku zagrożeń psychospołecznych posiada 40-50% dużych organizacji (powyżej 250 pracowników) i jedynie 20-30% małych (10-49 pracowników). Badania pokazują, że w mniejszych organizacjach najczęstszym powodem tej sytuacji jest brak wsparcia i doradztwa oraz dostatecznej wiedzy” (tamże, s. 10). W *Ogólnoeuropejskim sondażu opinii publicznej dotyczącym zdrowia i bezpieczeństwa pracy* z 21 marca 2013 r. również badano kwestię stresu. W przewodniku po kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* podsumowano jego wyniki stwierdzeniem: „Wszystkie organizacje powinny zwracać uwagę na stres zawodowy i zagrożenia psychospołeczne. Średnio ponad połowa ankietowanych

zagrożeń. Jego celem było wspomaganie efektywnego zajmowania się bezpieczeństwem, propagowanie zdrowia i dobrego samopoczucia w pracy, zrozumienie potrzeb pracowników. W badaniu wzięły udział „osoby najlepiej zorientowane” w kwestii bezpieczeństwa, zagrożeń i ryzyka psychospołecznego. Zapytano przedsiębiorców z 36 państw, m.in. UE, Albanii, Islandii, Czarnogóry i Norwegii. Kierowano się przepisami zawartymi w dyrektywie 89/391/EWG, dotyczącej wprowadzania środków poprawiających bezpieczeństwo i stanu wdrożenia tych przepisów².

EU-OSHA badała nie tylko zagrożenia psychospołeczne, wzięła pod uwagę stosunek przedsiębiorców do zarządzania BHP, czynniki motywujące i bariery oraz czy pracownicy mogą uczestniczyć w zarządzaniu bezpieczeństwem. Ujawniono zmiany, które wynikają ze stałej ewolucji miejsc pracy. Ustalono, że aż w 21% przedsiębiorstw, ponad 1/4, to pracownicy powyżej 55 lat. Najczęściej wymienianymi czynnikami ryzyka były kontakty z trudnymi klientami, uczniami, pacjentami – 58%,

pracowników uważa stres zawodowy za powszechne zjawisko w miejscu pracy, a dane te kształtują się na wysokim poziomie bez względu na wielkość organizacji. Stres zawodowy uznawany jest za powszechne zjawisko przez 45% pracowników mikroorganizacji zatrudniających do 9 osób i około 58% pracowników większych organizacji” (tamże, s. 10). Na temat badania ESENER również w: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2014-2015. Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd., s. 5.

² Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2. Streszczenie*, Jednostka ds. Profilaktyki i Badań, Hiszpania 2015, s. 1.

męcząca, bolesna pozycja ciała – 56%, powtarzane czynności, ruchy dłoni, ramion – 52%. W 76% firm przeprowadzane są regularne oceny ryzyka, 90% z nich uważa je za przydatne, tyle samo posiadało dokumentację obowiązków i procedur BHP, w 61% przedsiębiorstwach kierownicy najwyższego szczebla omawiają kwestie BHP, 73% zakładów przeprowadza liniowe szkolenia z zarządzania bezpieczeństwem, 85% jest motywowanych przepisami prawnymi, aby je prowadzić, 81% angażuje swoich pracowników w opracowywanie i wdrażanie działań, 30% deklaruje, że przeszkodą w tym jest niechęć do szczerzej rozmowy, 53% uznaje, że posiada wystarczające informacje, 68% korzysta z pomocy lekarzy medycyny pracy, 63% radzi sobie z pomocą specjalistów ds. BHP, 52% korzysta z usług ekspertów ds. zapobiegania wypadkom, 16% z pomocy psychologów. W 58% firm sprawami bezpieczeństwa i higieny pracowników zajmują się przedstawiciele ds. BHP, w sektorze administracji publicznej jest to 59%³.

W badaniu ustalono, że najrzadziej zgłaszanym czynnikiem ryzyka była dyskryminacja. W administracji Publicznej 76% jako czynnik ryzyka najczęściej wymienia męczącą, bolesną pozycję ciała i długotrwałą pozycję siedzącą, 63% przeznaczają określony budżet na działania i wyposażenie BHP. W 35% wszystkich zakładów najczęstszym działaniem, które ma promować zdrowy tryb życia jest podnoszenie wiedzy na temat przeciwdziałania uzależnieniom od tytoniu, alkoholu i narkotyków, 29% promuje zdrowe odżywianie, 25% aktywność fizy-

³ Zob. tamże, s. 2-3.

czną poza godzinami pracy. Wśród zakładów 85% deklaruje, że posiada sprzęty pomocnicze przy podnoszeniu ciężarów w celu obniżenia występowania dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, 73% zapewnia ergonomiczny sprzęt i wyposażenie, w administracji publicznej jest to 82%⁴.

W czasie europejskiego badania pytano, m.in. o czynniki ryzyka psychospołecznego i zakres zarządzania tym ryzykiem. Pytania motywowano znaczącymi zmianami, które zachodzą w pracy, zmianami sposobów organizacji, zarządzania, rolą gospodarczą i społeczną, ponieważ mają one wpływ na pogorszenie zdrowia i stanu psychicznego pracowników. W badaniu ujawniono, że 20% przedsiębiorców wymienia brak informacji i narzędzi jako przyczynę problemów, z czego najmniejszy odsetek występował w administracji publicznej, 33% przedsiębiorstw zgłosiło posiadanie planu przeciwdziałania stresowi, 38% pracodawców, u których występowało ryzyko, deklarowało reorganizuje pracę w celu zmniejszenia obciążenia i presji, 36% udzielało poufnych porad pracownikom, wszyscy badani przedsiębiorcy deklarowali uwzględnianie ryzyka psychospołecznego w ocenach ryzyka⁵.

W 85% przedsiębiorstw jako czynniki motywujące do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wymieniono chęć dopełnienia obowiązku prawnego, 79% chciało w ten sposób spełnić oczekiwania pracowników oraz ich przedstawicieli. Jednym z powodów tych działań

⁴ Zob. tamże, s. 4-10.

⁵ Zob. tamże, s. 10-12.

była ochrona reputacji, najczęściej wymieniana w państwach, które jak Polska, przystąpiły do wspólnoty europejskiej w roku 2004. Największą trudność w realizacji działań przysparzały pracodawcom złożone wymogi prawne – 40% oraz formalności – 29%⁶.

W roku 2015 EU-OSHA, w ramach kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuję!*, podsumowała dla tych przedsiębiorców Europejski Konkurs Dobrych Praktyk⁷. Jego zadaniem było zaprezentowanie korzyści, które wynikają ze stosowania dobrych praktyk w zarządzaniu BHP oraz wyróżnienie „wybitnych i innowacyjnych rozwiązań”. W konkursie mogły wziąć udział wszystkie organizacje i zakłady z krajów UE, państw kandydujących oraz członków Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu. Nominowaniem do etapu europejskiego zajmowały się krajowe punkty centralne EU-OSHA, a oceniano przede wszystkim współpracę pomiędzy pracownikami i pracodawcami w zakresie zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi, uwzględnianie różnorodności pracowników, skuteczne wdrażanie interwencji poprawiających BHP, osiągnięte wyniki, poprawę zdrowia i bezpieczeństwa, trwałość efektów oraz możliwość zastosowania tych rozwiązań w organizacjach i przedsiębiorstwach, np. w innych państwach członkowskich UE⁸.

⁶ Zob. tamże, s. 12-14.

⁷ W kwietniu 2015 r. w ramach opisywanej kampanii odbyła się ceremonia rozdania nagród. Konkurs odbywa się cyklicznie w ramach innej kampanii: *Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*.

⁸ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd., s. 23.

Do konkursu zgłosiło się 55 przedsiębiorstw i organizacji pochodzących z 25 krajów, duże i małe firmy, zatrudniające poniżej 100 pracowników. W jury zasiadali przedstawiciele rady zarządzającej EU-OSHA oraz eksperci merytoryczni: przewodniczący komisji Peter Kelly z brytyjskiego organu wykonawczego ds. bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, członkowie komisji: Francesco Jesús Álvares z Komisji Europejskiej, Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans, Jan Kahr Frederiksen z duńskiego związku zawodowego FTF, Eckhard Metz z niemieckiej Komisji ds. BHP i Standaryzacji, Hann Stålhammar przedstawiciel Ministerstwa Spraw Społecznych i Zdrowia z Finlandii. Nagrodzono, m.in. firmy z Belgii, Niemiec, Danii, Holandii, Słowacji i Hiszpanii. Były to czołowe firmy z branży pocztowej i logistycznej, firmy z sektora finansowego, outsourcingu informatycznego, producenci stali, firmy hotelarskie⁹.

Nagrodzono firmę Siemens z Belgii, która w projekcie pod nazwą *Zapobieganie wypaleniu i stresowi w celu osiągnięcia równowagi życiowej* opracowała metodykę zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi. W ramach działania *Życie w równowadze* skoncentrowała się na uświadamianiu występowania zagrożeń, partycypacji kierownictwa, dobrej komunikacji, udziale pracowników w szkoleniach oraz wdrożyła Program Wsparcia Pracowników. Firma zidentyfikowała czynniki ryzyka, wypalenia zawodowego i stresu. Nakręciła film, którego boha-

⁹ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2014-2015. Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd., s. 5-6.

terem był menadżer opowiadający o swoich doświadczeniach, filmy instruktażowe przekazywane jednostkom na całym świecie. Prowadziła szkolenia dla menedżerów i kierowników z zarządzania stresem i promowania zdrowia, do udziału w szkoleniach zapraszała pracowników, którzy pomagali spojrzeć na te sprawy z innej strony. Stworzyła sieć społecznościową Siemens Social Network. W oddziale w Belgii przyłączono do niej grupę Fit@Work, zrzeszającą pracowników, ekspertów ds. zdrowia i ochotników, którzy omawiali problem stresu i zagrożenia psychospołeczne. Simens stworzył „indeks możliwości zatrudnienia”, którego celem było tworzenie indywidualnych planów rozwoju dla pracowników oraz pomaganie w szukaniu najlepszego obszaru, w którym może się szkolić pracownik. W ramach Programu Wsparcia Pracowników, wszystkim zatrudnionym oraz najbliższym członkom rodziny zaproponowano usługi wsparcia w kwestii zagrożeń psychospołecznych i rozwiązania problemów prawnych. Dzięki projektowi, a zwłaszcza grupie Fit@Work odnotowano „silny spadek absencji”, firma otrzymała tytuł belgijskiego Pracodawcy Roku 2014 za wprowadzenie indeksu możliwości zatrudnienia¹⁰.

Innym laureatem konkursu był Bank Lån & Spar w Danii, który w projekcie *Bank w ruchu – zaangażowanie menedżerów i pracowników w budowę dobrego samopoczucia w pracy* wspierał pracowników w „osiąganiu lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym” oraz starał się zaradzić zagrożeniom psychospołecznym.

¹⁰ Zob. tamże, s. 7-8.



Rys. 5. Co europejscy pracownicy myślą o stresie związanym z pracą? (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 6. Argumenty liczbowe – przykłady (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 7. Zdjęcie pracownika (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 8. Propagowanie zdrowia psychicznego (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, *Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.

Promowano koncepcję stylu życia *Bank w ruchu*, zainicjowano zajęcia, które miały ułatwić radzenie sobie ze znaczną presją. W ramach projektu *Zrób to teraz* poprawiano efektywność, udostępniano narzędzia ułatwiające wykonywanie pracy w szybszy i bardziej uporządkowany sposób. Aby zminimalizować stres, w banku wprowadzono płaską i mniej formalną strukturę organizacyjną, umożliwiono pracownikom wpływ na rozkład czasu pracy, unika się godzin nadliczbowych, wprowadzono „obowiązkowe przerwy na aktywność fizyczną”, kładzie się nacisk na dobre samopoczucie, wartości, postawy, nawyki w pracy, umożliwia się rozmowę na temat zastraszania i nadmiernego obciążenia zadaniami, wszyscy kierownicy posiadają certyfikat trenera w zakresie życia prywatnego, pracownicy mają dostęp do psychologa, co roku przeprowadza się ocenę stanowisk pracy pod kątem występowania absencji, rozmawia się z pracownikiem na temat jej powodów, co najmniej raz w roku przeprowadza się rozmowy w celu oceny rozwoju pracowników, umiejętności oraz opracowania planów rozwoju. Dzięki tym działaniom 55% pracowników uważa, że równowaga między pracą a życiem osobistym uległa poprawie, na podstawie samooceny dziennej i tygodniowej stwierdzono spadek stresu, rozmowy na temat absencji zmniejszyły ją o połowę, odnotowano wzrost wydajności, zysków i zadowolenia, 93% pracowników było w 2013 r. zadowolonych lub bardzo zadowolonych¹¹.

Daimler AG z Niemiec otrzymał nagrodę za projekt *W stronę wewnętrznej stabilności – zmniejszenie absencji*

¹¹ Zob. tamże, s. 9-10.

i wzrost zadowolenia z pracy w sektorze wytwórczym. Działania były skierowane przede wszystkim do inżynierów utrzymania ruchu, którzy są najbardziej narażeni na stres psychospołeczny, są obciążeni dużą odpowiedzialnością i pracują pod presją czasu. Opracowano nową procedurę oceny ryzyka, zbadano stanowiska pracy inżynierów, diagnozując stres związany z utrzymaniem ruchu. Dokonano reorganizacji systemu odpowiedzialności, wdrożono kampanię multimedialną w celu podniesienia świadomości związanej ze zdrowiem psychicznym, publikowano informacje w intranecie, broszury, plakaty, ulotki, wdrożono moduł e-uczenia do samooceny, kursy zdrowotne dotyczące relaksu, zapobiegania stresu, rozmowy z ekspertami oraz quiz o zdrowiu. Dzięki programowi znacznie zmniejszyły się absencje oraz koszty związane ze zwolnieniami, poprawił się klimat i atmosfera w pracy, poprawiła się kultura zarządzania problemami psychospołecznymi¹².

Niemiecką Grupę Deutsche Post DHL nagrodzono za działania w ramach projektu *Globalne zarządzanie stresem w trudnych warunkach pracy w sektorze pocztowym*. Firma wprowadziła strategię, której celem było propagowanie zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia na wszystkich szczeblach, w kulturze organizacyjnej, kodeksie postępowania, promocji zdrowia i polityce zdrowotnej. Opracowano internetowy program do szkoleń dla kierowników na temat zdrowia i ochrony pracowników przed stresem. Zorganizowano forum, na którym omówiono działania na rzecz zdrowia psychicznego, orga-

¹² Zob. tamże, s. 11-12.

nizuje się regularne warsztaty i seminaria na temat stresu i zagrożeń dla menedżerów, zwiększono samodzielność pracowników, mogą oni uczestniczyć w opracowaniu sposobu pracy, wykonuje się badania kontrolne, przekazuje porady i zalecenia. Lekarze wdrażają indywidualne programy od coachingu do interwencji w przypadku ciężkiej depresji, prowadzi się seminaria dla pracowników. Dzięki działaniom firmy wydajność pracy wzrosła, ograniczono koszty wynikające z absencji i chorób pracowników, DHL otrzymał ocenę A+ za zarządzanie BHP¹³.

W konkursie dobrych praktyk nagrodę otrzymał Hotel Colón w Hiszpanii za zaangażowanie pracowników w organizację pracy. W ramach projektu *Współpraca kierownictwa hotelu i pracowników na rzecz poprawy warunków pracy* zorganizowano grupę kierowników i pracowników, która zdecydowała o adaptacji i reorganizacji pracy. Zaczęto organizować spotkania działów, omawiano codzienne działania, usprawnienia i podejmowano ewentualne decyzje. Pracownicy mogą anonimowo zgłaszać tematy do dyskusji, które są poruszane na zebraniach i obowiązkowo kończą się propozycjami rozwiązań, dokonano sprawiedliwszego podziału obowiązków, zmieniono sposób przyjmowania zamówień. Dzięki zmianom pracownicy deklarują poprawę samopoczucia oraz dokonano reorientacji strategii biznesowej¹⁴.

Nagrodzono firmę Schuberg Philis z Holandii za projekt *Kultura uczciwości i przejrzystości w outsourcingu*

¹³ Zob. tamże, s. 13-14.

¹⁴ Zob. tamże, s. 15-16.

informatycznym = stuprocentowy wynik. Dzięki wprowadzonym działaniom w firmie panują uczciwe relacje, przejrzystość, otwartość, pracownicy mogą zwrócić się o pomoc, zgłaszać problemy. W organizacji pracy zastosowano metodę, w której zespół pracuje nad rozwiązaniem, codziennie organizowane są nieformalne zebrania, omawia się postępy, zapobiega przepracowaniu, izolacji członków grupy. Pracownicy uczestniczą w corocznych zebraniach na temat strategii firmy, mają wpływ na kształt dnia pracy, dokonują oceny koleżeńskiej. W firmie zatrudniony jest certyfikowany terapeuta i fizjoterapeuta, zachęca się do zdrowego odżywiania i sportu. Dwa razy w roku organizuje się dni rodzinne, podczas których pracownicy mogą się lepiej poznać. Część rocznego zysku inwestuje się w działania, które mają „zapewnić dobre samopoczucie pracownikom i ich rodzinom”. Za sprawą wprowadzonych zmian rotacja pracowników spadła poniżej 1%, absencja chorobowa wynosiła 0,9%, zwiększyły się oszczędności firmy¹⁵.

Firmę Zavarovalnica Triglav ze Słowenii nagrodzono za projekt *Liderzy w redukcji zagrożeń psychospołecznych w branży ubezpieczeniowej*. W ramach projektu spółka organizuje wydarzenia i działania skierowane do kierowników, którzy mogą uczestniczyć w coachingu dla liderów, organizuje się dla nich konferencje na temat komunikacji i przepływu informacji. Przygotowano podręcznik, w którym określono zadania dla wszystkich kierowników. Dla pracowników niższego szczebla przygotowano wsparcie psychologiczne w przypadku groźb,

¹⁵ Zob. tamże, s. 17-18.

ataku, rabunku, organizuje się wykłady, tworzy programy edukacyjne, staże, warsztaty na temat zarządzania pracą, radzenia sobie ze stresem, komunikacji i relacji w pracy. Pracownicy mają swojego powiernika, któremu mogą zgłosić konflikty i niepożądane zachowania. Przeprowadza się mediacje i ocenia sytuację przez komisję. W ramach projektu „udoskonalono kryteria oceny pracy i awansów”, zachęca się do wprowadzania innowacji. Dzięki zmianom pracownicy lepiej oceniają atmosferę i zarządzanie, spadła absencja, koszty wynikające ze zwolnień lekarskich spadły o 8,6% (141 tys. euro), wzrosła satysfakcja i entuzjazm, poprawiła się współpraca wewnątrz firmy¹⁶.

Słowacka firma U. S. Steel Košice otrzymała nagrodę za projekt pod nazwą *Miejsce pracy wolne od stresu = bezwypadkowe miejsce pracy przy produkcji stali*. Celem projektu było wyeliminowanie wypadków, całkowite wyeliminowanie stresu oraz wprowadzenie kontroli nad zagrożeniami. W ramach programu *Zatrzymaj się i działaj* pracownicy otrzymali procedury postępowania w przypadku zagrożeń oraz zgodę na przerywanie pracy na konsultacje z przełożonym. Stworzono aplikację informatyczną do zgłaszania zagrożeń, które pojawiają się w pracy, zgłoszenia są rozpatrywane, a pracownicy nagradzani za interwencje. Przed każdą zmianą organizuje się spotkania poświęcone bezpieczeństwu. Wprowadzono program coachingowy, którego celem jest udzielanie pomocy w osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą, porady telefoniczne 24 godz. na do-

¹⁶ Zob. tamże, s. 21-22.

bę. W firmie pracuje psycholog, z którym pracownicy mogą rozmawiać o sprawach zawodowych i prywatnych. Prowadzi się prelekcje na temat wypalenia zawodowego, asertywności i zdrowego trybu życia. Firma organizuje dla pracowników, m.in. zawody sportowe w piłce nożnej oraz Dzień Bezpieczeństwa Rodziny, zachęca do aktywności fizycznej i towarzyskiej. Dzięki projektowi odsetek wypadków spadł o 79%, straty wynikające z absencji o 95%, pracownicy deklarują zadowolenie, obserwuje się wzrost wiedzy, umiejętności, wydajności i zwiększenie wyników¹⁷.

Jedną z nagród otrzymała firma Fastems Oy Ab z Finlandii za projekt *Dzielenie się jest wyrazem troski – partycypacyjne podejście do przeciwdziałania stresowi wśród kardy inżynierskiej*. Z powodu stresu pracownicy prosili o zmiany w zakresach obowiązków, chodzili na dłuższe urlopy rodzinne oraz odchodzili z pracy. W ramach działań wprowadzono Zintegrowaną Procedurę Oceny Stresu Zawodowego (TIKKA) do oceny czynników powodujących stres. Badania, prowadzone we współpracy z przychodnią medyczną, pozwoliły wprowadzić zmiany w postaci rozmów z przełożonymi, osobistych ankiet i zebrań całych zespołów. Od wprowadzenia programu prowadzi się rozmowy na temat jasnego określania zadań, celów, tempa i obciążenia pracą. Jeśli to konieczne pracownicy są kierowani na badania zdrowotne oraz otrzymują wsparcie. Wprowadzono wczesne interwencje, szkolenia, zachęca się do rozmów na temat problemów na jak najwcześniejszym etapie. Dzięki działaniom zmniejsz-

¹⁷ Zob. tamże, s. 23-24.

szyla się absencja w pracy z powodu zwolnień lekarskich, pracownicy rzadziej rezygnują z pracy, są bardziej zadowoleni, poprawiła się atmosfera w pracy¹⁸.

W ramach konkursu dobrych praktyk nagrodę przyznano firmie Nottingham City Homes z Wielkiej Brytanii za projekt *Zasady i procedury oparte na uczestnictwie oraz prewencji*. Pracownicy brytyjskiej firmy odczuwali stres z powodu nierealistycznych celów, braku komunikacji oraz z powodu zbyt krótkiego czasu na wykonanie pracy. W ramach działań prewencyjnych wprowadzono „oficjalną politykę zarządzania stresem”, opracowaną ze związkami zawodowymi. Przeprowadza się ocenę ryzyka występowania stresu oraz złego samopoczucia. W procesie naprawczym angażowani są menedżerowie, pracownicy otrzymują arkusze informacyjne o stresie, przeprowadzono szkolenie dla przełożonych na temat ryzyka psychospołecznego i stresu, aby podnieść ich umiejętności w zarządzaniu tymi zagrożeniami w zespołach oraz szkolenie dla pracowników dotyczące sposobu zachowania dobrego samopoczucia w stresujących sytuacjach. Przeprowadza się regularne spotkania nazywane „rozmowami przy herbacie”, podczas których pracownicy mogą rozmawiać o zdrowiu i samopoczuciu, wprowadzono system zarządzania nauką, przekazuje się materiały i organizuje szkolenia związane ze stresem. Raz w roku pracownicy odbywają rozmowy w cztery oczy, na których omawia się wyniki w pracy i przekazuje informacje o ich rozwoju osobistym. Dzięki wprowadzonym działaniom pracownicy są bardziej świadomo-

¹⁸ Zob. tamże, s. 25-26.

mi zagrożeń, zgłaszają pomysły zarządzania stresem, firma otrzymała złoty medal za wspieranie rozwoju pracowników, monitoruje się absencję z powodu chorób, stresu i depresji¹⁹.

W Europejskim Konkursie Dobrych Praktyk przyznano jeszcze 12 wyróżnień dla przedsiębiorców i organizacji, m.in. z Grecji, Francji, Włoch, Portugalii i Turcji²⁰ oraz nagrodę dla polskiego Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej w Koszalinie za projekt *Lepsza komunikacja, rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie ze stresem wśród funkcjonariuszy więziennych*. Celem przeprowadzonych działań było zredukowanie stresu wynikającego z kontaktu z więźniami, obciążenia pracą, presją czasu i braku wsparcia przełożonych. W ramach projektu przeprowadzono ankietę na temat wypalenia zawodowego. Ustalono, że wynika ono z kontaktu z więźniami, układu zmian, płci pracowników. Przeprowadzono warsztaty profilaktyczne i zajęcia poświęcone czynnikom stresogennym, zasugerowano rozwiązania radzenia sobie ze stresem, łagodzenia napięcia, ćwiczono techniki dotyczące zapobiegania stresowi. Zorganizowano warsztaty dla przełożonych i dyrektorów oraz trening umiejętności psychospołecznych, komunikacji, asertywności, rozwiązywania konfliktów, metod zwalczania agresji, dyskryminacji i mobbingu. Dzięki podjętym działaniom więcej pracowników prosi o informacje, warsztaty, wzrosła otwartość i gotowość do szukania pomocy, spadła liczba absencji oraz wzrosło zadowolenie z pracy²¹.

¹⁹ Zob. tamże, s. 27-28.

²⁰ Zob. tamże, s. 29-52.

²¹ Zob. tamże s. 19-20.

Przykłady działań naprawczych w Polsce można odnaleźć jeszcze w publikacji Michała Gólcza *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*, wydanej w 2011 r. przez Państwową Inspekcję Pracy – Główny Inspektorat Pracy. W książce opracowano wyniki badań programu realizowanego przez PIP od roku 2006. Jego celem było udostępnienie metody obiektywnej oceny psychospołecznych warunków pracy oraz udzielenie pomocy w rozpoznawaniu przyczyn stresu. Do oceny warunków pracy wykorzystano kwestionariusz Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi, który pozwalał zmierzyć obciążenie stanowiska oraz wskazać źródła stresu²². Na podstawie wyników badań polecono pracodawcom i pracownikom wprowadzenie działań profilaktycznych oraz usunięcie przyczyn stresu, m.in. zmniejszenie obciążenia psychicznego, pośpiechu, zmianę organizacji pracy, redukcjonowanie konfliktów, zagrożeń, uciążliwości, nieprzyjemnych warunków czy wpływu wysiłku fizycznego. Na podstawie audytu z 2009 r. zbadano wyniki działań oraz opisano 11 modelowych rozwiązań zastosowanych w Polsce, które można z powodzeniem stosować w innych przedsiębiorstwach²³.

W książce opisano działania wprowadzone w pięciu sektorach: administracji publicznej, działalności usługowej, służbach miejskich, zakładach produkcyjnych oraz

²² Zob. *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego* (Praca zbiorowa, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. Jerzego Nofera w Łodzi, 2004), cyt. za: M. Gólcz, *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*, (wstęp i podsumowanie M. Sokołowski), Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2011, s. 4.

²³ Zob. tamże, s. 3-7.

edukacji. Wśród przedsiębiorstw i organizacji znalazły się: Hipermarket Tesco w Lublinie, Progress Personal Service Sp. z o.o. w Zielonej Górze, Miejski Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o. w Białej Podlaskiej, Straż Miejska w Opolu, Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Toruniu, Unilever Polska S.A. w Katowicach, Knauff Belchatów Sp. z o.o. w Brzeziu, Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna w Nowej Sarzynie, Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 8 w Łodzi oraz dwa urzędy, które stanowią ciekawy przykład działań naprawczych, wprowadzanych wśród pracowników administracji.

Do programu PIP przystąpił Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze. W ramach działań w urzędzie starano się poprawić efektywność działania, obniżyć koszty pracy, zmniejszyć absencję chorobową, fluktuację kadr, poprawić wizerunek urzędu wśród pracowników oraz zwiększyć efektywność pracy. Wyremontowano pomieszczenia biurowe, wymieniono oświetlenie, zakupiono ergonomiczne i funkcjonalne meble oraz sprzęt komputerowy. Opisano zakresy obowiązków, kryteria oceny pracowników, sporządzono plany pracy. Zaczęto organizować spotkania przełożonych z pracownikami, omawia się zadania, okazuje się większy szacunek i zrozumienie, sprecyzowano procedury, zaplanowano szkolenia dla kierowników z zarządzania pracownikami oraz szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem. Dzięki zmianom wzrosła efektywność, wyeliminowano opóźnienia, ograniczono występowanie sytuacji stresowych²⁴.

²⁴ Zob. tamże, s. 9-10.

PIP zaproponował dyskusję na temat stresu w pracy instytucjom o różnych zakresach działań i odpowiedzialności. Jednym z pierwszych badanych było Starostwo Powiatowe w Białymstoku, w którym pracownicy wzięli udział w szkoleniach oraz ocenie psychospołecznych warunków pracy. Na podstawie wyników zweryfikowano zakresy obowiązków oraz pracownicy otrzymali możliwość samodzielnego zgłaszania wniosków o tę weryfikację, zwiększono zatrudnienie, optymalizując skład zespołów, uwzględniono szkolenia dla pracowników na temat stresu. Do zakładowej oceny ryzyka zawodowego wprowadzono kwestię obciążenia psychofizycznego. Dzięki tym działaniom przedstawiciele starostwa stwierdzili łatwiejsze rozwiązywanie konfliktów, bardziej przyjazne miejsca pracy, pracownicy poznali techniki radzenia sobie ze stresem w pracy i życiu prywatnym, kierownictwo jest bardziej przychylne, nie obawia się zmian i nowych rozwiązań²⁵.

W ramach ogólnoeuropejskich działań, których celem było przeciwdziałanie, minimalizowanie oraz zwalczanie skutków występowania stresu EU-OSHA przeprowadziła, m.in. badania ESENER i ESENER-2, różne działania na terenie zaangażowanych krajów oraz Europejski Konkurs Dobrych Praktyk. W listopadzie 2015 r., w czasie kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, odbyła się konferencja podsumowująca kampanię *Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*. W Polsce w ramach partnerskich działań 25 listopada 2015 r. zorganizowano konferencję *Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*. Udział

²⁵ Zob. tamże, s. 10-11.

w konferencji był bezpłatny, a prelegenci spotkali się w Warszawie²⁶.

W konferencji wzięli aktywny udział: psycholog **dr Dorota Żołnierczyk-Zreda** z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego, kierownik Pracowni Psychologii i Socjologii Pracy w CIOP-PIB, psycholog **Anna Kucharska** z Państwowej Inspekcji Pracy – Okręgowego Inspektoratu Pracy w Lublinie, **dr Joanna Bugajska** z CIOP-PIB, kierownik Zakładu Ergonomii w Instytucie, psycholog **dr Magdalena Warszevska-Makuch** z CIOP – PIB, psycholog **dr Łukasz Baka** z CIOP – PIB, adiunkt w Zakładzie Psychologii Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, psycholog **dr Dorota Winiarska-Molek** z Katedry Zarządzania Kadrami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, psycholog **dr Mateusz Warchał** z Okręgowego Inspektoratu Pracy w Katowicach, dr **Zofia Pawłowska** – kierownik Zakładu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy CIOP-PIB oraz **Mirosław Słowikowski** – wykładowca Krajowej Szkoły Administracji Publicznej²⁷.

Konferencja odbyła się w ciągu jednego dnia, a obrady prowadzono w trzech tematycznych częściach, Pierwszej: *Zagrożenia psychospołeczne i stres w miejscu pracy*, drugiej: *Stres a funkcjonowanie organizacji* i trzeciej: *Profilaktyka stresu*.

²⁶ Zob. Konferencja *Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD.

²⁷ Biogramy prelegentów, zob. tamże.

W części pierwszej Dorota Żołnierczyk-Zreda omówiła zagrożenia psychospołeczne²⁸ oraz definicję stresu w pracy²⁹. Wymieniła najczęstsze rodzaje zagrożeń, jak: niepewność zatrudnienia, restrukturyzacja, przeciążenie pracą, konflikt pomiędzy pracą a życiem prywatnym, poczucie zmniejszonej kontroli nad pracą, złą komunikację, niewystarczające wsparcie społeczne oraz konflikty międzyludzkie. Wskazała na ryzyko psychospołeczne, społeczno-ekonomiczne skutki stresu oraz zaproponowała działania zmniejszające to ryzyko. Według D. Żołnierczyk-Zredy na występowanie stresu mają wpływ zagrożenia psychospołeczne oraz czynniki pozazawodowe, m.in.: choroby, rozwód, śmierć bliskich. Do negatywnych skutków stresu zaliczyła: **lęk, gniew, depresję, trudność w koncentracji, uwagi, błędy, wypadki, uzależnienia, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, choroby krążenia**. Autorka wskazała wyniki badań w których ankietowani twierdzili, że poświęcają tygodniowo ponad 40 godzin na pracę, 41,1% w Czechach, 36,6% w Polsce, 23,8% w Irlandii, 23,0% we Włoszech,

²⁸ W prezentacji prelegentka posługiwała się definicją: „**Zagrożenia psychospołeczne** związane z pracą dotyczą tych aspektów projektowania i zarządzania pracą, a także społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy, które mogą powodować urazy psychiczne lub fizyczne (Leka Griffiths & Cox, 2003)”. D. Żołnierczyk-Zreda, *Stres zawodowy i zagrożenia psychospołeczne w pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

²⁹ Autorka zdefiniowała **stres** jako: „Sytuację, w której określone, zewnętrzne czynniki związane z pracą w interakcji z czynnikami indywidualnymi (cechami pracownika) zmieniają psychologiczne i/lub fizjologiczne funkcjonowanie tego pracownika w stosunku do jego normalnego funkcjonowania (Beehr i Newman, 1978)”. Tamże.

20,3% w Niemczech, 16,7% w Holandii, 16,3% we Francji i 13,4% w Finlandii³⁰.

Anna Kucharska omówiła doświadczenia Państwowej Inspekcji Pracy w rozpatrywaniu skarg pracowników. Z przedstawionych przez nią badań wynika, że w 2014 r. w 3% wszystkich skarg pojawiał się zarzut mobbingu. Do najczęściej wskazywanych jego przejawów zaliczyła „szykanowanie, ubliżanie, gnębienie, prześladowanie i zastraszanie przez przełożonych, poniżanie i dyskredytowanie w obecności innych pracowników oraz osób trzecich, np. klientów, nieuzasadnioną krytykę wykonywanej pracy, zlecanie pozornie pilnych prac, które później okazywały się niepotrzebne”³¹. Autorka przedstawiła wyniki badań dotyczących narażenia pracowników na mobbing³², programy prewencyjne oraz kampanię *Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu* prowadzoną w latach 2015-2016. Jej efektem było 1,2 mln od-

³⁰ Zob. tamże.

³¹ A. Kucharska, *Zagrożenia psychospołeczne w polskich firmach i organizacjach – doświadczenia Państwowej Inspekcji Pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

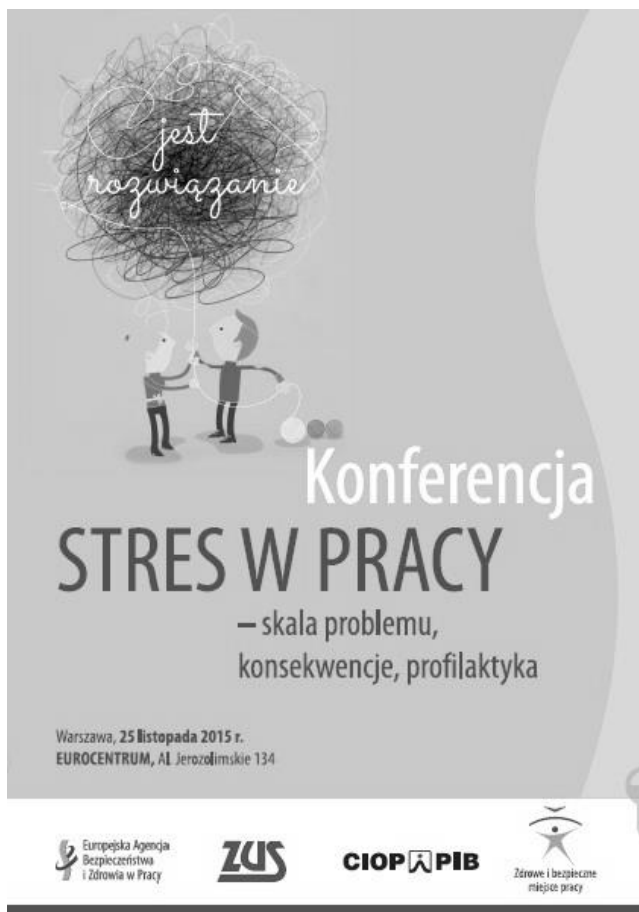
³² Zapytano ankietowanych o to, czy „Przełożony uniemożliwia Ci wypowiedanie się we własnych sprawach i/lub sprawach firmy, w których masz prawo głosu”. Respondenci najczęściej zaznaczali odpowiedzi: „Kolega / koleżanka z pracy obgaduje Cię za plecami, Przełożony wiele razy sprawdza co i jak robisz i nigdy nie zachowuje się tak wobec innych pracowników, Przełożony ostentacyjnie ignoruje Cię i lekceważy, Przełożony kwestionuje podejmowane przez Ciebie decyzje, pomniejsza znaczenie Twoich opinii w sprawach, na których się znasz, Niezależnie od efektów Twojej pracy jesteś krytykowany / krytykowana przez kolegę / koleżankę, Przełożony krytykuje Twoją pracę, nie dając równocześnie żadnych wskazówek jak poprawić błędy, Twój kolega / koleżanka z pracy unika Cię, nie chce z Tobą rozmawiać” (tamże).

słon zarejestrowanych na portalach internetowych oraz ponad 30 tys. kliknięć w różne formy reklamy prowadzące do strony kampanii³³.

Joanna Bugajska opisała problemy zdrowotne związane ze stresem w pracy. Podała wyniki badań, w których 50% ankietowanych deklarowało niespecyficzne dolegliwości układu ruchu, a u 13% badanych wskazano wystąpienie **klinicznego zespołu przeciążeniowego, były to bóle kanału nadgarstka, „zapalenie boczne nadkłykcia kości łokciowej” oraz „zapalenie ścięgien pasa rotacyjnego barku”**. W Polsce najczęściej deklarowano ból kręgosłupa w odcinku lędźwiowo-krzyżowym – 63,9% kobiet i 41,3% mężczyzn, ból nóg – 61,0% kobiet i 56,1% mężczyzn, ból kręgosłupa w odcinku szyjnym – 60,8% kobiet i 32,9% mężczyzn, ból rąk 51,1% kobiet i 29,7% mężczyzn, ból barków – 36,1% kobiet i 16,7% mężczyzn, ból ramion 37,9% kobiet i 20,0% mężczyzn. Były to dolegliwości w osób pracujących w pozycji siedzącej. W pozycji stojącej najczęstszą dolegliwością był ból nóg – 50,2% kobiet i 34,5% mężczyzn. Autorka podała definicję choroby zawodowej³⁴, która najczęściej wiąże się z czynnikami szkodliwymi dla zdrowia w pracy lub ze sposobem wykonywania pracy.

³³ Zob. tamże. Informacje o kampanii: www.streswpracy.pl

³⁴ Według definicji: „Za **chorobę zawodową** uważa się chorobę, wymienioną w wykazie chorób zawodowych, jeżeli w wyniku oceny warunków pracy można stwierdzić bezspornie lub z wysokim prawdopodobieństwem, że została ona spowodowana: działaniem czynników szkodliwych dla zdrowia występujących w środowisku pracy albo w związku ze sposobem wykonywania pracy (Kodeks pracy, art. 235)”. J. Bugajska, *Stres a problemy mięśniowo-szkieletowe*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.



Rys. 9. Materiały konferencyjne. *Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa.



Rys. 10 i 11. D. Żołnierczyk-Zreda, *Stres zawodowy i zagrożenia psychospołeczne w pracy*. Fragment prezentacji (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).



Rys. 12 i 13. J. Bugajska, *Stres a problemy mięśniowo-szkieletowe*. Fragment prezentacji (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Zachowania uznawane za mobbing

(Einarsen, Høel, Zapf & Cooper, 2003)

- **Mobbing dotyczący sfery osobistej:**
 - obraźliwe uwagi
 - Wyśmiewanie
 - Zastraszanie
 - Nieustanne krytykowanie
 - Wypominanie błędów
 - Ignorowanie
 - Krzyczenie
 - „Praktyczne” żarty
 - Sugerowanie porzucenia pracy
- **Mobbing związany z wykonywaną pracą:**
 - Nierealne terminy realizacji zadań
 - Zbyt duży zakres obowiązków
 - Ignorowanie opinii
 - Nieustanna kontrola
 - Zatajanie informacji
 - Ziecanie pracy poniżej kompetencji

Logo: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, ZUS, CIOP PIB, Zielony Organizator Miejsca Pracy

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Kwestionariusz ORM do oceny ryzyka mobbingu

Podane stwierdzenia odnoszą się do Pana/i doświadczeli z obecnego miejsca pracy. Prosimy ocenić każde stwierdzenie zakreślając rybek, która najbardziej odpowiada tym doświadczeniom.

	1	2	3	4	5	6
	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Zdecydowanie nie
1. Pracownicy napełniają pracę w swojej firmie są przyzwoicie przyjmowani	1	2	3	4	5	6
2. Konflikty w moim dotychczasowym życiu są powszechne	1	2	3	4	5	6
3. Dobrze wiem, czego się ode mnie oczekuje	1	2	3	4	5	6
4. Moja organizacja nie wyznaje zasady rzymskiej zasady dla każdego	1	2	3	4	5	6
5. Jestem pewny/a, że moi bezpośredni przełożeni mają odpowiednie kwalifikacje zawodowe	1	2	3	4	5	6
6. W moim dotychczasowym życiu brakowało mi powołania	1	2	3	4	5	6
7. Moje łatwe straciłoby obecność pracy	1	2	3	4	5	6
8. Uważam, że mam wpływ na sposób wykonywania swojej pracy	1	2	3	4	5	6
9. W mojej firmie zdarzają się przypadki, w których ktoś i i zaniżanie innych pracowników przez drugich jest dostrzegane i karane	1	2	3	4	5	6
10. Zdarza się, że mój bezpośredni przełożony obwinia mnie za błędy, które sam popełnił	1	2	3	4	5	6
11. Mój bezpośredni przełożony przekazuje mi wszystkie informacje potrzebne do wykonywania mojej pracy	1	2	3	4	5	6
12. Praca w zespołach zawodowych, do których należę, sprawia mi przyjemność	1	2	3	4	5	6

Logo: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, ZUS, CIOP PIB, Zielony Organizator Miejsca Pracy

Rys. 14 i 15. M. Warszewska-Makuch, *Mobbing w miejscu pracy. Fragment prezentacji (Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka, 25 listopada 2015 r., Warszawa).*


Magdalena Warszevska-Makuch przypomniała definicję mobbingu³⁵ oraz badania, które wykazały, że doświadcza go aż 5-10% populacji pracowników, zwykle trwa od 15 miesięcy do 3 lat, poddawane mu są kobiety i mężczyźni, na wszystkich poziomach firmy zarówno przez kierowników, jak i współpracowników i podwładnych. Najwyższy wskaźnik mobbingu występuje w sektorze edukacji, administracji oraz służby zdrowia. W UE w 2010 r. najczęściej były to zachowania w postaci **słownej zniewagi** – 10,8% (7,9% pl), **dyskryminacji w pracy** – 6,2% (3% pl), **gróźb i upokarzającego zachowania** – 5% (2,4% pl), **tyranizowanie lub napastowanie** – 4,1% (0,7% pl), **przemoc fizyczna** 1,9% (1,1% pl)³⁶. Autorka po-

³⁵ Według podanej przez autorkę definicji: „**Mobbing** w pracy oznacza nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na zadania wykonywane przez niego w pracy. Określone działania, interakcje, bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy okres czasu (np. ponad sześć miesięcy). Konflikt nie może zostać uznany za mobbing, jeśli stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą »siłą« (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003). M. Warszevska-Makuch, *Mobbing w miejscu pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd. W Polsce Kodeks Pracy definiuje to zjawisko podobnie: „**Mobbing** oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciw pracownikowi, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu pracownika wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (cyt. za: tamże).

³⁶ Badania Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, 2010, za: tamże. W nawiasie podano wskaźnik procentowy w Polsce.


dała przykłady negatywnych efektów mobbingu u pracowników, czyli problemy ze zdrowiem psychicznym, depresje, nerwice, z koncentracją uwagi, rozwiązywaniem problemów, układu mięśniowo-szkieletowego, syndrom stresu pourazowego (PTSD) oraz negatywne skutki dla przedsiębiorstw, absencję chorobową, fluktuację kadr, spadek produktywności, konieczność późniejszego prowadzenia dochodzeń, rotację pracowników oraz utratę reputacji firmy. Wskazała na możliwości prewencji, czyli ulepszenia stylu przywództwa, klimatu organizacyjnego, warunków pracy, komunikacji, szkolenia kierowników oraz specjalistów z zarządzania zasobami ludzkimi, wewnętrzna polityka antymobbingowa, oceny pracownicze, czytelne zasady awansu³⁷.


Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka



Warszawa, 25 listopada 2015 r.


ŹRÓDŁA STRESU W PRACY

- obowiązki zawodowe – np.: nadmiar pracy, presja czasu, praca zmianowa, warunki pracy, konieczność nadążania za zmianami technologicznymi
- stosunki społeczne w pracy – np.: konflikty interpersonalne, trudności w podporządkowaniu się, mobbing
- struktura organizacyjna – np.: ograniczenia organizacyjne, niejasny podział odpowiedzialności, zła komunikacja, poczucie osamotnienia
- miejsce w organizacji – np.: konflikt i niejasność ról, niejasne reguły uprawnień decyzyjnych, zbyt duża zależność od przełożonych, odpowiedzialność za rzeczy i ludzi
- źródła pozazorganizacyjne – np.: problemy rodzinne, kryzysy życiowe, trudności finansowe, konflikty między pracą i rodziną
- kariera zawodowa – np.: praca niezgodna z kwalifikacjami i aspiracjami, brak perspektyw rozwoju, niewystarczająca liczba szkoleń, niepewność pracy



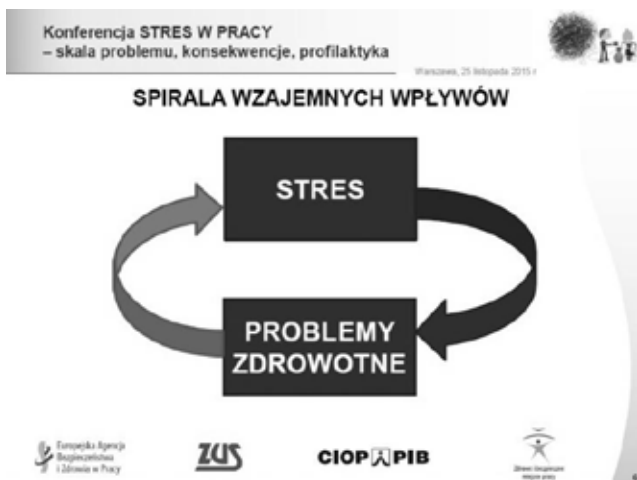






3

³⁷ Zob. tamże.



Rys. 16 i 17. Ł. Baka, *Wpływ psychospołecznych warunków pracy na zachowania pracowników*. Fragment prezentacji (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Koszty stresu i jego skutków

- Koszty pracownika
 - koszty leczenia chorób wywołanych długotrwałym stresem,
 - wypadki – leczenie,
 - koszty związane z utratą obecnych i przyszłych dochodów na skutek uszkodzenia zdrowia,
 - KOSZTY PSYCHOLOGICZNE.
- Koszty organizacji
 - koszty spadku produktywności, pracy bezproduktywnej,
 - odszkodowania dla pracowników,
 - absencja pracownika, koszt zastępstw,
 - fluktuacja kadry,
 - wypadki w pracy (zniszczenia materiału),
 - koszty zachowań kontroproduktywnych (kradzieże, wandalizm, sabotaż),
 - koszty usług medycznych (w niektórych krajach/firmach),
 - spadek morale,
 - pogarszający się wizerunek firmy, spadek atrakcyjności firmy.

Logo: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

Logo: ZUS

Logo: CIOP PIP

Logo: Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Pracy

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Czym są programy redukcji stresu?

Są to planowane i zorganizowane działania dotyczące redukcji lub eliminacji stresu zawodowego oraz wsparcia pracowników w zakresie radzenia sobie z nim.



Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

ZUS

CIOP PIB

Stres i organizacja pracy

3

Rys. 18 i 19. D. Molek-Winiarska, *Programy redukcji stresu - koszty czy zyski?* Fragment prezentacji (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).

W drugiej części konferencji Łukasz Baka zaprezentował referat *Wpływ psychospołecznych warunków pracy na zachowania pracowników*. Omówił definicję stresu w pracy³⁸, źródła, następstwa zdrowotne, konsekwencje dla organizacji oraz zachowania kontrproduktywne na stres, do których zaliczył te przeciw ludziom, mobbing, agresję, molestowanie oraz przeciw organizacji, kradzieże,

³⁸ Autor podał definicję: „**Stres w pracy** – brak równowagi między wymaganiami stawianymi przez pracę a możliwościami radzenia sobie z tymi wymaganiami”. Ł. Baka, *Wpływ psychospołecznych warunków pracy na zachowania pracowników*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

sabotaż, niszczenie mienia czy celowe obniżanie produktywności. Zachowania kontrproduktywne uznał za odwet na niesprawiedliwe traktowanie, sposób radzenia sobie z chronicznymi stresorami lub wynik cech osobowości³⁹.

Dorota Molek-Winiarska opisała „programy redukcji stresu” oraz rodzaje interwencji. Na poziomie organizacji są to „partycypacyjne i podmiotowe zarządzanie, monitoring i usprawnianie ergonomii stanowisk pracy, wprowadzanie zmian systemu organizacji, elastyczne formy czasu pracy, wspieranie rozwoju i podnoszenie kwalifikacji pracowników, szkolenia menedżerów w zakresie zarządzania stresem, osłabianie konfliktu praca-rodzina”. Na poziomie jednostki, czyli pracownika mogą to być różne szkolenia na temat radzenia sobie ze stresem, relaksacji, medytacji, szkolenia podnoszące kwalifikacje „miękkie”, zdrowy tryb życia, aktywność fizyczna, programy wsparcia oraz coaching, spotkania terapeutyczne i doradztwo psychologa. Autorka podała wyniki badań, w których ustalono, że ok. 30% organizacji realizuje działania redukujące stres pracowników, najczęściej są one podejmowane przez duże organizacje, najpopularniejsze są szkolenia z zarządzania stresem oraz technik redukcji stresu. Uznała, że jednak nie wiadomo jakie są ich efekty⁴⁰.

³⁹ Zob. tamże.

⁴⁰ Zob. D. Molek-Winiarska, *Programy redukcji stresu – koszty czy zyski?*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd. Wbrew autorce można uznać, że efekty są znane na podstawie informacji zawartych w broszurze na temat Europejskiego Konkursu Dobrych Praktyk.

Mateusz Warchał przedstawił wyniki badań na temat stresu w sektorze bankowym w Polsce. Ich celem było, m.in. sporządzenie kompleksowego opracowania, skuteczna ochrona antymobbingowa, przyjrzenie się grupowym zwolnieniom w bankach, fuzjom, analiza rozbieżności między kodeksem etyki w bankach a faktycznymi działaniami. W czasie badań za czynnik stresogenny 65,1% ankietowanych uznało rozszerzanie zakresu odpowiedzialności, 43,1% wskazało wielozadaniowość, 1/3 ankietowanych przyznała się do urlopów ok. 30-dniowych i dłuższych z powodu odczuwania stresu w pracy, 32% nie doświadcza problemów zdrowotnych w związku z pracą, 26,6% uznaje swoje choroby przewlekłe za wynik stresu, 30% radzi sobie ze stresem samodzielnie, 29,1% korzysta z pomocy lekarza, 23% korzysta z leków bez recepty, 1/3 pracowników korzystała już z pomocy lekarza psychiatry – 7,2% i psychologa – 12,9%. Wśród pracowników banku ponad 50% odczuwa lęk przed rozpoczęciem pracy, a 54,3% utraciło motywację. Za źródła stresu uznali, m.in. zachowanie menedżerów, umowy śmieciowe, redukcję zatrudnienia, brak premii, straszenie, inwigilację i kontrolę, ilość wprowadzonych zmian. Część pracowników przenosi problemy w pracy na rodzinę lub nie ma dla niej czasu, pracownicy odczuwają ciągłe zmęczenie⁴¹.





⁴¹ Zob. M. Warchał, *Koszty osobiste i ekonomiczne stresu w ocenie pracowników sektora bankowego*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

Konferencja **STRES W PRACY**
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Analiza objawów towarzyszących wykonywanej pracy

Ponad 50 procent respondentów odczuwa lęk przed rozpoczęciem pracy, ciągle myśli o pracy, również wtedy, kiedy nie pracuje (45,3% udzielonych odpowiedzi), pracownicy twierdzą, że „bywają nerwowi w weekendy” (30,9% odpowiedzi), 14% z grupy ankietowanych odczuwa potrzebę ciągłego rozmawiania ze znajomymi/rodziną o problemach w pracy.



Konferencja **STRES W PRACY**
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka



Warszawa, 25 listopada 2015 r.

ANALIZA JAKOŚCIOWA BADAŃ

W zakresie odpowiedzi opisowych i uzupełniających pytania zamknięte pojawiły się następujące źródła stresu odczuwanego przez pracowników w badanej grupie:

- Zachowanie kadry menedżerskiej
- Zatrudnianie na tzw. umowach śmieciowych
- Redukcja zatrudnienia
- Nieprzyznawanie premii
- Straszanie pracowników
- Inwigilacja i kontrola pracowników
- Częste awarie systemu utrudniające pracę
- Ilość wprowadzonych zmian
- Niepewność miejsca pracy
- Dyskryminacja placowa na tych samych stanowiskach





Rys. 20 i 21. M. Warchał, *Koszty osobiste i ekonomiczne stresu w ocenie pracowników sektora bankowego*. Prezentacja (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 23 listopada 2015 r.

Czynniki stresujące w sektorze Call Center

- Niepewność zatrudnienia**
 - Niestabilna sytuacja na rynku pracy i fakt, że mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy jest przyczyną, że młode osoby przyjmują pracę niezgodną ze swoimi kwalifikacjami, predyspozycjami psychicznymi oraz temperamentem
- Niepewność utrzymania stanowiska pracy**
 - Od konsultantów oczekuje się bardzo wysokich wyników. Stale ocenianie efektywności, konieczność sprostania wysokim oczekiwaniom w krótkim terminie powoduje niepewność, co do wywiązania się z narzuconych z góry planów i przekonanie o niepewności utrzymania stanowiska pracy. Przyczynia się więc, do obniżenia poczucia bezpieczeństwa pracownika










Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 23 listopada 2015 r.

Czynniki stresujące w sektorze Call Center

- Trudne Relacje z klientem**
 - Od konsultantów wymaga się, aby zawsze odnosili się do klienta z szacunkiem i zrozumieniem, nawet wtedy gdy on jest agresywny i roszczeniowy. Oprócz tego pracownicy Call Center muszą przestrzegać norm i standardów a także w pewien, wcześniej wyuczony, sposób prowadzić rozmowę. Oczekiwania te powodują, że pracownik często odczuwa dysonans emocjonalny (stan napięcia emocjonalnego spowodowanego rozbieżnością pomiędzy wyrażanymi a faktycznie odczuwanymi emocjami). Ma to negatywne konsekwencje dla jego zdrowia. Dysonans emocjonalny może prowadzić też do wypalenia zawodowego i obniżenia poziomu satysfakcji zawodowej


Rys. 22 i 23. E. Wołodźko, *Stresogenność zawodów związanych z obsługą klienta na przykładzie pracowników Call Center*. Prezentacja (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*).

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 25 listopada 2015 r.

Formy pomocy wykorzystywane w radzeniu sobie ze stresem w pracy

Ponad 30% ankietowanych pracowników z doświadczanym stresem radzi sobie samodzielnie. Ponadto ankietowani - 29,1% - korzystają z porad lekarza, 23% zażywa leki bez recepty, pozostali zażywają leki przepisywane na receptę, a także korzystają z pomocy rodziny.



Europejska Agencja
Sprawozdawcza
i Zdravia w Pracy

ZUS

CIOP PIB

Stowarzyszenie
Pracowników
Banków w Polsce

Rys. 24. M. Warchał, *Koszty osobiste i ekonomiczne stresu w ocenie pracowników sektora bankowego*. Fragment prezentacji (*Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa).

Elżbieta Wołodźko opisała stresogenne zawody na przykładzie pracowników Call Center, którzy wśród czynników stresogennych wymieniali: niepewność zatrudnienia, utrzymania stanowiska pracy, wysokie wymagania, małą kontrolę nad pracą, przeciążenie ilościowe, niedociążenie jakościowe, nietypowy czas pracy, brak partycypacji w decyzjach dotyczących jej organizacji, trudne relacje z klientami. Pracownicy Call Center wskazywali na brak wsparcia społecznego, pomocy przełożonych i współpracowników, postępów w karierze zawodowej, szans na jej rozwój. Autorka na podstawie odpowiedzi ankietowanych zalecała, m.in. bardziej trafną rekrutację, wybór odpowiednich cech osobowo-

ści i temperamentu, szkolenia zawodowe, umożliwienie rozwoju, ustalenie zasad awansu, jasny i przejrzysty system wynagradzania, szkolenia przełożonych, ergonomiczne wyposażenie, regulację przerw, możliwość zmian w grafikach, poprawienie atmosfery w pracy, pomieszczenia relaksacyjne, organizację imprez integracyjnych oraz możliwość zgłaszania własnych pomysłów⁴².

W ostatniej części polskiej konferencji w ramach kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* głos zabrała Zofia Pawłowska, która omówiła sposoby na poprawienie samopoczucia i wydajności pracowników. Zaproponowała, m.in. zrównoważenie pracy, czyli dostosowanie wymagań pracy i potrzeb, ograniczanie źródeł stresu, fizjologicznej i psychologicznej reakcji na stresory, edukację, szkolenia, leczenie skutków długotrwałego stresu, opiekę zdrowotną i rehabilitację, respektowanie zobowiązań rodzinnych pracowników, odpowiednie godziny pracy lub stosowanie innych rozwiązań, promowanie zdrowia i dobrostanu pracowników⁴³.

W ostatnim wystąpieniu Mirek Słowikowski omówił metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Zaproponował dwa rozwiązania: „Work Life Balance”, czyli dbanie o zrównoważoną relację pracy i życia prywatnego oraz rozwój indywidualnego potencjału. Autor wskazał na ciekawe twierdzenie: „**Wielu ludzi żyje w cichej**

⁴² Zob. E. Wołodźko, *Stresogenność zawodów związanych z obsługą klienta na przykładzie pracowników Call Center*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

⁴³ Zob. Z. Pawłowska, *Organizacyjne zasoby służące poprawie samopoczucia i wydajności pracowników*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

desperacji zapracowując się w pracy, której nienawidzą, żeby mogli kupić rzeczy, których nie potrzebują, głównie po to, aby zaimponować ludziom, których nie lubią". Ci ludzie obwiniają za swoje problemy rząd, politykę gospodarczą, pracodawcę, mobbing, wykorzystywanie, rodzinę, pretensje, obowiązki, brak szczęścia, talentu i czasu. Wrogów odnajdują w „nieudacznikach”, którzy „nie potrafią organizować pracy, zarządzać Ludźmi, komunikować się, zarządzać czasem, radzić sobie ze stresem”. Autor opisał rolę trenera, jako osoby pobudzającej do autorefleksji, zachęcającej do „przejęcia odpowiedzialności za swoje życie” i rozwoju. Przyjęcie tej metody ma pomóc w „uwolnieniu się od nieustannego niezadowolenia z samego siebie”. Zaproponował zrównoważenie życia prywatnego i pracy w czterech obszarach, fizycznym, umysłowym, emocjonalnym i społeczno-zawodowym. Zachęcił do samorozwoju i wypracowania kompetencji, samoświadomości, samoregulacji, motywacji i umiejętności, odpowiedniej reakcji na impulsy, nawyki, dostosowania rozwoju do osobowości, gospodarowania czasem, zrozumiałej, asertywnej komunikacji dwukierunkowej, budowania relacji, podejmowania decyzji, nauki metod regeneracji psychofizycznej i przeciwdziałania stresowi⁴⁴.

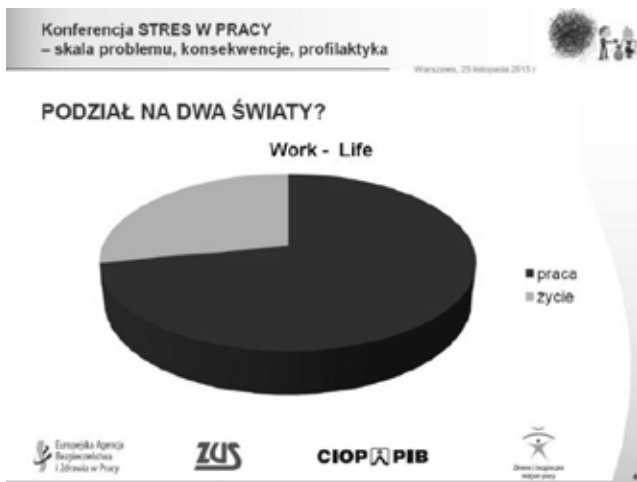
Mirek Słowikowski omówił błędy w szkoleniach pracowników. Za kluczowe uznał: potrzebę redukcji przyczyn a nie zwalczanie skutków, naukę technik zwalczania

⁴⁴ M. Słowikowski, *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

nia stresu, które go likwidują a nie chwilowo wyciszają, rozwijanie „indywidualnych i zestrojonych z osobowością umiejętności sprzyjających redukcji stresu⁴⁵ (zarządzanie czasem, relacjami, komunikacja, asertywność)”, diagnozowanie „indywidualnych stresorów osobowościowych”, naukę metod zwalczania stresu dostosowanych do osobowości, zatrudnianie przygotowanych trenerów. Jego zdaniem **skuteczne szkolenie powinno obejmować „diagnostykę stresorów indywidualnych i pracę z nimi, odkrywanie napędów i schematów postępowania oraz ich źródeł, metody zarządzania sobą w czasie powiązane z osobowością, odkrycie i niwelowanie indywidualnych pożeraczy czasu, wyznaczanie priorytetów, delegowanie, współpraca, rozpoznanie metod komunikacji (własnej i partnerów), zdrowie – eliminację trucizn oraz wzmacnianie organizmu, ruch fizyczny dostosowany do ilości czasu (bez sugestii), metody regeneracji psychofizycznej zamiast dziesiątek metod relaksacyjnych, kilka łatwych metod relaksacyjnych (bez sztucznego wyciszania), budowę realnego planu wdrożeniowego”⁴⁶.**

⁴⁵ Autor podaje własną definicję: „**Stres** to seria biochemicznych zmian organizmu, które zachodzą w odpowiedzi na zagrożenie. Z tego powodu praca ze stresem musi obejmować naturalne oddziaływania biochemiczne na organizm” (tamże).

⁴⁶ Tamże.



Rys. 25. M. Słowikowski, *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*. Prezentacja konferencyjna (*Stres w pracy – skala problemu*).



Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 23 listopada 2013 r.

Aby rozwój człowieka przebiegał w zrównoważony sposób, musi się odbywać w czterech podstawowych obszarach życia, które w dużym uproszczeniu nazwiemy

Logo: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, ZUS, CIOP PIB, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Pracy

15

Rys. 26 i 27. M. Słowikowski, *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*. Prezentacja konferencyjna (*Stres w pracy – skala problemu*).

Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 23 listopada 2013 r.

szkolenie


realia

Logo: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, ZUS, CIOP PIB, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Pracy

20





Konferencja STRES W PRACY
– skala problemu, konsekwencje, profilaktyka

Warszawa, 23 listopada 2015 r.



PODSTAWOWE BŁĘDY SZKOLEŃ Z ZARZĄDZANIA STRESEM

- Koncentracja na zwalczaniu skutków zamiast na redukcji przyczyn.
- Nauka technik, które pozornie zwalczają stres i zamiast go likwidować chwilowo wyciszają.
- Brak pracy nad rozwojem indywidualnych i zestrojonych z osobowością umiejętności sprzyjających redukcji stresu (zarządzanie czasem, relacjami, komunikacja, asertywność).
- Brak diagnozowania indywidualnych stresorów osobowościowych.
- Metody zwalczania stresu nie dostrzone do osobowości.
- Trenerzy, którzy uważają, że to najłatwiejsze szkolenie, do którego nie potrzeba żadnego przygotowania.

21

Rys. 28 i 29. M. Słowikowski, *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*. Prezentacja konferencyjna (*Stres w pracy – skala problemu*).

Rozdział III

**ZARZĄDZANIE RYZYKIEM
PSYCHOSPOŁECZNYM**

W latach 2014-2015 w czasie kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* starano się zachęcić przedsiębiorców do zapobiegania stresowi w pracy. W ramach ogólnoeuropejskich działań prowadzono badania opinii pracowników, szkolenia, warsztaty, podsumowano Europejski Konkurs Dobrych Praktyk, pokazano na konkretnych przykładach, co można zrobić, jakie wprowadzić działania naprawcze, co można osiągnąć dzięki profilaktyce, zmianom organizacyjnym i podnoszeniu umiejętności zarządzania wśród kadry wyższego szczebla. Zorganizowano ogólnokrajową konferencję, w której specjaliści z ośrodków naukowych, badawczych oraz instytucji państwowych, omawiali problem występowania stresu w pracy.

W ramach tych działań EU-OSHA w jednej z broszur dotyczących omawianej kampanii przekonywała, że zagrożenia psychospołeczne można zdiagnozować i kon-

trolować w taki sam sposób, jak inne zagrożenia w pracy. Za pomocą modelu oceny ryzyka można określić zagrożenia, stanowiska pracy potencjalnie zagrożone, można uświadomić menedżerom i pracownikom zagrożenia, wczesne znaki ostrzegawcze, zaangażować w ten proces wszystkie strony, pracodawców, kierowników i pracowników. Dzięki ocenie ryzyka można uszeregować zagrożenia, zależnie od ich wagi i problemu, zaplanować działania prewencyjne, zminimalizować ryzyko, przygotować plan działania i wprowadzić go w życie, można monitorować i korygować te działania, jeśli nie są wystarczająco skuteczne¹.

EU-OSHA uzasadniała swoje działania korzyścią dla wszystkich stron, zwiększeniem zysków, zadowolenia i dobrej opinii na temat firmy wśród pracowników. Dobre środowisko pracy zwiększa poziom zadowolenia, mobilizuje i motywuje do zwiększania potencjału, daje dobre wyniki, zmniejsza poziom absencji i rotacji pracowników. Przekonywano do szkoleń, dawania pracownikowi możliwości samodzielnego organizowania pracy i czasu pracy, zróżnicowania zadań, jasnego sformułowania oczekiwań, udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy, opracowywania metod i harmonogramów, sprawiedliwego podziału pracy, nagród, awansów, tworzenia możliwości rozwoju kariery zawodowej, wspierania pracownika i zapewniania dobrej atmosfery. EU-OSHA proponowała zwiększanie zasobów ludzkich, poprawianie komunikacji, informowanie o zmianach,

¹ Zob. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd., s. 15.

stosowanie środków do przeciwdziałania stresowi, nękania, przemocy, rozwiązywanie tego typu problemów, szkolenie pracowników w zakresie zdrowych relacji praca – dom².

Pracownicy różnie reagują na bodźce, to w czym jeden może radzić sobie lepiej, drugiemu może sprawiać problem. Jedni radzą sobie lepiej z presją czasu, inni mogą doświadczać stresu związanego ze zbyt dużymi wymaganiami dla nich. Zasadniczą rolę w przeciwdziałaniu stresu może odegrać zmiana organizacji pracy i uwzględnienie uwarunkowań i potrzeb psychologicznych, w zależności od płci, wieku lub doświadczenia pracownika³. W profilaktyce stresu w pracy może mieć duże znaczenie uświadomienie sobie, że każdy ma inne cechy osobowości, są wśród pracowników, np.: **perfekcjonści, altruści, zwycięzcy, ekscentrycy, badacze, sceptycy, optymiści, wojownicy oraz mediatorzy**⁴.

Mirek Słowikowski w swojej prezentacji, przedstawionej podczas warszawskiej konferencji z 2015 r., w ciekawy sposób opisał cechy osobowości. Podzielił nawyki ludzi na świadome i nieświadome, wskazał na ich cechy oraz problemy osobowościowe. Za perfekcjonistę uznał osobę, która nieświadomie myśli sobie: „muszę być »dobrym...« by nie narobić sobie kłopotów i zyskać akceptację oraz zbudować poczucie wartości”. Świado-

² Zob. tamże, s. 16.

³ Zob. tamże, s. 15.

⁴ Uszeregowanie cech osobowości za: M. Słowikowski, *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, cyt. wyd.

mie ma nawyk: „najważniejszym zadaniem jest porządkowanie własnego życia i świata poprzez ciężką pracę”. Perfekcjonista jest osobą silną, planującą, nadodpowiedzialną, niecierpliwą i krytyczną. Jego problemem jest „nieustanne niezadowolenie z siebie”⁵.

Altruista nieświadomie sądzi: „pomagając innym zdobędę szacunek i miłość oraz będę wartościowym człowiekiem”, świadomie postępuje według zasady: „najważniejszym zadaniem jest pomaganie innym”. Altruista jest osobą troskliwą, wspaniałomyślną, niosącą innym pomoc, zaniedbującą siebie i manipulującą. Problem związany z altruistą, to: „przyjmowanie i odrzucanie pomocy”⁶.

Osoba o cechach zwycięzcy nieświadomie uważa: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości będąc lepszym niż inni, zarówno w pracy jak i życiu osobistym”, świadomie: „najważniejsze w życiu jest odnoszenie sukcesów zawodowych i osobistych”. Do cech osobowości zwycięzcy zaliczymy: dynamiczność, pewność siebie, zorientowanie na własny sukces i cel, umiejętność dobrego działania pod presją i w stresie. M. Słowikowski przypisał mu cechę „Kameleona”. Jego problemem jest: „potrzeba bycia najlepszym”⁷.

Ekscentryk będzie miał nawyk nieświadomy: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości będąc niepowtarzalnym i wyjątkowym”, a świadomie ma nawyk: „najważniejsze w życiu jest zaangażowanie emocjonalne, dzielenie się emocjami i głębokie uczucia”. Ekscent-

⁵ Zob. tamże, s. 26.

⁶ Zob. tamże, s. 27.

⁷ Zob. tamże, s. 28.

tryk jest człowiekiem kreatywnym, wrażliwym, ekscentrycznym, źle znosi rywalizację, jest indywidualistą. Jego wadą jest „nadwrażliwość emocjonalna”⁸.

Człowiek z cechami badacza nieświadomie postąpi zgodnie z zasadą: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości poszerzając swoją wiedzę i nie angażując się bezpośrednio”, świadomie uzna: „najważniejsze w życiu jest poszerzanie wiedzy i racjonalizm”. Badacz jest racjonalistą, postępuje bez emocji, zdystansowany, głodny wiedzy i analityczny. Ma problem z bliskimi Relacjami z ludźmi⁹.

Sceptyk nieświadomie mógłby powiedzieć: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości, kiedy będę szanowany przez grupę i stanę się jej ważnym ogniwem”, świadomie stwierdzi: „najważniejsze w życiu jest przewidzenie wszystkich zagrożeń i zapobieganie im, oraz oparcie otrzymywane od grupy, lub autorytetu”. Sceptyk jest osobą lojalną i moralną, mistrzem pracy w grupie, szuka „przeciw” nie, potrafi dostrzec „za”, jest pesymistą i uważa się go za podejrzliwego. Jego problem to „brak poczucia bezpieczeństwa”¹⁰.

Osoba o cechach optymisty może nieświadomie sądzić: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości jeżeli uda mi się nieść światu radość i szczęście”, a świadomie chce: „działać jak najwięcej, być ciągle w ruchu, nie dostrzegać ciemnej strony życia, a problemy traktować jakby ich nie było”. Optymista jest wizjonerem, zawsze optymistą, ma słomiany zapał, niesie szczęście,

⁸ Zob. tamże, s. 29.

⁹ Zob. tamże, s. 30.

¹⁰ Zob. tamże, s. 31.

omija problemy, to kokiet. Ma problem z konfrontacją z problemami¹¹.

Wojownik nieświadomie wyznaje maksymę: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości jeżeli zdobędę silną pozycję i ludzie będą się ze mną liczyli”, świadomie chciałby: „mówić głośno, mieć swoje zdanie, wprowadzać i wymierzać sprawiedliwość – wiem co jest dobre, co nie”. Wojownik ma cechy osoby asertywnej, silnej, obrońcy, uważa, że ma zawsze rację, jest stanowczy, kontroluje i prowokuje. Wojownik mógłby się zmartwić „utrata kontroli nad otoczeniem”¹².

M. Słowikowski wymienia jako ostatniego mediatora. Osoba o jego cechach ma nawyk nieświadomy: „zdobędę szacunek i zbuduję poczucie wartości jeżeli uda mi się zachować wewnętrzny spokój i nie powodować napięć”. Jego nawyk świadomy to: „Unikać zaangażowania, wchodzenia w konflikty, gdy jest coś do zrobienia znaleźć czynności zastępcze, zachowywać spokój”. Mediator jest człowiekiem spokojnym, harmonijnym, unika konfliktów, jest analitykiem, jest krytyczny i niezdecydowany. Mediator może mieć problem z podejmowaniem decyzji¹³.

Duże firmy nie dysponują raczej wiedzą o swoich pracownikach, dlatego najważniejszą rolę w procesie profilaktyki stresu mogą mieć kierownicy. W kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* starano się pokazać, że menedżerowie są pierwszymi osobami w kontakcie w pracownikiem na linii pracownik – kierownik – pracodaw-

¹¹ Zob. tamże, s. 32.

¹² Zob. tamże, s. 33.

¹³ Zob. tamże, s. 34.

ca¹⁴. Choć pracownicy mogą mieć swojego przedstawiciela z zakładzie pracy, mogą zrzęcać się w związkach zawodowych, to kierownika należałoby uznać za pierwszą osobę odpowiedzialną za występowanie stresu w pracy. Nie wynika to jedynie z podległości zawodowej, może to być przyczyną, m.in. dotychczasowych relacji w pracy, niedostatecznego wykształcenia, złej organizacji. Pomocne w zmianach mogą być dobre praktyki, zastosowane w innych firmach.

Michał Gólcz podsumował wyniki swoich badań na ten temat w publikacji *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*¹⁵. We wstępie i podsumowaniu do książki Maciej Sokołowski wyjaśniał, że opisane przykłady działań wprowadzono w przedsiębiorstwach na podstawie wcześniejszych badań. Chodziło nie o badanie ogólnego samopoczucia pracowników, jak w przypadku ESENER, lecz o badania w celu wprowadzenia konkretnych usprawnień. Badania przeprowadzono metodą pomiarową z Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. Jerzego Nofera w Łodzi. Celem przeprowadzonej oceny było: „umożliwienie pracodawcy, wspólnie z pracownikami, ustalenia poziomu stresogenności pracy na poszczególnych

¹⁴ Kierownik stał by na przeszkodzie w kluczowym miejscu do osiągnięcia pewnego Arystotelesowskiego „złotego środka”. Ten złoty środek określić można za pomocą rozumu, a dążenie do niego i osiągnięcie go prowadzi do szczęścia, najwyższego dobra, celu ostatecznego człowieka. Jeśli tak rozumieć relację pracownik – kierownik – pracodawca, to każdy z nich musiałby posługiwać się rozumem, nie ignorować potrzeb żadnej ze stron, ale też nie podporządkowywać się ich potrzebom. Idzie raczej o umiarkowanie i zdrowy rozsądek.

¹⁵ Zob. M. Gólcz, *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*, (wstęp i podsumowanie M. Sokołowski), cyt. wyd.

stanowiskach pracy w zakładzie, ustalenie cech pracy stanowiących największe źródło stresu zawodowego na poszczególnych stanowiskach pracy w zakładzie, ustalenie przez pracodawcę wspólnie z pracownikami i przy wsparciu PIP, odpowiednich dla zakładu i stanowisk pracy działań profilaktycznych, opracowanie kart oceny psychospołecznych warunków pracy dla poszczególnych stanowisk pracy i poinformowanie pracowników zakładu o poziomie stresogenności pracy na tych stanowiskach¹⁶. Wszystkie działania dokumentowano, przynoszono do kart oceny, które zawierały listę cech pracy, opisy słowne, uśrednione sumy punktów na podstawie odpowiedzi, opisy czynników, pytań i propozycji działań profilaktycznych przekazanych przez ekspertów. Na podstawie oceny ustalano procentowy wskaźnik wysokiego ogólnego poziomu stresogenności cech stanowiska oraz średni i niski ogólny poziom. Pracodawcom udzielono informacji na temat wskazanych cech o najwyższym poziomie oraz potencjalnych zagrożeniach. Dla poszczególnych stanowisk opracowano później „karty oceny psychospołecznych warunków pracy” i przedstawiono zalecenia¹⁷.

Maciej Sokołowski w podsumowaniu książki stwierdził, że chociaż całkowite wyeliminowanie stresu nie jest możliwe, to niebezpieczeństwo pojawia się, gdy jego poziom jest zbyt wysoki i przekracza możliwości pracownika. Dopiero wtedy można zaobserwować jego negatywne skutki. Dlatego poziom stresu powinien być mo-

¹⁶ Tamże, s. 4.

¹⁷ Zob. tamże, s. 5.

nitorowany, jeśli to konieczne „powinno się wdrażać działania profilaktyczne” i zmniejszyć stres do „poziomu akceptowalnego”. Do profilaktyki stresu zaproponował „algorytm działania”, który opisał w pięciu punktach: 1) „poznanie jego poziomu i przyczyn charakterystycznych dla zakładu i na poszczególnych stanowiskach”, 2) „podjąć decyzję dotyczącą ewentualnych działań profilaktycznych”, 3) określić działania „dla każdej z rozpoznawalnych przyczyn stresu”, 4) „wdrożenie tych działań – wprowadzenie zmian w zakładzie pracy”, 5) „ocena skuteczności wprowadzonych zmian, czyli ponowny pomiar stresu na stanowiskach pracy, które zmiany te dotyczyły”¹⁸.

Metoda pomiaru Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi dotyczy istniejących stanowisk pracy oraz normalnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Inaczej wygląda kwestia stresu w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Informacje na ten temat można odnaleźć w broszurze Marii Widerszal-Bazyl, *Jak ograniczać mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?*, wydanej przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (2013). Autorka dokonała „re-analizy” badań Europejskiego Sondażu Warunków Pracy (EWCS) z 2010 r. oraz opisała **zagrożenia, które niesie ze sobą restrukturyzacja**, czyli mobbing, przemoc¹⁹, dy-

¹⁸ Zob. tamże, s. 30. Przykładowe działania profilaktyczne zostały opisane przy analizie wyników Europejskiego Konkursu Dobrych Praktyk oraz analizy PIP w cytowanej książce.

¹⁹ M. Widerszal-Bazyl przypominała definicję przemocy z *Porozumienia ramowego dotyczącego nękania i przemocy w miejscu pracy* z 2017 r.: „jako **przemoc w pracy** rozumie się przypadki, gdy pracownik / pracow-

skryminację²⁰ oraz wynikające z tego straty, m.in. pogorszenie stanu zdrowia, samopoczucia, absencje chorobowe.

nicy lub przełożony/przełożeni są atakowani fizycznie lub psychicznie w okolicznościach związanych z pracą. Przemoc może mieć charakter pojedynczych incydentów albo też przebiegać według powtarzającego się wzorca. Może sprowadzać się do aktów przemocy, lecz także gróźb przemocy. Źródłem przemocy bywają zarówno pojedyncze osoby jak i grupy ludzi, zarówno pracownicy jak ich przełożeni, i osoby z zewnątrz organizacji, na przykład klienci, pacjenci, wychowankowie. W porozumieniu podkreśla się też, że celem aktów przemocy, a często i ich skutkiem, jest »naruszenie godności danej osoby, wpływ na jej zdrowie i/lub stworzenie wrogiej atmosfery w pracy« (Porozumienie ramowe..., 2007, §3)”. M. Widerszal-Bazyl, *Jak ograniczać mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?*, cyt. wyd., s. 6-7.

²⁰ Autorka pisze na temat dyskryminacji: „Od 2002 r. w polskim kodeksie pracy w ramach unifikacji z prawem unijnym, poszerzono zakres pojęcia dyskryminacji. Obecnie **dyskryminowanie bezpośrednie** jest zdefiniowane jako sytuacja, gdy pracownik »... był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy« (Kodeks pracy, Dz. 1, rozdz. IIa, art. 18^{3a}, §3). Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie »nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy« (Kodeks pracy, Dz. 1, art. 18^{3a}, §1)”. Tamże, s. 7.



Rys. 30. Czy wiesz, że... (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Zestaw narzędzi pomocnych w realizacji kampanii

Opracowany przez EU-OSHA zestaw narzędzi wspierających realizację kampanii stanowi doskonałą pomoc dla pracodawców, menedżerów, specjalistów ds. BHP, a w szczególności dla każdego, kto zechce przeprowadzić własną kampanię z zakresu bezpieczeństwa pracy. Są to praktyczne porady i wskazówki na temat prowadzenia kampanii, w tym:

porady w zakresie planowania kampanii:

- określenia celów kampanii,
- wybór głównego hasła kampanii,
- budowanie świadomości i sposobów dotarcia do odbiorców,
- ocena kampanii;

wytyczne w zakresie szacowania zasobów:

- opracowania budżetu,
- współpraca z partnerami,
- promowanie kampanii za pomocą dostępnych środków;

przykłady narzędzi i technik promujących

przesłanie kampanii:

- informacje prasowe lub artykuły,
- reklama i promocja,
- marketing internetowy i media społecznościowe,
- organizacja imprez.

Dostępne są również przykłady prowadzenia kampanii przez inne organizacje.

osha.europa.eu/en/campaign-toolkit

Rys. 31. Zestaw narzędzi pomocnych w realizacji kampanii (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, *Przewodnik po kampanii*, *Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 32. Korzyści dla partnerów kampanii (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękujcie!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 33. Kampanie „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” w skrócie (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Rys. 34. Zdjęcie pracownika (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!, Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.



Więcej informacji i materiałów

Strona internetowa kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” zawiera szeroki wybór materiałów:

- dane faktograficzne i statystyczne,
- raporty i zestawienia, w tym wyniki ostatniego badania ESNER,
- praktyczna przewodniki i narzędzia,
- informacje praktyczne, szczególnie przydatne dla małych i mikroprzedsiębiorstw,
- pomysły, jak realizować kampanię,
- prezentacje PowerPoint, plakaty, ulotki i inne materiały promocyjne,
- najnowsze filmy z serii Napo,
- linki do przydatnych stron internetowych.

Wszystkie informacje są dostępne w 25 językach na stronie:
www.healthy-workplaces.eu

© European Agency for Safety and Health at Work

Rys. 35. Więcej informacji i materiałów (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuję!*, *Przewodnik po kampanii, Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, cyt. wyd.). Materiały wykorzystane w czasie kampanii.

Na podstawie badań EWCS Maria Widerszal-Bazyl ustaliła występowanie najbardziej niekorzystnych konsekwencji, mobbingu, przemocy i dyskryminacji w przypadku restrukturyzacji wewnętrznej bez wprowadzania nowych procesów i technologii. Wówczas pojawienie się tych zagrożeń wzrasta ponad dwukrotnie, ryzyko dyskryminacji czterokrotnie. W przypadku restrukturyzacji mieszanej ryzyko mobbingu i przemocy jest o 1,3 razy większe, a dyskryminacji o 1,5 razy. Na występowanie tych zjawisk mają wpływ „psychospołeczne właściwości pracy”, jak „styl przywództwa, wymagania ilościowe, zakres autonomii pracowników czy jasność ról zawodowych”, zmianom towarzyszy niepewność zatrudnienia, gorsze warunki fizyczne oraz napięcie między ludźmi. Na gruncie europejskim pracownicy czuli, że muszą wtedy pracować więcej, intensywniej, praca była bardziej złożona, wzrosły wymagania emocjonalne, stwarzała więcej zagrożeń fizycznych. W czasie restrukturyzacji pracownicy mieli wrażenie, że są gorzej wynagradzani, im więcej i intensywniej pracowali w czasie wolnym, im bardziej praca stawała się złożona, „stawiała wyższe wymagania emocjonalne”, wzrastała niepewność pracy, tym więcej doświadczali aktów mobbingu i przemocy²¹.

M. Widerszal-Bazyl zaproponowała, aby zwracać większą uwagę na niewłaściwe psychospołeczne właściwości pracy oraz reagować, gdy ich jakość ulega obniżeniu. Autorka wskazała na kilka możliwych działań. Pierwszym może być przeprowadzenie oceny ryzyka psycho-

²¹ Zob. tamże, s. 13-16.

społecznego przed restrukturyzacją, w trakcie i po jej zakończeniu oraz monitoring ewentualnych zmian. Dzięki zebranych informacjom będzie możliwe ocenianie zmian na podstawie dotychczasowych warunków opisanych w kwestionariuszach, ustalonych w rozmowach indywidualnych lub grupowych oraz analiza występujących skutków zdrowotnych. Inne działania to zarządzanie ryzykiem psychospołecznym, stworzenie planów działania, wdrażanie planów, ocenę po wdrożeniu, monitorowanie środowiska pracy, poziomu bezpieczeństwa, odpowiedni dobór i szkolenie kierowników, którzy będą odpowiedzialni za zmiany, poprawa umiejętności komunikacji zwłaszcza z osobami zwalnianymi, ponieważ sposób rozstania się z firmą będzie rzutował na wzajemne zaufanie, niepewność i poczucie kontroli nad sytuacją. Pracownicy muszą otrzymywać pełne informacje, kryteria zwalniania muszą być jasne, sprawiedliwe i uzgodnione z przedstawicielami pracowników. Należy przekazywać informacje na wszystkich szczeblach, indywidualnego pracownika, grupy pracowniczej i całej organizacji, włączyć pracowników w proces zmian, informować jaka będzie ich późniejsza rola, z kim będą pracowali, włączenie personelu średniego szczebla może przynieść pozytywne skutki w postaci lepszego zorientowania się w sytuacji. W okresie restrukturyzacji pracownicy będą wymagać lepszego przygotowania, w czym pomoże ocena ich kwalifikacji i szkolenia do nowych obowiązków. Pracownikom można udzielić pomo-

cy psychologicznej, coachingu dla nich i dla kierowników oraz zorganizować zajęcia relaksacyjne²².

Autorka uznała, że przeciwdziałanie zagrożeniom jest łatwiejsze, jeśli w firmie zostanie wdrożona w formie pisemnej **polityka przeciwdziałania mobbingowi i przemocy**. Pozwoli to na późniejsze odniesienie się do konkretnych zasad, oświadczeń o nie tolerowaniu żadnych form przemocy, mobbingu i molestowania. Taka informacja zawiera definicję mobbingu i przemocy z przykładami niepożądanych zachowań, akty prawne, zakresy odpowiedzialności, procedurę składania skarg i jej rozpatrywania, instrukcje dla osób doświadczających i oskarżonych o mobbing, czy informacje jak należy się zachować wobec osób trzecich. Polityka firmy powinna przewidywać szkolenia dla pracowników na temat mobbingu i przeciwdziałania jego występowaniu. Autorka pisze, że do dobrej praktyki należy wypracowanie procedur postępowania w zakresie przeciwdziałania przemocy i powinna znaleźć się ona w każdym miejscu pracy. W okresie restrukturyzacji pomocna będzie **polityka antydyskryminacyjna**, czy promowana przez Komisję Europejską *Karta Różnorodności*. Dzięki tej informacji możliwe jest równe traktowanie, m.in. w obszarze rekrutacji, szkoleń, awansów, wynagrodzeń, zdrowego godzenia życia zawodowego z prywatnym²³.

²² Zob. tamże, s. 19-24.

²³ Zob. tamże, s. 24-26. M. Widerszal-Bazyl cytuje fragmenty *Karty Różnorodności* z 2013 r.: „Polityka taka wymaga m.in. »wprowadzenia instytucjonalnych, wewnątrzorganizacyjnych rozwiązań w celu rozwoju polityki równego traktowania, w tym wskazania osoby lub zespołu koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi

Opracowanie na temat mobbingu i wynikającego z niego stresu można odnaleźć w książce jednego z prelegentów warszawskiej konferencji w ramach kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* Psycholog Magdalena Warszewska-Makuch w publikacji *Ocena ryzyka mobbingu w pracy* z 2012 r. wskazała na rosnące zainteresowanie mobbingiem w związku ze zmianami ekonomicznymi i społecznymi. Autorka wiąże to zjawisko, m.in. z zamiarem odejścia z pracy i spadkiem produktywności. Stwierdziła, że efekty mobbingu rozpoznaje się u „aktualnych ofiar”, pracowników, którzy w przeszłości byli prześladowani oraz u świadków tego zjawiska. Co ważne, doszła do wniosku, że „istnieje niewiele przykładów efektywnych interwencji organizacyjnych w zakresie ograniczania tego problemu”, a dotychczasowe interwencje opracowywano na podstawie zjawisk pokrewnych, a nie związanych z mobbingiem, czyli przemocą fizyczną, molestowaniem seksualnym oraz stresem w pracy²⁴.

Magdalena Warszewska-Makuch we wstępie do książki przypomina badania, które jako sprawców mobbingu wymieniają bezpośrednich kierowników i zachowanie przełożonych. Uznaje, że należy brać to pod uwagę

w miejscu pracy, wypracowania i wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, ochrony przed mobbingiem oraz ochrony przed niezasadzonym zwolnieniem» (tamże, s. 26). Strona internetowa na temat karty: www.kartaroznorodnosc.pl

²⁴ Zob. M. Warszewska-Makuch, *Ocena ryzyka mobbingu w pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012, s. 5-6.

przy opracowywaniu oraz wprowadzaniu trafnych i skutecznych interwencji, a także metod do „oceny ryzyka przemocy psychicznej wśród pracowników”. Autorka definiuje mobbing jako chroniczną formę stresu, powtarzające się, systematyczne negatywne działania wobec pojedynczych osób lub grup pracowników, którzy nie potrafią obronić się przed nim. Jej zdaniem mobbing dotyczy różnych działań, subtelnych, trudnych do rozpoznania form, plotkowania za plecami, pomijania podczas rozsyłania e-maili, które zawierają istotne informacje, aż do gróźb użycia przemocy fizycznej. Wszystkie te zachowania ma łączyć jeden cel, czyli np. poniżenie, zastraszenie, ukaranie osób lub grupy, przeciwko której jest wymierzony²⁵.

Mobbing zwykle uderza w sferę psychiczną, stanowi „poważne źródło stresu” i dotyczy różnych zachowań²⁶. Z badań GUS-u przypomnianych przez Magdałę Warszawską-Makuch wynika, że najbardziej narażeni są na niego pracownicy sektora publicznego, ochrony zdrowia, pomocy społecznej oraz administracji publicznej, transportu i przetwórstwa przemysłowego. Autorka przywołuje obserwacje kliniczne z końca XX w.,

²⁵ Zob. tamże, s. 7.

²⁶ M. Warszawska-Makuch wymienia: „działania zagrażające pozycji zawodowej (np. publiczne poniżanie dotyczące sfery zawodowej, umniejszanie kompetencji), ataki o charakterze osobistym (np. wyzywanie, zastraszanie, szydzenie z poglądów), izolację (np. wykluczenie ze spotkań towarzyskich, zatajanie informacji), prześladowanie dotyczące bezpośrednio wykonywanej pracy (np. nakładanie zbyt dużej liczby obowiązków, wyznaczanie nierealnych terminów zakończenia pracy, przydzielanie bezsensownych bądź niejasnych zadań, roznoszenie plotek” (tamże, s. 8).

z których wynika, że ofiary mobbingu nie mogły się później przystosować, były bezradne, impulsywne, wylęknione, cierpiały na zaburzenia psychosomatyczne, depresję. W roku 2003 stwierdzono, że ofiary doświadczały silnych reakcji emocjonalnych, strachu, poczucia bezradności i szoku. Łatwiej było je poniżyć, ponieważ były to zwykle osoby cechujące się nadwrażliwością, podejrzliwością, dużą sumiennością, odczuwały złość, lęk, miały niską samoocenę. Problem stanowiła nie tylko osobowość ofiary, ale kultura organizacyjna czy wiele konfliktów wewnętrznych wśród pracowników. Co ciekawe M. Warszewska-Makuch dochodzi do ciekawego wniosku: **„Stresujące środowisko może również w sposób pośredni wpływać na agresję mobbera, czyli osoba będąca pod wpływem stresu może naruszać społeczne normy i stąd wywoływać agresywne zachowanie u swoich członków grupy”²⁷.**

Magdalena Warszewska-Makuch zaproponowała, aby w ocenie ryzyka zawodowego najpierw zdefiniować problem, potem ocenić częstotliwość występowania za pomocą kwestionariuszy, a następnie zidentyfikować czynniki mogące nasilać występowanie mobbingu. Efektem oceny ma być wdrożenie działań w celu zapobiegania i radzenia sobie z zagrożeniami. Za kluczowe uznała określenie przyczyn i jego źródeł. Do identyfikacji problemu zaproponowała brytyjski kwestionariusz BRAT (*Bullying Risk Assessment Tool*) opisujący: sprawiedliwość organizacyjną, konflikty w zespole, konflikty ról, obciążenie pracą i przywództwo oraz polski *Kwestio-*

²⁷ Zob. tamże, s. 10-12.

nariusz oceny ryzyka mobbingu (ORM). W polskiej wersji kwestionariusz bada osiem czynników: jasność roli i kontrolę, klimat społeczny w przedsiębiorstwie, jego kulturę organizacyjną, czy prowadzone są szkolenia, relacje z bezpośrednim przełożonym, pytania dotyczą przywództwa, niepewności pracy i obciążenia. ORM składa się łącznie z 41 pytań, które mają zbadać doświadczenia osoby w miejscu pracy. Odpowiedzi udziela się za pomocą sześciostopniowej skali, od zdecydowanie tak, do zdecydowanie nie²⁸.

ORM bada, m.in. jasność oczekiwań, zakres obowiązków, czy pracownik przeszedł szkolenia dotyczące pracy, w myśl zasady, że „im większą jasność roli ma pracownik, tym lepiej może kontrolować swoją pracę”. Bada się atmosferę i stosunki panujące w pracy, jakość współpracy, poziom wrogości, natężenie konfliktów, poziom akceptacji i pobłażania dla nieetycznych, wrogich zachowań, równość traktowania, czy występują sprzeczne polecenia. ORM pyta o sposób organizacji, akceptowane normy, czy pracownicy są informowani o zagrożeniu zjawiskiem mobbingu, czy przełożony dopuszcza się wykorzystywania swojej przewagi, jaką daje mu zajmowane stanowisko, czy konsultowane są decyzje z pracownikiem, czy jest on obwiniany za błędy, które popełnił przełożony, czy troszczy się on o samopoczucie pracownika, zauważa i docenia zaangażowanie podwładnego. W kwestionariuszu znajdują się pytania dotyczące stylu zarządzania, poziomu kompetencji przy-

²⁸ Zob. M. Warszevska-Makuch, *Ocena ryzyka mobbingu w pracy*, cyt. wyd., s. 16-19.

wódcy²⁹, poziomu sprawowanej kontroli, prawdopodobieństwo utraty stanowiska oraz czy pracownik jest nadmiernie obciążony pracą z powodu zbyt małej ilości pracowników, odczuwa presję czasu i czy posiada wystarczające kompetencje do wykonywania pracy³⁰.

Do interpretacji wyników korzysta się z norm, dzięki którym określa się poziom ryzyka w skali: wysokie, średnie, niskie. Przykładowo wysoki wynik w punkcie dotyczącym kultury organizacyjnej będzie oznaczał: „przyzwolenie organizacji na działania mobbingowe wybranych pracowników”, w punkcie dotyczącym szkoleń: „niski poziom świadomości pracownika o zagrożeniu mobbingiem, brak wiedzy i umiejętności co do radzenia sobie w sytuacji mobbingu”, w przywództwie wysoki wynik oznacza, m.in.: „brak obiektywnych norm i zasad pozwalających na traktowanie wszystkich pracowników równo, brak kompetencji z jednoczesnym brakiem samokrytycyzmu ze strony zarządzających”. Magdalena Warszevska-Makuch podkreśla, że wyniki ORM podobnie jak BRAT powinny być wspierane dodatkowo innymi działaniami: „zbieraniem i rejestrowaniem obiektywnych wskaźników świadczących o pogorszeniu sytuacji w firmie, takich jak średnia absencja w organizacji/dziale, rotacja pracowników, liczba skarg/ zażaleń złożonych przez pracowników czy też analiza zmian,

²⁹ Zalicza się do nich: „przestrzeganie norm etycznych, równomierne przydzielanie zadań, przyjmowanie konstruktywnej krytyki, posiadanie odpowiednich kwalifikacji, sprecyzowanie przez zarządzających jasnego systemu ocen i awansów” (tamże, s. 20). **ORM można uzyskać w CIOP – PIB i skonsultować jego wyniki.**

³⁰ Zob. tamże, s. 19-21.

jakie dotknęły w ostatnim czasie organizację (zmiany organizacyjne/technologiczne, cięcia finansowe, zwolnienie, niedobór pracowników, zmiana kierownictwa)”³¹.

Tomasz Tokarski i Andrzej Najmiec opisali przykład innego badania w książce *Ocena obciążenia psychofizycznego nauczycieli i pracowników administracji szkoły*. Autorzy, na podstawie 305 kwestionariuszy Psychospołecznych Warunków Pracy (PWP), badali obciążenie psychofizyczne nauczycieli i pracowników administracyjnych w miastach. Pytania dotyczyły, m.in. wymagań stawianych pracownikom, możliwości wpływania na sytuację w pracy, oceny wsparcia i pomocy, samopoczucia, oczekiwań dotyczących zmian. Pracownicy administracji przyznawali się do braku czasu na wykonanie powierzonej pracy, tylko co dziesiąty pracownik mógł samodzielnie podejmować decyzje, swoją pracę uznali za „raczej niepewną” lub „bardzo niepewną”, w przeciwieństwie do nauczycieli, rzadziej mogli liczyć na pomoc przełożonych i współpracowników, lecz byli bardziej zadowoleni z wykonywanej pracy i mieli poczucie dobrego wykonania obowiązków, dostrzegali konieczność wprowadzenia zmian z powodu niewłaściwych stosunków międzyludzkich. Głównymi problemami w szkołach były braki w odpowiednim wyposażeniu biurowym, obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego, narządu wzroku. W kwestii zagrożeń psychospołecznych należało, m.in.: zwiększyć poziom wiedzy na temat wsparcia społecznego, możliwości radzenia sobie z obciążeniem psychicznym, które wynikają z kontaktu z oso-

³¹ Zob. tamże, s. 22-23.

bami trzecimi, należało podnieść kwalifikacje i dać możliwość uczestniczenia w „systemie poprawy warunków pracy”, usprawnić komunikację pionową i poziomą, zapewnić pomoc w trakcie pracy³².

Wskazówki na temat zarządzania ryzykiem psychospołecznym, stresem, zapobiegania przemocy i mobbingowi można odnaleźć jeszcze w książce opracowanej przez konsorcjum PRIMA-EF³³ pod przewodnictwem pracowników naukowych Instytutu Pracy, Zdrowia i Organizacji z Uniwersytetu Nottingham³⁴. Brytyjczycy opisują, m.in. model zarządzania ryzykiem psychospołecznym oraz jego wskaźnikami, etapy skutecznego zarządzania, konieczność dialogu społecznego, możliwości zarządzania i zapobiegania stresowi, przemocy i mobbingowi, zachęcają do zaangażowania się przedsiębiorstw w życie społeczne oraz proponują sposoby tworzenia w firmach polityki zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Model zarządzania ryzykiem psychospołecznym w podejściu europejskim obejmuje pięć elementów. Poszczególne etapy zakładają potrzebę skupienia się na określonej grupie pracowników, miejscu pracy lub czynnościach roboczych, przeprowadzenie oceny ryzyka, zaprojektowanie i wdrożenie działań w celu eliminacji lub

³² Zob. T. Tokarski, A. Najmiec, *Ocena obciążenia psychofizycznego nauczycieli i pracowników administracji szkoły*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012.

³³ *Psychosocial Risk Management – European Framework*.

³⁴ Zob. Światowa Organizacja Zdrowia, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, cyt. wyd.

ograniczenia ryzyka, ocenę przeprowadzonych działań oraz aktywne i staranne zarządzanie. PRIMA-EF tworzy relacje pomiędzy oceną, uczeniem się organizacji, oceną ryzyka i audytem, praktyką i ograniczaniem ryzyka poprzez interwencje. Relacja ta działa na innowacje, wydajność i jakość pracy, zdrowie pracowników i skutki społeczne³⁵.

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym powinno się rozpocząć od oceny ryzyka, czyli systematycznego badania pracy, aby rozpoznać, co może spowodować zagrożenia, czy można je wyeliminować, lub jakie działania można podjąć w celu sprawowania nad nimi kontroli. Dzięki temu przedsiębiorca będzie posiadał informacje o naturze i wadze problemu, zagrożeniach psychospołecznych, ich wpływie na zdrowie osób i całej organizacji. Autorzy ujmują to zadanie słowami: „Celem oceny ryzyka jest uzyskanie informacji, ukierunkowanie i wspieranie późniejszego ograniczania ryzyka: Ocena ta nie jest celem samym w sobie”. Ocena ryzyka powinna zostać przeprowadzona na podstawie danych, które można zebrać za pomocą kwestionariuszy, rozmów i obserwacji, należy uwzględnić zróżnicowanie problemu, szerszy kontekst, różnice społeczno-ekonomiczne i kulturowe. Dane powinny być analizowane na poziomie grupy przez ekspertów, którzy znają specyfikę danej pracy. Ocena ryzyka umożliwi wtedy rozpoznanie czynników oraz zgromadzenie wiedzy o urazach, które mogą wystąpić w związku z zagrożeniem, absencjami, skierowaniami do lekarza, dzięki czemu można

³⁵ Zob. tamże, s. 14.

określić czy te czynniki faktycznie mają wpływ na zdrowie pracowników. Zebrane informacje można uzupełnić o zgłoszone przypadki molestowania i przemocy³⁶.

Kolejnym krokiem jest audyt dotychczasowych środków stosowanych w celu ochrony przed zagrożeniami oraz wsparcia pracowników. Dzięki temu można zdefiniować ryzyko rezydualne, którego organizacja nie zdoła opanować, zrozumieć problemy i ich przyczyny. Następnie należy opracować plan działania, odpowiedzieć sobie na pytania: „co jest celem, jak ma być osiągnięty, przez kogo (kto jest odpowiedzialny), kto jeszcze powinien być włączony, jaki będzie harmonogram, jakie środki będą potrzebne, jakie są spodziewane korzyści (zdrowotne i biznesowe), jak można je zmierzyć, jak będzie oceniany plan działania i jego skutki”. Należy przeanalizować, omówić i zrozumieć wyniki oceny ryzyka, czyli czynniki i problemy, które stwierdzili pracownicy. Jednym ze sposobów działania jest wtedy zmiana organizacji i środowiska pracy, w taki sposób, aby zapobiegać wystąpieniu przyszłych problemów, w myśl zasady: **„Dobry pracodawca tak organizuje pracę i zarządza nią, aby uniknąć powszechnych zagrożeń psychospołecznych i zapobiec jak największej liczbie możliwych do przewidzenia problemów. Dobrze zaprojektowana praca wymaga jasnych struktur organizacyjnych i jasnych zasad działania, właściwego doboru, szkolenia i rozwoju pracowników, jasnego opisu zadań oraz wspierającego środowiska społecznego”**³⁷.

³⁶ Zob. tamże, s. 19-20.

³⁷ Cytaty za: tamże, s. 21.

Autorzy piszą o konieczności starannego i przemyślanego sposobu działania. Postępy mają być stale monitorowane, rejestrowane i dyskutowane. Jeśli to konieczne należy korygować ustalony plan, dokonać wstępnej oceny, weryfikować działania. Po zrealizowaniu planu na podstawie informacji z wielu stron, pracowników, zarządzających i partnerów społecznych należy ocenić ten proces i jego efekty. Dzięki ocenie możliwe jest uczenie się organizacji, wykorzystanie informacji w przyszłości, np. przy tworzeniu nowych stanowisk pracy czy wdrażaniu nowych procesów produkcyjnych. Sprawne zarządzanie ryzykiem psychospołecznym ogranicza negatywne zjawiska i przynosi same korzyści³⁸.

PRIMA-EF wymienia trzy rodzaje **interwencji w zarządzaniu stresem**, są to prewencje pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu. Pierwszy zakłada zwalczanie stresu przez zmianę elementów organizacji i zarządzania, drugi szkolenia i treningi z rdzenia sobie ze stresem, Relaksacji, zarządzania czasem. Trzeci rodzaj ma na celu rozwijanie systemów rehabilitacji, powrót do pracy, poufną pomoc psychologiczną i treningi poznawczo-behawioralne. Interwencje powinny bazować na praktyce, solidnej teorii naukowej i ocenie ryzyka, powinny być dostosowane do odbiorców i potrzeb organizacji, wprowadzane systematycznie i stopniowo, a cele i strategia precyzyjnie zdefiniowane i zaplanowane³⁹.

Interwencje w przypadku przemocy i mobbingu zakładają podobne działania. Interwencja pierwszego rze-

³⁸ Zob. tamże, s. 23-24.

³⁹ Zob. tamże, s. 33-34.

du obejmuje wprowadzenie polityki antymobbingowej, planów działań, rejestrację stwierdzonych przypadków, eliminację przemocy i zmianę psychospołecznego środowiska pracy. Interwencja drugiego rzędu ma na celu zwiększenie zatrudnienia, szkolenia, rozwiązywanie konfliktów i przeprowadzanie sondaży. Ostatnia interwencja zajmuje się ograniczaniem i naprawą szkód, zawieraniem umów zbiorczych, programami dla osób poszkodowanych, pomocą psychologiczną i terapią⁴⁰.

Autorzy projektu twierdzą, że powodzenie tych interwencji zależy od gotowości organizacji do przeprowadzenia zmian, realistycznej i kompleksowej strategii interwencji oraz wspierania ciągłego doskonalenia. Zachęcają też do wprowadzenia, ostatnio modnej, koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility – CSR*)⁴¹, która obejmuje etykę działalności gospodarczej, wartości oraz kulturę odpowiedzialnego zachowania się w stosunku do społeczności lokalnej, społeczeństwa, planety oraz wobec własnych

⁴⁰ Zob. tamże, s. 37.

⁴¹ W książce odnajdujemy wyjaśnienie: „Obecnie, wraz z rosnącą globalizacją oraz zwiększającą się świadomością ekologiczną i społeczną, pojęcie odpowiedzialności przedsiębiorstwa nabrało nowego wymiaru i wykracza poza sferę czysto prawną czy też samo dążenie do zysku. Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwo musi być obecnie postrzegane jako działające w odpowiedzialny sposób wobec ludzi, planety i zysku (Komisja Europejska, 2001). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*) jest »pojęciem oznaczającym, że przedsiębiorstwo dobrowolnie łączy interes społeczny i dobro środowiska ze swoją działalnością biznesową i współpracą z partnerami społecznymi« (Komisja Europejska, 2001). CSR obejmuje także etykę działalności gospodarczej, główne wartości oraz kulturę korporacyjną promującą odpowiedzialne zachowanie” (tamże, s. 43).

pracowników. CSR zakłada stosowanie odpowiedzialnych praktyk w zakresie: „bezpieczeństwa i zdrowia, równości szans, dostępu do pracy, warunków pracy, inwestowania w kapitał ludzki, zarządzania zmianami oraz kontroli finansowej”. Zajmuje się opieką nad pracownikami, rozwijaniem ich mentalnych i społecznych możliwości, ograniczaniem ryzyka psychospołecznego i promowaniem ich dobrego samopoczucia w pracy⁴².

PRIMA-EF podaje główne wytyczne CSR w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym. Zalicza do nich przede wszystkim potrzebę zrozumienia przez przedsiębiorców jej strategicznego znaczenia, traktowanie CSR jako biznesu, który przynosi oszczędności, przyczynia się do uzyskania statusu dobrego pracodawcy, tworzy innowacyjną kulturę zarządzania, jasno określa cele, rozwija nowe kompetencje, środowisko pracy, tworzy etykę pracy, atmosferę dialogu ze społecznymi partnerami, związkami zawodowymi, instytucjami rządowymi, propaguje wartości firmy, uczy postępowania w obliczu dylematów etycznych, promuje zdrowy tryb życia⁴³.

W roku 2015 Łukasz Kleska rozmawiał na temat CSR z Dominikiem Łazarzem, ówczesnym dyrektorem Regionalnego Ośrodka Debaty Międzynarodowej przy WSiLiZ w Rzeszowie, ekspertem Instytutu Rozwoju Personelu WSiLiZ. Rozmowa ukazała się w formie artykułu *Podkarpackie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej*, opublikowanego na stro-

⁴² Zob. tamże, s. 43.

⁴³ Zob. tamże, s. 43-47.

nie ogólnopolskiego serwisu informacyjnego⁴⁴. Okazją do rozmowy była debata, zorganizowana przez Fundację na rzecz nauki i edukacji Talenty, a współorganizowały ją Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej w Rzeszowie, Instytut Rozwoju Personelu oraz Koło Popularyzacji Wiedzy Ubezpieczeniowej.

Dominik Łazarz informował wówczas: „Idea projektu jest pokazanie czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Aby tego dokonać, przeprowadzono warsztaty w trzech panelach dyskusyjnych. Pierwsze, zorganizowane dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych miały, m.in. uświadomić młodzież jak wpływać na firmy, aby były społecznie odpowiedzialne. Drugie warsztaty zorganizowano dla studentów. W trzecim panelu odbyło się szkolenie dla nauczycieli, dzięki którym będą mogli przekazać wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. W Polsce jest to problematyka stosunkowo nowa. Tak naprawdę na zachodzie zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu rozwinęło się w latach 80. i związane jest, m.in. z tzw. teorią interesariuszy, zgodnie z którą w otoczeniu przedsiębiorstwa istnieją wewnętrzne grupy społeczne, czyli pracownicy, zarząd czy różnego rodzaju związki zawodowe. Z kolei obszar zewnętrzny stanowi środowisko, np. organizacje społeczne

⁴⁴ Ł. Kleska, *Podkarpackie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej*, źródło: www.s-pl.pl [dostęp: 2017-06-16]. Działania w ramach kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuję!* odbyły się, m.in. na Podkarpaciu. Wspierał je Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej w Rzeszowie, zob. *Konferencja „Stres w pracy? Nie, dziękuję!”*, źródło: www.gospodarkapodkarpacka.pl

czne. Obecnie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej, zwłaszcza w kontekście »mody« na społeczną odpowiedzialność biznesu CSR⁴⁵.

Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej przy WSiZ w Rzeszowie współpracował z wieloma partnerami w regionie i w całej Polsce. Organizował konferencje i warsztaty z udziałem znanych przedstawicieli z różnych środowisk społecznych, biznesmenów, przedstawicieli instytucji publicznych, profesorów wyższych uczelni w kraju. Spotkania odbywały w pomieszczeniach WSiZ-u w Rzeszowie, w którym mieściło się biuro RODM-u. Dominik Łazarz tłumaczył swoje zaangażowanie: „[RODM] podjął się współorganizacji debaty, ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu stała się obecnie wymogiem prowadzenia działalności gospodarczej. Wymagają tego rekomendacje i dokumenty Unii Europejskiej, które *de facto* podkreślają, iż firmy powinny wspierać część działań w ramach polityki społecznej. Wśród najważniejszych aspektów polityki społecznej, które znajdują odzwierciedlenie w prawodawstwie krajowym i europejskim jest, m.in. walka ze zjawiskiem bezrobocia, ochrona praw pracowniczych, swoboda przepływu pracowników, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu oraz zwalczanie dyskryminacji⁴⁶”.

⁴⁵ Ł. Kleska, *Podkarpackie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej*, cyt. wyd.

⁴⁶ Tamże.



Na zdjęciu Dominik Łazarz. Fot. Ł. Kleska (Ł. Kleska, *Podkarpackie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej*, źródło: www.s-pl.pl)

Od pięciu lat funkcjonowała już norma ISO 26000, która opisuje wytyczne społecznej odpowiedzialności organizacji. Zgodnie z nią społecznie odpowiedzialna organizacja podejmuje działania i decyzje, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju otoczenia, w którym funkcjonują. Dzięki Dominikowi Łazarzowi udało się opisać działania, które prowadzą regionalne firmy: „Jednym z obszarów odpowiedzialności społecznej biznesu są kodeksy etyczne, które zawierają normy etyczne danej firmy czy organizacji. Ponadto, istotnym obszarem są działania na rzecz społeczności lokalnej, co oznacza, że przedsiębiorstwa wspierają przedsięwzięcia edukacyjne, kulturowe czy prozdrowotne, np. szkoły artystyczne, uczelnie, młodzież szczególnie uzdolnioną, wystawy, festyny, prawidłowe żywienie dzieci. Na Pod-

karpaciu ICN Polfa Rzeszów realizuje kampanię społeczną *Zapobiegamy udarom*. Edukuje, wspiera i doradza pacjentom, rodzinom oraz opiekunom osób, które przebyły udar mózgu, bądź należą do grupy ryzyka. Firma Oponiarska Dębica S.A. wspiera instytucje lokalne oraz organizacje działające na rzecz chorych dzieci, niepełnosprawnych i osób pokrzywdzonych przez los. Firma Vantor wspiera dzieci i młodzież uczącą się oraz różne organizacje, m.in. kluby sportowe i szkoły. Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka prowadzi fundację »Twoja Szansa«, wspierając, m.in. szkoły, domy dziecka, zespoły sportowe, organizacje charytatywne. Najbardziej znanym przykładem jest jednak Danone z projektem *Podziel się posiłkiem*⁴⁷.

W roku 2016 Łukasz Kleska uczestniczył w warsztatach dotyczących komunikacji metodą dramy, prowadzonych przez Aleksandrę Chodasz, trenerkę i superwizorkę dramy, która pracuje dramą i uczy jej od ponad 13 lat. A. Chodasz jest założycielką i wieloletnią liderką Stowarzyszenia Praktyków Dramy STOP-KLATKA. Działa jako niezależna ekspertka od metodologii szkoleń i projektów społecznych i biznesowych. Jest prezeską i trenerką w Fundacji Rozwoju „Dobre Życie” na Podkarpaciu. Podczas spotkania próbowano udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące relacji między obcymi sobie osobami i współpracownikami: w czym pomagają, a w czym przeszkadza sposób komunikacji, jak wpływa na relacje, czy i jak można go zmienić⁴⁸.

⁴⁷ Tamże.

⁴⁸ Zob. Ł. Kleska, *Komunikacja a relacje metodą dramy w Rzeszowie*, źródło: www.gospodarkapodkarpacka.pl [dostęp: 2017-06-17].

A. Chodasz informowała o znaczeniu metody dramy, którą można wykorzystywać w sytuacjach stresowych, mogą się jej uczyć osoby wrażliwe, ponieważ uczy przełamywania barier w komunikacji. Trenerka ujęła to słowami: „Metoda dramy pozwala wejść w różne sytuacje i role. Daje szansę na bezpieczne eksperymentowanie w improwizacjach, zmiany ról i reakcji w stosunku do innych ludzi, konfliktów i problemów, przez co poznajemy lepiej swoje ograniczenia i potencjały komunikacyjne”⁴⁹.



Fot. Ł. Kleska (Ł. Kleska, *Komunikacja a relacje metodą dramy w Rzeszowie*, źródło: www.gospodarkapodkarpacka.pl)

Umiejętność prowadzenia sprawnej komunikacji jest ważną częścią pracy, nie tylko pozwala na lepsze zrozumienie poleceń przełożonych, wyrażania własnego zda-

⁴⁹ Tamże.

nia, pozwala przede wszystkim zredukować stres w pracy, jeśli wszystkie strony, pracownicy, kierownicy i przełożeni korzystają w powszechnie obowiązujących norm i reguł prowadzenia dialogu. Praca nad dobrą komunikacją jest zalecana przez ekspertów, którzy przeprowadzili w przedsiębiorstwie ocenę ryzyka zawodowego. Magdalena Warszevska-Makuch wymieniała, np. wśród sposobów mobbingu pomijanie osób mobbingowanych przy rozsyłce e-maili z ważnymi informacjami. Tymczasem w korporacjach, które mają dobrą organizację pracy, wszystkie maile adresuje się do wiadomości każdej z zainteresowanych osób, których dotyczy sprawa.

W roku 2015 Łukasz Kleska pisał na temat debaty *Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła?*⁵⁰, podczas której rozmawiano na temat kompetencji ważnych dla rozwoju osobistego i zawodowego, np. mieszkańców Rzeszowa. Uczestnicy debaty doszli do wniosku, że w przyszłości najistotniejsze będzie wzmacnianie: wiary we własne możliwości, kreatywności oraz otwartości na zmiany. Wśród ważnych kompetencji wskazali: współpracę, odpowiedzialność, poczucie tożsamości lokalnej oraz chęć dokonywania zmian. Moderatorka debaty Agnieszka Krzemień informowała: „Optymistyczny wymiar tej debaty jest taki, że kompetencje, które uznaliśmy za ważne, dotyczą obszaru społecznego oraz naszych postaw. Na nasze kompetencje społeczne mamy wpływ, możemy je ćwiczyć i uczyć się ich”⁵¹.

⁵⁰ Zob. Ł. Kleska, *Debata – „Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła?”*, źródło: www.kultura.erzeszow.pl [dostęp: 2017-06-17].

⁵¹ Zob. tamże.

Debata na temat kompetencji była częścią ogólnopolskiego przedsięwzięcia *Narodowy coaching – jak rozwinąć nasze skrzydła?*, realizowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Wnioski i pomysły z debaty miały być wykorzystane podczas Kongresu Obywatelskiego, organizowanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Rezultaty debaty można było wykorzystać na przykład planując działania edukacyjne skierowane do mieszkańców czy ubiegając się o finansowanie projektów⁵². Jej zaletą było podkreślenie konieczności uczenia się otwartości na zmiany. Można sądzić, że zapobieganie stresowi w pracy będzie możliwe tylko wtedy, jeśli organizacje i przedsiębiorstwa zrozumieją konieczność zmiany własnego środowiska, atmosfery w pracy, komunikacji, wprowadzenia zmian organizacyjnych oraz korzystania z doświadczeń innych firm. Jeśli sami nie potrafimy ich wprowadzić, można korzystać z doświadczeń innych przedsiębiorstw, zwrócić się do CIOP-u, PIP-u, oddelegować pracowników na szkolenia organizowane w ramach takich akcji, jak kampania *Stres w pracy? Nie dziękuję!* oraz monitorować na bieżąco zmiany, które zachodzą w firmie, obserwować czy występuje wzrost absencji pracowników, reagować na potrzeby własnych pracowników.

⁵² Zob. tamże.

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie analizy materiałów przekazanych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy autorzy dokonali analizy wyników badań oraz dotychczasowych publikacji na temat stresu w pracy. Zasadniczym jej celem było podsumowanie działań podjętych przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w ramach ogólnoeuropejskiej kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* Za pomocą metody opisowej przypomniano najważniejsze momenty w historii, od powstania EU-OSHA, przystąpienia Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej, różnych działań na rzecz poprawy środowiska pracy w Polsce oraz za granicą, aż do wspomnianej kampanii. W ciągu dwudziestu lat Agencja próbowała zdiagnozować problemy pracowników za pomocą, np. badań ESENER. Już na początku XX w. zdano sobie sprawę, że jednymi z najwię-

kszych zagrożeń w pracy mogą być zagrożenia psychospołeczne, dopuszczanie się przemocy, dyskryminacji i mobbingu, co wpłynęło, m.in. na pogłębianie się stresu wśród pracowników. Można dopatrywać się wielu przyczyn tego zjawiska, reorganizacji pracy, restrukturyzacji, niepewności zatrudnienia, kryzysu gospodarczego, chęci powiększenia zysków, które zredukowały rolę pracownika jedynie do osoby, która powinna wykonywać polecenia bez żadnego wkładu czy możliwości zmiany organizacji pracy. Przyczyn tych negatywnych zjawisk można szukać w słabej organizacji, braku gotowości przedsiębiorców na zjawiska, które wiązały się z akcją, możliwościami pisania projektów i uzyskania dofinansowań, napływu gotówki na nowe inwestycje, niepewnością kolejnego dnia. Być może Polacy nie byli gotowi na szok, który mogły wywołać przeobrażenia w kraju, na problemy związane z większą konkurencją na rynku, dostępem do europejskiego rynku. Być może pracodawcy nie zdawali sobie sprawy z konieczności szkoleń pracowników, z nieprzystosowania uczelni do kształcenia na ich potrzeby, z braku wartości, etyki pracowniczey, konieczności zmiany myślenia na temat zatrudnienia i rynku pracy w kraju. Można uznać, że chociaż wraz z przystąpieniem Polski do UE uzyskano większy dostęp do wiedzy na temat zagrożeń psychospołecznych, to przedsiębiorcy zatrzymali się na etapie wiedzy i przemian po 1989 r., nieprzygotowani, zaskoczeni tym, że pracownicy mogą mieć swoje prawa, że będą odgrywać coraz większą rolę w procesie produkcji, że konieczne będzie większe zaangażowanie w ich życie, czy w końcu prowadzenie lepszej polityki prospołecznej,

nazywanej dzisiaj, np. społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.

W toku analizy wykazano, że jednym z problemów przedsiębiorców są niedostatecznie wyszkoleni pracownicy wyższego szczebla, menadżerowie, kierownicy. Być może wiązało się to z szybkimi zmianami organizacyjnymi, awansowaniem osób, które chociaż znały procesy w firmie, specyfikę pracy, zadania, to nie były wystarczająco kompetentne w zakresie umiejętności komunikacyjnych, zarządczych i przeciwdziałania występowaniu stresu w pracy. Problemem mogło być to, że o stresie nie mówiono, pracownicy mogli się bać późniejszych represji, w administracji publicznej mogło się to wiązać z powiazaniami politycznymi, przyjmowaniem pracowników, którzy mogli nie mieć doświadczenia w zakresie nowych obowiązków. Za każdym razem można było dojść do wniosku, że na występowanie zagrożeń psychospołecznych mogła mieć wpływ dotychczasowa atmosfera w pracy, ogólne przyzwolenie przedsiębiorcy, współpracowników i brak wiedzy o zasadach prowadzenia biznesu. W wielu firmach do tej pory nie przyznaje się funduszy na spotkania kierowników z pracownikami, zacieśnianie więzi w postaci imprez integracyjnych, spotkań rodzinnych. Kierownicy nie próbują zmniejszyć dystansu pomiędzy pracownikiem i współpracownikami, nie doceniają ich umiejętności, wkładu w rozwój firmy, nie przyznają awansów, nie planują indywidualnych ścieżek rozwoju kariery, pomijają przy przyznawaniu nagród i premii, obarczają winą za własne błędy, oczekują wzięcia przez pracownika odpowiedzialności za nie, nie tworzą życzliwej atmosfery, a ra-

czej wzbudzają negatywne emocje w postaci strachu, przyczyniają się do nerwicy i konieczności prowadzenia późniejszej terapii.

W książce starano się przedstawić przykłady dobrych praktyk na gruncie europejskim i ogólnokrajowym. Wykazano, że wprowadzanie zmian w firmach przyczynia się do większego zadowolenia pracowników, poprawy opinii na temat firmy, zmniejszenia absencji chorobowych, tych krótkotrwałych, opłacanych przez przedsiębiorców oraz zwolnień lekarskich finansowanych ze środków Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Za koordynatorami kampanii *Stres w pracy? Nie dziękuj!* trzymano się poglądu, że wprowadzanie zmian przyczynia się do ograniczenia kosztów, lepszego samopoczucia pracowników i poprawy ich dobrostanu. Opisano wyniki badań przedstawionych na ogólnopolskiej konferencji *Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, gdzie pracownicy naukowcy, psycholodzy i trenerzy przekonywali, że profilaktyka stresu przynosi same korzyści.

Autorzy opisali działania, dzięki którym można przeciwdziałać stresowi w momencie jego wykrycia, od badań, przeprowadzania ankiet, rozmów z pracownikami poprzez przeprowadzanie oceny zagrożeń psychospołecznych na stanowiskach pracy, planowanie działań zapobiegawczych, redukujących stres, aż do jego leczenia, prowadzenia terapii i powrotu do pracy. Udowodniono konieczność wprowadzenia wewnętrznej polityki antymobbingowej, kodeksów etycznych, informowania pracowników o potencjalnych zagrożeniach, przypadkach przemocy, mobbingu, dyskryminacji, oraz informowania o sposobach radzenia sobie z tymi zagrożeniami,

możliwościach przeciwdziałania, zgłaszania i prowadzenia całego procesu, od wykazania takich sytuacji, aż do konkretnych zmian.

Starania te pozostaną jednak bezcelowe i bezprzedmiotowe, jeśli możliwości występowania zagrożeń psychospołecznych nie będą omawiane w pracy, dyskutowane, jeśli pracownicy nie będą mieli swojego przedstawiciela, powiernika, z którym będą mogli porozmawiać w każdym momencie, jeśli pracodawca nie będzie reagował na takie sytuacje, jeśli pracownicy będą traktowani jak trybiki w maszynie i części, które można wymienić w każdym momencie i zapomnieć o problemie. Autorzy upatrują roli takiej osoby w BHP-owcu, który mógłby być traktowany jako osoba godna zaufania, mógłby zaproponować rozwiązania długotrwałe, systematyczne. Pracownik służb bezpieczeństwa i higieny pracy mógłby być osobą traktowaną w przedsiębiorstwie szczególnie, ponieważ od niego zależy w pewnym stopniu samopoczucie pracowników. Należałoby przyznać takiej osobie więcej uprawnień i starać się, aby tego typu pracownicy byli traktowani nawet jak przyjaciele, koledzy do których można zwrócić się o radę, opowiedzieć o swoich problemach. Profilaktyka stresu nie jest możliwa bez ciągłych szkoleń, podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników każdego szczebla, bez wzbudzania ogólnej świadomości. W końcu, jeśli przedsiębiorcy pozostaną głusi, bądź ślepi na sytuacje, w których czasami współuczestniczą i nie będą gotowi do zmian i potrzebnych inwestycji, tego typu działania nigdy nie wejdą w życie.

ZAŁĄCZNIK

Biogramy prelegentów konferencji *Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, 25 listopada 2015 r., Warszawa

DOROTA ŻOŁNIERCZYK-ZREDA

Psycholog, doktor nauk humanistycznych, pracownik naukowy Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP-PIB) i kierownik Pracowni Psychologii i Socjologii Pracy w CIOP-PIB. Od 20 lat zajmuje się problematyką stresu w pracy i zagrożeń psychospołecznych, a szczególnie prewencją i przeciwdziałaniem tym zjawiskom. Prowadziła szereg badań nad skutecznością różnych treningów antystresowych w takich grupach zawodowych jak: kierownicy, pracownicy banków, opieki społecznej, nauczyciele, pielęgniarzy. Jest licencjonowanym terapeutą poznawczo-behawioralnym.

ANNA KUCHARSKA

Psycholog, pracownik Państwowej Inspekcji Pracy – Okręgowego Inspektoratu Pracy w Lublinie. Od 2010 roku jest koordynatorem programu prewencyjnego „Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu w miejscu pracy” na poziomie województwa lubelskiego. Prowadzi szkolenia dla pracodawców, pracowników oraz partnerów społecznych dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i stresowi zawodowemu, a także badania nad stresem zawodowym w zakładach pracy. Ponadto udziela wsparcia i porad pracownikom doświadczającym mobbingu, uczestniczy w kontrolach dotyczących tego problemu, we współpracy z inspektorami pracy z okręgu lubelskiego.

JOANNA BUGAJSKA

Doktor nauk medycznych, pracownik naukowy CIOP-PIB i kierownik Zakładu Ergonomii w Instytucie. Autorka ponad 120 wystąpień i publikacji dotyczących czynników warunku-

jących bezpieczeństwo i zdrowie w miejscu pracy. W swoich pracach badawczych zajmuje się przede wszystkim dostosowaniem obciążenia fizycznego i psychicznego podczas pracy do potrzeb osób starszych i osób niepełnosprawnych.

MAGDALENA WARSZEWSKA-MAKUCH

Doktor nauk humanistycznych, psycholog, pracownik naukowy Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego. W 2014 r. obroniła pracę doktorską poświęconą zagadnieniom mobbingu w pracy. Jest autorką poradników: *Ocena ryzyka mobbingu w pracy*, *Przeciwdziałanie przemocy w administracji publicznej*, *Przemoc i sposoby jej przeciwdziałania w zakładach przetwórstwa przemysłowego* i innych licznych publikacji na ten temat.

ŁUKASZ BAKA

Doktor nauk humanistycznych, psycholog, pracownik naukowy w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym w Warszawie, adiunkt w Zakładzie Psychologii Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Interesuje się problematyką stresu w pracy oraz jego zdrowotnymi i organizacyjnymi konsekwencjami, jak również pozytywną psychologią pracy – m.in.: rolę zasobów osobistych w rozwoju zaangażowania w pracy i postaw obywatelskich w organizacji. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów na ten temat, a także dwóch monografii książkowych.

DOROTA WINIARSKA-MOLEK

Z wykształcenia psycholog oraz doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Pracuje w Katedrze Zarządzania Kadrami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Od 15 lat pracuje również jako doradca personalny w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi szkolenia z zakresu psychologii zarządzania i doskonalenia kompetencji przywódczych. Obszar zainteresowań naukowych obejmuje przede

wszystkim zagadnienie stresu w pracy, psychologii zdrowia zawodowego oraz efektywności i opłacalności inwestycji z zakresu ZZL. Jest autorką ponad 40 publikacji krajowych i zagranicznych. Jest również członkiem Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji oraz European Association of Work and Organizational Psychology. W Polsce jest jednym z nielicznych ekspertów w dziedzinie wdrażania programów redukcji stresu i promocji zdrowia zawodowego w organizacjach. Za działalność wdrożeniową otrzymała I nagrodę w polskiej edycji Konkursu Dobrych Praktyk organizowanego w ramach kampanii *Stres w pracy? Nie, dzięki* oraz wyróżnienie w Ogólnopolskim Konkursie Poprawy Warunków pracy organizowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

MATEUSZ WARCHAŁ

Psycholog, doktor nauk humanistycznych, wykładowca akademicki. W latach 2005-2010 specjalista w Okręgowym Inspektoracie Pracy w Katowicach, gdzie koordynował w skali ogólnopolskiej programy prewencyjne dotyczące m.in. oceny ryzyka zawodowego oraz czynników stresogennych w pracy. Jest autorem pierwszego w Polsce poradnika dot. oceny stresogenności cech pracy pt. *Ocena ryzyka zawodowego – czynniki psychospołeczne* (Wydawnictwo Głównego Inspektoratu Pracy, Warszawa 2010). Jest ponadto autorem ponad 80 artykułów publikowanych w kraju i za granicą.

ZOFIA PAWŁOWSKA

Pracownik naukowy i kierownik Zakładu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy CIOP-PIB, doktor nauk technicznych. Od wielu lat prowadzi badania dotyczące różnych aspektów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i oceny ryzyka zawodowego. Zajmuje się również zagadnieniami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, promując w swoich pracach integrowanie zasad społecznej odpowiedzialności

z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy. Bierze udział w pracach Komitetów Technicznych PKN, ustanawiających normy dla systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i wytyczne społecznej odpowiedzialności. Jest także wykładowcą Centrum Edukacyjnego CIIP-PIB.

MIROSLAW SŁOWIKOWSKI

Autor i współautor czterech bestsellerowych książek dotyczących przeciwdziałaniu stresowi i rozwojowi osobistemu, między innymi *Powiedz Stop... i 9 milowych kroków do sukcesu zawodowego i osobistego*. Z wykształcenia magister ekonomii, z doświadczeniem kilkunastu lat pracy w koncernach Sony i General Motors. Z zamiłowania pasjonat i badacz ludzkiej osobowości. Od dwunastu lat trener biznesu, współautor specjalistycznych narzędzi diagnostyczno-rozwojowych SMART9. Współtwórca innowacyjnej organizacji szkoleniowej TiM TRAINING, wykładowca Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, wysoko oceniony przez jej studentów i uczestników szkoleń.

BIBLIOGRAFIA

Badania Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, 2010

Baka Ł., *Wpływ psychospołecznych warunków pracy na zachowania pracowników*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Biogramy prelegentów, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Bugajska J., *Stres z problemy mięśniowo-szkieletowe*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Broszura informacyjna

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2. Streszczenie*, Jednostka ds. Profilaktyki i Badań, Hiszpania 2015

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2014-2015. Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2015

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Stres w pracy? Nie dziękuj!*, Przewodnik po kampanii, *Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2013

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Zagrożenia psychospołeczne w Europie. Występowanie i strategię profilaktyki. Streszczenie*, Broszura informacyjna

Gólcz M., *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*, (wstęp i podsumowanie M. Sokołowski), Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2011

Kleska Ł., *Debata – „Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła?”*, źródło: www.kultura.erzeszow.pl

Kleska Ł., *Komunikacja a relacje metodą dramy w Rzeszowie*, źródło: www.gospodarkapodkarpacka.pl

Kleska Ł., *Podkarpackie przedsiębiorstwa mają coraz bardziej pozytywny wpływ na realizację polityki społecznej*, źródło: www.s-pl.pl

Konferencja „Stres w pracy? Nie, dziękuję!”, źródło: www.gospodarkapodkarpacka.pl

Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Krajowy Punkt Centralny Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Aby Europa stała się bezpiecznym, zdrowym i bardziej wydajnym miejscem pracy*, Broszura informacyjna

Kucharska A., *Zagrożenia psychospołeczne w polskich firmach i organizacjach – doświadczenia Państwowej Inspekcji Pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Molek-Winiarska D., *Programy redukcji stresu – koszty czy zyski?*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Napo in... When stress strikes!, płyta DVD

Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego (Praca zbiorowa, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. Jerzego Nofera w Łodzi, 2004)

Pawłowska Z., *Organizacyjne zasoby służące poprawie samopoczucia i wydajności pracowników*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Sedlatschek C., *Przedmowa. Działamy na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy, aby poprawić warunki pracy i zwiększyć produktywność*, w: *Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Europa jako bezpieczne, zdrowe i wydajne miejsce pracy*, Broszura EU-OSHA 2014

Słowikowski M., *Metody przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu poprzez rozwój „Work Life Balance” oraz rozwój indywidualnego potencjału*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Strona internetowa CIOP-u: www.ciop.pl

Strona internetowa encyklopedii: www.oshwili.eu

Strona internetowa EU-OSHA: www.osha.europa.eu/pl

Strona internetowa kampanii: www.healthy-workplaces.eu

Strona internetowa: www.oiraproject.eu

Strona internetowa: www.prima-ef.org

Strona internetowa: www.streswpracy.pl

Światowa Organizacja Zdrowia, *Zarządzanie ryzykiem psycho-społecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, wyd. I, Warszawa 2009

Tokarski T., Najmiec A., *Ocena obciążenia psychofizycznego nauczycieli i pracowników administracji szkoły*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012

Warchał M., *Koszty osobiste i ekonomiczne stresu w ocenie pracowników sektora bankowego*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Warszewska-Makuch M., *Mobbing w miejscu pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Warszewska-Makuch M., *Ocena ryzyka mobbingu w pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2012

Widerszal-Bazyl M., *Jak ograniczyć mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2013

Wołodźko E., *Stresogenność zawodów związanych z obsługą klienta na przykładzie pracowników Call Center*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

Żołnierczyk-Zreda D., *Stres zawodowy i zagrożenia psychospołeczne w pracy*, w: *Konferencja Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka*, Warszawa, 24 listopada 2015 r., Materiały pokonferencyjne, Płyta CD

NOTATKI

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział I. Europejska kampania	
<i>Stres w pracy? Nie dziękuję!</i>	11
Rozdział II. Modele dobrych praktyk w pracy	39
Rozdział III. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym	87
Zakończenie	127
Załącznik	135
Bibliografia	141

