

# Prewencja i Rehabilitacja

kwartalnik

ISSN 1731-8971

Nr 1 (51) 2018

- Anna Najder  
Diagnoza poziomu stresu zawodowego i jego konsekwencji z wykorzystaniem Skali Ryzyka Psychospołecznego s. 1
- Joanna Delbar  
Zarządzanie stresem w pracy – jak w praktyce pomóc sobie w zawodowych wyzwaniach s. 6
- Łukasz Baka  
Stres zawodowy jako brak równowagi między wymaganiami a zasobami w pracy s. 12
- Dorota Żołnierczyk-Zreda  
Organizacyjne oraz indywidualne metody radzenia sobie ze stresem w pracy s. 19
- Irena Sajkowska  
Wydarzenia, opinie – 2017 s. 28

***Redakcja naszego czasopisma zaprasza do współpracy  
osoby związane z szeroko rozumianą prewencją rentową i wypadkową***

Osoby zainteresowane prosimy o przesyłanie tekstów i materiałów ilustracyjnych  
e-mailem lub pocztą (zapisanych na CD) na adres:

Departament Prewencji i Rehabilitacji

ul. Szamocka 3, 5

01-748 Warszawa

e-mail: sekretariatdpir@zus.pl

Dodatkowe informacje można uzyskać pod numerem telefonu: 22 667 10 15

*Czekamy na Państwa teksty.*

*Zespół redakcyjny kwartalnika „Prewencja i Rehabilitacja”*

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

**Przygotowanie tekstów:**

Małgorzata Nietopiel, Anna Sójka z Departamentu Prewencji i Rehabilitacji Centrali ZUS

Adres: 01-748 Warszawa, ul. Szamocka 3, 5

sekretariat: tel. 22 667 10 15

**Opracowanie redakcyjne tekstów:** Agnieszka Kostrowiecka, Dorota Śrutowska

**Korekta:** Ewa Bargiel, Dorota Śrutowska

**Projekt graficzny okładki:** Olaf Rawski

**Redakcja techniczna, skład:** Poligrafia ZUS, 03-829 Warszawa, ul. Podskarbińska 25A

Nakład 500 egz. Zamówienie nr 1665/18

**Druk:** Wydz. Poligr. ZUS w Słupsku. Zam. nr 422/18

# Diagnoza poziomu stresu zawodowego i jego konsekwencji z wykorzystaniem Skali Ryzyka Psychospołecznego

Dzisiaj już raczej nikogo nie trzeba przekonywać, że konsekwencje stresu zawodowego są dotkliwe zarówno dla pracowników, którzy ich doświadczają bezpośrednio, jak i dla pracodawców, którzy ponoszą koszty złego zarządzania ryzykiem psychospołecznym w swoich organizacjach.

W ostatnich latach wzrasta świadomość pracodawców i specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz bezpieczeństwo i higienę pracy dotycząca szacowania ryzyka. Nie może ono ograniczać się do oceny narażenia na czynniki fizyczne, chemiczne czy mechaniczne, bo powinno również uwzględniać te o charakterze psychospołecznym. O tym, że w Polsce zaczęto doceniać znaczenie tego zagadnienia, świadczy m.in. fakt, że podczas spotkań branżowych coraz więcej miejsca przeznaczają się na dyskusje związane z szacowaniem ryzyka psychospołecznego.

Systemowe zarządzanie ryzykiem psychospołecznym powinno być nie tylko dobrą praktyką, ale i złotym standardem w zarządzaniu organizacją. Kluczowym problemem jest znalezienie odpowiedniego narzędzia do diagnozy stresu i jego konsekwencji, które będzie jednocześnie rzetelne i wiarygodne, ale także wygodne w stosowaniu i możliwie jak najmniej kosztochłonne. Dlatego powstała Skala Ryzyka Psychospołecznego (SRP), dostępna na rynku już od kilku lat. Jest narzędziem powstałym w oparciu o praktykę, ale mającym ugruntowanie naukowe. Ponadto można z niej korzystać bezpłatnie.

## Relacje pomiędzy zagrożeniami zawodowymi, stresem i szacowaniem ryzyka psychospołecznego

Za zagrożenie zawodowe uważany jest dowolny czynnik, który może spowodować szkodę dla pracownika. Według jednej z najbardziej

znanych typologii, zagrożenia można podzielić na te, które oddziałują na człowieka bezpośrednio (jak np. nieodpowiednia temperatura, hałas, zanieczyszczenie powietrza, drgania itd.) lub pośrednio (przez uruchamianie reakcji psychofizjologicznych, czyli mechanizmu stresu). Zatem źródła stresu w pracy określa się, wymiennie, stresorami zawodowymi lub zagrożeniami psychospołecznymi. Warto pamiętać, że katalog stresorów zawodowych jest zbiorem otwartym. Wynika to choćby z nowych zagrożeń, które pojawiają się na nieustająco rozwijającym się rynku pracy wraz z rozwojem technologii, metod komunikacji czy nowymi stanowiskami pracy.

Jedną z najbardziej klasycznych definicji, funkcjonującą od lat 80. ubiegłego wieku, opracowaną przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP; International Labour Organization), określa zagrożenia psychospołeczne jako rodzaj interakcji zachodzącej pomiędzy treścią, środowiskiem i warunkami pracy a kompetencjami, potrzebami i indywidualnymi właściwościami pracownika. Zagrożenia te mogą wywoływać zmiany, m.in. w stanie zdrowia oraz w wykonywaniu pracy i odczuwaniu satysfakcji z niej<sup>1</sup>.

Jednak sama obecność danych zagrożeń w miejscu pracy nie jest równoznaczna z wystąpieniem stresu u pracowników. Dlaczego tak jest? Dzieje się tak, ponieważ pojawienie się stresu zależy od indywidualnych predyspozycji pracowników i pewnych czynników organizacyjnych. Niektóre cechy pracy, powszechnie uznane za potencjalne zagrożenia, mogą stanowić

<sup>1</sup> *Psychosocial Factors at Work: Recognition and control*. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health Ninth Session Geneva, 18-24 September 1984. Occupational Safety and Health Series, No. 56.

immanentny element danego środowiska pracy (np. jeśli praca wymaga przestrzegania ściśle określonych procedur lub wiąże się z kontaktem z klientem), ale jednocześnie nie muszą stanowić źródła stresu (np. wtedy, gdy procedury nie są oceniane przez pracowników jako uciążliwe, a raczej jako takie, które służą ich bezpieczeństwu, a kontakty z klientem są źródłem satysfakcji). Oczywiście, może również dojść do sytuacji odwrotnej – mimo że dana praca w sposób oczywisty wiąże się z jakąś uciążliwością i podejmujący się jej pracownicy wyrażają na nią zgodę (np. praca nocna w przypadku lekarza lub pielęgniarki), to i tak jest to okoliczność, która ich stresuje. Jeśli stres nie jest chroniczny lub nadmiernie silny i nie powoduje niepożądanych konsekwencji w funkcjonowaniu pracowników, nie jest zjawiskiem negatywnym. Staże się nim dopiero wówczas, gdy wystąpią skutki, które pogarszają zdrowie i funkcjonowanie zawodowe.

O ryzyku psychospołecznym mówimy właśnie wtedy, kiedy pracownicy postrzegają określone cechy swojej pracy jako stresujące, a pojawiający się stres prowadzi do wspomnianych konsekwencji. Najczęściej są one odczuwane w postaci pogorszenia zdrowia i satysfakcji z pracy, co oznacza częstszą absencję pracowników w pracy, spadek ich zaangażowania i większą rotację.

Szacowanie ryzyka psychospołecznego wymaga zatem, po pierwsze, znajomości cech pracy, jakie mogą być przyczyną stresu, po drugie zaś, umiejętności szacowania poziomu stresu, jaki te zagrożenia mogą powodować. Ostatnim – trzecim – elementem jest określenie konsekwencji, do jakich stres może prowadzić. Oceną ryzyka nie jest więc samo stwierdzenie występowania czynników stresujących w pracy, a dopiero analiza związków między stresem, jakiego doświadcza pracownik z powodu zagrożenia, i konsekwencjami, które zarówno on, jak i pracodawca ponoszą z tytułu doświadczonego stresu.

## Rozpoczęcie szacowania ryzyka psychospołecznego

Szacowanie ryzyka psychospołecznego w pierwszym etapie powinno obejmować możliwie najdokładniejsze określenie tego, jakie

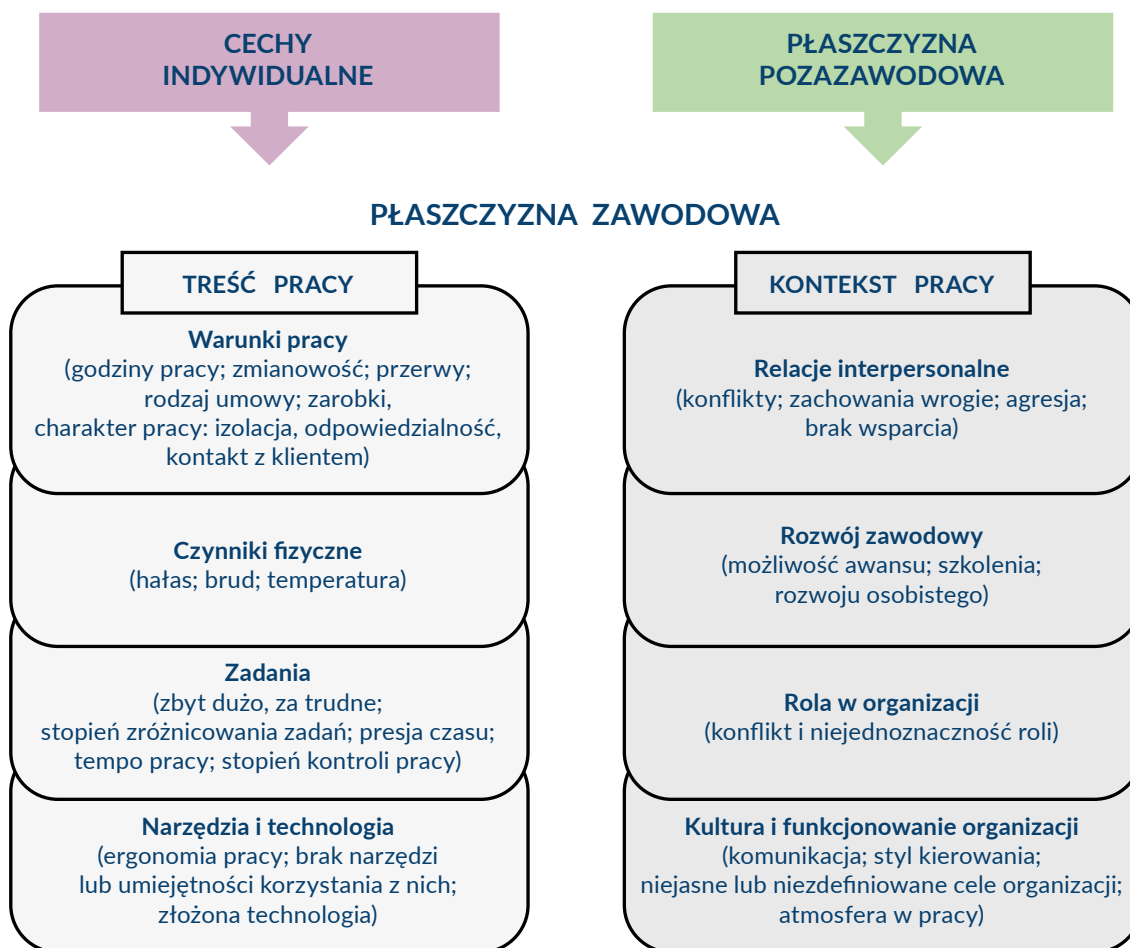
cechy pracy mogą być źródłem stresu w danych warunkach. Zadanie wydaje się z pozoru proste, jednak to, co jednym może w ogóle nie przyść do głowy, dla innych może się okazać znaczącą uciążliwością. W tym celu warto odnieść się do uznanych klasyfikacji, które możliwie najpełniej opisują psychospołeczne zagrożenia zawodowe lub skorzystać z gotowych narzędzi, np. ze wspomnianej już Skali Ryzyka Psychospołecznego. Jej założenia teoretyczne zostały oparte na ogólnie przyjętym modelu zagrożeń psychospołecznych wypracowanemu ponad dekadę temu przez międzynarodowy zespół specjalistów w ramach projektu *Psychosocial Risk Management – European Framework*. W formie schematycznej prezentuje go schemat 1.

SRP uwzględnia wskazania instytucji zajmujących się bezpieczeństwem i zdrowiem pracujących (Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy; Międzynarodowej Organizacji Pracy, Międzynarodowej Organizacji Zdrowia) i odnosi się do zagrożeń psychospołecznych wskazywanych w analizach jako najbardziej aktualne i takie, które wykazują rosnący potencjał ryzyka<sup>2</sup>. Warto zwrócić uwagę, że w SRP, poza klasycznymi zagrożeniami wynikającymi z treści i kontekstu pracy, uwzględniono także zjawiska o charakterze patologii, które mogą występować w relacjach interpersonalnych w pracy – zalicza się do nich mobbing, dyskryminację i molestowanie seksualne.

SRP pozwala zweryfikować, jakimi cechami, które mogą być potencjalnymi zagrożeniami, charakteryzuje się dane środowisko pracy, a także – ocenić poziom ich stresogenności dla pracowników i oczywiście powiązać poziom występującego wśród załogi stresu z najbardziej typowymi konsekwencjami, co umożliwi ocenę ryzyka psychospołecznego. Systematyczna ocena pozwala monitorować zmiany, jakie zachodzą w danym środowisku pracy w określonym czasie.

<sup>2</sup> European Agency for Safety and Health at Work: *Prognoza ekspercka dotycząca nowo powstających zagrożeń psychospołecznych związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy*, 2007; European Agency for Safety and Health at Work: *European risk observatory report, OSH in figures: stress at work – facts and figures*, 2009; European Agency for Safety and Health at Work, *European risk observatory report: Workplace Violence and Harassment: a European Picture*, 2010.

Schemat 1. Źródła stresu w pracy



Źródło: opracowanie własne

## Budowa Skali Ryzyka Psychospołecznego

SRP to samoopisowa metoda kwestionariuszowa, co oznacza, że do przeprowadzenia badania nie jest wymagany udział dodatkowych osób, ponieważ respondent samodzielnie udziela odpowiedzi. SRP składa się z czterech części (A–D), z których każda dotyczy innego aspektu pracy.

Część pierwsza (A) zawiera instrukcję opisującą przebieg badania oraz typową metryczkę, w której zbierane są dane dotyczące płci, wieku, stażu pracy respondenta. Kolejną część (B) stanowią potencjalne skutki stresu – znajdują się w niej pytania o funkcjonowanie pracownika w różnych obszarach. Respondent udziela w tej

części odpowiedzi na pytania, m.in. o liczbę dni nieobecności w pracy z powodu choroby, udział w wypadkach w pracy, subiektywnie oceniany stan zdrowia, zdolność do pracy, zaangażowanie i zadowolenie z różnorodnych aspektów pracy.

Trzecią – zasadniczą – część SRP (C) tworzy 50 twierdzeń opisujących potencjalne zagrożenia psychospołeczne, które są uniwersalne, a więc typowe dla większości zawodów i stanowisk pracy. Do twierdzeń kwestionariusza – czyli do każdej z pięćdziesięciu wyszczególnionych cech pracy (np. „W pracy często napotykam przeszkody utrudniające dotrzymanie wymaganych terminów”) – respondent ustosunkowuje się w dwóch wymiarach: 1) czy dana cecha występuje w jego miejscu pracy (nie/ tak), oraz, jeśli dana cecha występuje, 2) jak bardzo cecha ta jest dla niego stresująca (wcale/ trochę/ bardzo).

Czwarta – ostatnia – część SRP (D) to aneks, który jest zestawem kilkunastu specyficznych cech pracy typowych dla zawodów występujących w konkretnej branży gospodarki. Aktualnie istnieje 15 wariantów aneksów opracowanych dla następujących branż: bankowej, budowlanej, chemicznej, energetycznej, handlowej, górniczej, metalowej, spożywczej, turystycznej, a także dla pracujących w obszarze kultury, łączności, komunikacji miejskiej, ochrony zdrowia oraz w nauce i oświacie. Niestety istniejące aneksy nie wyczerpują zapotrzebowania obecnego rynku pracy i nie każdy pracownik odnajdzie aneks dla siebie. Biorąc jednak pod uwagę, że SRP może być rozwijana, w przyszłości mogą zostać opracowane kolejne aneksy.

Dane dotyczące poszczególnych kategorii zagrożeń i stresu, jaki powodują (uzyskane z części C i D), odniesione do danych dotyczących zdrowia oraz funkcjonowania zawodowego (z części B), pozwalają na szacowanie ryzyka psychospołecznego w pracy.

## Badanie i interpretacja wyników

Badanie można wykonać metodą tradycyjną – na papierze, lub skorzystać z wersji elektronicznej (za pośrednictwem dowolnej przeglądarki internetowej), co z reguły jest wygodniejsze dla użytkowników. Dostęp do kwestionariusza można uzyskać ze strony [www.diagnoza.psychostreswpracy.pl](http://www.diagnoza.psychostreswpracy.pl). Kwestionariusz w tej formie został stworzony z myślą o dwóch typach użytkowników: (1) pracownikach indywidualnych, którzy chcą sprawdzić swój wynik w odniesieniu do innych przebadanych wcześniej pracowników, (2) pracodawcach/ przełożonych, którzy chcą diagnozować w grupach swoich pracowników.

Analiza wyników na podstawie danych uzyskanych w badaniu SRP (części C i D) odbywa się po obliczeniu wartości dla czterech kategorii zagrożeń:

- **treści pracy** (na którą składają się cechy dotyczące środowiska pracy, wyposażenia stanowiska pracy i obciążenia pracą),

- **kontekstu pracy** (kontroli i odpowiedzialności w pracy, kultury organizacyjnej, rozwoju zawodowego, relacji interpersonalnych w zakresie m.in. konfliktów i wsparcia społecznego),
- **patologii w relacjach międzyludzkich** (zjawisk w pracy obejmujących molestowanie seksualne, mobbing, dyskryminację oraz agresję),
- **specyficznych zagrożeń psychospołecznych** (typowych dla branży).

Każdy, kto chce zdiagnozować siebie samego, może w dowolnym momencie przystąpić do badania w wersji elektronicznej. W kilka chwil po udzieleniu odpowiedzi na twierdzenia SRP uzyska raport z indywidualnymi wynikami (w formie pliku pdf). Poza informacją, m.in. o tym, jak kształtuje się poziom stresu danego respondenta na tle innych pracowników w branży, w raporcie znajdą się wskazówki dotyczące tego, jakie działania może on podjąć, aby efektywniej radzić sobie ze stresem zawodowym w odniesieniu do problemów, jakie wskazał w badaniu. Pracownik otrzymuje zatem propozycję specjalnie opracowanych interwencji, dopasowanych do poziomu i źródła stresu, który go dotyczy.

Ale SRP jest narzędziem, które służy przede wszystkim pracodawcom i przełożonym. Umożliwia im wykonanie badania – w prosty i wygodny sposób – w dowolnej komórce, dziale czy w całym przedsiębiorstwie. Badaniem z użyciem SRP można objąć dowolną liczbę pracowników. Aby to było możliwe, na wstępie zlecający musi jedynie wskazać adresy e-mailowe osób, które chce włączyć do badania. Wówczas system wyśle wskazanym pracownikom linki do badania. Taka procedura jest niezbędna, aby dane od jednego pracodawcy i jego pracowników trafiły do jednej bazy i były analizowane łącznie. Jeśli pracownicy nie mają służbowych skrzynek e-mailowych, pracodawca podaje informację, ilu pracowników chce objąć badaniem, a następnie system generuje specjalne kody, dzięki którym pracownicy otrzymają przeznaczoną dla nich ankietę.

Badania prowadzone z użyciem SRP są anonimowe. Pracownicy, którzy obawiają się identyfikacji, np. ze względu na płeć, rok urodzenia czy zajmowane stanowisko, mogą być spokojni – raporty z badania, które otrzymuje przełożony, nie ujawniają danych, które



mogłyby zwiększyć prawdopodobieństwo rozpoznania odpowiedzi konkretnego pracownika. Dla przykładu, jeśli zespół pracowniczy składa się z zaledwie kilku osób i tylko dwie z nich to kobiety, raport nie ujawni wyników z podziałem na płeć. Zlecający badanie otrzyma wyniki w postaci zestawień zbiorczych, które zapewniają pracownikom anonimowość<sup>3</sup>. Udział w badaniu jest dobrowolny, co oznacza, że pracownik zaproszony do badania może nie udzielić odpowiedzi. Wówczas wyniki zostaną obliczone tylko dla grupy, która wzięła udział w badaniu. W takim przypadku zlecający badanie otrzyma informację jedynie o tym, ile osób uczestniczyło w badaniu. Zlecający badanie w żadnym przypadku nie uzyskuje dostępu do bazy odpowiedzi, zatem nie jest możliwe, aby zidentyfikował, który z pracowników jakich odpowiedzi udzielił.

Dzięki dwustopniowej konstrukcji skali pytań dotyczących występowania i stresogenności poszczególnych zagrożeń (dla części C i D) uzyskujemy dwa rodzaje wyników:

- 1) ocenę narażenia na zagrożenia psychospołeczne w danym środowisku – czyli informacje o tym, jakie zagrożenia występują w danej organizacji lub komórce,
- 2) informację, jak silnego stresu doświadczają pracownicy w związku z wyróżnionymi kategoriami zagrożeń.

Wyniki uzyskane przez daną grupę pracowników są odnoszone do średnich i norm opracowanych na grupie ponad 7,5 tys. polskich pracowników.

Na szczególny komentarz zawsze zasługuje wynik dotyczący patologii w pracy. Niewielki poziom stresu jest immanentną właściwością pracy i właściwie nie można go zredukować całkowicie, jednak w zakładzie pracy nie powinna mieć miejsca żadna z form patologii w relacjach międzyludzkich. Nie można ignorować czy bagatelizować wyników nawet wtedy, gdy zachowania o charakterze przemocy pojawiają się sporadycznie. Wskazanie przez

<sup>3</sup> Więcej informacji na temat narzędzia, właściwości psychometrycznych oraz zasad stosowania znajdują Państwo na stronie internetowej [www.psychostreswpracy.pl](http://www.psychostreswpracy.pl); w publikacji A. Mościckiej-Teske i A. Potockiej, *Skala Ryzyka Psychospołecznego. Budowa i zasady stosowania*, dostępnej bezpłatnie w internecie; kontaktując się z pracownikami Zakładu Psychologii Zdrowia i Pracy IMP pod numerem tel. 42 631 45 93.

pracownika na występowanie chociaż jednej cechy z kategorii patologii jest uzasadnieniem do jak najszybszego wprowadzenia interwencji, szczególnie że są to zachowania niedozwolone przez przepisy prawa.

Raport dla grupy jest w oczywisty sposób obszerniejszy niż raport z badania indywidualnego. Zawiera informacje o występowaniu zagrożeń psychospołecznych w danym miejscu pracy i poziomie stresu, jakiego z tego powodu doświadczają pracownicy, a także porównanie z wynikami innych firm działających w danej branży. Zgodnie z założeniami szacowania ryzyka psychospołecznego, w raporcie uwzględnione są relacje między poziomem doświadczanego przez pracowników stresu a absencją w pracy czy zaangażowaniem i chęcią zmiany pracy na inną. Zlecający otrzymuje również w raporcie zestaw zalecanych interwencji dostosowanych do poziomu stresogenności, jaki wystąpił u jego pracowników w poszczególnych kategoriach zagrożeń.

## Podsumowanie

Systematyczna i rzetelna ocena ryzyka psychospołecznego w pracy przynosi wiele korzyści, począwszy od tych na poziomie indywidualnym – w postaci redukcji stresu i poprawy funkcjonowania zawodowego pracownika, a skończywszy na poprawie wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa w wyniku zmniejszenia absencji, wypadkowości czy rotacji pracowników. Pracownicy, którzy w swojej pracy doświadczają niższego poziomu stresu, rzadziej bywają nieobecni w pracy, rzadziej ulegają wypadkom, są bardziej zaangażowani w pracę i są z niej zadowoleni, a przez to również bardziej lojalni wobec pracodawców i mniej skłonni do poszukiwania innej pracy. To z kolei przekłada się na redukcję kosztów ponoszonych przez pracodawców na skutek niewłaściwego zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

**Anna Najder**  
Zakład Psychologii Zdrowia i Pracy  
Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera  
w Łodzi

# Zarządzanie stresem w pracy – jak w praktyce pomóc sobie w zawodowych wyzwaniach

Nadmiar zadań, pośpiech, zaburzenie balansu pomiędzy pracą a odpoczynkiem, rywalizacja i brak więzi społecznych to podstawowe czynniki wywołujące stres u pracowników. Zbyt duża liczba projektów i złe planowanie rzeczy do wykonania powodują, że czas przeznaczony na pracę zaczyna wydłużać się i zabiera ten, który powinien być poświęcony na odpoczynek, pasję, życie rodzinne.

Kluczem do umiejętnego zarządzania stresem jest zauważenie, że przekroczyliśmy naturalne możliwości naszego organizmu. Jak zatem zaobserwować, że znaleźliśmy się na granicy, za którą czeka wypalenie, depresja i choroby?

## Czym jest stres

Aby wyjaśnić pojęcie stresu, posłużę się definicją doktora Lazarusa, który definiuje stres jako relację zwrotną między człowiekiem a sytuacją postrzeganą przez niego jako zagrażającą jego dobrostanowi. To oznacza, że dla każdego z nas co innego będzie stanowiło bodziec do wyjścia poza ten dobrostan i jednocześnie inna będzie reakcja na ten bodziec. Jak to wygląda w praktyce? Załóżmy, że w waszej firmie od lat powszechnie dostępna jest kawa. Każdego dnia przychodzicie do pracy, gdzie znajduje się jeden lub więcej ekspresów do kawy, z którego każdy pracownik może korzystać. Jesteście do tego przyzwyczajeni i traktujecie to jako rzecz normalną i stałą. Każdego dnia rano i w ciągu dnia możecie pić kawę za darmo i w dowolnej ilości. Wyobraźcie sobie teraz dzień, w którym po przebijaniu się w porannych korkach, pospiesznym oddaniu dziecka do przedszkola lub szkoły, wpadacie do pracy i marzycie o napiciu się kawy, a okazuje się, że w całym budynku z jakiegoś tajemniczego powodu jej nie ma.

Czyli coś, co było stałe i pewne, nagle wyparowało bez żadnego ostrzeżenia. Taka właśnie sytuacja, nagła i niespodziewana, najczęściej uruchamia nasz łańcuch stresu. Został zaburzony nasz dobrostan.

Kolejną rzeczą w łańcuchu stresu jest nasza reakcja, od której zależy, czy stres wzmocnimy, czy też go rozładujemy umiejętnym zachowaniem. Są osoby, które na opisaną sytuację zareagują w sposób jedynie zwielokrotniający stres. Zaczną chodzić od pokoju do pokoju i wciągać innych w swoje oburzenie: „Słyszałeś, że nie ma kawy? Jak oni nas traktują? Harujemy ciężko po godzinach i nawet kawę odbierają”. Do tego oczywiście odpowiedni ton głosu, wzburzenie, a może nawet próby podburzania: „nie pracujemy dziś, idziemy na skargę” itp. Drugi typ reakcji to oburzenie, ale nie głośno manifestowane, tylko duszone w środku, przeżywane samotnie i w ciszy, ale również powodujące dyskomfort organizmu. I w końcu znajdują się osoby, których reakcją będzie po prostu pójście po kawę do pobliskiego sklepu. Żadnego narzekania, wciągania innych, buntowania, podburzania czy też kumulowania stresu w sobie. Z pewnością znacie osoby, które odzwierciedlają każdy z tych typów reakcji.

Ten przykład pokazuje, że relacja pomiędzy człowiekiem a stresem jest bardzo osobista. Reagujemy różnie, a nasze zachowanie w dużym stopniu zależy od naszej indywidualnej odporności psychicznej.

A jak będzie wyglądało obciążenie organizmu poszczególnych typów opisanych osób? Nie odkrywam tu Ameryki, bo pewnie sami znacie to z doświadczenia lub obserwacji. Najbardziej poszkodowany będzie organizm osób, których



reakcją jest intensyfikowanie stresu: wzrośnie ciśnienie, serce zacznie szybciej bić, nastąpi reakcja ciała w postaci zaczerwienienia, potu, drżących rąk, załamania głosu. Wszystko na skutek wyrzutu adrenaliny i kortyzolu do krwi. Najmniej doświadczony reakcji na stres osoba, która poszła po kawę. W czasie gdy pierwsza chodzi od pokoju do pokoju, ona spokojnie tę kawę popija, koncentrując się na zadaniach danego dnia.

Z podanego przykładu wyraźnie wynika, że do reakcji na stres odczuwany w ciele przyczynia się nasze osobiste podejście do bodźca, w tym wypadku braku kawy. Zamiast kawy możecie zastosować inny bodziec: korek na drodze, nowe obowiązki w pracy, zmiany w przepisach, nowy przełożony itp. Możemy albo intensyfikować stres poprzez narzekanie, albo uznać daną sytuację za fakt i spokojnie zastanowić się nad tym, co ja teraz mogę z tym zrobić. I powoli dochodzimy do tego, czym jest zarządzanie stresem, ale najpierw kilka słów o powodach stresu w pracy.

## Co nam przeszkadza spokojnie pracować

Jednym z czynników stresogennych w pracy jest rywalizacja i odcinanie się od pracy zespołowej. Monica Worline, założycielka i członkini Compassion Lab Research Group, od lat bada więzi międzyludzkie w miejscach pracy. Badania jej zespołu dowodzą, że poczucie bliskości z innymi współpracownikami zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego, zwiększa natomiast zaangażowanie. Rywalizacja i walka o swoje stanowisko, o miejsce w rankingach, o realizację nierealnego planu powodują odcięcie od reszty zespołu, co w efekcie może doprowadzić do poczucia wyobcowania i zwiększenia poziomu projekcji (myśli, które nie są oparte na faktach). Bardzo często taka osoba tworzy własne scenariusze wydarzeń, ponieważ nie ma realnego kontaktu ze współpracownikami i zaczyna postrzegać ich jako wrogów. Stres powstaje na skutek lęku o przetrwanie, o utratę stanowiska i odcięcie się od więzi społecznych.

Najczęściej jednak stres wynika z nadmiaru zadań i zaburzenia balansu pomiędzy pracą a odpoczynkiem. Duża liczba projektów oraz złe planowanie spotkań i rzeczy do wykonania

powodują, że czas przeznaczony na pracę zaczyna wydłużać się i zabiera ten, który powinien być poświęcony na odpoczynek, pasję, życie rodzinne. Tony Schwartz, badacz i praktyk zarządzania energią, mówi o niebezpiecznej strefie przetrwania, w którą wpadamy, gdy nie utrzymujemy zdrowego balansu pomiędzy pracą a relaksem. Sygnałem mówiącym nam, że jesteśmy w tej strefie, jest szósta kawa wypijana jednego dnia, problem z zasypianiem, sięganie po alkohol po powrocie z pracy, szybka irytacja, niecierpliwość, utrata dotychczasowej więzi z rodziną. Jeżeli nie zauważymy tych sygnałów i nie damy sobie czasu na regenerację, bardzo szybko znajdziemy się w strefie wypalenia, w której powitają nas: bezsenność, depresja, rozwód lub poważne choroby. Kiedy mamy nadmiar obowiązków w pracy, bardzo często przedłużamy jej godziny. Światło ekranu komputera, przy którym pracujemy po północy, oszukuje nasz mózg, który dostaje sygnał, że nadal trwa dzień. Nawet jeśli skończymy w nocy np. prezentację szykowaną na godziny poranne, będziemy mieli kłopoty z zaśnięciem, a rano będziemy wyczerpani, co z pewnością odbije się na naszym wystąpieniu.

Kolejny „dostawca stresu” to hałas. Ostatnie badania dowodzą, że *open space*, czyli duża przestrzeń z kilkudziesięcioma biurkami, wpływa bardzo niekorzystnie na naszą efektywność. Zwiększa problemy z koncentracją, odbiera możliwość skupienia się, zebrania myśli i planowego wykonywania zadań przez to, że w każdej chwili nasza praca może zostać przerwana lub możemy być zdekoncentrowani przez czyjeś rozmowy dochodzące zza biurka obok.

W firmach, w których pracownicy mają dużo kontaktów z klientami (np. urzędach, hotelach, sklepach), dochodzi też stres związany z relacjami. Nastawienie klienta, postawa roszczeniowa, często celowe upokarzanie pracownika sekcji usługowych, mogą wprowadzić nas w stan niskiego poczucia własnej wartości i zafundować nam trwałe stres, objawiający się np. lękiem przed przychodzeniem do pracy.

## Jak zarządzać swoim stresem

Musimy przyjąć za pewnik jedną rzecz: stres będzie zawsze. Żyjemy w czasach, w których postęp technologiczny czy wzrost gospodarczy

generują ogromne przyspieszenie i coraz trudniej nam odnaleźć się w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Wyzwania codziennego życia są tak duże, że często nie nadążamy za zmianami i buntujemy się przeciwko nim, a każdy opór będzie rodził kolejny stres. Ale to nie znaczy, że mamy się temu biernie poddawać. Możemy nauczyć się zarządzać swoim stresem świadomie. Zarządzać, czyli zacząć go zauważać i wcześniej identyfikować, dostrzegać, że sytuacja, która właśnie mi się przydarza, może za chwilę uruchomić reakcję stresującą.

### Co to znaczy „zauważać” stres

Do napisania tekstu, który właśnie czytacie, zabierałam się trzykrotnie. Doskonale wiedziałam, o czym chcę napisać, a jednak czułam jakiś rodzaj wewnętrznej niemocy. Po wsłuchaniu się w siebie odkryłam, że powodem, dla którego żadne słowa nie chciały ułożyć się w całość, było zmęczenie. Umysł wyeksploatowany intensywnym okresem szkoleniowym nie chciał współpracować. Po raz kolejny odkryłam, że ciało i umysł są bardzo mądre i same odłączają nas od przepracowania. Kilka dni, w których pozwoliłam sobie na większy relaks, spowodowały, że teraz tekst po prostu sam się układa. Nie wszyscy jednak potrafią odczytać sygnały płynące z organizmu. Większość nie reaguje na objawy przeziębienia, codzienny ból głowy zabija tabletką, a senność – szóstą kawą. Pracujemy, ponieważ gonią nas terminy, w pośpiechu i pod wpływem stresu spowodowanego lękiem. Lękiem przed tym, że nie zdążę, lękiem przed utratą pracy, lękiem przed tym, że konkurencja będzie lepsza i zajmie wyższe miejsce w tegorocznym rankingu. Sami narzucamy sobie nie-realne zadania lub godzimy się, by ktoś inny nam je narzucił, i płacimy za to utratą zdrowia i spadkiem efektywności.

„Zauważenie” stresu to właśnie wsłuchanie się w swoje ciało. Ono zawsze da sygnał, że za chwilę nasze poczucie dobrostanu zostanie przekroczone. A jeżeli coś zauważę, to mogę odpowiednio na to zareagować.

Aby lepiej zrozumieć ten proces, zaproponuję ci ćwiczenie, które możesz wykonywać codziennie w pracy, aby nauczyć się zauważania reakcji swojego ciała.

### Ćwiczenie nr 1

#### Zauważanie sygnałów płynących z ciała

Cokolwiek w tej chwili robisz, na chwilę przerwij to zadanie i zamknij oczy. Wewnętrzna uwagę skieruj na swój oddech i zauważ, jaki on jest w tym momencie: krótki, szybki, głęboki, płytki, w jakiej części ciała najwyraźniej go odczuwasz?

Następnie zwróć uwagę na obszar od gardła do podbrzusza. Co się dzieje w tej części ciała? Może czujesz spięcie w klatce piersiowej albo rodzaj zamknięcia. Może twój brzuch nagle bardziej reaguje, może drapie cię w gardle.

Teraz przenieś uwagę na swoje dłonie, a następnie stopy i staraj się cały czas zauważać sygnały płynące z ciała.

Po kilku takich treningach nauczysz się współpracować ze swoim ciałem i będziesz dużo bardziej wyczułony na sygnały, jakie ono cały czas do ciebie wysyła.

W ten sposób możemy nauczyć się wyczuwania przez ciało, kiedy zostaje przekroczona nasza homeostaza, czyli kiedy zaczyna pojawiać się stresująca sytuacja. Jeśli przekroczy ten moment, nie zauważymy go, nasza reakcja niestety będzie automatyczna, czyli prawdopodobnie zareagujemy na bodziec tak, jak dotychczas: zdenerwujemy się, podniesiemy głos, wyjdziemy na papierosa, powiemy coś, czego będziemy potem żałować. Jeśli jednak zyskamy świadomość tego, że oto jesteśmy w sytuacji stresującej, bo nasze ciało daje nam taką informację, to możemy wówczas dokonać wyboru swojej reakcji.

### Zrób pauzę

No dobrze, staliśmy się świadomi naszych sygnałów cielesnych i co dalej? Kolejnym krokiem jest nauczenie się robienia pauzy, czyli odraczania reakcji. Mamy takie powiedzenie, że „emocje są złym doradcą”. I właśnie zrobienie przerwy pomiędzy zauważeniem sygnałów z ciała a reakcją na sytuację może pomóc nam w wyciszeniu emocji, które zawsze towarzyszą trudnym okolicznościom. Przypuśćmy, że dostajesz informację o tym, że projekt, na którego dokończenie miałeś jeszcze tydzień, ma być oddany w ciągu 2 dni. Jesteś zaskoczony, wytrącony z dobrostanu (bodziec) i automatycznie

pojawiają się emocje: strach przed tym, że nie zdążysz, zdenerwowanie, może gniew i złość na nagłą zmianę decyzji. Emocje te dadzą o sobie znać poprzez reakcje w ciele. Jeśli szybko zauważysz te reakcje, to możesz pozwolić sobie na świadome odroczenie reakcji, czyli np. krzyku albo intensyfikacji stresu (przykład z brakiem kawy) poprzez narzekanie, bo tak naprawdę TO NIC NIE DA. Ale jeśli odroczysz swoje reakcje, dasz sobie chwilę na pobycie z odczuciami płynącymi z ciała, skupisz się na oddechu, to po chwili może się okazać, że emocje się rozpułyły, a ty masz możliwość szerszego spojrzenia na całą sytuację i podjęcia konkretnych działań, aby przyspieszyć ukończenie projektu. I tu proponuję ci kolejne ćwiczenie, które pomoże w odroczeniu reakcji.

## Ćwiczenie nr 2 Skupienie na oddechu

Zamknij oczy i przenieś uwagę na sygnały płynące z ciała. Zauważ, co się teraz dzieje. Może serce bije szybciej niż zwykle, może odczuwasz ogólny niepokój, może czujesz wyraźnie pulsowanie krwi, może pojawia się ból głowy, może twoje mięśnie zrobiły się twarde, może podniosły się barki? Zauważ, jaki masz wyraz twarzy. Skup się na tych doznaniach, a następnie, nie spiesząc się, przenieś uwagę na oddech i na nim postaraj się utrzymać skupienie. Zauważ, jaki jest oddech w tym momencie, nie staraj się niczego zmieniać. Aby ułatwić zachowanie uwagi, możesz powtarzać słowa: robię wdech, robię wydech.

Być może będą cię atakowały myśli zachęcające do intensyfikowania stresu, ale postaraj się utrzymać uwagę na wdechu i wydechu. Pozostań w tym stanie przynajmniej 5 minut.

Oddech to wsłaniałe narzędzie, które masz zawsze przy sobie. Nie musisz wydawać pieniędzy, nie musisz korzystać z uspokajających tabletek. Wystarczy skupić się na przepływie powietrza przez swoje ciało, aby po chwili zauważyć odprężenie, zrelaksowanie. Za każdym razem, gdy dzięki skupieniu na oddechu zrelaksujesz swoje ciało, stres powoli odejdzie z systemu nerwowego, a ty zobaczysz więcej możliwości na rozwiązanie danej sytuacji.

Kiedy jesteśmy pod wpływem silnego wzburzenia, na ogół widzimy tylko jedno, no może dwa rozwiązania. Zrelaksowanie, rozluźnienie mięśni

spowoduje zmianę w twoim systemie nerwowym i wówczas pojawi się spokój, a wraz z nim jasność umysłu.

## Jak przejść od stresujących myśli do realnego działania

Kolejnym krokiem w świadomym zarządzaniu stresem jest umiejętność skupiania się na faktach. Nasz umysł wyćwiczony jest na ogół w tworzeniu scenariuszy, za które niejeden z nas mógłby dostać prawdziwego Oscara. Ważnym krokiem w radzeniu sobie ze stresem jest nauczenie się oddzielania faktów od naszych projekcji. W czasie trudnej sytuacji stresującej może pomóc ci w tym zadawanie sobie pytania: co teraz zarejestrowałaby kamera?

I znowu posłużę się przykładem. Wyobraź sobie, że przechodzisz w pracy obok pomieszczenia socjalnego, w którym z daleka widzisz swoich kolegów pograżonych w jakiejś ekscytującej rozmowie. Kiedy zauważają, że się zbliżasz, nagle milkną. Co teraz pojawia się w twojej głowie? „Wiedzą coś, czego ja nie wiem. Może wiedzą, że zostanę zwolniony. Może nie są zadowoleni z tego, jak prowadzę nasz wspólny projekt. Knują przeciwko mnie, chcą iść na skargę do szefa”. Co realnie widzi kamera? Widzi grupę twoich współpracowników, którzy wspólnie o czymś rozmawiają, a kiedy podchodzisz bliżej, milkną. Tylko tyle. Równie dobrze mógł im się wyczerpać temat rozmowy lub może dyskutowali o prezencie dla ciebie na zbliżające się twoje imieniny. Ale tego również nie wiesz. Możesz więc albo dalej kontynuować swoje zadania w pracy, albo pozwolić sobie na natychmiastową utratę energii i zająć się czarnymi scenariuszami.

Podobne sytuacje zdarzają się nam w życiu prywatnym. Niewielką dolegliwość ciała interpretujemy jako śmiertelną chorobę jeszcze przed zrobieniem badań, spóźnianie się nastolatka do domu jako serię nieszczęśliwych zdarzeń itd. Myśli, które w 90% nie są prawdziwe, doprowadzają do wyrzutu hormonów stresu i już chyba zauważasz, że najczęściej samymi myślami jesteśmy w stanie doprowadzić się do stanu, w którym nie możemy normalnie funkcjonować.

Twoje ciało jest zawsze tam, gdzie są twoje myśli. Chcesz się przekonać? Zamknij oczy i przypomnij sobie trudną sytuację sprzed lat,

przywołał obrazy, swoje stany emocjonalne. Po kilku minutach reakcja ciała będzie taka jak wtedy. Dlatego tak bardzo ważne jest to, co wprowadzamy do swojego umysłu. I tu proponuję ci kolejne ćwiczenie.

### Ćwiczenie nr 3

#### Co teraz mogę z tym zrobić

Kiedy kolejny raz znajdziesz się w trudnej sytuacji w pracy, zauważ, że twój umysł będzie ci podsuwał dawne strategie wpadania w „czarne scenariusze”. Zamiast narzekania na tę sytuację, tworzenia projekcji, ciągłego mówienia, jak niedobre jest twoje położenie, zadaj sobie pytanie, co teraz możesz z tym zrobić.

Takie podejście pozwoli ci zatrzymać falę intensyfikacji stresu i przejść do konkretnego działania. Tym samym, zamiast wpadać w niepotrzebne emocje, przejdiesz od razu do fazy działania i rozwiązywania problemu.

## Czy stres bywa pozytywny

Są tacy, którzy twierdzą, że istnieje stres pozytywny, taki, który napędza do działania, powoduje przyływ energii i całkowite oddanie się danemu zajęciu. No właśnie – czy całkowite poświęcenie się jednej rzeczy jest właściwe? Wyobraźcie sobie, że w pracy dostaliście arcyciekawy projekt do zrobienia, taki, na który czekaliście być może klika lat. I co robicie? Rzucacie się w niego, zapominając o innych elementach życia, takich jak: rodzina, przyjaciele, hobby, odpoczynek. Co się wówczas dzieje? Kiedy energia jest skierowana tylko na jeden obiekt, początkowy entuzjazm szybko zamienia się w obsesję i w efekcie w organizmie zaczynają pojawiać się wszystkie objawy stresu. Jivan Vismay, jeden z wiodących dziś nauczycieli jogi na świecie, specjalizujący się również w pracy z systemem nerwowym, twierdzi, że nie istnieje coś takiego jak stres pozytywny, ponieważ jego oddziaływanie na organizm jest równie niekorzystne. Nawet jeśli robimy coś w pracy z wielkim entuzjazmem, to brak balansu, robienia przerw, zajmowania umysłu innymi rzeczami czy brak regularnych posiłków znowu spowoduje, że pojawi się ogromny stres.

## Jak zachować równowagę

Naszym największym sprzymierzeńcem w mądrym zarządzaniu stresem jest balans pomiędzy wysiłkiem a odpoczynkiem. Regularne robienie przerw, ćwiczenia fizyczne, dobre odżywianie i skuteczne planowanie pracy mogą, po pierwsze, zwiększyć naszą efektywność w wykonywaniu zadań, a po drugie, skutecznie pomóc nam w sytuacjach stresujących.

Wspomniany już przeze mnie Tony Schwartz zachęca do mądrego planowania pracy, do dzielenia jej na 90-minutowe okresy (zgodnie z badaniami Nathaniela Kleitmana nad pracą naszego mózgu), a potem do robienia przerw, w których całkowicie zmieniamy to, co robimy. Zachęca do wyjścia na spacer, do przeglądania gazet, a nawet do joggingu. „Odpoczywamy nie dzięki samej przerwie, ale dzięki temu, że robimy coś całkowicie inaczej” – mówi.

Wiele firm organizuje obecnie w swoich przestrzeniach strefy relaksu, miejsca z hamakami lub leżakami, w przyjaznym kolorowym otoczeniu, z wyciszającą muzyką, gdzie pracownicy mogą odpocząć, a nawet zdrzemnąć się w czasie godzin pracy. Niektóre firmy całkowicie przearanżowały przestrzeń biurową, dając pracownikom swobodny wybór, czy chcą pracować na siedząco, na leżąco, z muzyką czy bez. Pracownik nie ma też przypisanego swojego pokoju tylko swobodnie wybiera przestrzeń, w której chce pracować danego dnia w zależności od swojej kondycji psychofizycznej.

W przedsiębiorstwach pojawiają się minisłownie, a pokoje spotkań zamieniane są w przytulne kawiarnie. Wszystko zgodnie z nowoczesnymi trendami holistycznego zarządzania, w których centrum jest człowiek, ze swoim życiem prywatnym, swoimi pasjami i zdrowiem, ponieważ całokształt jego uwarunkowań psychofizycznych wpływa na jego efektywność w pracy.

Stres jest wpisany w nasze życie. Umiejętność jego obserwowania nie spowoduje całkowitej eliminacji oddziaływania stresu na nasz organizm. Ale możemy nauczyć się nim zarządzać, być świadomymi sygnałów z ciała dających nam informację, że znaleźliśmy się w strefie przetrwania. Uświadomienie sobie tego spowoduje, że będziemy mogli wybrać następną



posunięcie – pracować dalej lub odpocząć, wejść w strefę regeneracji i odpoczynku. Działanie pod wpływem stresu nigdy nie sprzyja efektywności ani dobrym relacjom w firmie, a przecież tylko te dwa czynniki wpływają na realne wyniki firm i zapewniają lojalność pracowników.

## Jakie są formy pomocy

Na początku artykułu wskazałam definicję doktora Lazarusa, z której wyraźnie wynika, że reakcja na stres jest bardzo indywidualna. Zależy ona w dużej mierze od naszego nastawienia do życia, odporności psychicznej, równowagi życiowej. Są osoby, które bardzo rzadko wpadają w irytację, płyną z prądem życia, w sposób naturalny adaptując się do nowych okoliczności. Są też tacy, którzy na jakąkolwiek małą zmianę reagują gniewem, złością, wprowadzają nie tylko swój organizm w stan stresu, ale silnie oddziałują również na otoczenie – i to na ogół niekorzystnie.

Praca to gra zespołowa. Pracujemy, dążąc do wspólnego celu, jakim są dobre wyniki, satysfakcja i korzyści dla odbiorców naszych produktów lub usług. Praca to bardzo ważne miejsce, w którym spędzamy połowę naszego życia, warto więc zadbać o to, aby wprowadzać tam jak najwięcej równowagi, rozważli i dobrego nastawienia.

Jeżeli zauważysz u siebie reakcje, które są nieadekwatne do sytuacji, lub jeśli koledzy z pracy dadzą ci do zrozumienia, że trudno się z tobą współpracuje, bo masz problemy w tzw. obszarach miękkich, czyli zarządzania swoimi emocjami (przypomnij sobie przykład z brakiem kawy), to skorzystaj ze szkoleń, warsztatów lub pomocy specjalisty. Dziś praktycznie w każdym mieście są ośrodki rozwoju osobistego, w których na pewno znajdziesz kilkudniowe lub cykliczne zajęcia, dzięki którym możesz lepiej poznać samego siebie i zarówno dowiedzieć się, dlaczego reagujesz w sposób nieadekwatny do wydarzeń, jak i znaleźć skuteczne ćwiczenia, które pomogą ci w okiełznaniu trudności w reakcjach na stres.

Odpowiedzialność życiowa to, m.in. umiejętne zarządzanie stresem, emocjami, reakcjami i zachowaniem w sytuacjach trudnych, w których trzeba wykazać się często spokojem, opanowaniem i szybką skutecznością. A w tym na pewno nie pomoże intensyfikacja stresu

poprzez narzekanie, plotkowanie, niewłaściwie ocenianie czy osądzanie.

Praca nad sobą może również doprowadzić cię do stwierdzenia, że praca, jaką wykonujesz, kompletnie ci nie odpowiada. Może wówczas uświadomisz sobie, że to, co w tej chwili zawodowo robisz, to czysty przypadek, i że najbardziej irytuje cię fakt, że nie pracujesz z pasją.

## Czy praca jest pasją

Pasja to jeden z podstawowych wyzwalaczy naszej życiowej energii. Przypomnij sobie, kiedy ostatni raz oddałeś się swojemu hobby. Pewnie nie zauważyłeś wówczas mijającego czasu. Tak właśnie dzieje się, gdy robimy coś z pełnym zaangażowaniem, kiedy w coś wierzymy, a najważniejsze – kiedy robimy coś, czemu przyświeca idea. Angela Duckworth w książce *Upór* pisze, że kiedy naszej pracy przyświeca realna chęć pomocy innym, kiedy za naszą pracą stoi idea, wiara w to, że to, co robimy, czemuś służy, wtedy łatwiej znosimy przeciwności i istnieje o wiele większe prawdopodobieństwo, że to, czym się zajmujemy, przyniesie nam zawodowy sukces.

Przypomnij więc sobie swoje marzenia z okresu dorastania, kim naprawdę chciałeś być i czy rzeczywiście dziś robisz to, co lubisz, to, co jest twoją prawdziwą pasją.

## Zakończenie

Jeszcze raz powtórzę: w naszej rzeczywistości, w kraju, w którym mieszkamy, stres będzie istniał zawsze. Ale to nie znaczy, że zawsze będziemy pod jego wpływem. Jeśli nauczysz się go ZAUWAŻAĆ, opierać swoje myślenie na FAKTACH i robić PAUZĘ między bodźcem a reakcją, w krótkim czasie może okazać się, że potrafisz zarządzać w sposób świadomy sytuacjami stresogennymi. Obserwuj naturę, która bardzo dużo nas uczy na temat życiowego balansu, a tylko jego zachowanie – życie w równowadze pomiędzy pracą a wypoczynkiem – pozwoli ci na doświadczanie radości, szczęścia i zadowolenia.

Joanna Delbar

# Stres zawodowy jako brak równowagi między wymaganiami a zasobami w pracy

W artykule omówiono jeden z nowszych modeli teoretycznych wyjaśniających mechanizmy oddziaływania stresu zawodowego na dobrostan człowieka w pracy. Model wymagania w pracy–zasoby to rozwinięcie klasycznych, dobrze ugruntowanych koncepcji stresu zawodowego, głównie modelu wymagania–kontrola–wsparcie oraz teorii zachowania zasobów.

## Wprowadzenie

Praca to jedna z bardziej obciążających dziedzin ludzkiego życia. Wskazują na to zarówno wczesne prace nad stresem zawodowym<sup>1</sup>, jak również liczne badania medyczne i psychologiczne przeprowadzone w ciągu ostatnich 70 lat<sup>2</sup>.

W jednym z pierwszych opracowań na ten temat Holmes i Rahe wyróżnili 43 czynniki stresogenne, z których 8 odnosiło się do środowiska pracy<sup>3</sup>. Ponad 30 lat później Dohrenwend i jego współpracownicy rozszerzyli tę listę do 102 wydarzeń stresujących, które zaklasyfikowali do 11 obszarów<sup>4</sup>: 1) szkoła, 2) praca, 3) małżeństwo, 4) miłość, 5) posiadanie dzieci, 6) życie rodzinne, 7) przestępstwa, 8) finanse, 9) aktywność społeczna, 10) zdrowie, 11) problemy bytowe. Aż 21 stresorów (ponad 1/5) odnosiło się do pracy, co autorzy potraktowali jako argument na rzecz stresogenności pracy zawodowej.

Należy jednak pamiętać, że zarówno przed wydarzeniem stresującym, jak i w czasie jego trwania na człowieka oddziałują czynniki modyfikujące procesy radzenia sobie ze stresem, nie tylko indywidualne, lecz także obecne w otoczeniu

danej osoby<sup>5</sup>. W przypadku środowiska zawodowego określa się je terminem „psychospołeczne warunki pracy”<sup>6</sup>. Można je podzielić na **zasoby** (*resources*), czyli czynniki wspomagające reakcję na stres i efektywne radzenie sobie z nim, oraz deficyty, czyli czynniki pogarszające efektywność funkcjonowania w stresie, do których zaliczają się m.in. **wymagania w pracy** (*job demands*). Zasoby i deficyty warunkują zarówno wystąpienie krytycznego wydarzenia, jak również jego ocenę poznawczą oraz sposoby radzenia sobie z nim<sup>7</sup>.

W niniejszym artykule przedstawiony zostanie jeden z nowszych modeli teoretycznych wyjaśniających mechanizmy oddziaływania stresu zawodowego na dobrostan człowieka w pracy. Omówione zostaną także wyniki badań nad psychospołecznymi warunkami w pracy (czyli wymaganiami i zasobami w pracy), ze szczególnym uwzględnieniem wyników uzyskanych w ramach „Europejskich badań warunków pracy”. Artykuł skierowany jest przede wszystkim do pracodawców, jak również do praktyków, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem personelem: menedżerów, liderów grup, specjalistów działów kadr.

Wymienić można przynajmniej dwa powody, dla których zajmowanie się stresem w środowisku pracy jest istotne z punktu widzenia pracodawcy. Po pierwsze, zgodnie z art. 226 Kodeksu pracy, ocena ryzyka zawodowego jest elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, obowiązek oceny i dokumentowania

<sup>1</sup> T.H. Holmes, R.H. Rahe, *The Social Readjustment Rating Scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1967, No. 11, s. 213–218.

<sup>2</sup> *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> T.H. Holmes, R.H. Rahe, *op. cit.*

<sup>4</sup> B.S. Dohrenwend, L. Krasnoff, A.R. Askenasy, B.P. Dohrenwend, *The Psychiatric Epidemiology Research Interview Life Events Scale* [w:] *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, red. L. Goldberg, S. Brenitz, New York 1988.

<sup>5</sup> I. Heszen, H. Sęk, *Zdrowie i stres* [w:] *Psychologia: podręcznik akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2008.

<sup>6</sup> R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl, *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik*, Warszawa 2000.

<sup>7</sup> I. Heszen, H. Sęk, *op. cit.*



ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą spoczywa zaś właśnie na pracodawcy. Po drugie, istnieją bardzo przekonujące wyniki badań, które wskazują, że negatywne następstwa ujawniają się szczególnie mocno w przynajmniej dwóch obszarach istotnych dla pracodawcy: problemów zdrowotnych pracowników<sup>8</sup> oraz szkodliwych zachowań organizacyjnych, zwanych zachowaniami kontrproduktywnymi<sup>9</sup>. Poznanie przyczyn i mechanizmów rozwoju stresu jest pierwszym krokiem do opracowania programów prewencyjnych, co może przynieść pracodawcy wymierne korzyści finansowe.

## Model wymagania w pracy–zasoby

Model wymagania w pracy–zasoby (*job demands-resources model*, JD-R) jest stosunkowo nową koncepcją teoretyczną wyjaśniającą mechanizmy oddziaływania stresu w pracy na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Stanowi rozwinięcie klasycznych, dobrze ugruntowanych koncepcji stresu zawodowego, głównie modelu wymagania–kontrola–wsparcie<sup>10</sup> oraz teorii zachowania zasobów<sup>11</sup>. Szczegółowe omówienie tych modeli znajdzie Czytelnik w innych pracach polskojęzycznych<sup>12</sup>.

Twórcami modelu JD-R jest troje holenderskich badaczy: Evangelia Demerouti, Arnold Bakker i Wilmar Schaufeli. Model JD-R jest więc kulturowo bardziej zbliżony do polskich realiów niż model wymagania–kontrola–wsparcie oraz teoria zachowania zasobów, które opracowano w kulturze amerykańskiej.

Zgodnie z modelem JD-R występujące w środowisku pracy czynniki ryzyka można zaklasyfikować do dwóch ogólnych kategorii – wymagań

i zasobów<sup>13</sup>. Wymagania w pracy odnoszą się do jej fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów. Obejmują m.in. przeciążenie pracą, jej złe warunki, hałas, relacje z klientami i współpracownikami, ograniczenia organizacyjne, monotonię pracy. Sprostanie tym wymaganiom wiąże się ze znacznym wysiłkiem oraz kosztami psychofizjologicznymi, jakie musi ponieść pracownik. Natomiast zasoby w pracy dotyczą jej fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów, które zapewniają osiągnięcie celów zawodowych, obniżają koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulują rozwój osobisty i uczenie się<sup>14</sup>. Obejmują czynniki związane z samą pracą (np. możliwości rozwoju), czynniki interpersonalne (np. wsparcie w miejscu pracy) oraz czynniki organizacyjne (np. kontrolę w pracy).

Twórcy modelu JD-R przypisują większą rolę w minimalizowaniu negatywnych efektów stresorów zasobom środowiskowym niż osobowym. W tym ujęciu zasoby są więc rozumiane w sposób węższy niż w teorii zachowania zasobów Hobfolla<sup>15</sup>, który pisał o dobroczynnej roli zarówno zasobów zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Model JD-R zakłada, że wymagania oraz zasoby oddziałują na człowieka za pomocą dwóch procesów: energetycznego (*energetic*) i motywacyjnego (*motivational*).

Pierwszy z nich – bardziej istotny z perspektywy problematyki podjętej w niniejszym artykule – uruchamiany jest wskutek nadmiernych wymagań w pracy. Prowadzą one do mobilizacji sił pracownika i zwiększenia ponoszonych przez niego kosztów psychicznych i fizycznych<sup>16</sup>. Przedłużające się działanie wymagań z czasem prowadzi do wyczerpania psychicznych i fizycznych zasobów człowieka, a to może powodować wypalenie zawodowe lub różne dolegliwości psychosomatyczne, np. depresję<sup>17</sup>. Badania

<sup>8</sup> *Wsparcie społeczne...*, op. cit.

<sup>9</sup> Ł. Baka, *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Warszawa 2017.

<sup>10</sup> R.A. Karasek, T. Theorell, *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York 1990; M. Widerszal-Bazyl, *Stres w pracy a zdrowie, czyli o próbach weryfikacji modelu Roberta Karaska oraz modelu wymagania–kontrola–wsparcie*, Warszawa 2003; D. Żołnierczyk-Zreda, S. Bedyńska, *Psychometric properties of the Polish version of the Karasek's Job Content Questionnaire*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2014, No. 20, s. 583–593.

<sup>11</sup> S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, przeł. M. Kacmajor, Gdańsk 2006.

<sup>12</sup> A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, wyd. 2 popr., Poznań 2001; *Wsparcie społeczne...*, op. cit.; M. Widerszal-Bazyl, *Stres w pracy a zdrowie...*, op. cit.

<sup>13</sup> E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli, *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, Vol. 86, No. 3, s. 499–512.

<sup>14</sup> W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. A multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, No. 25, s. 293–315.

<sup>15</sup> S.E. Hobfoll, op. cit.

<sup>16</sup> J. Bugajska, *Physiology of work [w:] Handbook of Occupational Safety and Health*, red. D. Koradecka, London 2010, s. 10–34.

<sup>17</sup> W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, op. cit.

pokazują, że proces energetyczny ma negatywne skutki nie tylko dla zdrowia pracowników, ale także dla ich funkcjonowania w organizacji, np. dla rozwoju zachowań kontrproduktywnych<sup>18</sup>. Jest on modyfikowany przez działanie procesu motywacyjnego związanego z posiadanymi zasobami. Osłabiają one szkodliwe działanie wymagań oraz zabezpieczają przed pogorszeniem stanu zdrowia i rozwojem negatywnych zachowań.

Z kolei zasoby zaspokajają podstawowe potrzeby pracownika, np. informacje zwrotne i partycypacja w decyzjach zaspokajają potrzebę kompetencji, poczucie kontroli i swoboda działania – potrzebę autonomii, a wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników – potrzebę przynależności. Zaspokojenie potrzeb sprzyja pojawieniu się zaangażowania, które w dłuższej perspektywie powoduje przywiązanie do organizacji<sup>19</sup>.

W pewnym uproszczeniu model JD-R przyjmuje, że skutkiem nadmiernych wymagań w pracy i braku zasobów do radzenia sobie z nimi jest pogorszenie zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników, np. wypalenie zawodowe, problemy psychiczne, dolegliwości fizyczne. Pozytywne postawy wobec pracy – np. zaangażowanie w pracę – powstają zaś jako efekt dużych zasobów związanych z pracą.

Model JD-R doczekał się weryfikacji empirycznej w różnorodnych grupach zawodowych m.in. w Niemczech, Holandii, Grecji, Finlandii i Hiszpanii<sup>20</sup>, a także w Polsce<sup>21</sup>.

## Rodzaje wymagań w pracy

Istnieje wiele typologii wymagań w pracy<sup>22</sup>. Większość z nich jest oparta na oryginalnych modelach teoretycznych odnoszących się do

kontekstu organizacyjnego lub środowiska pracy. Stosuje się również typologie stworzone na podstawie badań, które były prowadzone w tym zakresie.

Stosunkowo od niedawna funkcjonuje przyjęta przez WHO typologia, którą opracowali Leka i Cox<sup>23</sup>. Autorzy ci sporządzili szeroką i wieloaspektową klasyfikację psychospołecznych czynników ryzyka, uwzględniającą fizyczne, społeczne oraz poznawcze wymagania związane z pracą. Ogólne kategorie objęte typologią Leka i Coxa zawiera tabela 1. Część z wymienionych w niej wymagań ujęto w „Europejskich badaniach warunków pracy” (*European Working Conditions Surveys, EWCS*). To projekt badawczy prowadzony na szeroką skalę, który jest powszechnie uznanym źródłem informacji na temat warunków pracy oraz jakości pracy i zatrudnienia w różnych krajach Europy. Uwzględnia podział na zawody, sektory rynku i grupy wiekowe. Umożliwia monitorowanie długoterminowych tendencji w zakresie warunków pracy w Europie. Badanie przeprowadza się regularnie co 5 lat. Pierwsze zrealizowano w 1990 r. w 12 krajach, natomiast najnowsze badanie – z 2015 r. – objęło swoim zasięgiem 35 krajów, w tym Polskę.

Do obszarów badanych w ramach EWCS należą: status zatrudnienia, długość czasu pracy i jego organizacja, organizacja pracy, uczenie się i szkolenia, fizyczne i psychospołeczne czynniki ryzyka, zdrowie i bezpieczeństwo, partycypacja pracownicza, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, zarobki i bezpieczeństwo finansowe, a także kwestie związane z pracą i zdrowiem.

W EWCS około 27% polskich pracowników stwierdziło, że nie starcza im czasu na wypełnienie swoich obowiązków zawodowych i część pracy wykonują w domu. Ponadto 36,6% polskich pracowników doświadcza nadmiernego obciążenia w pracy, czyli ponosi fizyczne i psychologiczne koszty podczas wykonywania zadań<sup>24</sup>.

Obciążenie pracą jest mierzone zazwyczaj liczbą godzin przeznaczonych na pracę, ilością wykonanej pracy, ilością wykonanych czynności

<sup>18</sup> Ł. Baka, *Zachowania kontrproduktywne...*, op. cit.

<sup>19</sup> J.J. Hakanen, W.B. Schaufeli, K. Ahola, *The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement*, „Work & Stress” 2008, No. 22, s. 224–241.

<sup>20</sup> W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, op. cit.

<sup>21</sup> Ł. Baka, *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli. Empiryczna weryfikacja modelu wymagania w pracy-zasoby*, Częstochowa 2013.

<sup>22</sup> Ich szeroki przegląd zawarty jest w pracach innych polskich autorów: N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, zapobieganie, konsekwencje*, Warszawa 2006; J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Bydgoszcz 2001.

<sup>23</sup> S. Leka, T. Cox, *The European framework for psychosocial risk management (PRIMA-EF)*, 2008, [http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02\\_english.pdf](http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02_english.pdf) (24.01.2018).

<sup>24</sup> P. LeBlanc, J. De Jonge, W.B. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników* [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańsk 2008.

Tabela 1. Ogólne kategorie ujęte w typologii Leka i Coxa

Lp.	Kategoria	Przykłady
1	Treść wykonywanej pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak różnorodności zadań</li> <li>• wykonywanie obowiązków poniżej kwalifikacji</li> <li>• wykonywanie mało znaczących obowiązków</li> </ul>
2	Obciążenie pracą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakościowe i ilościowe obciążenie pracą</li> <li>• presja czasu</li> <li>• konieczność nadążania za zmianami technologicznymi</li> <li>• krótkie terminy na wykonanie zadań</li> </ul>
3	Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca zmianowa</li> <li>• praca w nocy</li> <li>• zmiany w harmonogramie pracy</li> <li>• nieprzewidziane godziny pracy</li> </ul>
4	Kontrola pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski poziom partycypacji w decyzjach</li> <li>• brak autonomii</li> <li>• niski poziom sprawowanej kontroli nad pracą</li> </ul>
5	Środowisko pracy i wyposażenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak odpowiedniego sprzętu do pracy</li> <li>• ograniczenia organizacyjne</li> <li>• złe warunki pracy (niekorzystne oświetlenie, hałas, wibracje)</li> </ul>
6	Kultura organizacyjna i funkcje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zła komunikacja</li> <li>• nadmiernie rozbudowana struktura organizacyjna</li> </ul>
7	Stosunki społeczne w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikty interpersonalne</li> <li>• mobbing</li> <li>• agresja</li> <li>• trudności w podporządkowaniu się</li> <li>• brak wsparcia społecznego</li> <li>• poczucie osamotnienia i izolacji</li> <li>• niesprawiedliwość organizacyjna</li> </ul>
8	Role odgrywane w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikt i niejasność roli</li> <li>• niejasne reguły uprawnień decyzyjnych</li> <li>• zbyt duża zależność od przełożonych</li> <li>• niejasny podział odpowiedzialności</li> <li>• nieadekwatna do roli odpowiedzialność za rzeczy i ludzi</li> </ul>
9	Rozwój kariery zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stagnacja kariery</li> <li>• brak perspektyw rozwoju</li> <li>• status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami</li> <li>• niepewność pracy</li> <li>• niewystarczająca liczba szkoleń</li> </ul>
10	Konflikty między pracą a rodziną	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikt praca-rodzina</li> <li>• konflikt rodzina-praca</li> </ul>

w jednostce czasu oraz subiektywnie ocenianym wysiłkiem fizycznym i umysłowym wkładanym w pracę. Do kosztów obciążenia pracą zalicza się: obniżenie poziomu wykonania zadania, pogorszenie samopoczucia, zagrożenie dla bezpieczeństwa lub zdrowia. Rozróżnia się ilościowe i jakościowe obciążenie pracą i – jak podkreślają Spector i Jex<sup>25</sup> – oba typy wiążą się ze

stresem. Pierwszy z nich odnosi się zazwyczaj do sytuacji, gdy pracownik ma zbyt dużo pracy do wykonania w określonym czasie, drugi z kolei zwykle dotyczy przypadków, kiedy praca, którą wykonuje pracownik, jest zbyt trudna.

Ponadto z EWCS wynika, że ponad 18% polskich pracowników odczuwa niepewność zatrudnienia, czyli „poczucie bezsilności wobec

<sup>25</sup> P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quan-*

*titative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1998, No. 3, s. 356–367.

zagrożenia utraty pracy, w sytuacji gdy pożądana jest jej ciągłość<sup>26</sup>. Niepewność zatrudnienia można uznać za stresor, gdyż w niektórych sytuacjach antycypacja wydarzenia stresowego (np. wypowiedzenia umowy o pracę) może być równie stresująca co samo wydarzenie.

Natomiast 23,1% polskich pracowników stwierdziło podczas EWCS, że obowiązki zawodowe utrudniają im realizację obowiązków rodzinnych i domowych. Doświadczają więc konfliktu między pracą i rodziną – jednego z wymagań, które jest obecnie często badane. Jest on traktowany jako pewna odmiana konfliktu ról, w którym wymagania roli związane z jedną dziedziną życia utrudniają bądź wykluczają realizację wymagań roli związanych z inną dziedziną życia<sup>27</sup>. Utrudnienia te mogą wynikać z 1) braku czasu (*time based*), np. nieobecność na uroczystości rodzinnej z powodu obowiązków w pracy, 2) napięcia emocjonalnego (*strain based*), np. złość na członków rodziny z powodu stresujących wydarzeń w pracy oraz 3) wymogu odmiennych sposobów zachowania się w rolach rodzinnych i zawodowych (*behavior based*), np. potraktowanie członka rodziny jak tzw. trudnego klienta.

W literaturze rozróżnia się konflikt praca–rodzina, odnoszący się do sytuacji, gdy wymagania związane z rolami zawodowymi przekładają się na funkcjonowanie ludzi w domu, oraz konflikt rodzina–praca, gdy wymagania związane z rolami rodzinnymi utrudniają pełnienie obowiązków zawodowych. Zjawiska te traktowane są jako odrębne, choć skorelowane ze sobą konstrukty teoretyczne<sup>28</sup>. Mają one nieco odmienne uwarunkowania. Wyznacznikami konfliktu praca–rodzina są predyspozycje indywidualne oraz stresory w pracy, podczas gdy konflikt rodzina–praca silniej powiązany jest z wymaganiami w rodzinie oraz jakością relacji z partnerem<sup>29</sup>.

Przegląd literatury poświęconej tej tematyce z lat 1980–2002 wykazał, że konflikt praca–

–rodzina jest silniejszy i bardziej powszechny niż konflikt rodzina–praca<sup>30</sup>. Poza tym konflikt przekładający się na funkcjonowanie w domu ma bardziej szkodliwy wpływ zarówno na zdrowie psychofizyczne pracowników, jak również na ich zaangażowanie w pracę i jej efektywność.

## Zasoby w pracy i ich znaczenie

Termin „zasoby” jest w psychologii różnie definiowany<sup>31</sup>. Często pod tym pojęciem rozumie się różnorodne czynniki psychologiczne, społeczne, biologiczne, a w przypadku stresu zawodowego także organizacyjne, które są regulatorami doświadczanego stresu i ważnymi elementami radzenia sobie z nim. Sęk pisze, że zasoby to „specyficzne właściwości funkcjonalne cech istniejących potencjalnie w środowisku człowieka i w nim samym oraz w jego relacjach z otoczeniem”<sup>32</sup>. Zasoby w pracy pełnią trzy podstawowe funkcje: 1) zapewniają osiągnięcie celów zawodowych, 2) obniżają koszty związane z nadmiernymi wymaganiami w pracy oraz 3) stymulują rozwój osobisty i uczenie się<sup>33</sup>. Obejmują zarówno czynniki związane z samą pracą (np. możliwości rozwoju), czynniki interpersonalne (np. wsparcie w miejscu pracy), jak i czynniki organizacyjne (np. kontrolę w pracy).

Wyniki badań pokazują, że w przypadku osób cechujących się szczególnie wysokim poziomem zasobów stres nie tylko nie pogarsza funkcjonowania zawodowego, lecz wręcz oddziałuje jako dodatkowy czynnik stymulujący rozwój osobisty i zaangażowanie w pracę<sup>34</sup>.

Do najczęściej badanych zasobów środowiska pracy należy wsparcie społeczne. Jego dobroczynna funkcja podkreślana była w wielu koncepcjach stresu, w tym w modelu

<sup>26</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity. Toward conceptual clarity*, „Academy of Management Review” 1984, No. 9, s. 438.

<sup>27</sup> J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, No. 10, s. 76–88.

<sup>28</sup> K. Byron, *A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents*, „Journal of Vocational Behavior” 2005, No. 67, s. 169–198.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> L.T. Eby, W.J. Casper, A. Lockwood, C. Bordeaux, A. Brinley, *Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)*, „Journal of Vocational Behavior” 2005, No. 66, s. 124–197.

<sup>31</sup> N. Ogińska-Bulik, *op. cit.*

<sup>32</sup> Sęk H., *Rola wsparcia społecznego w sytuacjach stresu życiowego. O dopasowaniu wsparcia do wydarzeń stresowych* [w:] *Wsparcie społeczne...*, *op. cit.*, s. 18.

<sup>33</sup> W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *op. cit.*

<sup>34</sup> A.B. Bakker, J.J. Hakanen, E. Demerouti, D. Xanthopolou, *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*, „Journal of Educational Psychology” 2007, No. 99, s. 274–284.

wymagania–kontrola–wsparcie<sup>35</sup> oraz opisanym w tym artykule modelu wymagania w pracy–zasoby<sup>36</sup>. Wsparcie społeczne może być definiowane jako sieć kontaktów bądź też jako przybierająca różne formy pomoc dostępna jednostce w sytuacjach trudnych, stresowych czy przełomowych. Jest ono prawdopodobnie najlepiej zbadanym czynnikiem neutralizującym wpływ stresu na zdrowie człowieka<sup>37</sup>.

Badania EWCS pokazują, że 47% polskich pracowników może liczyć na wsparcie ze strony pracodawców, a 53% twierdzi, że doświadcza go ze strony współpracowników. Na tle innych krajów Europy jest to raczej niski wynik.

Można wskazać kilka mechanizmów, za pomocą których różne rodzaje wsparcia pełnią swoją dobroczynną funkcję. Ze względu na treść wymiany społecznej wyróżnia się cztery typy wsparcia: emocjonalne, informacyjne, instrumentalne i materialne<sup>38</sup>.

Wsparcie emocjonalne polega na przekazywaniu w toku interakcji emocji podtrzymujących, uspokajających oraz odzwierciedlających troskę i pozytywne emocje wobec osoby potrzebującej. Dobroczynny skutek wsparcia działa tutaj prawdopodobnie poprzez wyrażenie negatywnych uczuć w warunkach bezpiecznego towarzyszenia. Umożliwia to obniżenie napięcia i znalezienie racjonalnego rozwiązania.

Wsparcie informacyjne odnosi się zaś do przekazania i wymiany informacji, które sprzyjają lepszemu zrozumieniu istoty problemu i uzyskaniu wglądu poznawczego. Może też prowadzić do reinterpretacji problemu, znalezienia rozwiązań, podtrzymania samooceny czy wzmocnienia przekonań o własnej skuteczności.

Wsparcie instrumentalne sprowadza się natomiast do poinstruowania osoby wspieranej o możliwościach rozwiązania trudnej sytuacji, a także o potencjalnych niebezpieczeństwach.

Z kolei wsparcie materialne polega na pomocy rzeczowej i finansowej, a także na bezpośrednim działaniu na rzecz osoby potrzebującej, np. dostarczaniu żywności, udostępnianiu mieszkania czy samochodu, pożyczaniu pieniędzy.

Zazwyczaj wszystkie te rodzaje wsparcia są ze sobą słabiej lub silniej skorelowane<sup>39</sup>.

## Podsumowanie

Założenia modelu JD-R oraz wyniki badań wskazują, że stres w pracy i jego negatywne konsekwencje nie są jedynie wynikiem oddziaływania nadmiernych wymagań w pracy, lecz również efektem tych wymagań, które nie są modyfikowane własną aktywnością zaradczą. O stresie zawodowym można więc mówić w przypadku pojawienia się kombinacji wysokich wymagań i niskich zasobów.

Badania pokazują także, że wysoki poziom wymagań w pracy i zasobów przekłada się na dobrostan psychospołeczny, zaangażowanie w pracę oraz zachowania obywatelskie w organizacji. Więc jeśli by pokusić się o parafrazę, która w lapidarny sposób podsumowywałaby założenia modelu JD-R, można by powiedzieć – *all you need is... resources* [Wszystko, czego potrzebujesz, to zasoby].

<sup>39</sup> M. Frese, *Social support as moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1999, No. 4, s. 179–192.

**dr Łukasz Baka**  
Centralny Instytut Ochrony Pracy –  
Państwowy Instytut Badawczy

### Piśmiennictwo

1. Baka Ł., *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli. Empiryczna weryfikacja modelu wymagania w pracy – zasoby*, Częstochowa 2013.
2. Baka Ł., *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Warszawa 2017.
3. Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands–resources model: State of the art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, No. 22, s. 309–328.
4. Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E., Xanthopoulos D., *Job resources boost work engagement*,

<sup>35</sup> R.A. Karasek, T. Theorell, *op. cit.*; M. Widerszal-Bazyl, *Stres w pracy a zdrowie...*, *op. cit.*

<sup>36</sup> E. Demerouti, A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli, *op. cit.*

<sup>37</sup> M. Van Der Doef, S. Maes, *The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research*, „Work & Stress” 1999, No. 13, s. 87–114.

<sup>38</sup> R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne [w:] Wsparcie społeczne...*, *op. cit.*



- particularly when job demands are high, „Journal of Educational Psychology” 2007, No. 99, s. 274–284.
5. Bańka A., *Psychopatologia pracy*, wyd. 2 popr., Poznań 2001.
  6. Bugajska J., *Physiology of work [w:] Handbook of Occupational Safety and Health*, red. D. Koradecka, London 2010, s. 10–34.
  7. Byron K., *A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents*, „Journal of Vocational Behavior” 2005, No. 67, s. 169–198.
  8. Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne [w:] Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.
  9. Cieślak R., *Widerszal-Bazyl M., Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik*, Warszawa 2000.
  10. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, Vol. 86, No. 3, s. 499–512.
  11. Dohrenwend B.S., Krasnoff L., Askenasy A.R., Dohrenwend, B.P., *The Psychiatric Epidemiology Research Interview Life Events Scale [w:] Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, red. L. Goldberg, S. Brenitz, New York 1988.
  12. Eby L.T., Casper W.J., Lockwood A., Bordeaux C., Brinley A., *Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)*, „Journal of Vocational Behavior” 2005, No. 66, s. 124–197.
  13. Frese M., *Social support as moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1999, No. 4, s. 179–192.
  14. Greenhalgh L., Rosenblatt Z., *Job insecurity. Toward conceptual clarity*, „Academy of Management Review” 1984, No. 9, s. 438–448.
  15. Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, No. 10, s. 76–88.
  16. Hakonen J.J., Schaufeli W.B., Ahola K., *The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement*, „Work & Stress” 2008, No. 22, s. 224–241.
  17. Heszen I., *Psychologia stresu*, Warszawa 2013.
  18. Heszen I., Sęk H., *Zdrowie i stres [w:] Psychologia: podręcznik akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2008.
  19. Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, przeł. M. Kacmajor, Gdańsk 2006.
  20. Holmes T.H., Rahe R.H., *The Social Readjustment Rating Scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1967, No. 11, s. 213–218.
  21. Karasek R.A., Theorell T., *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York 1990.
  22. LeBlanc P., De Jonge J., Schaufeli W.B., *Stres zawodowy a zdrowie pracowników [w:] Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańsk 2008.
  23. Leka S., Cox T., *The European framework for psychosocial risk management (PRIMA-EF)*, 2008, [http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02\\_english.pdf](http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02_english.pdf) (24.01.2018).
  24. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, zapobieganie, konsekwencje*, Warszawa 2006.
  25. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. A multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, No. 25, s. 293–315.
  26. Sęk H., *Rola wsparcia społecznego w sytuacjach stresu życiowego. O dopasowaniu wsparcia do wydarzeń stresowych [w:] Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.
  27. Spector P.E., Jex S.M., *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology” 1998, No. 3, s. 356–367.
  28. Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Bydgoszcz 2001.
  29. Van Der Doef M., Maes S., *The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research*, „Work & Stress” 1999, No. 13, s. 87–114.
  30. Widerszal-Bazyl M., *Niepewność pracy jako czynnik ryzyka zawodowego [w:] Obciążenie psychiczne pracą – nowe wyzwania dla ergonomii*, red. T. Juliszewski, H. Ogińska, M. Złowodzki, Kraków 2011, s. 66–80.
  31. Widerszal-Bazyl M., *Stres w pracy a zdrowie, czyli o próbach weryfikacji modelu Roberta Karaska oraz modelu wymagania-kontrola-wsparcie*, Warszawa 2003.
  32. *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, red. H. Sęk, R. Cieślak, Warszawa 2004.
  33. Żołnierczyk-Zreda D., Bedyńska S., *Psychometric properties of the Polish version of the Karasek's Job Content Questionnaire*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2014, No. 20, 583–593.



# Organizacyjne oraz indywidualne metody radzenia sobie ze stresem w pracy

Wszyscy znamy to uczucie, kiedy opanowuje nas lęk, że nie damy sobie rady z jakimś zadaniem. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy musimy przeprowadzić trudną rozmowę z szefem albo gdy uczestniczymy w konflikcie z kolegami z pracy, albo gdy nie możemy liczyć na pomoc w rozwiązaniu problemu zawodowego, wobec którego czujemy się bezradni. Czasami przełożeni oczekują, że zostaniemy w pracy dłużej, kiedy zupełnie nie jest nam to na rękę.

Jeśli są to pojedyncze sytuacje, nie stanowią dla nas zagrożenia, niekiedy wręcz wzmacniają nasze umiejętności radzenia sobie z nimi lub uodparniają nas na związane z tym napięcie. Jednak zdarza się, że takie trudne sytuacje trwają dłużej, czyli stres jednorazowy, incydentalny staje się stresem chronicznym. Wtedy wyczerpuje on nasze indywidualne zasoby do radzenia sobie z nim.

## Czym jest stres w pracy i jakie są jego skutki

Istnieją różne koncepcje stresu w pracy, ale większość z nich odwołuje się do obecności stresorów organizacyjnych, nazywanych także zagrożeniami psychospołecznymi, jako czynników inicjujących stres. Oprócz wspomnianych stresorów wymienia się także przeciążenie lub niedociążenie pracą, klimat i niesprawiedliwość organizacyjną, brak perspektyw rozwoju zawodowego, brak wsparcia społecznego i możliwości wpływania na proces pracy, a także zaburzenie równowagi praca-życie prywatne.

Negatywne skutki stresu na poziomie jednostki to takie reakcje poznawcze, jak: osłabione spostrzeganie i uwaga oraz zapomnianie, a także skutki emocjonalne, np. podenerwowanie lub poirytowanie, skłonność do popełniania błędów, a nawet zachowania impulsywne lub agresywne. Jednak najpoważniejsze są fizjologiczne skutki stresu, takie jak: podwyższenie tętna oraz ciśnienia krwi i uwalnianie kaskady hormonów stresu (m.in. kortyzolu czy adrenaliny). W dłuższej perspektywie może to prowadzić do licznych dolegliwości i chorób, wśród nich chorób układu krążenia, układu mięśniowo-szkieletowego czy układu trawie-

nia<sup>1</sup>. Na ryzyko pojawienia się tych przypadłości, czyli na to, jak sobie poradzimy z zagrożeniami psychospołecznymi w miejscu pracy, wpływają także cechy osobowości, płeć, sytuacja rodzinna i finansowa, poziom edukacji czy pozycja społeczna<sup>2</sup>.

Dowiedziano, że stres pracowników może także negatywnie wpływać na organizację, w których są zatrudnieni. Zagroza on ich wydajności, czyli tzw. zdrowiu organizacji, i objawia się spadkiem produktywności oraz morale pracowników, a także podwyższoną absencją lub prezentyzmem<sup>3</sup>.

Przeciwdziałanie stresowi w pracy, tłumaczone wprost jako „zarządzanie stresem zawodowym” (ang. *management of work-related stress*), może być podejmowane na poziomie organizacji lub jednostki (pracownika). Metody i działania

<sup>1</sup> J.E. Graham, L.M. Christian, J.K. Kiecolt-Glaser, *Stress, Age, and Immune Function: Toward a Lifespan Approach*, „Journal of Behavioral Medicine” 2006, Vol. 29, No. 4, s. 389–400; S. Leka, A. Jain, *Health Impact of The Psychosocial Hazards of Work: An Overview*, Geneva 2010.

<sup>2</sup> M.A.J. Kompier, F.H.G. Marcelissen, *Handbook of Work Stress: A systematic approach for organizational practice*, Amsterdam 1990.

<sup>3</sup> J. Hassard, T. Cox, *Work-related stress: Nature and management*, ostatnia modyfikacja: 26.01.2015, [https://oshwiki.eu/wiki/Work-related\\_stress:\\_Nature\\_and\\_management](https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management) (24.04.2018).

niwelujące skutki stresu można także kategoryzować na poziomie pierwszorzędowym, drugorzędowym oraz trzeciorzędowym<sup>4</sup>.

- prowadzenie sprawiedliwych polityk organizacyjnych,
- sprawiedliwe wynagradzanie.

Tabela 1. Cele i przykłady działań pierwszo-, drugo- i trzeciorzędowych niwelujących skutki stresu

Definicja i opis	Cel	Przykłady
<b>Działania pierwszego rzędu</b> Prewencja	Oddziaływanie na stresory: organizację i warunki pracy	Modyfikacja pracy, redukcja obciążenia pracą, poprawa komunikacji itp.
<b>Działania drugiego rzędu</b> Pomoc pracownikom w lepszym radzeniu sobie ze stresem	Modyfikacja reakcji pracowników na stresory	Terapia poznawczo-behawioralna, szkolenia, zarządzanie czasem itp.
<b>Działania trzeciego rzędu</b> Naprawa, leczenie	Oddziaływanie na bezpośrednie, negatywne efekty stresu w pracy	Programy powrotu do pracy ( <i>Return To Work, RTW</i> ), programy wspierania pracowników itp.

Źródło: A.D. LaMontagne, T. Keegel, A.M. Louie, A. Ostry, P.A. Landsbergis, *A Systematic Review of the Job-Stress Intervention Evaluation Literature, 1995-2005*, „International Journal of Occupational Environmental Health” 2007, Vol. 13, No. 3, s. 268-280

Działania pierwszego rzędu są często nazywane organizacyjnymi, ponieważ obejmują interwencje podejmowane w celu ograniczenia źródeł stresu i zagrożeń psychospołecznych, które mają swoje źródło w organizacji<sup>5</sup>. Określa się je także jako prewencyjne, zapobiegają bowiem występowaniu stresu u pracowników. Wiedzy na temat zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy powinna dostarczać przeprowadzana tam regularnie ocena ryzyka zawodowego<sup>6</sup>.

Do działań pierwszego rzędu należą m.in.:

- modyfikacja zadania,
- modyfikacja środowiska pracy,
- wprowadzenie elastycznego czasu pracy,
- stosowanie partycypacji (udziału pracowników) w zarządzaniu,
- ustalanie ścieżek rozwoju zawodowego,
- analiza ról zawodowych oraz celów pracy,
- zapewnianie wsparcia społecznego oraz informacji zwrotnej,
- wspieranie pracy zespołowej,

Działania drugorzędowe mają z kolei na celu ujawnianie stresu wśród pracowników oraz zwiększanie u nich świadomości na temat tego, czym jest stres, a także rozwijanie umiejętności radzenia sobie z nim. Są one skierowane raczej na ograniczanie skutków niż przyczyn stresu i polegają na edukowaniu, a także organizowaniu różnych programów antystresowych<sup>7</sup>.

Natomiast działania na poziomie trzeciorzędowym są określane jako strategie reaktywne. Ich celem jest pomoc w łagodzeniu negatywnych skutków stresu, któremu nie można było zapobiec<sup>8</sup>.

## Metody przeciwdziałania stresowi w pracy nastawione na organizację oraz jednostkę opracowane oraz sprawdzane w CIOP-PIB

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym (CIOP-PIB) podejmowano szereg badań, których celem było

<sup>4</sup> L.E. Tetrick, J.C. Quicik, *Prevention at Work: Public Health in Occupational settings* [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, ed. by J.C. Quick, L.E. Tetrick, Washington 2003, s. 3-18.

<sup>5</sup> R.J. Burke, *Organisational-level interventions to reduce occupational stressors*, „Work & Stress” 1993, Vol. 7, No. 1, s. 77-87.

<sup>6</sup> C.L. Cooper, S. Cartwright, *An intervention strategy for workplace stress*, „Journal of Psychosomatic Research” 1997, Vol. 43, No. 1, s. 7-16.

<sup>7</sup> V.J. Sutherland, C.L. Cooper, *Strategic Stress Management: an Organizational Approach*, New York 2000.

<sup>8</sup> M.A.J. Kompier, F.H.G. Marcelissen, *op. cit.*

opracowywanie oraz ewaluacja różnych metod przeciwdziałania stresowi. Dotyczyły one działań pierwszo-, drugo- oraz trzeciorzędowych nastawionych zarówno na organizację, jak i pracownika.

## Metody przeciwdziałania stresowi w pracy nastawione na organizację

Metody przeciwdziałania stresowi w pracy nastawione na organizację są uważane za najbardziej skuteczne wtedy, gdy eliminują potencjalne źródła stresu w pracy. Najlepiej byłoby je stosować, zanim jeszcze stres wystąpił, czyli zanim pracownicy odczuli jego negatywne konsekwencje.

W latach 2005–2008 CIOP-PIB wraz z 5 innymi partnerami europejskimi opracował wspólne, europejskie podejście do przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym w ramach projektu PRIMA-EF<sup>9</sup>. W wyniku tego projektu powstało wiele materiałów, w tym m.in. wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym w pracy na poziomie organizacji.

W materiałach tych można znaleźć:

- definicje i najważniejsze fakty dotyczące zagrożeń psychospołecznych,
- model zarządzania ryzykiem psychospołecznym,
- najważniejsze aspekty zarządzania ryzykiem psychospołecznym,

- opis etapów zarządzania ryzykiem psychospołecznym,
- model wskaźników zarządzania ryzykiem psychospołecznym,
- opis dialogu społecznego w organizacji: konsultacje z głównymi partnerami społecznymi oraz uczestnictwo pracowników,
- opis podejścia do zapobiegania stresowi w pracy i zarządzania nim,
- informacje o zapobieganiu przemocy i mobbingowi w miejscu pracy,
- omówienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania ryzykiem psychospołecznym,
- opis zarządzania ryzykiem psychospołecznym: od polityki organizacyjnej do skutecznej praktyki.

W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze zagrożenia psychospołeczne związane z pracą, zidentyfikowane w ramach projektu PRIMA-EF.

Przykładem badań, które dotyczą konkretnych działań służących przeciwdziałaniu stresowi w pracy na poziomie organizacji, są te poświęcone wpływowi elastyczności czasu pracy na zdrowie psychiczne pracowników. Przeprowadzono je na grupie około 1000 osób, z których część pracowała dłużej niż 8 h dziennie (dalej jako „długo pracujące”)<sup>10</sup>. Badania te wykazały, że najwyższe wskaźniki dotyczące skarg na zdrowie psychiczne występują u długo

Tabela 2. Najważniejsze zagrożenia psychospołeczne związane z pracą, zidentyfikowane w ramach projektu PRIMA-EF

Zagrożenie	Opis
treść pracy	brak różnorodności lub krótkie cykle pracy, praca fragmentaryczna lub pozbawiona sensu, niewykorzystująca posiadanych umiejętności, wysoka niepewność, konieczność ciągłych kontaktów z ludźmi
obciążenie pracą i tempo pracy	przeciążenie lub niedociążenie pracą, praca w tempie maszyny, duża presja czasu, nieustanna presja terminów
czasowe ramy pracy	praca zmianowa, zmiany nocne, nieelastyczny czas pracy, nieprzewidywalne godziny pracy, długi czas pracy lub czas pracy zaburzający relacje społeczne
kontrola	ograniczona partycypacja w podejmowaniu decyzji, brak wpływu na obciążenie pracą, tempo pracy, zmienowość pracy itp.

<sup>9</sup> M. Widerszal-Bazyl, D. Żołnierczyk-Zreda, D. Jain, *Standards Related to Psychosocial Risks at Work [w:] The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, ed. by S. Leka, T. Cox, Nottingham 2008, s. 37–59.

<sup>10</sup> D. Żołnierczyk-Zreda, S. Bedyńska, M. Warszevska-Makuch, *Work time control and mental health of workers working long hours: The role of gender and age*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2012, Vol. 18, No. 3, s. 311–320.

cd. tabeli 2

Zagrożenie	Opis
środowisko i sprzęt	niedostępny, nieodpowiedni lub źle utrzymywany sprzęt, złe warunki środowiskowe (brak przestrzeni, złe oświetlenie, nadmierny hałas)
kultura i funkcje organizacji	zła komunikacja, słabe wsparcie przy rozwiązywaniu problemów i w rozwoju osobistym, niezdefiniowane lub nieuzgodnione cele organizacyjne
stosunki międzyludzkie w pracy	społeczna lub fizyczna izolacja, złe stosunki z przełożonymi lub współpracownikami, konflikty międzyludzkie, brak wsparcia społecznego
rola w organizacji	niejasność ról, konflikt ról, odpowiedzialność za ludzi
rozwój kariery	stagnacja i niepewność przebiegu kariery, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niska płaca, niepewność pracy, małe znaczenie społeczne pracy
relacja dom-praca	sprzeczne wymagania w pracy i w domu, słabe wsparcie w domu, problemy związane z karierą obojga współmałżonków

Źródło: Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, tłum. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009

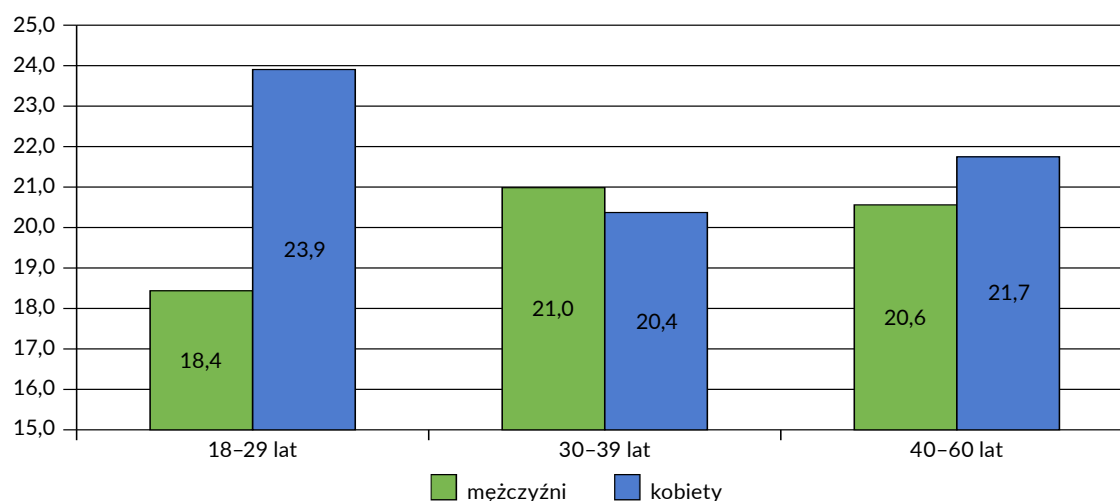
pracujących kobiet w przedziale wiekowym 18–29 lat i 40–60 lat (zob. wykres 1). Ponadto zaobserwowano, że długo pracujące kobiety w najmłodszym wieku znacząco różnią się pod tym względem od swoich rówieśników.

Szczególnie znaczące różnice można było zauważyć w odniesieniu do symptomów depresji. Najwyższe wskaźniki depresji również

dotyczą długo pracujących kobiet z pierwszej i ostatniej grupy wiekowej. Jednak długo pracujące najmłodsze kobiety różnią się znacząco pod tym względem od swoich rówieśników, a także kobiet w średnim wieku (zob. wykres 2).

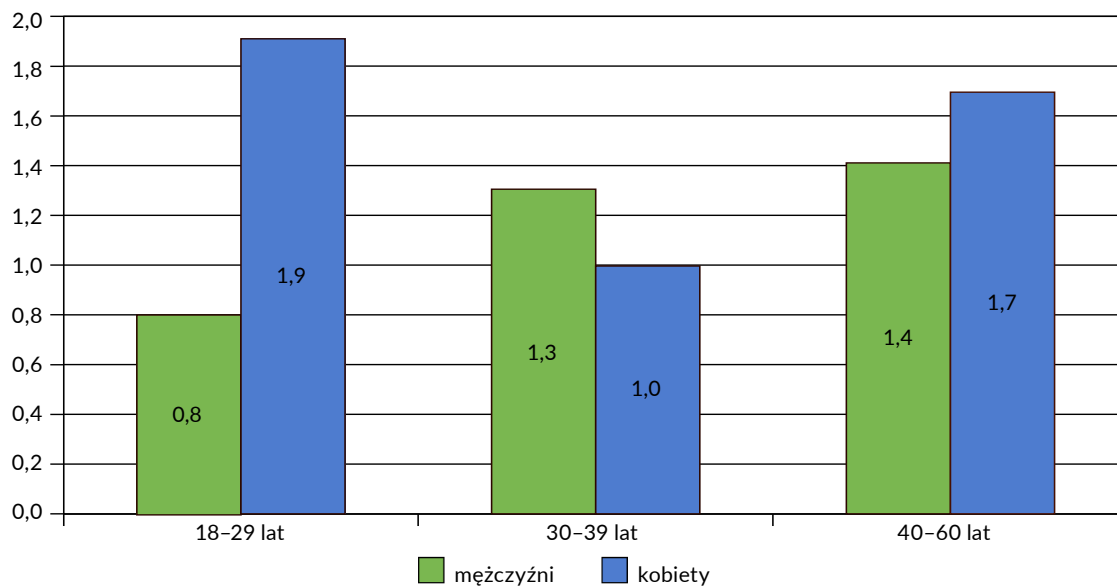
Sprawdzano także, czy elastyczność czasu pracy, rozumiana jako możliwość wpływania na czas rozpoczynania i kończenia swojej pracy

Wykres 1. Ogólny wskaźnik skarg na zdrowie psychiczne w zależności od płci i wieku osób, które pracują więcej niż 8 h dziennie



Źródło: D. Żołnierczyk-Zreda, S. Bedyńska, M. Warszewska-Makuch, *Work time control and mental health of workers working long hours: The role of gender and age*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2012, Vol. 18, No. 3

Wykres 2. Poziom depresji w zależności od płci i wieku osób długo pracujących



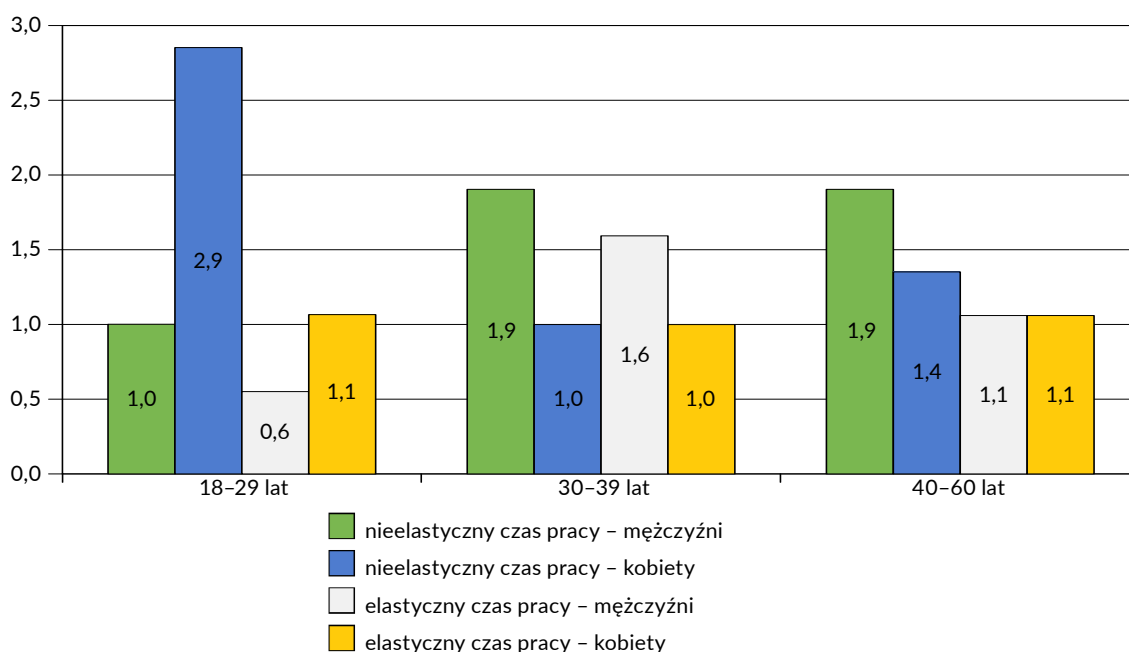
Źródło: D. Żołnierczyk-Zreda, S. Bedyńska, M. Warszewska-Makuch, *op. cit.*

(przynajmniej w pewnym zakresie), poprawia dobrostan długo pracujących osób. Okazało się, że w grupie najmłodszych kobiet, które mają elastyczny czas pracy, obserwuje się znacząco niższy poziom depresji w porównaniu do

osób, które nie mają elastycznego czasu pracy (zob. wykres 3).

W CIOP-PIB prowadzono także badania dotyczące innych nastawionych na organizację działań, których celem było przeciwdziałanie stresowi

Wykres 3. Poziom depresji w zależności od płci i wieku osób długo pracujących, a także elastyczności czasu pracy

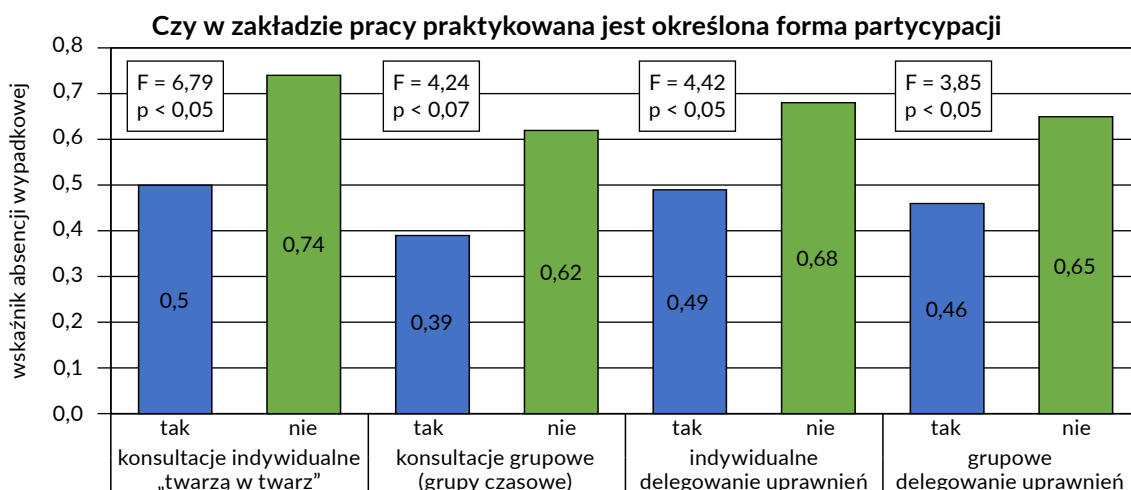


Źródło: D. Żołnierczyk-Zreda, S. Bedyńska, M. Warszewska-Makuch, *op. cit.*

zawodowemu, np. zwiększania partycypacji i autonomii pracownika<sup>11</sup>. Badani byli pracownicy wykonujący pracę fizyczną, wobec których przyjęto różne formy partycypacji w decyzjach dotyczących bhp. W tych zakładach, w których stosowano jakąkolwiek formę partycypacji pracowników (konsultacje indywidualne lub grupowe, a także delegowanie uprawnień indywidualne lub grupowe), zanotowano niższą absencję wypadkową wśród pracowników w porównaniu do zakładów, w których tych form partycypacji nie było, co sugeruje niższy wskaźnik wypadków w zakładach z partycypacją (zob. wykres 4).

Szczególna dbałość o właściwe psychospołeczne warunki pracy powinna obowiązywać nie tylko w przypadku zawodów, w których narażenie na stres jest większe niż gdzie indziej. Działania antystresowe należy podejmować także w okresach, które są trudne dla firmy. Przykładem może być restrukturyzacja przedsiębiorstwa, wiążąca się najczęściej z redukcją personelu lub innymi zmianami w dotychczasowym działaniu firmy, które mogą być trudne dla pracowników. Badania prowadzone w ramach europejskiego projektu „Zdrowie psychiczne i dobrostan w okresie restrukturyzacji” (Psy-

Wykres 4. Wskaźniki absencji chorobowej w zależności od różnych rodzajów partycypacji pracowników



Źródło: M. Widerszal-Bazyl, M. Warszewska-Makuch, *Employee Direct Participation in Organisational Decisions and Workplace Safety*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2008, Vol. 14, No. 4

Z kolei w innym projekcie badano wpływ partycypacji oraz stosunków społecznych na wypadkowość w grupie kierowców zatrudnionych w warszawskich Miejskich Zakładach Autobusowych. W tych drużynach, w których kierowcy uczestniczyli w decyzjach dotyczących swojej pracy, a ich przełożeni wykazywali wysoki poziom zaangażowania i dbałości o dobre stosunki społeczne, zaobserwowano istotnie niższą liczbę wypadków<sup>12</sup>.

*chological Health and Well-being in Restructuring, PSYRES)* dowodzą, że zapobieganie stresowi, a przynajmniej jego łagodzenie, jest możliwe nawet w tym trudnym okresie.

Pracownicy w restrukturyzujących się firmach doświadczają mniejszego stresu i rzadziej cierpią z powodu wypalenia zawodowego, jeśli są rzetelnie informowani przez kierownictwo na temat zmian oraz uzyskują wsparcie informacyjne od bezpośredniego przełożonego. Jednak najlepsze efekty obserwuje się, gdy pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w proces restrukturyzacji w celu zwiększenia transparentności tych trudnych procesów oraz budowania

<sup>11</sup> M. Widerszal-Bazyl, M. Warszewska-Makuch, *Employee Direct Participation in Organisational Decisions and Workplace Safety*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2008, Vol. 14, No. 4, s. 367–378.

<sup>12</sup> M. Milczarek, A. Najmiec, *The Relationship Between Workers’ Safety Culture and Accidents, Near Accidents and Health*

*Problems*, „The International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2004, Vol. 10, No. 1, s. 25–33.



zaufania. W firmach tych obserwuje się ponadto niższą absencję chorobową, większe zaangażowanie pracowników, a nawet więcej zachowań innowacyjnych<sup>13</sup>.

## Działania przeciwdziałające stresowi w pracy nastawione na jednostkę

Do działań antystresowych nastawionych na jednostkę, których charakter jest typowo prewencyjny, należy dobór zawodowy. Jego celem jest jak najlepsze dopasowanie osoby do określonego

W CIOP-PIB prowadzono badania dotyczące znaczenia doboru zawodowego do prac wymagających szczególnych predyspozycji, takich jak praca mechanika lotniczego. Na podstawie wyników tych badań określono, jakie sprawności psychomotoryczne, zdolności i umiejętności, a także cechy osobowości są niezbędne do wykonywania tego zawodu.

Innym tematem, którym zajmuje się CIOP-PIB, są także takie popularne działania przeciwdziałające stresowi w pracy nastawione na jednostkę, jak edukacja i szkolenia. Materiały kierowane są na przykład do młodych pracowników z sektora call center, osób pracujących w sektorze HoReCa (hotele i gastronomia), a także nauczycieli oraz kierowców.

Tabela 3. Predyspozycje wymagane do wykonywania zawodu mechanika lotniczego

Sprawności psychomotoryczne	Zdolności i umiejętności	Cechy osobowości
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ostrość wzroku</li> <li>■ rozróżnianie barw</li> <li>■ widzenie stereoskopowe</li> <li>■ widzenie o zmroku</li> <li>■ ostrość słuchu</li> <li>■ zmysł równowagi</li> <li>■ czucie smakowe</li> <li>■ powonienie</li> <li>■ koordynacja wzrokowo-ruchowa</li> <li>■ szybki refleks</li> <li>■ spostrzegawczość</li> <li>■ zręczność rąk</li> <li>■ zręczność palców</li> <li>■ brak lęku przed wysokością</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdolność koncentracji uwagi</li> <li>■ podzielność uwagi</li> <li>■ dobra pamięć</li> <li>■ wyobraźnia przestrzenna</li> <li>■ uzdolnienia rachunkowe</li> <li>■ logiczne rozumowanie</li> <li>■ wyobraźnia i twórcze myślenie</li> <li>■ łatwość wypowiedzania się w mowie lub na piśmie</li> <li>■ uzdolnienia techniczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umiejętność pracy w szybkim tempie</li> <li>■ wytrzymałość na długotrwały wysiłek</li> <li>■ odporność emocjonalna</li> <li>■ samokontrola</li> <li>■ umiejętność nawiązywania kontaktu z ludźmi</li> <li>■ umiejętność postępowania z ludźmi</li> <li>■ umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji</li> <li>■ niezależność</li> <li>■ umiejętność pracy w warunkach izolacji społecznej</li> <li>■ odwaga</li> <li>■ dokładność</li> <li>■ gotowość do pracy w nieprzyjemnych warunkach środowiskowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

rodzaju pracy lub stanowiska. Warunkiem wstępnym jest poznanie potrzeb obu stron, czyli zarówno pracownika, jak i pracodawcy, podczas rekrutacji. Powinna się ona rozpocząć od analizy pracy lub stanowiska. Na podstawie tej analizy należałoby stworzyć opis stanowiska lub określić wymagania pojawiające się w danej pracy. Następnie powinna powstać specyfikacja lub opis kompetencji, które są potrzebne, by tę pracę wykonywać.

Edukacją CIOP-PIB zajmuje się także w odniesieniu do różnych stresorów, szczególnie tych najpoważniejszych, czyli mobbingu i przemocy w pracy.

CIOP-PIB prowadzi również treningi antystresowe, które należą do drugorzędowych działań nastawionych na pracownika. Funkcjonują choćby programy przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu dla nauczycieli oraz pracowników socjalnych<sup>14</sup>. Na przykład *I task*,

<sup>13</sup> T. de Jong, N. Wiezer, M. de Weerd, K. Nielsen, P. Mattila-Holappa, Z. Mockaňo, *The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies*, „Work & Stress” 2016, Vol. 30, No. 1, s. 91-114, DOI: 10.1080/02678373.2015.1136710.

<sup>14</sup> D. Żołnierczyk-Zreda, *Strategie przeciwdziałania stresowi w organizacji na poziomie indywidualnym. Program modyfikacji Wzoru A u pracowników*, „Ergonomia” 1999, t. 22, nr 1, s. 121-128.

dwudniowy trening oparty na metodach poznawczo-behawioralnych, został zastosowany wobec 59 nauczycieli, którzy skarżyli się na stres w pracy. W wyniku tego treningu nauczyciele zdobyli umiejętność lepszego radzenia sobie z przeciążeniem w pracy, a także z trudnymi uczniami, dzięki czemu zyskali wyższy poziom kontroli behawioralnej w pracy. Lepsze radzenie sobie z obciążeniami w pracy mogło przyczynić się do spadku wyczerpania emocjonalnego – jednego z głównych objawów wypalenia zawodowego – a także do zmniejszenia dolegliwości somatycznych, które także odnotowano miesiąc po zakończeniu treningu<sup>15</sup>.

Programy i szkolenia antystresowe nastawione na pracownika były kierowane nie tylko do tych grup zawodowych, które z powodu specyfiki swojej pracy stanowią tzw. grupy ryzyka, ale także do osób, które należą do tych grup ze względu na określone cechy osobowości i temperamentu.

Przykładem takich pracowników są osoby charakteryzujące się tzw. wzorem zachowania A. To zespół cech osobowości i temperamentu, które można najprościej opisać jako dużą potrzebę osiągnięć, niecierpliwość, podwyższoną agresywność oraz nieumiejętność odpoczynania. Charakteryzuje on ludzi ambitnych, skłonnych do rywalizacji, którzy ciągle (w pośpiechu) realizują coraz to nowe cele, czyli najczęściej przywódców i osoby zarządzające. Znaczne nasilenie wzoru A, chociaż prawdopodobnie pożądanego z punktu widzenia pracodawcy zatrudniającego taką osobę, dla niej samej może jednak oznaczać ryzyko związane z występowaniem chorób układu krążenia, w tym także zawału serca<sup>16</sup>. Bezpośrednią tego przyczyną jest ciągła podwyższona mobilizacja takich osób oraz brak umiejętności odpoczynania.

W badaniu przeprowadzonym w CIOP-PIB 150 kierowników z sektora bankowego losowo przydzielono do grupy eksperymentalnej bądź kontrolnej. Osoby z grupy eksperymentalnej poddano 2-miesięcznej interwencji. Zakładała ona w sumie 8 sesji (1 sesja w tygodniu), podczas których starano się złagodzić dysfunkcyjne przekonania oraz style działania

charakterystyczne dla wzoru zachowania A<sup>17</sup>. Grupa kontrolna uczestniczyła w interwencji w późniejszym terminie. Po 3 miesiącach od zakończenia interwencji dokonano pomiaru stresu zawodowego w obu grupach i okazało się, że w grupie eksperymentalnej znacząco obniżył się poziom odczuwanego stresu, a także poprawiły się wskaźniki zdrowia psychicznego.

Z kolei przykładem interwencji przeciwdziałającej stresowi z trzeciego poziomu jest program dla osób z objawami depresji oparty na technikach poznawczo-behawioralnych. Jego celem była modyfikacja negatywnych przekonań dotyczących samych siebie oraz pracy, które znacząco obniżały jakość życia oraz funkcjonowanie zawodowe tych osób<sup>18</sup>.

W większości wspomnianych programów oprócz opisanych elementów psychoedukacyjnych wykorzystywano także inne powszechnie stosowane elementy indywidualnych interwencji antystresowych, polegające na zachęcaniu do:

- prawidłowego odżywiania (monitorowania poziomu cholesterolu),
- utrzymywania sprawności fizycznej,
- zachowywania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym,
- dbałości o relaks i czas wolny,
- rozwijania pasji, hobby,
- kontaktów z bliskimi,
- spędzania czasu na świeżym powietrzu,
- aktywności religijnej,
- podejmowania działalności charytatywnej i pomocy innym.

## Czy interwencje antystresowe są skuteczne

Jak wynika z opisanych badań, działania nastawione na organizację, takie jak wprowadzanie elastycznego czasu pracy, promowanie partycypacji pracowników w decyzjach dotyczących firmy, udzielanie pracownikom wsparcia przez przełożonych, także wsparcia

<sup>15</sup> D. Żołnierczyk-Zreda, *Programy psychologicznego wspierania pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i praktyka” 2005, nr 12, s. 2–3.

<sup>16</sup> M. Friedman, R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, New York 1974.

<sup>17</sup> D. Żołnierczyk-Zreda, R. Cieślak, *Modifying Type A in a Nonclinical Population of Polish Managers*, „Journal of Occupational Safety and Ergonomic” 2001, Vol. 7, No. 3, 309–332.

<sup>18</sup> D. Żołnierczyk-Zreda, *Programy psychologicznego wspierania pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i praktyka” 2005, nr 6, s. 10–11.

informacyjnego w czasie restrukturyzacji firmy, okazały się istotnie związane z lepszymi wskaźnikami samopoczucia pracowników: niższym poziomem stresu, mniejszą absencją wypadkową i większą wydajnością pracy.

Podobnie skuteczne okazały się działania nastawione na pracownika. Szkolenia anty-stresowe wzmacniają umiejętności lepszego radzenia sobie ze stresem zawodowym, obniżają ryzyko wypalenia zawodowego i łagodzą zaburzenia depresyjne u osób w nich uczestniczących.

Uważa się jednak, że największy efekt zmniejszenia poziomu stresu uzyskuje się dzięki łączeniu obu typów oddziaływań. W organizacji nie obserwuje się wtedy zagrożeń psychosopiecznych, a jej pracownicy mają dodatkowo osobiste narzędzia lub zasoby, by skutecznie radzić sobie ze stresem, tak aby nie pojawiły się u nich negatywne skutki jego występowania<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> S.I. Giga, C.L. Cooper, B. Faragher, *The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work*, „International Journal of Stress Management” 2003, Vol. 10, No. 4, s. 280–296.

**dr Dorota Żołnierczyk-Zreda**  
Centralny Instytut Ochrony Pracy –  
Państwowy Instytut Badawczy

#### Piśmiennictwo

1. Burke R.J., *Organisational-level interventions to reduce occupational stressors*, „Work & Stress” 1993, Vol. 7, No. 1, s. 77–87.
2. Cooper C.L., Cartwright S., *An intervention strategy for workplace stress*, „Journal of Psychosomatic Research” 1997, Vol. 43, No. 1, s. 7–16.
3. Cox T., Griffiths A., Rial-González E., *Research on Work-related Stress*, Luxembourg 2000, <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/203> (25.04.2018).
4. de Jong T., Wiezer N., de Weerd M., Nielsen K., Mattila-Holappa P., Mockało Z., *The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies*, „Work & Stress” 2016, Vol. 30, No. 1, s. 91–114, DOI: 10.1080/02678373.2015.1136710.
5. Friedman M., Rosenman R.H., *Type A Behavior and Your Heart*, New York 1974.
6. Giga S.I., Cooper C.L., Faragher B., *The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work*, „International Journal of Stress Management” 2003, Vol. 10, No. 4, s. 280–296.
7. Graham J.E., Christian L.M., Kiecolt-Glaser J.K., *Stress, Age, and Immune Function: Toward a Lifespan Approach*, „Journal of Behavioral Medicine” 2006, Vol. 29, No. 4, s. 389–400.
8. Hassard J., Cox T., *Work-related stress: Nature and management*, 26.01.2015, [https://oshwiki.eu/wiki/Work-related\\_stress:\\_Nature\\_and\\_management](https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management) (24.04.2018).
9. Hurrell Jr. J.J., Murphy L.R., *Occupational stress intervention*, „American Journal of Industrial Medicine” 1996, Vol. 29, No. 4, s. 338–341.
10. Kompier M.A.J., Kristensen T.S., *Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context* [w:] *Stress in the Workplace: Past, Present and Future*, ed. by J. Dunham, Philadelphia 2001, s. 165–190.
11. Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G., *Handbook of Work Stress: A systematic approach for organizational practice*, Amsterdam 1990.
12. LaMontagne A.D., Keegel T., Louie A.M., Ostry A., Landsbergis P.A., *A Systematic Review of the Job-Stress Intervention Evaluation Literature, 1995–2005*, „International Journal of Occupational Environmental Health” 2007, Vol. 13, No. 3, s. 268–280.
13. Leka S., Jain A., *Health Impact of The Psychosocial Hazards of Work: An Overview*, Geneva 2010.
14. Milczarek M., Najmiec A., *The Relationship Between Workers' Safety Culture and Accidents, Near Accidents and Health Problems*, „The International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2004, Vol. 10, No. 1, s. 25–33.
15. Sutherland V.J., Cooper C.L., *Strategic Stress Management: an Organizational Approach*, New York 2000.
16. Tetrick L.E., Quick J.C., *Prevention at Work: Public Health in Occupational Settings* [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, ed. by J.C. Quick, L.E. Tetrick, Washington 2003, s. 3–18.
17. Widerszal-Bazyl M., Warszewska-Makuch M., *Employee Direct Participation in Organisational Decisions and Workplace Safety*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2008, Vol. 14, No. 4, s. 367–378.
18. Widerszal-Bazyl M., Żołnierczyk-Zreda D., Jain D., *Standards Related to Psychosocial Risks at Work* [w:] *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, ed. by S. Leka, T. Cox, Nottingham 2008, s. 37–59.
19. Żołnierczyk-Zreda D., *An intervention to reduce work-related burnout in teachers*, „International

- Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2005, Vol. 11, No. 4, s. 423–430.
20. Żołnierczyk-Zreda D., *Programy psychologicznego wspierania pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i praktyka” 2005, nr 12, s. 2–3.
21. Żołnierczyk-Zreda D., *Strategie przeciwdziałania stresowi w organizacji na poziomie indywidualnym. Program modyfikacji Wzoru A u pracowników*, „Ergonomia” 1999, t. 22, nr 1, s. 121–128.
22. Żołnierczyk-Zreda D., Bedyńska S., Warszevska-Makuch M., *Work time control and mental health of workers working long hours: The role of gender and age*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2012, Vol. 18, No. 3, s. 311–320.
23. Żołnierczyk-Zreda D., Cieślak R., *Modifying Type A in a Nonclinical Population of Polish Managers*, „Journal of Occupational Safety and Ergonomic” 2001, Vol. 7, No. 3, 309–332.

## Wydarzenia, opinie – 2017

■ **15–17 listopada** w Zawierciu odbyła się 10 ogólnopolska konferencja „Ocena ryzyka – narzędzie poprawy warunków pracy”, zorganizowana przez redakcję miesięcznika „Atest. Ochrona Pracy”.

Wydarzenie ma charakter cykliczny. Zostało zapoczątkowane w 2008 r. jako ogólnopolskie spotkanie praktyków i ekspertów oraz początkujących pracowników służby bhp zainteresowanych tematyką poprawy bezpieczeństwa w środowisku pracy, a zwłaszcza oceną ryzyka zawodowego. Podczas dotychczasowych konferencji organizowanych pod patronatem „Atestu” tematyka ryzyka pojawiała się w kontekście wypadków przy pracy, jakości pracy służby bhp w ujęciu praktycznym, planowania działań behapowskich w firmie oraz identyfikacji lub eliminacji zagrożeń wypadkowych. Spotkanie w Zawierciu zdominowały tematy związane z miejscem oceny ryzyka w systemie ochrony pracy oraz w działaniach podejmowanych przez pracodawcę i służbę bhp. Organizatorzy starali się pokazać wiele czynników, które mają wpływ na poprawne udokumentowanie wyników oceny ryzyka zawodowego. Przedmiotem obrad były w szczególności zagadnienia dotyczące relacji pomiędzy różnymi działaniami w obszarze pracy a procesem identyfikacji zagrożeń oraz szacowania i oceny ryzyka jako narzędzia poprawy warunków pracy.

10 ogólnopolska konferencja miesięcznika „Atest. Ochrona Pracy” cieszyła się dużym zainteresowaniem środowiska. Zgromadziła niemal 190 specjalistów do spraw bezpiecznego kształtowania środowiska w miejscu pracy, reprezentujących małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Program konferencji obejmował m.in. takie zagadnienia, jak:

- kryteria doboru kombinezonów ochronnych krótkotrwałego użytku,
- zaawansowane rozwiązania inżynierskie do pracy w przestrzeniach zamkniętych i ograniczonych,
- lista zadań, którymi nie powinna zajmować się służba bhp,
- rozwiązania wspierające system profilaktyki zdrowotnej oraz ochronę rąk i stóp,
- ocena ryzyka dla zadań w energetyce,
- nietypowe rozwiązania bezpiecznego wykonywania robót budowlanych,
- ocena ryzyka zawodowego przed rozpoczęciem prac na wysokość, bezpieczeństwo pracy i ocena ryzyka zawodowego przy eksploatacji urządzeń i instalacji elektrycznych,
- działania z zakresu prewencji rentowej i wypadkowej realizowane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
- rozważania, czy ocena ryzyka to tylko „papierowy tygrys”,
- wpływ stosowania narzędzi ręcznych na układ mięśniowo-szkieletowy.

10 edycję konferencji miesięcznika „Atest – Ochrona Pracy” w Zawierciu tworzyły różne elementy:

- cztery sesje tematyczne,
- dwie dyskusje panelowe,
- stoiska wystawiennicze,
- wystawa prac plastycznych,
- konkurs wiedzy o bhp.

Podczas konferencji kilka uznanych firm działających w obszarze bezpieczeństwa, np. Elokon Polska, Protek-System, Fellowes, Tarbonus, Filter Service, Alfa i Omega, przedstawiło materiały informacyjne na temat swoich produktów lub usług oraz przykłady fachowych porad specjalistów na temat nowoczesnych i innowacyjnych



rozwiązań w obszarze ochrony zdrowia pracowników w środowisku pracy.

W części warsztatowej, realizowanej w czterech sesjach tematycznych, uczestnicy zapoznali się z:

- oceną i nadzorowaniem ryzyka zawodowego,
- poszukiwaniem sposobu redukcji ryzyka do poziomu akceptowalnego,
- metodyką prowadzenia procesu ryzyka i sposobu dokumentowania jej oceny,
- nowoczesnymi metodami ćwiczeń wykorzystywanymi podczas szkoleń,
- zagadnieniami dotyczącymi kwalifikowania zdarzenia jako wypadku przy pracy.

W programie spotkania ważne miejsce zajęły również dwie dyskusje panelowe dotyczące oceny ryzyka zawodowego oraz zadań służby bhp i działalności tej służby w zakładach pracy, moderowane przez Dariusza Smolińskiego i Lesława Zielińskiego – wieloletnich pracowników służby bhp.

Redakcja miesięcznika „Atest – Ochrona Pracy” od przeszło 20 lat ogłasza konkurs Złote Szelki. Nagrody wręczane są kolejnym laureatom w kategoriach: „Autor najlepszego artykułu zamieszczonego na łamach »Atestu« w minionym roku” oraz „Promotor działań na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia pracowników”. Decyzją Kapituły w 2017 r. laureatką Złoty Szelek, czyli najlepszym promotorem działań na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, została Justyna Pokładnik. Nagrodę przyznano za profesjonalizm w działaniu i zaangażowanie w promocję bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Laureatką w drugiej kategorii została Elżbieta Tarczoń. Wręczono wyróżnienie dla najlepszego autora za artykuły na temat: charakterystyki zagrożeń zawodowych związanych z zakłuciami i zranieniami w sektorze opieki zdrowotnej, zasad postępowania po ekspozycji na materiały zakaźne oraz działań profilaktycznych w tym zakresie.

10 konferencja „Ocena ryzyka – narzędzie poprawy warunków pracy” była okazją do jubileuszu siedemdziesięciolecia czasopisma „Atest”. Podczas jednego z wykładów przedstawiona została historia miesięcznika na tle rozwoju polskiego czasopiśmiennictwa poświęconego tematyce bezpieczeństwa pracy. W spotkaniu w Zawierciu wzięły udział: dyrektor Departamentu Prewencji i Rehabilitacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, która przedstawiła prezentację na temat działań z zakresu prewencji rentowej i wypadkowej realizowanych przez ZUS, i członek zespołu zajmującego się prewencją wypadkową.

■ **17-18 listopada** w Krakowie odbyła się X Konferencja Naukowa Sekcji Prewencji i Epidemiologii Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego „Kardiologia prewencyjna 2017 – wytyczne, wątpliwości, gorące tematy”. W spotkaniu multidyscyplinarnym wzięło udział ponad 500 kardiologów, internistów i lekarzy rodzinnych oraz profesjonalistów z innych dziedzin medycyny i nauk o zdrowiu. Podczas obrad specjaliści dyskutowali na temat miażdżycy, hipercholesterolemii oraz niewydolności serca. Gościem specjalnym konferencji był prof. David Wood, prezydent Światowej Federacji Serca, który – odnosząc się do wyników ogólnosiłowych badań – przedstawił prognozę Światowej Organizacji Zdrowia (ang. World Health Organization, WHO) na 2025 r. Obecnie celem prewencji jest zmniejszenie przedwczesnej umieralności o ok. 25% do roku 2025. Eksperti uznali, że będzie to możliwe dzięki wprowadzeniu zmian w profilaktyce i leczeniu chorób serca oraz wzrostowi nakładów na działania prewencyjne.

Zebrani z zainteresowaniem wysłuchali wystąpienia prof. Tomasza Grodzkiego, prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego ds. Collegium Medicum, na temat ograniczeń profilaktyki chorób układu krążenia. Natomiast prof. Piotr Jankowski – sekretarz Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego, zabierając głos podczas konferencji, podjął temat dotyczący palenia tytoniu. Poruszył m.in. kwestię skuteczności regularnego zalecania zerwania z nałogiem w czasie wizyty pacjenta w gabinecie, ułożenia planu odzwyczajenia od palenia oraz włączenia leczenia farmakologicznego podczas leczenia zespołu uzależnienia od tytoniu.

W konferencji wzięła udział dyrektor Departamentu Prewencji i Rehabilitacji Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wraz z członkiem zespołu lekarskiego w Departamencie Prewencji i Rehabilitacji. Pani dyrektor Małgorzata Nietopiel uczestniczyła w sesji plenarnej na temat organizacji opieki nad pacjentami z chorobami układu krążenia w Polsce. Dyskusja odbyła się z udziałem Lidii Gądek – posłanki na Sejm RP, Andrzeja Jacyny – p.o. prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia, Jarosława Pinkasa – sekretarza stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Gabrieli Sujkowskiej – dyrektor w Agencji Technologii Medycznych i Taryfikacji, Adama Witkowskiego – prezesa-elekta Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego.

■ **20 listopada** w Sejmie RP odbyła się Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Polska Szkoła Kompleksowej Rehabilitacji. Analiza prawno-porównawcza instytucjonalnych rozwiązań”. Spotkanie, zorganizowane z inicjatywy Parlamentarnego Zespołu ds. Osób z Niepełnosprawnością Narządu Wzroku, zostało objęte honorowym patronatem marszałka Sejmu RP. W konferencji uczestniczyli m.in. przedstawiciele Sejmu i Senatu, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Najwyższej Izby Kontroli, Narodowego Funduszu Zdrowia, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Krajowej Izby Fizjoterapeutów, kilku towarzystw naukowych i organizacji pacjentów.

Celem konferencji była wielopłaszczyznowa i wielopoziomowa analiza obecnie funkcjonujących rozwiązań i wskazanie propozycji zmian instytucjonalnych w zakresie orzecznictwa i rehabilitacji. W latach 90. XX wieku podzielono rehabilitację na medyczną, społeczną i zawodową, które rozdzielono między poszczególne systemy i resorty. Uczestnicy forum opowiedzieli się za powrotem do kompleksowego podejścia polskiej szkoły rehabilitacji. Jak wskazano w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, postęp w dziedzinie medycyny, powodujący wydłużenie trwania życia, i zmieniająca się sytuacja rodziny spowodowały, że starzenie się i niepełnosprawność stają się ważnym problemem społecznym. W wielu przypadkach skuteczna rehabilitacja oraz odpowiednie przygotowanie zawodowe mogłoby umożliwić chorym powrót do pracy. W dokumencie podkreślono, że polityka gospodarcza i społeczna wymagają szybkiego stworzenia kompleksowego systemu wczesnej rehabilitacji, który zapobiegnie niepotrzebnym hospitalizacjom oraz zwiększonym kosztom społecznym.

Obecna na konferencji prof. Gertruda Uścińska, prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, zwróciła uwagę, że istnieje potrzeba rozważenia koncepcji narodowego programu aktywności ekonomicznej, który powinien zawierać element kompleksowej rehabilitacji: medycznej, zawodowej i społecznej. Odnosząc się do tego rozwiązania, prezes ZUS zapowiedziała powstanie w Polsce ośrodków kompleksowej rehabilitacji. Stanowisko w tej sprawie przedstawiła również pełniąca obowiązki prezesa Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Dorota Habich, która poinformowała o przystąpieniu

do tworzenia wspólnie z ZUS ośrodków kompleksowej rehabilitacji. „Osoby niepełnosprawne dostrzegają znaczne rozproszenie instytucjonalne, brak korelacji form wsparcia i informacji, a także spóźniony dostęp do rehabilitacji medycznej” – dodała prezes PFRON.

■ **29 listopada** w Zamku Królewskim w Warszawie odbyło się uroczyste wręczenie nagród Głównego Inspektora Pracy im. Haliny Krahełskiej. Nagroda przyznawana jest od 28 lat za dokonania w dziedzinie prewencji zagrożeń zawodowych, nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy, wynalazczości, projektowania i wdrażania bezpiecznych technik i technologii w zakresie ochrony pracy, a także popularyzacji prawa pracy i ochrony zdrowia oraz bezpieczeństwa pracy.

Nagroda im. Haliny Krahełskiej jest przyznawana, aby wyróżnić i promować osiągnięcia w zakresie ochrony pracy i zdrowia w środowisku pracy. W 2017 r. 11 osób zostało uhonorowanych za osiągnięcia w dziedzinie poprawy warunków pracy i eliminowanie zagrożeń dla zdrowia i życia w środowisku pracy. Wśród laureatów nagrody Głównego Inspektora Pracy im. Haliny Krahełskiej znaleźli się m.in.: Dorota Gardias, przewodnicząca Forum Związków Zawodowych, Wiesława Taranowska, wiceprzewodnicząca Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych (OPZZ), Janina Suzdorf, naczelnik Wydziału Legislacji w Departamencie Prawa Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Bogusław Motowidełko, członek Rady Ochrony Pracy, Andrzej Smółko, prezes CWS-boco, przewodniczący Koalicji Bezpieczni w Pracy, Andrzej Ziółkowski, prezes Urzędu Dozoru Technicznego. Podczas uroczystej gali w Zamku Królewskim nagrody wręczali: Elżbieta Rafalska, minister rodziny, pracy i polityki społecznej i Wiesław Łyszczek, główny inspektor pracy.

■ **7 grudnia** w Kinie za Rogiem „Jack’s Cinema” miał miejsce finał pierwszej edycji konkursu fotograficznego i filmowego O!ZNAKI PRACY 2017. Konkurs zorganizował Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Zakład Ubezpieczeń Społecznych był jednym z partnerów przedsięwzięcia. O!ZNAKI PRACY to konkurs na najlepszy fotograficzny lub filmowy komentarz współczesnej pracy, przeznaczony dla ludzi młodych. W konkursie mogły wziąć udział osoby poniżej 30 roku życia, które chciały podzielić się własnym pomysłem na przedstawienie obrazu pracy w dzisiejszym świecie. Konkurs był rozgry-



wany w dwóch kategoriach: fotografia oraz film i multimedia. Tematy konkursu były następujące:

1. Roboty, automaty, sztuczna inteligencja – bać się czy zacierać ręce? Szanse i zagrożenia dla człowieka i jego pracy.
2. W sieci – życie codzienne i praca cyfrowych tubylców.
3. Telepraca, elastyczny czas pracy, praca na odległość – w poszukiwaniu mobilnych form zatrudnienia; wolność i alienacja.
4. Czas wolny i czas pracy – konfrontacja i ko-habitacja.
5. Łańcuch produkcji – idź śladem produktu do jego źródeł, przekonaj się, gdzie i w jakich warunkach powstaje.
6. Warsztat pracy – czym jest współczesny warsztat pracy? jak się zmienia?
7. Slashies – pracoholicy, wolni strzelcy, pomysł na życie?
8. e-wolontariat, e-praca – e-wolucja?
9. Nie cofniesz czasu – konsekwencje wypadków przy pracy ponoszą osoby, które im uległy, ale też ich bliscy.
10. Jak pracę zabezpieczano? – subiektywna historia bezpieczeństwa w pracy i co z niej wynika.

W skład jury weszli przedstawiciele partnerów konkursu. Dzięki temu prace były oceniane przez osoby reprezentujące różne punkty widzenia. W jury znaleźli się wybitni eksperci reprezentujący różne zawody, doświadczenia i poglądy. Artyści, naukowcy, ekonomiści, przedsiębiorcy, dziennikarze, prawnicy. Przedstawiciele uczelni, instytucji państwowych, organizacji pozarządowych, biznesu, agencji reklamowych, partnerów społecznych, mediów. Osoby na co dzień zajmujące się komunikacją wizualną, analizujące jej różne wymiary i w praktyce korzystające z jej rezultatów. Jury oceniło 142 zdjęcia i 20 filmów zakwalifikowanych do konkursu i przyznało Gran Prix w każdej kategorii oraz po 3 wyróżnienia. Przyznano także nagrodę uczestników oraz nagrody i wyróżnienia im. Piotrusia Pana oraz wyróżnienia specjalne. Nagrodzone prace można obejrzeć na stronie [www.oznakipracy.ciop.pl](http://www.oznakipracy.ciop.pl).

■ **11 grudnia** w sali im. A. Bączkowskiego w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej odbyła się uroczystość wręczenia nagród laureatom 45 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy. Organizatorem konkursu było Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, współpracujące z: Naczel-

ną Organizacją Techniczną (FSNT-NOT), Ministerstwem Rozwoju, Ministerstwem Zdrowia, Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwem Edukacji Narodowej, Państwową Inspekcją Pracy, Urzędem Dozoru Technicznego, Wyższym Urzędem Górniczym, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Business Centre Club, Konfederacją Lewiatan, Pracodawcami Rzeczypospolitej Polskiej, Związkiem Rzemiosła Polskiego, Niezależnym Samorządnym Związkiem Zawodowym „Solidarność”, Ogólnopolskim Porozumieniem Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych.

Przedmiotem konkursu są wdrożone rozwiązania techniczne i organizacyjne, a także prace naukowo-badawcze, które służą kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy na poziomie europejskim. Przedsięwzięcie jest realizowane w dwóch kategoriach: kategoria „A” – Rozwiązania techniczne i organizacyjne, kategoria „B” – Prace naukowo-badawcze.

Celem konkursu jest inspirowanie racjonalizatorów do podejmowania działań oraz upowszechniania opracowań i rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo w środowisku pracy. Organizatorzy starają się zachęcić pracodawców i pracowników do dzielenia się nowymi przedsięwzięciami, które eliminują lub zmniejszają zagrożenia czynnikami szkodliwymi w środowisku pracy. Ma to zasadnicze znaczenie nie tylko dla poprawy jakości i warunków pracy, lecz także dla konkurencyjności. Instytucje i podmioty działające w obszarze obejmującym przeciwdziałanie wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym mają przed sobą wciąż nowe wyzwania. Szukają sposobów na eliminację lub zmniejszenie zagrożenia czynnikami szkodliwymi w środowisku pracy. Pracodawcy coraz bardziej świadomie tworzą takie środowiska pracy, aby pracownicy mogli wykonywać swoje zadania bezpiecznie. Pracownicy, realizując swoje obowiązki, mają coraz większą wiedzę na temat zagrożeń w miejscu pracy i poszukują sposobów na unikanie sytuacji niebezpiecznych.

Podczas ostatniej edycji konkursu rozpatrywane były rozwiązania techniczne i organizacyjne oraz prace naukowo-badawcze (w tym np. rozprawa doktorska), które znalazły lub znajdą zastosowanie w praktyce. Przedstawione wnioski konkursowe zawierają opis rozwiązania technicznego lub organizacyjnego udokumentowany rysunkami i zdjęciami, w którym zawarta jest istota rozwiązania z podkreśleniem



Laureaci i organizatorzy  
45 edycji Ogólnopolskiego  
Konkursu Poprawy  
Warunków Pracy

Fot. Archiwum CIOP PIB

jego oryginalności oraz wyniki pomiarów środowiska pracy przed i po zastosowaniu rozwiązania. Wnioskodawca zamieszcza również potwierdzenie wdrożenia rozwiązania i jego zakresu poprzez wyszczególnienie liczby osób, którym poprawiono warunki pracy, i pokazanie certyfikatu dopuszczającego zgłaszane rozwiązanie do użytkowania, dokumentującego jego zgodność z wymaganiami prawa. Komisja konkursowa ocenia prace popularyzujące oryginalne rozwiązania lub działania organizacyjne z obszaru bezpieczeństwa i ochrony zdrowia człowieka w środowisku pracy z różnych działów gospodarki, wdrożone w ciągu ostatnich dwóch lat. Upowszechnianie wyróżnionych rozwiązań prac pozwala na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które przyczyniają się do zmniejszenia ryzyka związanego z użytkowaniem maszyn i urządzeń oraz umożliwiają wyjaśnianie przyczyn wypadków przy pracy.

Konkurs cieszy się zainteresowaniem pomysłodawców i racjonalizatorów, w tym m.in. pracowników lub grup pracowników – naukowców, projektantów, konstruktorów, technologów, mistrzów, których opracowania znalazły uznanie przedsiębiorców. W 45 edycji konkursu komisja konkursowa oceniła łącznie 59 wniosków konkursowych, w tym 52 wnioski w kategorii rozwiązania techniczne i organizacyjne (już wdrożone) i 7 w kategorii prace naukowo-badawcze, które mogą zostać wykorzystane w praktyce. Kapituła konkursu wydała opinię na temat 57 prac, ponieważ jedna z nich nie została zakwalifikowana ze

względów formalnych, a drugą wycofał autor opracowania. Oprócz nagród, o których przyznanie wnioskowała komisja, prezes Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego ufundował nagrodę w kategorii prace naukowo-badawcze za opracowanie mające zastosowanie w rolnictwie.

W dzisiejszym świecie wydaje się oczywiste, że wykonywanie pracy powinno być bezpieczne dla wszystkich pracowników. Pracodawcy starają się tworzyć bardziej bezpieczne i zdrowsze warunki w miejscu pracy, aby pracownicy mogli realizować swoje zadania bez szkody dla zdrowia. W latach poprzednich najczęściej prac na konkurs napływało od autorów reprezentujących przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego i przetwórczego. Podczas 45 finału konkursu można było zauważyć nieznaczną zmianę tendencji oraz tematyki popularyzującej zagadnienia techniczne i organizacyjne. Wnioski, które wzięły udział w konkursie, dotyczyły poprawy bezpieczeństwa oraz likwidacji zagrożeń i uciążliwości w miejscu pracy. Zawierają innowacyjne rozwiązania organizacyjne i techniczne ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich, nowych technologii oraz metod i systemów zarządzania. Ich zastosowanie w znaczny sposób ograniczy liczbę osób zatrudnionych w warunkach narażenia na czynniki niebezpieczne, a tym samym przyczyni się do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych. Ma to istotny wpływ nie tylko na poprawę jakości pracy, ale jest również sposobem na zmniejszenie strat ekonomicznych i społecznych w organizacjach.

W 45 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy w kategorii rozwiązań techniczne i organizacyjne nagrodę pierwszego stopnia otrzymali pomysłodawcy innowacyjnej metody monitoringu przeciwpożarowego w kopalniach – Górniczy Światłowodowy System Pomiaru Temperatury (GSPT). Projekt powstał w firmie DMP SYSTEM Sp. z o.o. w Świętochłowicach. Przyznane zostały 2 nagrody drugiego stopnia. Pierwszą z nich otrzymał zespół autorów z CEMEX Polska Sp. z o.o. w Warszawie za dwa opracowania, stanowiące rozwiązania komplementarne, dotyczące: a) środków techniczno-organizacyjnych zwiększających bezpieczeństwo w razie zaistnienia zdarzenia wypadkowego w zakładach górniczych CEMEX Polska, b) systemu szkolenia, oceny i nagradzania podwykonawców. Drugą nagrodę drugiego stopnia, za stacjonarny system wodowania i odfekalniania pojazdów kolejowych w Sekcji Napraw i Eksploatacji Taboru Sochaczew w „Kolejach Mazowieckich – KM” Sp. z o.o., otrzymał wykonawca z firmy „Koleje Mazowieckie – KM” Sp. z o.o. Przyznane zostały 3 nagrody trzeciego stopnia. Pierwszą z nich otrzymał zespół wykonawców z Trusted Adviser Grup sp. z o.o. w Mikołowie za 2 opracowania, zgłoszone przez ten sam zespół autorów, stanowiące rozwiązania komplementarne dotyczące systemów mocowania ładunków w transporcie: a) trener ładunkowy do doskonalenia umiejętności operowania ładunkami oraz b) miernik nominalnej siły ręcznej (SHF) pozwalający na bezpieczne stosowania pasów mocujących. Drugą nagrodę trzeciego stopnia otrzymali wykonawcy z Enea Elektrownia Połaniec S.A. w Połaniu za wprowadzenie sterowania zaworami odcinającymi dopływ pary i ścieków na zewnątrz zbiornika „Łapacz mazutu” oraz zamontowanie zasuw do spiętrzania ścieków podczas procesu odzyskiwania oleju opałowego ciężkiego w celu ograniczenia zagrożenia na czynnik rakotwórczy. Trzecią nagrodą trzeciego stopnia uhonorowani zostali wykonawcy z firmy Winkelmann Sp. z o.o. w Legnicy za rozwiązanie dotyczące automatyzacji procesu szlifowania spoin wzdłużnych.

W kategorii prace naukowo-badawcze nagrodę pierwszego stopnia otrzymali autorzy z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego za opracowanie systemu zdalnego monitoringu

parametrów wibroakustycznych środowiska pracy z wykorzystaniem źródeł energii odnawialnej do jego zasilania. Nagrodę drugiego stopnia w tej kategorii otrzymał zespół autorów z Politechniki Krakowskiej i firmy Trucks Sp. z o.o. w Niepołomicach za pracę dotyczącą możliwości stosowania modułowego kombinonu symulacji wieku do oceny podczas prac fizycznych.

Prezes Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego przyznał nagrodę autorom z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego i Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu za pracę dotyczącą półmasek filtrujących wielokrotnego użycia z funkcją czasowej aktywacji środka biobójczego.

Podczas podsumowania 45 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy 9 wykonawców uhonorowanych zostało dyplomami i statuetkami, a kolejnych 7 otrzymało wyróżnienia (dyplomy). Wyrazy uznania i gratulacje w formie listownej, związane z zastosowaniem rozwiązań technicznych i organizacyjnych w zakresie poprawy warunków pracy, kapituła konkursu skierowała do 6 racjonalizatorów. Laureatom konkursu nagrody wręczyli: Elżbieta Rafalska – minister rodziny, pracy i polityki społecznej, Danuta Koradecka – przewodnicząca Sądu Konkursowego, Janina Pszczółkowska – zastępca prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. W imieniu nagrodzonych głos zabrał Adam Kwiatkowski – dyrektor pionu produkcji w ENEA Elektrownia Połaniec, który podziękował za ufundowane nagrody i dyplomy. Jednocześnie wyraził przekonanie, że przyznane wyróżnienia zobowiązują i motywują autorów do jeszcze bardziej wyętej pracy na rzecz przeciwdziałania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym. Nagrody są wymiernym wyrazem uznania dla zaangażowania pomysłodawców, którzy jednocześnie oczekują wsparcia dla swojej działalności.

W uroczystości wręczenia dyplomów laureatom 45 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy Zakład Ubezpieczeń Społecznych reprezentowali: naczelny lekarz ZUS, dyrektor Departamentu Prewencji i Rehabilitacji i przedstawiciel Wydziału Prewencji – członek Sądu Konkursowego.

**Irena Sajkowska**  
Departament Prewencji i Rehabilitacji



[www.zus.pl](http://www.zus.pl)

Kwartalnik „Prewencja i Rehabilitacja” jest dostępny także w formacie PDF na stronie [www.zus.pl](http://www.zus.pl).

Należy otworzyć zakładkę „Baza wiedzy”

wejść w „Bibliotekę / Wydawnictwa ZUS” i wybrać „Czasopisma”.

Można tam znaleźć wszystkie numery

„Prewencji i Rehabilitacji” wydane od 2009 roku.

W „Bibliotece” na stronie [www.zus.pl](http://www.zus.pl) udostępniamy również

inne czasopisma wydawane przez ZUS, takie jak:

- „ZUS dla Seniora” – kwartalnik dla starszych osób,
- „ZUS dla Studenta” – czasopismo dla młodych ludzi,
- „ZUS dla Ciebie” – dwumiesięcznik dla ubezpieczonych i świadczeniobiorców,
- „ZUS dla Biznesu” – dwumiesięcznik dla przedsiębiorców,
- „Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka” – kwartalnik naukowy

oraz publikacje książkowe związane z zabezpieczeniem społecznym, różnorodne poradniki i ulotki dla naszych klientów, a także materiały multimedialne.