

Prewencja i Rehabilitacja

kwartalnik

ISSN 1731-8971

Nr 1 (43) 2016

- Dorota Molek-Winiarska
Programy redukcji stresu – koszty czy zyski? s. 1
- Łukasz Baka
Stres w pracy jako źródło kontrproduktywnych zachowań pracowników s. 11
- Magdalena Bryła
Rehabilitacja w schorzeniach psychosomatycznych s. 23
- Irena Sajkowska
Wydarzenia, opinie – 2015 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: Wydział Wydawnictw Gabinetu Prezesa

Projekt graficzny okładki: Olaf Rawski

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

Nakład 500 egz. Zamówienie nr 1057/16

Programy redukcji stresu – koszty czy zyski?

Stres w organizacji jest niewątpliwie istotnym zjawiskiem, często poruszonym w literaturze przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Studia teoretyczne oraz badania empiryczne dotyczące psychologicznych konsekwencji stresu, takich jak wypalenie zawodowe, uzależnienia oraz choroby psychiczne (nerwice, depresja), uświadamiają potrzebę podejmowania działań profilaktycznych. Również badania medyczne i fizjologiczne pokazują zależność między stresem zawodowym a chorobami układu naczyniowego czy mięśniowo-szkieletowego. Wreszcie badania ekonomiczne z zakresu kontrolingu personalnego oraz ekonometrii ukazują istotę zależności pomiędzy brakiem działań redukujących stres a kosztami zasobów ludzkich.

W obliczu wyżej opisanych zjawisk wydaje się niezwykle istotne, zarówno z perspektywy badań naukowych, jak i praktyki organizacyjnej, podejmowanie wszelkich inicjatyw w zakresie redukowania stresu zawodowego wśród pracowników.

Niniejszy artykuł porusza zagadnienia stresu zawodowego oraz kosztów, które generuje brak działań interwencyjnych. W konfrontacji z tymi danymi, w drugiej części artykułu zaprezentowano rodzaje programów redukcji stresu oraz wyniki analiz ekonomicznych dotyczących zwrotu kosztów z takich inwestycji. W artykule zaprezentowano również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 332 organizacjach, poświęconych zagadnieniu rodzaju i jakości programów interwencyjnych wdrażanych w Polsce.

Stres organizacyjny – rozważania definicyjne

Studiując literaturę dotyczącą zagadnienia stresu, można znaleźć wiele różnorodnych definicji pojęcia. Jednakże te odmienne spojrzenia raczej się uzupełniają niż konkurują ze sobą, gdyż samo zjawisko stresu jest niezwykle złożone i zróżnicowane. Poszukując definicji, należy odwołać się do trzech głównych grup koncepcji, z których każda akcentuje inny

aspekt stresu. Pierwsza grupa definicji ujmuje stres jako bodziec wywołujący określony zestaw reakcji (emocjonalnych, fizjologicznych). Pojawiają się one we wczesnych badaniach nad pojęciem stresu, wykonywanych m.in. na skoczках spadochronowych (Janis, 1958; Reykowski, 1966). Takie podejście implikuje istnienie pewnego zestawu czynników, które oddziałują na wszystkich ludzi, wywołując reakcje stresowe, np. skok ze spadochronem, śmierć bliskiej osoby. Niemniej jednak istnieje wiele sytuacji, w których jedna osoba będzie odczuwać stres, a inna nie. Co więcej, nawet ten sam człowiek może w takich samych okolicznościach raz reagować stresem, a innym razem nie. Te wnioski wskazują na potrzebę dodania kolejnego elementu w celu pełnego zdefiniowania zjawiska stresu.

Druga grupa definicji dotyczy więc ujmowania stresu jako reakcji na sytuację zewnętrzną. Prekursorem tego podejścia jest Hans Selye, który definiuje stres jako nieswoistą reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania (1977). Stres, wg Selyego, jest odczuwany przez jednostkę jako wynik działania stresora, czyli czynnika zewnętrznego. Organizm człowieka w sytuacji działania stresora dąży do

przywrócenia zaburzonej równowagi. Dążenie to jest reakcją nieswoistą, gdyż jest niezależne od tego, czy owa równowaga została zakłócona na skutek niekorzystnych warunków atmosferycznych, leków, silnych emocji czy bólu (Selye, 1977). Autor w tym podejściu do stresu opiera się głównie na analizie reakcji fizjologicznych organizmu, nie biorąc pod uwagę poznawczej oceny jako czynnika mogącego wywołać stres.

Trzecia grupa definicji ujmuje stres w kategoriach psychologicznych. Jest to stan psychiczny wynikający z interakcji między jednostką a otoczeniem. Najbardziej znaną teorią w tej grupie jest koncepcja Richarda Lazarusa, który definiuje stres jako „szczególną relację między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyrężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” (Lazarus, Folkman, 1984). Stres zależy wyłącznie od oceny poznawczej jednostki. W tym ujęciu stres jest więc zjawiskiem całkowicie subiektywnym i wystąpi wtedy, gdy jednostka oceni sytuację jako stresującą. Pozwala to na wyjaśnienie różnic inter- i intrapersonalnych w zakresie odczuwania stresu.

Niezależnie od owych trzech nurtów, komplementarnych do siebie w określaniu, czym jest stres, należy wskazać na jeszcze dwa przymioty tego zjawiska. Po pierwsze, stres nie jest czymś, czego należy zawsze unikać. Jak powiedział H. Selye: „Całkowita wolność od stresu to śmierć” (1977), co oznacza, iż nie jest możliwe wyeliminowanie stresu z życia jednostki. Z tym faktem wiąże się druga ważna cecha stresu. Może on bowiem być pozytywny – eustres – lub negatywny – dystres. Choć oba rodzaje wywołują te same reakcje fizjologiczne, przynoszą diametralnie inne skutki emocjonalne, poznawcze oraz behawioralne. Podczas gdy dystres łączy się z emocjami negatywnymi (lęk, obawa, złość, frustracja), eustres objawia się radością, zniecierpliwieniem, podnieceniem, ekscytacją. Jest to pozytywna siła, która motywuje do działania, podwyższa subiektywną jakość życia, daje radość, zadowolenie i poczucie spełnienia realizowanych zadań.

Stres organizacyjny (*occupational stress*, *work-related stress*) w literaturze przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, uważany jest za zjawisko niekorzystne. Zazwyczaj badacze stresu w pracy, definiując go, opierają się na koncepcjach stresu psychologicznego. Dokonując analizy różnorodnych koncepcji stresu

organizacyjnego, można określić, iż jest to stan psychiczny wynikający z ciągłej interakcji między zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a niewystarczającymi indywidualnymi zasobami pracownika (Cooper, Payne, 1987; Ogińska-Bulik, 2006; Schabracz, 2003). Inaczej mówiąc, stres jest skutkiem spadku lub utraty kontroli nad działaniami podejmowanymi przez pracownika w organizacji (Karasek, 1979; Robbins, 2004). Istotną kwestią jest fakt, że sytuacja sama przez się nie jest stresogenna, gdyż stres jest reakcją jednostki na oddziaływanie środowiska. C. Cooper na podstawie badań przeprowadzonych w Instytucie Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan określa tę zależność jako teorię dopasowania. Ma on na myśli, po pierwsze, „dopasowanie umiejętności i zdolności człowieka do wymagań, jakie stawia wykonywany zawód”, po drugie zaś, możliwość zaspokajania potrzeb jednostki przez środowisko pracy (Cooper, Payne, 1987). Owo dopasowanie dotyczy zależności między sytuacją a jednostką z jej specyficzną osobowością, zachowaniem oraz myśleniem i przeżywaniem.

Interwencyjne programy redukcji stresu

W literaturze przedmiotu oraz praktyce organizacji można znaleźć wiele sposobów oddziaływania na poprawę zdrowia zawodowego. Działania te określa się mianem programów redukcji stresu (*stress management interventions*) (Kompier i in., 1998), interwencji związanych ze zdrowiem zawodowym (*interventions in occupational health*) (Briner, 2012), programów skoncentrowanych na dążeniu do równowagi między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance initiatives*) (Chang i in., 2010). Niezależnie od nazwy, działania takie definiuje się jako oparte na teorii naukowej oraz finansowane przez pracodawcę akcje, których celem jest zrównoważenie wymagań związanych z pracą, polepszenie zdrowia zawodowego i dobrostanu pracownika (Cascio, 2001; Nielsen i in., 2010; Sinclair i in., 2010), a także poprawa wyników ekonomicznych organizacji poprzez podnoszenie efektywności kapitału ludzkiego (Sinclair i in., 2010; Ten Brummelhuis i in., 2010).

Ze względu na cel działania można mówić o trojakim podziale interwencji (Cox i in., 2006; Dalgren, Gard, 2009; Richardson, Rothstein, 2008; Sinclair i in., 2010):

- pierwszego stopnia (*primary*) – koncentracja na diagnozowaniu i eliminowaniu bądź redukowaniu źródeł i kosztów patologii w organizacji,
- drugiego stopnia (*secondary*) – wspieranie pracowników w radzeniu sobie z istniejącym stresem, promowanie praktyk prozdrowotnych, rozwijanie zasobów indywidualnych w zakresie działań salutogenicznych,
- trzeciego stopnia (*tertiary*) – podejmowanie działań prowadzących do przywrócenia zdrowia psychosomatycznego, pomoc psychologiczna lub medyczna w zmaganiu się ze skutkami stresu lub innych patologii w pracy.

Działania prewencyjne można również podzielić na takie, które wdrażane są na poziomie organizacyjnym (*organizational level interventions*) oraz na poziomie jednostki (*individual level interventions*) (Cooper i in., 1996; Cox i in., 2006; Dalgren, Gard, 2009; Dewe, O'Driscoll 2002; Graveling i in. 2008; Richardson, Rothstein, 2008; Sinclair i in., 2010; van der Klink i in., 2001).

Pierwsze z nich to strategie i praktyki podejmowane przez przedsiębiorstwo w odpowiedzi na wymagania otoczenia i w celu zwiększenia konkurencyjności organizacji (Cox i in., 2007; Sinclair i in., 2010). Działania te, zazwyczaj długofalowe, stanowią element strategii personalnej i obejmują zmiany organizacyjne w zakresie poprawy ergonomii stanowisk pracy, systemowych rozwiązań dotyczących rozwoju pracowników czy też zmian w sposobie organizacji pracy. Interwencje takie zalicza się często do działań pierwszego stopnia. Organizacyjne programy redukcji stresu są dużo rzadziej wdrażane niż programy indywidualne. Przyczyną tego jest zazwyczaj pracochłonny i czasochłonny proces ich przygotowania, zorganizowania i wdrożenia, a co za tym idzie – większy koszt (Cox i in., 2006; Dalgren, Gard, 2009; Molek-Winiarska, 2013). Niemniej jednak ich efekty w zakresie poprawy zdrowia zawodowego są znacznie większe i trwalsze niż programów interwencji na poziomie jednostki. Ich skuteczność wiąże się nie tylko z tym, że redukują źródła patologii, ale zazwyczaj są także lepiej przygotowane, a ich efekty są prawidłowo monitorowane i porównywalne z wymiernymi wskaź-

nikami opracowanymi na początku wdrożenia (Houtman, 2007).

Wśród różnorodnych opracowań dotyczących programów redukcji stresu na poziomie organizacyjnym (w skrócie PPO) wymienia się następujące (Graveling i in., 2008; Dalgren, Gard, 2009; Molek-Winiarska, 2010):

- kontrola i poprawa ergonomii stanowisk pracy,
- wprowadzanie zmian w zakresie organizacji pracy (np. elastyczne formy czasu pracy, rotacja pracy, modyfikacje w zakresie zmianowego systemu pracy),
- definiowanie ról zawodowych w celu użycia ich klarowności i uniknięcia konfliktu, przeciążenia czy też niejednoznaczności ról,
- zwiększanie poczucia podmiotowości poprzez zarządzanie partycypacyjne i sprawne systemy komunikacji,
- prowadzenie szkoleń dla menedżerów z zakresu zarządzania zdrowiem zawodowym.

Programy na poziomie jednostki (w skrócie PPJ) mają na celu poprawę dobrostanu pracowników i zwiększenie możliwości radzenia sobie z presją w pracy (Bunce, 1997). Są dominującą grupą działań prozdrowotnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Powodem tego są korzyści wynikające z ich stosowania. Można je szybko wprowadzić i ocenić ich skuteczność. Są również elastyczne i można je dostosować do potrzeb różnych pracowników, którzy mogą je wykorzystywać w pracy i poza nią (Cox i in., 2006; Dalgren, Gard, 2009). Dużo łatwiej wdrożyć program interwencyjny na poziomie jednostki, utrzymując odpowiedni standard jakości i metodologii wdrożenia, niż przy przedsięwzięciu implementowanym na poziomie organizacji (Houtman, 2007). Wydaje się jednak, iż jednym z najistotniejszych powodów sprzyjających zdecydowanie częstszemu wdrożeniu programów redukcji stresu na poziomie jednostki są znacznie niższe koszty wdrożenia i monitoringu. Interwencje tego typu zazwyczaj zalicza się do zmian drugiego i trzeciego stopnia.

Wśród programów interwencyjnych na poziomie jednostki wymienia się następujące działania (Cox i in., 2000; Gardner i in., 2005; Graveling i in., 2008; Molek-Winiarska, 2015):

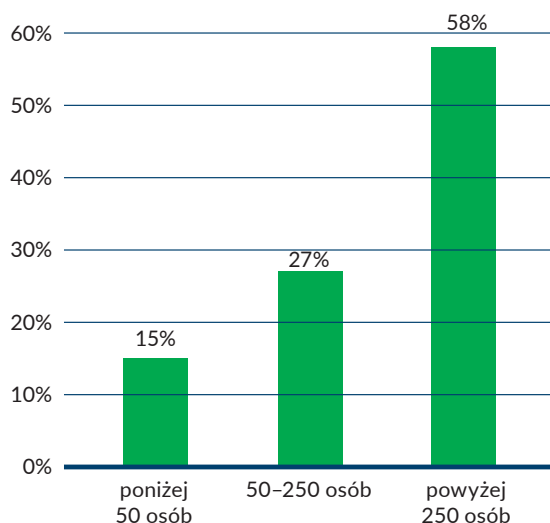
- szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem, oparte głównie na stosowaniu technik poznawczo-behawioralnych,

- promowanie oraz sponsorowanie aktywności fizycznej, uprawiania sportowego trybu życia (w godzinach lub po godzinach pracy),
- promowanie zdrowego trybu życia w zakresie żywienia, higieny snu, a także zachowań międzyludzkich i kompetencji „miękkich” w formie szkoleń, seminariów, prelekcji lub e-learningu,
- treningi relaksacji, medytacji, uważności (Mindfulness-based Stress Reduction – MBSR) i in.

Wyniki badań na próbie polskich przedsiębiorstw

Badania przeprowadzono wśród kierowników i dyrektorów działów personalnych średnich i dużych firm oraz wśród właścicieli przedsiębiorstw małych. W badaniu wzięty udział 332 organizacje. Strukturę zatrudnienia przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na strukturę zatrudnienia



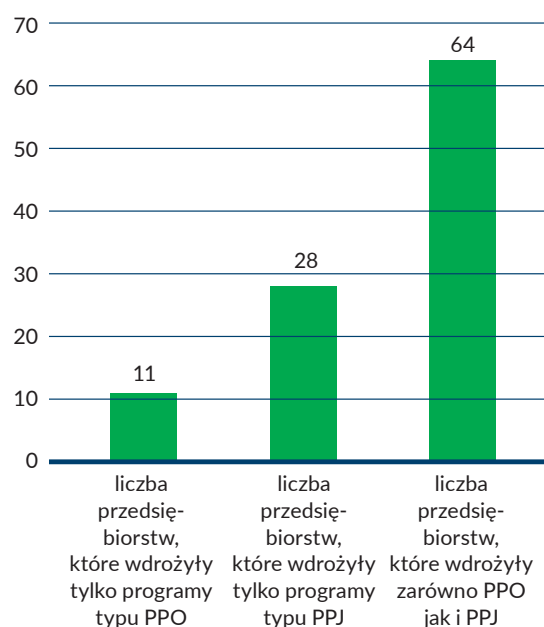
Źródło: opracowanie własne

Badanie było wykonywane w latach 2012–2015. Jego celem było zebranie informacji na temat rodzaju programów redukcji stresu wdrażanych w organizacjach w Polsce oraz jakości przeprowadzonych wdrożeń.

Z 332 badanych przedsiębiorstw 103 organizacje zadeklarowały podejmowanie działań w zakresie oddziaływania na zdrowie zawodowe pracowników. Pozostałe 229 nie dokonało dotychczas żadnych interwencji tego typu. Dalsza analiza wyników zawężona została więc do próby 103 organizacji mających doświadczenie w zakresie wdrożeń programów poprawy zdrowia zawodowego.

Niektóre z przedsiębiorstw dokonały kompleksowych wdrożeń zarówno programów typu PPO, jak i PPJ. Takie działania wydają się być najbardziej efektywne w perspektywie długookresowej. Najpełniej również realizują ideę redukcji stresu zawodowego wśród pracowników, gdyż usuwają źródła stresu, a tam, gdzie jest to niemożliwe, wspomagają pracowników w procesie radzenia sobie z nim. Programy takie jednak są czasochłonne i bardziej kosztowne. Rozkład wdrożeń poszczególnych rodzajów programów obrazuje wykres 2.

Wykres 2. Rozkład liczbowy organizacji wdrażających programy typu PPO i PPJ



Źródło: opracowanie własne

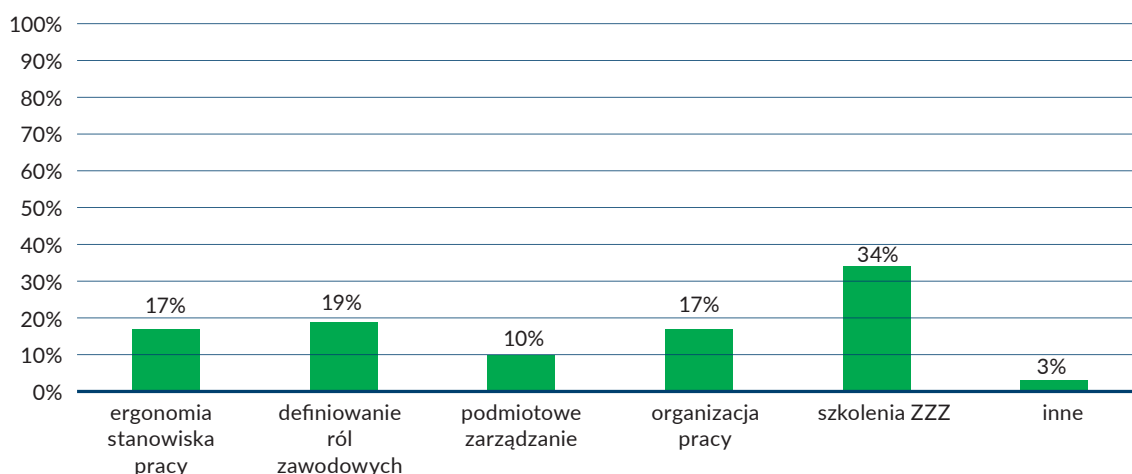
W obszarze interwencji na poziomie organizacyjnym (PPO) najczęściej wprowadzono szkolenia dla menedżerów dotyczące zarządzania zdrowiem zawodowym, rozpoznawania źródeł stresu i sposobów radzenia sobie z nim (39 wdrożeń, 34%).

W 22 przedsiębiorstwach (19%) wprowadzono zmiany dotyczące definiowania ról zawodowych tak, by uniknąć konfliktu, niejasności czy przeciążenia roli zawodowej. Inne działania dotyczyły zmian w zakresie organizacji pracy i elastycznego czasu pracy (20 wdrożeń), poprawy ergonomii stanowisk pracy (20 wdrożeń) oraz partycypacyjnego i podmiotowego stylu zarządzania (11 wdrożeń). Dane te obrazuje wykres 3.

niany program redukcji stresu, deklarowany przez 51 firm,

- umożliwienie pracownikom spotkań z psychologiem lub coaching zewnętrznym obejmujący tematy związane z radzeniem sobie ze stresem i jego skutkami – 43 przypadki,
- programy promocji zdrowia związane ze zdrowym trybem życia, dietą, dbałością o równowagę psychofizjologiczną – 41 przypadków,

Wykres 3. Procentowy rozkład PPO w badanej próbie



Źródło: opracowanie własne

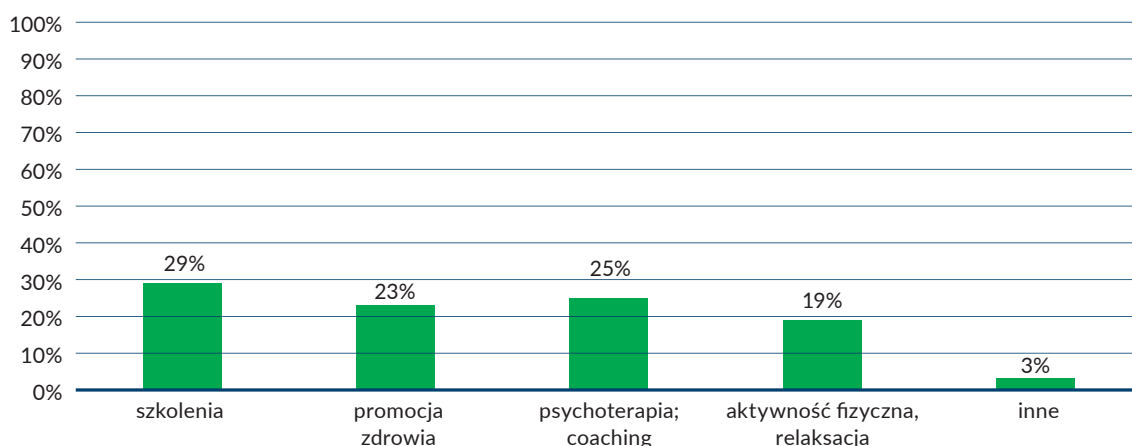
Działania na poziomie jednostki podejmuje się częściej niż programy na poziomie organizacji, co potwierdzają wnioski innych badaczy, opisane wcześniej. W tym obszarze przedsiębiorstwa reagują na stres zawodowy poprzez:

- organizowanie szkoleń z zakresu technik radzenia sobie ze stresem – najczęściej wymie-

- finansowanie pracownikom możliwości korzystania z szerokiej gamy ćwiczeń fizycznych (karnety na basen, siłownię, korty tenisowe itp.), zarówno w czasie pracy, jak i po – 33 przypadki.

Procentowy rozkład wyników obrazuje wykres 4.

Wykres 4. Procentowy rozkład rodzajów PPJ w badanej próbie



Źródło: opracowanie własne

Istotnym czynnikiem w prowadzonych badaniach jest ocena wdrożenia programów interwencyjnych wśród tych przedsiębiorstw, które deklarowały podejmowanie takich działań. Ocena ta jest dokonywana pośrednio poprzez pytania ankietowe, a nie bezpośrednio w konkretnych organizacjach. Wymiernym czynnikiem wskazującym, czy wdrożenie jest poprawne, jest analiza sytuacji przed i po implementacji oraz ocena stopnia realizacji zamierzonych celów, jeśli takie w ogóle były postawione.

Do badania oceny wdrożenia wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- analizę poziomu stresu wśród uczestników programu dokonaną przed i po interwencji,
- analizę kosztów stresu (emocjonalnych i finansowych),
- analizę źródeł stresu dokonaną przed wdrożeniem w celu dopasowania odpowiedniego programu niwelującego lub redukującego zdiagnozowane źródła stresu.

Wyniki dokonanej analizy (wykres 5) wskazują, że jedna trzecia przedsiębiorstw, które wdrażają programy interwencyjne, bada poziom stresu jako wyznacznik oceny realizacji celów, a prawie 43% organizacji bada źródła stresu zanim podejmie działania naprawcze. Pozostałe organizacje dokonują wdrożeń bez użycia wymienionych wskaźników. Zazwyczaj bowiem nie stosują żadnych mierników realizacji celów prócz poczucia zadowolenia wśród uczestników wdrożonych projektów. W zakresie badania kosztów stresu można stwierdzić, że organizacje właściwie nie zajmują się tymi szacunkami.

Uzyskane dane wskazują na niską wartość metodologiczną wdrożonych programów oraz trudności w ocenie efektów wdrożenia w po-

staci spadku kosztów stresu, redukcji lub eliminacji określonych źródeł stresu itd. Można więc wysnuć wniosek, iż działania te zazwyczaj nie są zorganizowane w konkretny proces polegający planowaniu, organizowaniu, wdrażaniu oraz monitorowaniu. Są one raczej odpowiedzią na katastrofalny stan psychofizyczny pracowników lub pojawiają się ze względu na pozyskane fundusze związane z dbałością o kapitał ludzki w przedsiębiorstwie.

Podsumowując wyniki badań, można wysnuć następujące wnioski:

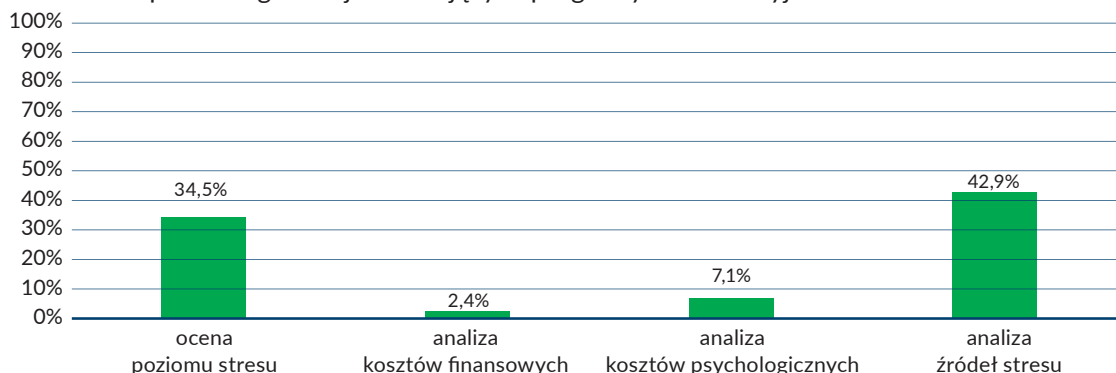
- Co trzecia organizacja w Polsce podejmuje działania mające zredukować stres pracowników.
- Działania takie podejmowane są w większości przez duże organizacje.
- Najbardziej popularne są szkolenia z zakresu zarządzania stresem (PPO) oraz technik redukcji stresu (PPJ).
- Efektywność wdrożonych programów jest niewiadoma.

Koszty stresu zawodowego

Wobec wyraźnie rysującego się problemu szacowania kosztów stresu warto wskazać na to, jakiego rodzaju i jakiej wielkości są to koszty, oraz ustalić sposoby ich określania. W dalszej części artykułu dokonano analizy tych zagadnień oraz zestawiono koszty stresu oraz koszty działań interwencyjnych.

Zagadnienie kosztów stresu jest dość rzadko poruszane w literaturze przedmiotu. Jeśli zaś takie informacje są przytaczane, to istnieją ogromne różnice między danymi przedstawia-

Wykres 5. Procentowy rozkład wyników przedsiębiorstw analizujących skuteczność wdrożenia w próbie organizacji wdrażających programy interwencyjne



Źródło: opracowanie własne

nymi przez różnych autorów. Aby dokonać analizy kosztów ponoszonych na skutek oddziaływania stresu zawodowego na pracowników organizacji, należałoby dokonać podziału na koszty ponoszone bezpośrednio przez pracownika oraz koszty ponoszone przez organizację. Do pierwszych można zaliczyć wydatki związane z leczeniem chorób wywołanych długotrwałym stresem, koszty leczenia na skutek wypadków przy pracy (niezależnie od odszkodowania) oraz koszty związane z utratą obecnych i przyszłych dochodów z powodu uszkodzenia zdrowia. W analizie tej celowo pominięto koszty emocjonalne, które – choć trudno wycenić – są dominującym efektem długotrwałego stresu.

Wśród kosztów ponoszonych przez organizację można wyróżnić:

- koszty spadku produktywności oraz prezentyzmu (bezproduktywnej obecności w pracy),
- koszty odszkodowań dla pracowników,
- koszty zastępstw w przypadku absencji pracownika,
- koszty fluktuacji kadry związane z rekrutacją i selekcją oraz adaptacją pracownika do nowej pracy,
- koszty wypadków w pracy (zniszczenia materiału, urządzenia),
- koszty związane z kradzieżami i innymi zachowaniami kontraprodukcyjnymi będącymi efektem „rekompensaty” za stres,
- koszty usług medycznych (w niektórych organizacjach lub państwach).

Dodatkowym efektem braku działań w zakresie redukcji stresu są skutki psychospołeczne, takie jak: spadek morale wśród pracowników, pogarszający się wizerunek firmy, spadek atrakcyjności firmy, negatywna atmosfera w pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych i nie zawsze zbieżnych informacji o kosztach stresu zawodowego. Tom Cox i in., powołując się na raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, wskazują dane szacunkowe kosztów poniesionych przez pracodawców z tytułu wypadków przy pracy i chorób związanych ze stresem zawodowym w Wielkiej Brytanii, które wyniosły w 1990 roku od 4,5 do 9 mld funtów. Koszty poniesione przez ofiary i ich rodziny wyniosły około 4,5 mld funtów (Cox i in., 2000). Zebrane dekadę później dane dotyczące kosztów absencji w pracy, której stres jest drugą co do częstości przyczyną, wskazują na stratę

10 bln funtów rocznie. W 2000 roku Komisja Europejska podała, że roczne koszty związane ze skutkami stresu zawodowego w krajach unijnej piętnastki wyniosły 20 miliardów € (Milczarek i in., 2009). Te same badania wskazują, że 50–60% przypadków absencji w pracy ma związek ze stresem i jego skutkami. Wcześniejsze badania, publikowane w raporcie Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy, podają, że stres jest przyczyną utraty około 600 mln dni pracy w całej Unii Europejskiej (Cooper i in., 1996). Badania holenderskie dostarczają informacji o kosztach stresu w przeliczeniu na jednego pracownika (w: Milczarek i in., 2009). Autorzy wskazują, iż koszty stresu na jednego pracownika wynoszą 1368 euro, w tym:

- koszty absencji w pracy – 527 euro,
- koszty niezdolności do pracy – 609 euro,
- koszty powrotu do pracy po dłuższej nieobecności – 103 euro,
- koszty opieki medycznej i leczenia – 129 euro.

W ostatnim raporcie Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy przedstawiono koszty stresu w pracy, depresji i trudności natury psychologicznej wynikające dla Europy. Jest to 617 mld euro rocznie (Hassard i in., 2014). Na tę wartość składają się:

- absencja i bezproduktywna obecność w pracy (prezentyzm) – 272 mld euro,
- spadek produktywności pracy – 242 mld euro,
- koszty opieki zdrowotnej – 63 mld euro,
- zasiłki z opieki społecznej – 39 mld euro.

Z kolei Faley i in. (2006) szacują na podstawie badań USA, że dla organizacji zatrudniającej ponad 2000 osób koszt związany z absencją, stresem i spadkiem produktywności wynosi 670 tys. dolarów rocznie.

Koszty programów interwencyjnych

W kontraście do podanych danych warto zwrócić uwagę na koszty przeciwdziałania stresowi i jego skutkom. Koszty te można podzielić na te, które zorientowane są na pracownika oraz na organizację. Pierwsze dotyczą metod diagnozowania poziomu stresu oraz jego oddziaływania na pracowników. Obejmują więc:

- badania poziomu subiektywnie odczuwanego stresu, badania cech osobowościowych i tem-

peramentalnych istotnych z punktu widzenia odporności na stres,

- diagnozę i szkolenia z technik radzenia sobie ze stresem,
- szkolenia z technik redukcji stresu (relaksacja, ćwiczenia fizyczne) oraz modyfikacji zachowań w sytuacjach stresu.

Koszty zorientowane na organizację dotyczą nakładów na poprawę fizycznych warunków pracy, tworzenie ergonomicznych stanowisk pracy, tworzenie, prowadzenie i nadzorowanie programu przeciwdziałania stresowi w pracy, promocję programu, działania prewencyjne i szkolenie pracowników (w czasie pracy).

Istotą zainteresowania przedsiębiorców działaniami związanymi z prewencją stresu jest porównanie kosztów skutków stresu z kosztami wdrożenia i monitorowania programów jego redukcji. Wayne Cascio (2001) wykazuje, że: „dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy”. Autor wskazuje, iż 80% amerykańskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników korzysta z różnego rodzaju programów promocji zdrowia. Koszt takich programów jest różny w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zmian, jakie należy wprowadzić, oraz wyboru programu prewencyjnego i instytucji wdrażającej. Według danych oszacowanych na podstawie doświadczeń amerykańskich przedsiębiorstw koszt kompletnego programu promocji zdrowia w pracy wynosi rocznie między 70 a 130 dolarów na jednego pracownika. Analizy kosztów prewencji stresu i jego skutków prowadzone w Holandii w roku 2001 wskazały na podobną tendencję. Jak już wspomniano wcześniej, koszty stresu w przeliczeniu na jednego pracownika wynoszą 1368 euro. Tymczasem koszt programów prewencyjnych to 400 euro na jednego pracownika rocznie (w: Milczarek i in., 2009). Tom Cox wskazuje na analizy skutków programów redukcji stresu. Zgodnie z cytowanymi przez niego badaniami, 1 dolar wydany na realizację programu zarządzania stresem na poziomie jednostki przynosi do 5,5 dolara zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia siły objawów stresu (Cox i in., 2000). Inne dane są następujące:

- Spośród 90 interwencji analizowanych przez LaMontagne i in. 8 dokonało analizy kosztów i zysków. We wszystkich uzyskano zysk z wdrożonej interwencji wynikający ze spadku

absencji, wzrostu sprzedaży oraz wydajności pracowników (LaMontagne i in., 2007).

- Każde 1 euro wydane na programy redukcji stresu, promocji zdrowia psychicznego, poprawy środowiska pracy, generuje ponad 13 euro zysku w ciągu roku od wdrożenia (Hassard, 2014).
- Cascio i Boudreau (2011) podają, że wartość zwrotu z inwestycji w programy propagujące dbałość o zdrowie w miejscu pracy wynosiła od 1,81 dolarów (Unum Life) do 6,15 dolarów (Coors) w przeliczeniu na jednego zainwestowanego dolara.
- Średni zwrot z inwestycji w programy profilaktyki zdrowotnej w wysokości 5,82 dolarów pojawił się w następstwie spadku absencji i zwiększenia produktywności (Cascio, Boudreau, 2011).
- Badania eksperymentalne wdrożenia programów fitness i aktywności fizycznej w organizacjach sektora ubezpieczeniowego spowodowały wzrost produktywności pracowników o 7% w ciągu kolejnego roku (Proper, van Mechelen, 2007).

Wobec niniejszych danych wydaje się uzasadnione ekonomicznie podejmowanie działań prewencyjnych w zakresie redukcji stresu organizacyjnego. Dla badacza jest więc niezwykle interesujące eksplorowanie i odkrywanie rzeczywistości dotyczącej tej tematyki na polskim gruncie.

Wnioski i konkluzje

Podsumowując przedstawione badania własne i zagraniczne oraz koncepcje teoretyczne kształtujące się na ich tle, należałoby wskazać przyczyny niezbyt wysokiego zainteresowania redukowaniem stresu zawodowego oraz niskiej wartości metodologicznej podejmowanych działań interwencyjnych w Polsce. Wydaje się, że najważniejsze przyczyny to:

- Niska świadomość potrzeby redukcji stresu w aspekcie psychologicznym i ekonomicznym. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby zajmujące się przeprowadzaniem takich interwencji nie mają dostatecznej wiedzy na temat stresu i jego skutków, zwłaszcza ekonomicznych. Wiedza ta ma bowiem interdyscyplinarny charakter i łączy w sobie zagadnienia z zakresu zarządzania, medycyny, psychologii oraz ekonomii.

- Brak lub słaby dostęp do metod i specjalistów umożliwiających podjęcie działań z zakresu redukcji stresu. Trudności w weryfikacji skuteczności oraz efektywności interwencji mogą także wynikać z braku specjalistów zajmujących się tym tematem, którzy mogliby wesprzeć organizacje w przygotowaniu i implementacji określonych programów. Istotnym problemem jest także brak lub słaby dostęp do metod pozwalających na rzetelną ocenę stresu w organizacjach oraz nieumiejętność ich zastosowania.
- Brak danych dotyczących analizy kosztów stresu w pracy oraz nieumiejętność ich pozyskiwania lub niewiedza na ten temat.
- Przyczyną braku jakichkolwiek interwencji może być także brak środków finansowych na takie działania określonych w planach budżetowych instytucji. Jednakże trzeba pamiętać, że wśród badanych instytucji znalazły się takie, które dokonały wdrożeń multimodalnych z dużą dbałością o ocenę skuteczności interwencji. Oznacza to, że działania z zakresu profilaktyki zdrowia zawodowego są możliwe do wdrożenia, a ocena ich skuteczności może być dokonana przez pracowników instytucji odpowiedzialnych za działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

W kontekście przytoczonych badań i refleksji warto zastanowić się, jak zmienić istniejącą sytuację. W dużej mierze należałoby oczekiwać zmian legislacyjnych oraz podjęcia działań na poziomie rządowym, choćby takich, które wynikają z podpisanego w 2004 roku w Europie, a w 2008 w Polsce, pomiędzy partnerami społecznymi¹ porozumienia na rzecz zwalczania stresu w pracy. Istotna wydaje się również zaplanowana i dość obszerna edukacja w zakresie stresu i zdrowia zawodowego na poziomie uczelni ekonomicznych, a więc w miejscach, gdzie kształtują się i rozwijają przyszli menedżerowie i przedsiębiorcy. Również naukowcy, psychologowie oraz specjaliści w zakresie psychometrii mogą pomóc w tworzeniu metod,

¹ Szerzej o tym zagadnieniu można przeczytać na stronie OPZZ Solidarność <http://www.solidarnosc.org.pl/en/zdrowe-miejsca-pracy-2/psyche-i-praca> oraz na stronach Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/framework-agreement-on-work-related-stress> oraz <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/implementation-of-the-european-autonomous-framework-agreement-on-work-related-stress>.

technik i narzędzi pomiarowych, które w sposób coraz doskonalszy pozwolą na ocenę wskaźników stresu zawodowego w różnych branżach i grupach zawodowych. Wreszcie warto inicjować współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami i specjalistami z zakresu psychologii zdrowia zawodowego, wykorzystując różnorodne formy wsparcia merytorycznego (instytuty, uczelnie) oraz kapitałowego (programy unijne, ministerialne oraz naukowe: NCBR czy NCN).

dr Dorota Molek-Winiarska

Katedra Zarządzania Kadrami

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Piśmiennictwo

1. Briner R. *Developing Evidence-Based Occupational Health Psychology*. (W:) Houdmont J., Leka S., Sinclair R. (red.). *Contemporary Occupational Health Psychology*, „Wiley-Blackwell” 2012, vol. 2, s. 36–56.
2. Bunce D. *What factors are associated with the outcome of individual-focused worksite stress management interventions?* „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1997, nr 70, s. 1–17.
3. Cascio W.F. *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Cascio W.F., Boudreau J. *Investing in people. Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson Education, New Jersey 2011.
5. Chang A., McDonald P., Burton P. *Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review*. „The International Journal of Human Resource Management” 2010, vol. 21, nr 13, s. 2381–2413.
6. Cooper C., Liukkonen P., Cartwright S. *Stress prevention in the workplace*. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions. Dublin 1996.
7. Cooper C., Payne R. *Stres w pracy*. PWN, Warszawa 1987.
8. Cox T., Griffiths A., Barlowe C., Randall R., Thomson L., Rial-González E. *Organizational Interventions for work stress. A risk management approach*. Report for Health and Safety Executive. Institute of Work, Health & Organisations. Nottingham 2000.
9. Cox T., Griffiths A., Rial-González E. *Badania nad stresem związanym z pracą*. Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Nottingham 2006.
10. Cox T., Karanika M., Griffith A., Houdmont J. *Evaluating organizational-level work stress interventions:*

- Beyond traditional methods. „Work & Stress” 2007, vol. 21, nr 4, s. 348–362.
11. Dalgren A., Gard G. *Soft values with hard impact – a review of stress reducing interventions on group and organizational level.* „Physical Therapy Reviews” 2009, vol. 14, nr 6, s. 369–381.
 12. Dewe P., O’Driscoll M. *Stress management interventions: what do managers actually do?* „Personel Review” 2002, vol. 31, nr 1–2, s. 143–165.
 13. Faley R., Knapp D., Kustis G., Dubois C., Young J., Polin B. *Estimating the organizational costs of same-sex sexual harassment: the case of the US army.* „International Journal of Intercultural Relations” 2006, vol. 30, nr 5, s. 557–577.
 14. Gardner B., Rose J., Mason O., Tyler P., Cushway D. *Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work-related stress: An intervention study.* „Work & Stress” 2005, vol. 19, nr 2, s. 37–152.
 15. Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S. *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace.* Draft Report, Institute of Occupational Medicine. Edynburg 2008.
 16. Hassard J., Teoh K., Cox T., Dewe P., Cosmar M., Gründler R., Flemming D., Cosemans B., van den Broek K. *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks.* Report for EU OSHA, Luksemburg 2014, https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks.
 17. Houtman I. *Work-related stress.* Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin 2007.
 18. Janis I.L. *Psychological stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients.* Wiley&Sons, Nowy York 1958.
 19. LaMontagne A.D., Keegel T., Louie A.M., Ostry A., Landsbergis P.A. *A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005.* „International Journal of Occupational and Environmental Health” 2007, vol. 13, nr 3, s. 268–80.
 20. Lazarus R.S., Folkman S. *Stress, appraisal and coping.* Springer, Nowy York 1984.
 21. Kompier M., Geurts S., Grundemann R., Vink R., Smulders P. *Cases in stress prevention: The success of participative and stepwise approach.* „Stress Medicine” 1998, nr 14, s. 155–168.
 22. Milczarek M., Schneider E., Rial González E. *OSH in figures: stress at work – facts and figures,* Report for European Agency for Safety and Health at Work. Luksemburg 2009.
 23. Molek-Winiarska D. *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem.* „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 116–134.
 24. Molek-Winiarska D. *Rodzaje działań z zakresu zdrowia zawodowego w organizacjach – rezultaty badań.* Makowiec M. (red.). *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych.* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 91–100.
 25. Molek-Winiarska D. *Stress Management Interventions in Polish Companies – Research Results.* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 1 (27), s. 131–148.
 26. Nielsen K., Randall R., Holten A., Gonzalez E. *Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?* „Work & Stress” 2010, vol. 24, nr 3, s. 234–259.
 27. Ogińska-Bulik N. *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych.* Difin, Warszawa 2006.
 28. Proper K., van Mechelen W. *Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet.* Background paper prepared for the WHO/WEF Joint Event on Preventing Noncommunicable Diseases in the Workplace. Dalian, China 2007.
 29. Reykowski J. *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego.* PWN, Warszawa 1966.
 30. Richardson K.M., Rothstein R.H. *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis,* „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, vol. 13, nr 1, s. 69–96.
 31. Robbins S.P. *Organizational behavior. Concepts, controversies and applications.* International Editions, Prentice-Hall 2004.
 32. Schabracq M., Winnubst J., Cooper C. *The Handbook of Work and Health Psychology.* John Wiley&Sons, West Sussex 2013.
 33. Selye H. *Stres okiełznany.* PIW, Warszawa 1977.
 34. Sinclair R., Sears L., Zajack M., Probst T. *A multilevel Model of Economic Stress and Employee Well-Being.* (W:) Houdmont J., Leka S. (red.). *Contemporary Occupational Health Psychology.* „Wiley-Blackwell” 2010 vol. 1, s. 1–20.
 35. Ten Brummelhuis L., Van de Lippe T. *Effective work-life balance support for various household structures.* „Human Resource Management” 2010, vol. 49, nr 2, s. 173–193.
 36. Van der Klink J.J.L., Blonk R.W.B., Schene A.H., van Dijk F.J.H. *The benefits of Interventions for Work-Related Stress.* „American Journal of Public Health” 2001, vol. 91, nr 2, s. 270–276.

Stres w pracy jako źródło kontrproduktywnych zachowań pracowników

Na przełomie ostatnich kilkunastu lat dosyć szeroko eksplorowanym problemem, zwłaszcza w amerykańskiej literaturze psychologicznej, stały się kontrproduktywne zachowania pracowników (*counterproductive work behavior; CWB*). Ta tematyka nie cieszy się w naszym kraju zbyt dużym zainteresowaniem, dlatego istnieje potrzeba przybliżenia jej polskiemu Czytelnikowi. Tym bardziej, że koszty związane z zachowaniami kontrproduktywnymi dotyczą nie tylko pojedynczych organizacji, ale całego kraju. W niniejszym artykule przedstawione zostaną (1) pojęcie oraz podstawowe typologie kontrproduktywnych zachowań w pracy, (2) główne przyczyny ich powstawania, a także (3) koszty związane z zachowaniami kontrproduktywnymi.

Prowadzone od ponad 60 lat badania nad stresem w pracy pokazują, że jego negatywne następstwa ujawniają się szczególnie mocno w dwóch obszarach – zdrowia psychofizycznego pracowników oraz zachowań organizacyjnych. Jeśli chodzi o pierwszy z tych obszarów, to wyniki studiów empirycznych – liczonych w tysiącach – zgodnie pokazują, że występujące w środowisku pracy stresory są źródłem licznych dolegliwości somatycznych (np. problemów sercowo-naczyniowych, bóli mięśniowych i kostnych) oraz problemów psychicznych (np. wypalenia zawodowego i depresji). Negatywny wpływ stresorów w pracy może być osłabiany zarówno cechami środowiska pracy (np. wsparciem ze strony przełożonych i współpracowników), jak i cechami indywidualnymi pracowników (np. określonym typem temperamentu). Nieco słabiej zbadany jest natomiast drugi z wymienionych obszarów, dotyczący zależności między stresorami w pracy a negatywnymi zachowaniami organizacyjnymi.

Pojęcie kontrproduktywnych zachowań w pracy

Zachowania kontrproduktywne w pracy definiowane są jako dobrowolnie podejmowane działania, które szkodzą – bądź w zamierzeniu

mają szkodzić – organizacji lub ludziom z nią związanym, np. przełożonym, współpracownikom, konsumentom. Jest to więc termin ogólny, obejmujący zasięgiem wiele powiązanych ze sobą, choć często odmiennych teoretycznie zachowań, których cechą wspólną jest szkoda interesom organizacji oraz jej członków i interesariuszy (Spector, Fox, 2005).

W literaturze psychologicznej na określenie podobnych działań używano różnej terminologii. Przykładowo etykietowano je jako agresję organizacyjną (Neuman, Baron, 1998), antyspołeczne zachowania w organizacji (Giacalone, Greenberg, 1997), zachowania przestępcze w pracy (Hogan, Hogan, 1989), dewiacyjne zachowania w pracy (Robinson, Bennett, 1995), jak też odwetowe zachowania organizacyjne (Skarlicki, Folger, 1997). Różnice w terminologii odzwierciedlają odmienne podejścia teoretyczne autorów. Pomimo tych różnic wymienione zachowania traktowane są jako przykłady działań należących do szeroko pojętej kategorii negatywnych zachowań organizacyjnych, zwanych dalej kontrproduktywnymi zachowaniami w pracy. Konstrukcja ten stanowi „terminologiczny parasol” (Spector, Fox, 2005), obejmujący swoim zasięgiem wymienione wyżej zachowania.

Badacze wyróżniają cztery cechy, które powinny wystąpić, aby dane zachowanie zaklasyfikować jako kontrproduktywne. Są to: szkodliwość organizacyjna, celowość, dobrowolność

oraz usprawiedliwienie czynu z perspektywy pracownika (Marcus, Schuler, 2004).

Zgodnie z pierwszą z wymienionych cech, aby zaliczyć dane zachowanie do zachowań kontrproduktywnych, musi ono naruszać interesy organizacji. Każda organizacja opiera się na powszechnie przyjętych i powielanych przez pracowników wartościach, normach i podstawowych założeniach dotyczących rzeczywistości, które regulują sposoby spostrzegania, myślenia i zachowania (Schein, 1992). Organizacja stanowi więc rodzaj grupy społecznej cechującej się pewną spójnością, identyfikacją z celami i gotowością do wspólnych działań. Intencjonalne nieprzestrzeganie przez poszczególnych pracowników zasad organizacyjnych jest zatem formą pogwałcenia tego, co zostało wspólnie wypracowane. Autorzy zauważają jednak, że nie każde zachowanie kontrproduktywne jest sprzeczne z normami funkcjonującymi w organizacji. Przykładowo, jeżeli w danej organizacji za powszechnie przyjętą normę uznaje się picie alkoholu, fałszowanie sprawozdań finansowych bądź drobne kradzieże, to zachowania te wciąż traktuje się jako kontrproduktywne, mimo iż pozostają w zgodzie z normami organizacyjnymi (Spector, Fox, 2005).

Celowość z kolei jest tą cechą, która odróżnia zachowania kontrproduktywne od działań przypadkowych bądź błędów wynikających z braku wiedzy lub umiejętności pracownika. Podkreśla się równocześnie, że pod uwagę należy brać celowość decyzji o zachowaniu (intencje), nie zaś świadomość jej skutków (Marcus, Schuler, 2004). Przykładowo, zachowanie pracownika, który z premedytacją postępuje niezgodnie z przepisami bezpieczeństwa pracy, jest świadomy łamania przepisów, ale nie do końca może przewidzieć wielkość następstw, można zaklasyfikować jako kontrproduktywne. Jednakże przypadki, gdy pracownik narusza przepisy bezpieczeństwa pracy z powodu braku wystarczającej wiedzy, a także te, gdy w sposób niezamierzony łamie przepisy, nie stanowią przykładów takich zachowań.

Trzecia cecha, dobrowolność, wskazuje na posiadanie możliwości wyboru własnego zachowania, na wolność w podejmowaniu decyzji, na wolicjonalność.

Zgodnie z ostatnią cechą, zachowania kontrproduktywne są usprawiedliwione z perspektywy podejmującego je pracownika. Zakłada się więc, że pracownik nie odczuwa po-

czucia winy z powodu czynu, który szkodzi organizacji.

Typologia kontrproduktywnych zachowań w pracy

Prawdopodobnie pierwszą typologię zachowań kontrproduktywnych w pracy zaproponowali Richard Hollinger i John Clark (Hollinger, Clark, 1983). Na podstawie rozległych badań na dużej próbie pracowników trzech zakładów przemysłowych wyróżnili dwie ogólne kategorie – zachowania związane z dewiacją własności (*property deviance*) oraz zachowania związane z dewiacją produkcji (*production deviance*). Do pierwszej grupy zaliczyli kradzieże, niszczenie mienia oraz nadużywanie przywilejów. Druga kategoria obejmowała różne formy nieprzestrzegania harmonogramu pracy (spóźnienia, wydłużanie przerw, opuszczanie stanowiska pracy, wychodzenie wcześniej), a także czynności obniżające produktywność (np. celowe opóźnianie pracy, opieszałość, picie alkoholu w czasie pracy). Obydwie kategorie odnosiły się więc do działań utrudniających realizację celów organizacyjnych.

Nieco później dwie amerykańskie badaczki, Sandra Robinson i Rebecca Bennett, uzupełniły zaproponowaną przez Hollingera i Clarka typologię, wprowadzając do niej dodatkową kategorię, obejmującą negatywne zachowania interpersonalne wobec przełożonych i współpracowników (Robinson, Bennett, 1995). Przy użyciu zaawansowanych metod statystycznych autorki wyróżniły dwa wymiary zachowań kontrproduktywnych (rycina 1). Pierwszy wymiar odnosi się do kierunku zachowań kontrproduktywnych. Na jednym jego krańcu znajdują się kontrproduktywne zachowania skierowane na organizację jako całość, na przeciwległym zaś zachowania skierowane na ludzi związanych z organizacją. Drugi wymiar dotyczy stopnia szkodliwości zachowań kontrproduktywnych; po jego przeciwnych stronach znajdują się drobne i bardziej poważne zachowania kontrproduktywne. W ten sposób powstała macierz obejmująca cztery grupy zachowań kontrproduktywnych: dewiację produkcji, dewiację własności, dewiację polityczną oraz agresję personalną. W każdej grupie autorki wyróżniły

Rycina 1. Typologia zachowań kontrproduktywnych według Robinson i Bennett (1995)



cztery rodzaje zachowań kontrproduktywnych, jednak – jak zastrzegają – są to jedynie przykłady takich zachowań, nie zaś ich wyczerpująca lista.

Jedną z nowszych klasyfikacji kontrproduktywnych zachowań w pracy zaproponowali badacze z uniwersytetu na Florydzie, pod kierunkiem Paula Spectora i Suzy Fox (Spector, Fox, 2005). Na podstawie przeglądu literatury, a także wyników własnych badań wyróżnili pięć kategorii zachowań kontrproduktywnych: nadużycia wobec innych (*abuse*), sabotaż (*sabotage*), dewiacja produkcji (*production deviance*), kradzieże (*theft*) oraz wycofanie organizacyjne (*withdrawal*). Tabela 1 zawiera krótką charakterystykę tych pięciu rodzajów zachowań kontrproduktywnych.

Spector i Fox wprowadzili podział na aktywne i pasywne zachowania kontrproduktywne. Do aktywnych form zaliczyli nadużycia wobec innych, kradzieże oraz sabotaż. Formy pasywne obejmują z kolei dewiację produkcji oraz wycofanie organizacyjne. Autorzy sugerują, że aktywne i pasywne zachowania kontrproduktywne mają różne przyczyny i wynikają z odmiennych motywów.

Głównym źródłem aktywnych form zachowań kontrproduktywnych jest chęć odwetu na organizacji za doznane w niej „krzywdy” i upokorzenia, bądź niesprawiedliwe traktowanie. Zachowania te mają podłoże afektywne – pojawiają się na skutek silnych emocji gniewu, wrogości, frustracji. Ich celem jest rozładowanie napięcia lub ukaranie organizacji.

Aktywne zachowania kontrproduktywne są zwykle skierowane bezpośrednio w źródło stresu i negatywnych emocji (np. w przełożonych, współpracowników, mienie organizacji). Takie zachowania mogą jednak spotkać się z wrogimi reakcjami przełożonych i współpracowników, a także poważnymi sankcjami organizacyjnymi. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy dystans między przełożonym a podwładnymi jest duży. Dlatego w niektórych przypadkach pojawiają się pasywne odmiany zachowań kontrproduktywnych, czyli dewiacja produkcji i wycofanie organizacyjne. Motywy tych zachowań są nieco inne niż aktywnych zachowań kontrproduktywnych.

Zdaniem Spectora i Fox (2005) pasywne zachowania kontrproduktywne są sposobem na poradzenie sobie z różnymi stresorami występującymi w środowisku pracy. Dzięki pewnym zachowaniom, np. spóźnianiu się, częstszemu przerywaniu pracy, skracaniu czasu pracy, wcześniejszemu wychodzeniu (wycofanie organizacyjne), a także wykonywaniu pracy wolniej, mniej efektywnie czy niestosowaniu się do zaleceń i procedur (dewiacja produkcji) pracownicy ograniczają czas kontaktu ze stresującą sytuacją w pracy. W ten sposób mogą zaoszczędzić własne siły i energię, które potrzebne im będą do dalszej efektywnej pracy. Pogląd Spectora i Fox jest zgodny z teorią zachowania zasobów (Hobfoll, 2006), zgodnie z którą w sytuacji stresu ludzie mają tendencję do oszczędzania lub odbudowy nadwątlonych stresem zasobów, np. czasu, energii, sił psychicznych i fizycznych,

Tabela 1. Charakterystyka pięciu rodzajów zachowań kontrproduktywnych według Spectora i Fox (2005)

Nadużycia	Nadużycia wobec innych to zachowania przemocowe, których celem jest wyrządzenie krzywdy fizycznej bądź psychicznej ludziom związanym z organizacją. Wyróżnia się pięć rodzajów nadużyć pracowniczych: agresja fizyczna (np. bicie, popychanie), agresja werbalna (np. krzyczenie, wyzywanie, zastraszanie), obraźliwe zachowania (np. obraźliwe gesty, agresywne spojrzenia), ostracyzm (np. izolowanie kogoś, pomijanie czyjegoś wkładu, unikanie kontaktu), podjudzanie (np. nakłanianie do wykonywania czynności niebezpiecznych bądź zabronionych). Nadużycia mogą polegać na aktywnym podejmowaniu działań szkodliwych lub świadomym powstrzymaniu się od działań pomocnych i postawie bierności.
Kradzieże	Kradzieże traktowane są jako przejaw agresywnych zachowań wobec organizacji jako całości. Polegają na nieuprawnionym przywłaszczaniu mienia firmy przez pracowników albo do własnego użytku, albo do sprzedaży ich osobom trzecim. Niektórzy badacze włączają do tej definicji także kradzież czasu oraz obniżanie świadczonej jakości pracy. Kradzieże mogą mieć podłoże zarówno emocjonalne i wynikać z chęci wzięcia odwetu na organizacji, jak również mogą być kierowane motywami instrumentalnymi – chęcią uzyskania konkretnych korzyści.
Sabotaż	Sabotaż definiuje się jako celowe uszkodzenie, zakłócanie lub bojkotowanie działań organizacji dla osiągnięcia własnych celów. Sabotaż obejmuje zarówno łagodne formy zachowań, takie jak: ignorowanie poleceń przełożonego, celowe opóźnianie wykonania pracy, celowe obniżanie jakości pracy, zabrudzanie miejsca pracy, tworzenie negatywnego wizerunku firmy, jak również bardziej ostre formy zachowań, np.: celowe niszczenie mienia należącego do pracodawcy, uszkodzanie sprzętu, łamanie przepisów i regulaminów, nieprzestrzeganie planów, nadużywanie urządzeń lub przedmiotów, zużywanie większej ilości materiałów niż jest to konieczne.
Dewiacja produkcji	Dewiacja produkcji polega na: intencjonalnym obniżaniu produktywności i jakości pracy, wykonywaniu pracy w sposób mało efektywny, niestosowaniu się do zaleceń i procedur, świadomym popełnianiu błędów, a także niezgłaszaniu przełożonym problemów i nadużyć na stanowisku pracy. O ile sabotaż traktuje się jako aktywną formę zachowań kontrproduktywnych, o tyle dewiację produkcji zalicza się do form mniej aktywnych. Ponieważ nie jest wymierzona w konkretnych pracowników, na co dzień jest mniej widoczna, a przez to trudniejsza do udowodnienia niż sabotaż. Zarówno sabotaż, jak dewiacja produkcji mogą mieć charakter emocjonalny (np. wyładowanie złości), jak też instrumentalny (np. wymuszenie zmian organizacyjnych).
Wycofanie organizacyjne	Wycofanie organizacyjne to świadome podejmowanie zachowań zmierzających do ograniczania czasu spędzanego na wykonywaniu obowiązków zawodowych, jak również ograniczania ilości energii wydatkowanej na pracę. Do zachowań takich zalicza się celowe spóźnianie się, skracanie czasu pracy, wydłużanie przerw, opuszczanie stanowiska pracy, celowe wykonywanie pracy wolniej, branie nieprzystługujących dni wolnych, symulowanie choroby. Jednym z przejawów wycofania jest także, coraz częściej opisywane w literaturze, zjawisko „wirtualnego bumelanctwa” (<i>cyberloafing</i>), polegające na surfowaniu po internecie w godzinach pracy. Kontrproduktywność tego rodzaju zachowań polega na przynoszeniu strat organizacji poprzez celowe „nic nierobienie”.

zdolności, sprzętu, wsparcia społecznego. Innymi słowy, pracownicy narażeni na wysoki poziom stresu powinni być silnie zmotywowani do przemyślanego gospodarowania własnymi zasobami i oszczędzania pozostałej części zasobów oraz odbudowywania zainwestowanych w proces radzenia sobie zasobów. Może to odbywać się przez zmniejszanie zaangażowania w pracę i efektywności, unikanie obciążeń, a także ab-

sencję, spóźnienia i wydłużanie przerw w pracy. Potwierdzają to liczne badania, pokazujące, że pracownicy doświadczający stresu w pracy częściej angażują się w kontrproduktywne zachowania w pracy (Spector, Fox, 2005). Inne opracowania z kolei wskazują, że pracownicy, którzy w sytuacji silnego stresu podejmują zachowania kontrproduktywne, charakteryzują się lepszym zdrowiem psychicznym i niższym

poziomem wypalenia zawodowego (Krisher, Penney, Hunter, 2010).

Stres w pracy jako źródło zachowań kontrproduktywnych pracowników

Dotychczasowe badania pozwalają stwierdzić, że podstawowym źródłem zachowań kontrproduktywnych są różnorodne stresory występujące w środowisku pracy (Spector i in., 2005). Stresorem może być każda cecha pracy, a także jej warunków, która w wyniku oddziaływania na pracownika i subiektywnej interpretacji jej znaczenia wywołuje u jednostki stan napięcia zwany stresem (Dudek, Waszkowska, Hanke, 1999). Wskazać można przynajmniej dwa podejścia wyjaśniające zależności między stresorami a zachowaniami kontrproduktywnymi.

Pierwsze z nich reprezentują Skarlicki i Folger (1997) oraz Bies i Tripp (2003), którzy przyczyn zachowań kontrproduktywnych upatrują w poczuciu niesprawiedliwego traktowania w organizacji, zaś same zachowania kontrproduktywne traktują jako formę odwetu na organizacji i sposób na przywrócenie tej sprawiedliwości. Podejście to nawiązuje do klasycznej w psychologii pracy koncepcji równowagi Adamsa (1965, za: Schultz, Schultz, 2002). Zakłada ona, że pracownicy bardziej lub mniej świadomie porównują własny bilans wkładów i zysków z bilansem wkładów i zysków innych pracowników. Jeśli okaże się on niekorzystny, pojawia się subiektywny stan nierównowagi. Im większa jest nierównowaga, tym większy dyskomfort odczuwa pracownik i tym silniejsza jest jego motywacja do przywrócenia stanu równowagi. Jednym ze sposobów na przywrócenie stanu równowagi jest angażowanie się w aktywne zachowania kontrproduktywne, np. zmniejszanie wysiłku, kradzieże, niszczenie mienia, opuszczanie miejsca pracy. Potwierdzają to zarówno badania korelacyjne, jak i eksperymentalne. Przykładowo, Skarlicki i Folger (1997) pokazali, że odpowiedzi pracowników na niesprawiedliwe traktowanie w organizacji mogą być silne negatywne emocje (np. gniew, złość, frustracja), a także tendencje do wyrównania szkód (np. kradzieże, akty wandalizmu, sabotaż organizacyjny oraz obniżanie wysiłku wkładanego w pracę). Z kolei

Greenberg (1990) eksperymentalnie wykazał, że manipulacja spostrzeganą niesprawiedliwością organizacyjną skutkuje wzrostem kradzieży i fluktuacji w organizacji.

Zgodnie z drugim, szerszym podejściem (Spector, Fox, 2005), poczucie niesprawiedliwości nie jest jedyną przyczyną zachowań nieproduktywnych. Ogólnym źródłem tych zachowań jest chroniczne występowanie stresorów w środowisku pracy, poczucie niesprawiedliwości jest zaś jedynie jednym z nich. Potwierdzają to badania, w których różne stresory występujące w środowisku w pracy – np. konflikt i niejednoznaczność ról, konflikty interpersonalne z przełożonymi i współpracownikami, ograniczenia organizacyjne w pracy, mobbing, obciążenie pracą, a także niesprawiedliwość organizacyjna – wiązały się z zachowaniami kontrproduktywnymi (Chen, Spector, 1992; Spector, Fox, 2005). Poniżej sześć stresorów w pracy najczęściej uwzględnianych w kontekście badań nad zachowaniami kontrproduktywnymi.

Konflikty interpersonalne a zachowania kontrproduktywne

Konflikty interpersonalne w pracy są przykładem stresorów społecznych odnoszących się do jakości relacji pomiędzy pracownikami. Ich istotą są negatywnie obciążające interakcje z przełożonymi i współpracownikami, mające różne nasilenie – od drobnych sprzeczek po psychiczną walkę (Spector, Jex, 1998). Konflikty interpersonalne mogą przybrać różne formy: jawną (np. otwarta krytyka drugiej osoby, deprecjonowanie jej) lub ukrytą (np. rozsiewanie plotek), aktywną (np. kłótnia, obraźliwe uwagi) lub pasywną (np. ignorowanie, celowe nieodbieranie telefonów).

W jednym z badań proszono inżynierów o wskazanie szczególnie stresujących wydarzeń w firmie. Wśród wymienionych wydarzeń 74% stanowiły sytuacje dotyczące relacji społecznych z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami, zaś konflikty interpersonalne były drugim co do częstości wymienianym stresorem w pracy (Keenan, Newton, 1985).

Podobne wyniki przyniosły badania międzykulturowe. W jednym z nich amerykańscy i indyjscy pracownicy działów sprzedaży oceniali pod względem obciążenia psychicznego 11 stresorów w pracy. Konflikt interpersonalny był trzecim najwyższym ocenianym stresorem

w grupie pracowników amerykańskich i czwartym w grupie pracowników indyjskich (Narayanan, Menon, Spector, 1999).

Także w badaniach przeprowadzonych na amerykańsko-chińskich pracownikach wyższych uczelni konflikt interpersonalny postrzegany był jako istotny czynnik stresogenny (Liu, Nauta, Li, Fan, 2010). Co ciekawe, amerykańscy pracownicy częściej wchodziłi w konflikty z podwładnymi niż ze współpracownikami i były to konflikty mające charakter jawny. Z kolei wśród pracowników chińskich dominowały ukryte konflikty z współpracownikami. Badacze wykazali, że konsekwencje konfliktów ze współpracownikami i podwładnymi są nieco inne. O ile konflikty ze współpracownikami prowadzą do bardziej osobistych następstw (np. obniżenie nastroju, spadek samooceny), o tyle konflikty z przełożonymi niosą ze sobą organizacyjne skutki, np.: spadek satysfakcji z pracy, nasilenie zachowań szkodliwych w pracy.

Silną zależność konfliktów interpersonalnych i zachowań kontrproduktywnych wykazano w kilkunastu badaniach prowadzonych m.in. w Stanach Zjednoczonych, Turcji, we Włoszech i w Polsce. Poza pojedynczymi badaniami, przynajmniej dwie metaanalizy badań potwierdzają związki między omawianymi zjawiskami w pracy. Skorygowane współczynniki korelacji konfliktów interpersonalnych i zachowań kontrproduktywnych wyniosły w nich odpowiednio $\rho = 0,38$; $p < 0,001$ (Hershcovis i in., 2007) i $\rho = 0,48$; $p < 0,001$ (Berry i in., 2012).

Ograniczenia organizacyjne a zachowania kontrproduktywne

Zdaniem Spector i Fox warunki pracy, które utrudniają wykonywanie zadań na stanowisku pracy i realizację osobistych celów pracownika, są źródłem negatywnych emocji, np. frustracji. Przykładem tego rodzaju psychospołecznych warunków pracy są ograniczenia organizacyjne obejmujące różnorodne czynniki – np. sytuacje, okoliczności, rzeczy, ludzie – które utrudniają pracownikom inwestowanie wysiłku i zdolności w efektywne wykonywanie pracy (Spector i Jex, 1998).

Ograniczenia organizacyjne można podzielić na ograniczenia interpersonalne oraz ograniczenia związane z samą pracą (Liu i in., 2010). Do tych pierwszych zalicza się demotywuujące

zachowania innych ludzi związanych z organizacją, np. przełożonych, współpracowników i klientów. Z kolei ograniczenia związane z pracą obejmują brak informacji o sposobie wykonania zadania, niewystarczające uprawnienia, niejasne instrukcje lub niedobór sprzętu potrzebnego do wykonania pracy. Okazuje się, że w różnych krajach odmiennie oceniana jest uciążliwość tych dwóch rodzajów ograniczeń. O ile pracownicy amerykańscy doświadczają szczególnie silnych ograniczeń interpersonalnych, o tyle pracownicy chińscy skarżą się na ograniczenia związane ze sposobami wykonywania pracy (Liu i in., 2010).

Peters i O'Connor (1988) wyróżnili 11 źródeł ograniczeń organizacyjnych. Należą do nich: niedobór informacji o wykonywanej pracy, deficyt wsparcia społecznego, wymogi dostarczania wsparcia innym, niedobór zasobów materialnych, ograniczony dostęp do współpracowników, niewystarczająca ilość czasu, przygotowywanie stanowiska pracy, środowisko pracy, standardy związane z planowaniem zadań, problemy z transportem oraz nadmierna ilość przepisów.

Zależność między ograniczeniami organizacyjnymi i zachowaniami kontrproduktywnymi potwierdzono w badaniach amerykańskich (Spector i Fox, 2005), tureckich (Bayram, Gursakal, Bilgel, 2009), włoskich (Fida i in., 2015) i polskich (Baka, Derbis, 2013) oraz w jednej metaanalizie (Berry i in., 2012). Co interesujące, w przywołanej metaanalizie zachowania kontrproduktywne mierzono dwoma metodami: skalą samoopisu oraz ocenami współpracowników. Skorygowane współczynniki korelacji między ograniczeniami i zachowaniami kontrproduktywnymi mierzone samoopisem oraz metodą oceny innych pracowników wyniosły odpowiednio $\rho = 0,31$; $p < 0,001$ i $\rho = 0,22$, $p < 0,001$ (Berry i in., 2012).

Obciążenie pracą a zachowania kontrproduktywne

Obciążenie pracą można zdefiniować jako fizyczne i psychologiczne koszty ponoszone przez pracownika podczas wykonywania zadań (Le Blanc i in., 2007). Mierzone jest zazwyczaj liczbą godzin przeznaczonych na pracę, ilością wykonanej pracy, ilością wykonanych czynności w jednostce czasu oraz subiektywnie ocenianym wysiłkiem fizycznym i umysłowym wkładanym

w pracę. Do kosztów obciążenia pracą można zaliczyć: obniżenie poziomu wykonania zadania, pogorszenie samopoczucia, zagrożenie dla bezpieczeństwa lub zdrowia. Rozróżnia się ilościowe i jakościowe obciążenie pracą i, jak podkreślają Spector i Jex (1998), każde z nich wiąże się dodatnio ze stresem. Pierwsze z nich odnosi się zazwyczaj do sytuacji, w której pracownik ma zbyt dużo pracy do wykonania w określonym czasie, obciążenie jakościowe z kolei zwykle dotyczy przypadków, kiedy praca, którą wykonuje pracownik, jest zbyt trudna. W kilku opracowaniach badacze wykazali dodatnie związki ilościowego i jakościowego obciążenia pracą z zachowaniami kontrproduktywnymi (np. Bayram, 2009; Fida i in., 2015). Współczynniki korelacji były jednak niższe niż w przypadku związków konfliktów interpersonalnych i ograniczeń organizacyjnych z zachowaniami kontrproduktywnymi i wyniosły w badaniach tureckich – $r = 0,10$; $p < 0,05$ (Bayram i in., 2000), amerykańskich – $r = 0,21$; $p < 0,01$ (Spector i Fox, 2005) – $r = 0,12$; $p < 0,05$ (Fida i in., 2015).

Niesprawiedliwość organizacyjna a zachowania kontrproduktywne

Sprawiedliwość organizacyjną definiuje się jako subiektywnie spostrzegany przez pracownika stopień sprawiedliwości relacji między nim samym a organizacją, w której pracuje (Colquitt, 2001). W literaturze z zakresu psychologii pracy wyróżnia się kilka rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej. Do najczęściej badanych należą: sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna (Greenberg, 1990). Sprawiedliwość dystrybucyjna dotyczy systemu przekonań pracowników na temat sposobu alokacji nagród w organizacji. Przekonania te obejmują na przykład system wynagradzania i przyznawania premii, system awansowania, a także planowania szkoleń. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się, z kolei do subiektywnej oceny procedur stosowanych w organizacji. Colquitt wskazuje na dwa ważne kryteria wpływające na tę ocenę – stopień kontroli procesu oraz stopień kontroli decyzji. Pierwsze z nich dotyczy osobistych przekonań pracownika o możliwości wpływu (czyli wyrażania własnych poglądów i odczuć) na proces planowania i wdrażania różnych procedur dotyczących polityki personalnej. Drugie kryterium odnosi się do subiektywnych ocen pracownika, na ile wdrożone procedury są sprawiedliwe, tzn.

pozbawione osobistych uprzedzeń, stosowane konsekwentnie wobec wszystkich pracowników, a także czy istnieje możliwość odwołania się od wyników tych procedur.

Początkowo sądzono, że zachowania kontrproduktywne są reakcją na spostrzeganą niesprawiedliwość proceduralną, a nie dystrybucyjną. Innymi słowy, jeśli pracownicy sądzą, że są słabo wynagradzani, ale jednocześnie są przekonani, że procedury dotyczące polityki personalnej w firmie są sprawiedliwe, nie będą angażować się w działania odwetowe. Badania nie potwierdziły takiej prawidłowości. Przykładowo Skarlicki i Folger (1997) zademonstrowali, że zarówno dystrybucyjna, jak i proceduralna niesprawiedliwość wiąże się dodatnio z zachowaniami kontrproduktywnymi w pracy ($r = 0,44$; $p < 0,001$ i $r = 0,53$; $p < 0,001$). W badaniach Fox i jej współpracowników współczynniki korelacji były nieco niższe, wyniosły odpowiednio dla niesprawiedliwości dystrybucyjnej $r = 0,17$, $p < 0,01$ i proceduralnej $r = 0,26$, $p < 0,01$ (Fox i in., 2001). Także Krisher i jej współpracownicy uzyskali pozytywne relacje proceduralnej i dystrybucyjnej niesprawiedliwości z zachowaniami kontrproduktywnymi (Krisher i in., 2010). Wykazali oni poza tym, że częstszą reakcją na niesprawiedliwość organizacyjną są pasywne i trudne do ujawnienia formy zachowań kontrproduktywnych (np. dewiacja produkcji i wycofanie organizacyjne). Autorzy badania tłumaczą, iż postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej w dużym stopniu zależy od osób sprawujących władzę. To one mają największy wpływ na jej poziom przez tworzenie systemów motywacyjnych, planów sukcesji i awansów, projektowanie szkoleń. Dlatego jawne działania destrukcyjne mogłyby wiązać się z poważnymi konsekwencjami i silnymi sankcjami ze strony kierownictwa. Sposobem na wyrównanie bilansu zysków i strat stają się wówczas ukryte działania kontrproduktywne (Krisher i in., 2010). Także polskie badania (Turek, 2012) potwierdzają dodatnią zależność niesprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej z zachowaniami kontrproduktywnymi – odpowiednio $r = 0,18$ i $r = 0,42$. Jeśli chodzi o wyniki metaanalizy badań, są one spójne z przytoczonymi wyżej wynikami pojedynczych studiów badawczych i pokazują, że zarówno proceduralna, jak i dystrybucyjna niesprawiedliwość wiąże się z zachowaniami kontrproduktywnymi w pracy

– odpowiednio $p = 0,20$; $p < 0,001$ i $p = 0,14$, $p < 0,001$ (Hershcovis i in., 2007).

Mobbing w pracy a zachowania kontrproduktywne

Pojęcie mobbingu funkcjonuje w psychologii pracy stosunkowo krótko. Do połowy lat 80. poprzedniego wieku zjawisko to nie skupiało uwagi naukowców. Systematyczne badania nad tym problemem rozpoczęły się w Skandynawii i szybko zaczęto je przeprowadzać również w innych krajach Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Jedną z popularniejszych definicji mobbingu, która powstała w wyniku wspólnych prac badaczy z Norwegii, Niemiec i Wielkiej Brytanii, ujmując mobbing jako „nękanie, obrażanie, społeczne wykluczenie pracownika lub utrudnianie mu wykonywania zadań wchodzących w zakres jego pracy” (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2003, s. 15). Działania składające się na mobbing muszą występować regularnie i trwać dłuższy czas. Za mobbing uznaje się działania, które występują co najmniej dwa razy w tygodniu i trwają nie krócej niż 6 miesięcy (tzw. kryterium Mikkelsen i Einarsena). Tak więc mobbing nie jest pojedynczym, wyizolowanym aktem, ale raczej kompleksem działań, które przez dłuższy czas regularnie są kierowane przeciwko pracownikowi bądź grupie pracowników (Warszewska-Makuch, 2013). Innym istotnym składnikiem różnych definicji mobbingu jest nierównowaga sił pomiędzy zaangażowanymi stronami. Wiąże się to nierzadko z pozycją, którą ofiara i sprawca zajmują w hierarchii organizacyjnej. Dość często sprawcą jest kierownik a ofiarą jego podwładny, co w dużym stopniu ogranicza sposoby reagowania na akty mobbingu. W innych przypadkach grupa współpracowników prześladowuje pojedynczego pracownika, który z podobnych powodów uważa, że trudno jest mu się bronić przed atakami „przytłaczającej” grupy oponentów (Warszewska-Makuch, 2013).

W literaturze przedmiotu można spotkać badania pokazujące zależność między doświadczaniem mobbingu w pracy a zachowaniami kontrproduktywnymi. W jednym z nich włoscy badacze (Balducci, Schaufeli, Fraccaroli, 2011) wykazali, że pracownicy doświadczający mobbingu w pracy częściej dopuszczają się przemocy wobec innych członków organizacji ($r = 0,39$; $p < 0,001$). Bibi i Karim (2013) pokazali z kolei, że doświadczanie mobbingu w pracy wiąże się dodatkowo z pięcioma wymienianymi przez Spectora i Fox (2005)

wymiarami zachowań kontrproduktywnych. Najsilniej korelowało z mobbingiem wycofanie organizacyjne ($r = 0,55$; $p < 0,001$), najslabiej zaś sabotaż ($r = 0,25$; $p < 0,001$). Dodatnią korelację między mobbingiem a ogólnymi zachowaniami kontrproduktywnymi ($r = 0,26$) uzyskano również w badaniach podłużnych, z dwumiesięczną przerwą w pomiarze (Sakurai, Jex, 2012).

Jednym z przejawów mobbingu jest tzw. „poniżające sprawowanie władzy” (*abusive supervision*), definiowane jako subiektywnie spostrzegany przez podwładnych poziom wrogości werbalnej i niewerbalnej przełożonego (Tepper, 2000). Taki sposób sprawowania władzy obejmuje: używanie obraźliwych przezwisk w stosunku do podwładnych, krzyczenie na podwładnych, wykonywanie agresywnych gestów, zastraszanie, wyśmiewanie błędów, blokowanie przepływu informacji, nakłanianie do czynności niebezpiecznych lub karalnych, izolowanie. Liczne opracowania potwierdziły, że upokarzające traktowanie ze strony przełożonego skutkuje frustracją i nasileniem tendencji odwetowych (np. Mitchel i Ambrose, 2007). Przykładowo, w badaniach Mitchel i Ambrose nadużycia ze strony przełożonego wiązały się ze wzrostem zachowań kontrproduktywnych skierowanych zarówno bezpośrednio wobec przełożonego ($r = 0,40$), innych współpracowników ($r = 0,17$), jak również wobec organizacji jako całości ($r = 0,20$).

Na przełomie ostatnich kilku lat powstało kilka opracowań, w których badacze sprawdzali zależności między nadużyciami ze strony przełożonego a kontrproduktywnymi zachowaniami pracowników w paradygmacie badań podłużnych (Simon, Hurts, Kelley, Judge, 2015; Wei i Si, 2013). W jednym z badań – opartych na sześciu pomiarach w ciągu pół roku – doświadczanie nadużyć ze strony przełożonego, mierzone w pierwszym pomiarze, wiązało się z aktywnymi i pasywnymi zachowaniami kontrproduktywnymi mierzonymi w kolejnych pomiarach. Co interesujące, wysoki poziom kontrproduktywnych zachowań pracowników „zwrotnie” prowadził do nasilenia napastliwych zachowań przełożonego. Wyniki te wskazują na istnienie swoistej „spirali wzajemnych wpływów” między tymi czynnikami. Z kolei chińscy badacze, w badaniach z pięciokrotnym pomiarem, wykazali dodani związek nadużyć ze strony przełożonego ze wszystkimi wymiarami zachowań kontrproduktywnych (Wei, Si, 2013). Najslabsze zależności zaobserwowali dla relacji nadużyć i sabotażu, najsilniejsze zaś dla nadużyć i kradzieży.

Stres roli zawodowej a zachowania kontrproduktywne

Źródłem stresu mogą być dla pracownika także role pełnione w organizacji – ich niejednoznaczność i konflikt. Niejednoznaczność roli pojawia się wówczas, gdy zakres prac oraz odpowiedzialności jest niestrukturalizowany lub słabo zdefiniowany. Pracownik nie wie, czego się od niego oczekuje oraz co powinien robić. Jest to kwestia szczególnie ważna w przypadku młodych stażem pracowników (Schultz, Schultz, 2002). Niejednoznaczność roli może dotyczyć: (1) kryteriów wykonywania zadań, kiedy słabo określone są standardy pracy; (2) metod pracy, w sytuacji gdy źle określone są metody i procedury potrzebne do wykonywania zadań; (3) schematów, kiedy słabo ustalone są kryteria czasu realizacji zadań oraz sekwencji ich wykonania. Z kolei konflikt ról pojawia się, gdy wymagania wobec pracy są niespójne lub gdy brakuje zgodności między wymaganiami w pracy a wartościami i oczekiwaniami pracownika.

W kilku opracowaniach potwierdzono, że stres roli zawodowej jest źródłem zachowań kontrproduktywnych w pracy (np. Chen i Spector, 1992; Spector i Fox, 2005). Przykładowo, Chen i Spector (1992) wykazali, że zarówno konflikt, jak i niepewność roli wiążą się z sabotażem ($r = 0,14$; $p < 0,05$ i $r = 0,15$; $p < 0,05$), agresją interpersonalną ($r = 0,30$; $p < 0,001$ i $r = 0,28$; $p < 0,001$), kradzieżami ($r = 0,16$; $p < 0,05$ i $r = 0,15$; $p < 0,05$) oraz intencją do porzucenia organizacji ($r = 0,38$ i $r = 0,44$). Dodatkowo zależności między konfliktem i niepewnością roli a zachowaniami kontrproduktywnymi potwierdzone zostały także w polskich badaniach (Baka, 2013).

Skala zachowań kontrproduktywnych

Informacje o negatywnych zachowaniach organizacyjnych pracowników nie należą do danych, które łatwo pozyskać. Prawdopodobnie niechętnie przyznają się do nich zarówno pracownicy, jak i oszukiwani menedżerowie. Przekłada się to na trudności w oszacowaniu skali samego zjawiska. Macko (2009) przytacza dane z raportu na temat etyki pracy w Stanach Zjednoczonych oraz w wybranych krajach euro-

pejskich. Wynika z nich, że 27% amerykańskich pracowników zetknęło się w pracy z przynajmniej jedną próbą kradzieży, 36% zaobserwowało celowe fałszowanie danych w raportach składanych kierownictwu, a 45% było świadkiem okłamywania przełożonych.

Z raportu *The 2011 National Business Ethic Survey* wynika, że 20% pracowników amerykańskich celowo niszczy mienie należące do pracodawcy, a 12% przyznaje się do kradzieży w firmie. Inne opracowania amerykańskich badaczy wskazują, że prawie 95% badanych organizacji doświadczyło przypadków defraudacji lub kradzieży dokonywanych przez własnych pracowników. Wimbush i Dalton (1997) piszą, że 62% sieci fast-food, 43% supermarketów, 35% detalicznych punktów sprzedaży, 28% zakładów przemysłowych i 33% szpitali zgłasza przypadki kradzieży pieniędzy bądź asortymentu dokonywanych przez zatrudnionych pracowników. Zgodnie z doniesieniami Bennett i Robinson 15% pracowników przyznaje się do kradzieży w pracy. Od 33% do 75% angażuje się w takie działania, jak kradzieże, defraudacje, akty wandalizmu, sabotaż, a także nieuzasadnione absencje (Bennett, Robinson, 2000), a 58% pracowników amerykańskich restauracji i sieci handlowych przyznaje się do kradzieży na szkodę firmy (Wimbush, Dalton, 1997).

Bennett i Robinson powołują się na badania innych autorów, z których wynika, że 25% pracowników pracujących w dużych miastach przyznaje się do zażywania narkotyków w godzinach pracy, 42% kobiet doświadczyło molestowania seksualnego ze strony współpracowników bądź przełożonych, a 7% pracowników doświadczyło napaści fizycznej w pracy.

Dane pochodzące z krajów europejskich są zbliżone do danych amerykańskich. Przykładowo, szacuje się, że w przeciągu roku 40% pracowników przebywa na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich, 41% pracowników naciąga obliczenia kosztów służbowych na swoją korzyść, 60% pracowników wynosi z zakładu pracy drobne przedmioty, a 76% pracowników obciąża rachunek telefoniczny pracodawcy prywatnymi rozmowami (Macko, 2009).

Z danych brytyjskich wynika, że im większa firma, tym częściej dochodzi do kontrproduktywnych zachowań w pracy. Poza kosztami ekonomicznymi niosą one ze sobą negatywne skutki dla innych pracowników. Przykładowo, z metaanaliz przeprowadzonych przez Christo-

phera Berrego i jego współpracowników wynika, że bycie ofiarą zachowań kontrproduktywnych może skutkować nasileniem doświadczanego stresu w pracy, obniżeniem satysfakcji z pracy, spadkiem morale zespołu, a także wzrostem intencji do odejścia z organizacji.

Koszty związane z kontrproduktywnymi zachowaniami są bardzo trudne do oszacowania. Różnicowanie w ocenach wynika w dużej mierze z faktu, że część badaczy liczy wyłącznie bezpośrednie straty wynikające z tych zachowań, inni uwzględniają z kolei koszty pośrednie – np. nakłady na zwolnienia, koszty adaptacji nowych pracowników, ubezpieczenia, naprawę nadzarpniętego wizerunku, odszkodowania i rehabilitację poszkodowanych w wyniku działań kontrproduktywnych pracowników (Wachowiak, 2011).

Roczne koszty amerykańskich przedsiębiorstw wynoszą 120 bilionów dolarów z tytułu kradzieży, 4,2 biliony to koszty związane z przemocą w pracy, a 900 bilionów z tytułu defraudacji. Wilson, Perry, Witt i Griffeth (2015) cytują dane, z których wynika, że roczne koszty dla organizacji związane z dewiacją produkcji wynoszą 4680 dolarów, co odpowiada stracie około 30 dni roboczych. Opublikowany w 2009 roku amerykański raport *The National Retail Security Survey* wskazuje, że 43% spadku efektywności ekonomicznej to wynik wewnętrznych kradzieży pracowników. Około 30% firm kończących własną działalność w Stanach Zjednoczonych bankrutuje z powodu nieumiejętności radzenia sobie z kradzieżami zatrudnionych pracowników (Macko, 2009). W Niemczech koszt szkodliwej działalności pracowników szacowany jest na około 18 miliardów euro rocznie (Gerstman, 2001).

W Polsce rzadko podejmuje się próby wyceny strat związanych z zachowaniami kontrproduktywnymi pracowników. Wachowiak (2011) przypuszcza, że skala zachowań kontrproduktywnych wśród polskich pracowników jest szczególnie duża. Wskazuje co najmniej trzy przyczyny tego zjawiska. Pierwszą z nich jest zakorzenienie w polskim społeczeństwie przekonanie o braku związku między uczciwą pracą a bogactwem. Pewna część dorosłych Polaków podziela przekonanie, że „pierwszy milion trzeba ukraść”, „uczciwemu wiatr w oczy” i że „grunt to dobrze kombinować”. Poza tym, jak pisze autorka, okresowi transformacji zwykle towarzyszy kryzys moralności prowadzący do relatywizmu

moralnego i kwestionowania podstawowych wartości. Trzecim powodem są stosunkowo niskie zarobki w naszym kraju. Powstaje więc potrzeba prowadzenia badań nad zachowaniami nieproduktywnymi także w Polsce, tym bardziej, że ich następstwa dotyczą nie tylko wydolności pojedynczych organizacji, lecz także kondycji całego kraju.

W jednym z opracowań Turek (2012) zebrał dane pochodzące z kilku raportów na temat wykroczeń w pracy. Wynika z nich, że w blisko 77% polskich firm w ciągu dwóch lat zdarzyły się pracownicze sprzeniewierzenia. Najczęstszymi wykroczeniami były kradzieże pracownicze (43%), a dalej przywłaszczenia (23%) i oszustwa (16%). Pozostałe to wyłudzenia towaru, działalność konkurencyjna, oświadczenia nieprawdy oraz nadmierne wydatki.

Także w badaniach internetowych, przeprowadzonych na próbie 3268 respondentów, a realizowanych w 2010 roku przez portal Praca.pl, ponad 25% pracowników przyznało, że dopuszcza się kradzieży w firmie – np. drobnych artykułów biurowych, drobnych sum pieniędzy oraz artykułów spożywczych, a także produktów firmowych. Również z badań CBOS z 2007 roku dotyczących etyki zawodowej w polskich firmach wynika, że 27% pracowników korzysta ze służbowych materiałów w celach prywatnych, 24% załatwia prywatne sprawy w godzinach pracy, a 8% realizuje dodatkowo płatne zlecenia w trakcie wykonywania swoich codziennych obowiązków w pracy (za: Turek, 2012).

Co niepokojące, z danych cytowanych przez Macko (2009) wynika, że o ile liczba kradzieży w krajach Europy Zachodniej spada, o tyle w krajach Europy Środkowej, a szczególnie w Polsce, obserwuje się tendencję wzrostową.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań wyraźnie pokazują, że różne stresory występujące w środowisku pracy mają negatywny wpływ nie tylko na zdrowie pracowników, lecz także na ich zachowania organizacyjne. Koszty tych zachowań są wysokie i liczone nie tylko w skali pojedynczej organizacji, ale też w skali całego kraju.

Sposobem na obniżenie tych kosztów mogą być programy profilaktyczne ułatwiające pra-

cownikom radzenie sobie ze stresem. Programy takie są z powodzeniem wdrażane w Stanach Zjednoczonych, a także w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej – głównie w krajach skandynawskich, Niemczech i Holandii. Zawierają one zarówno treningi indywidualne, przygotowujące pracowników do aktywnego redukcji stresu w sensie poznawczym i behawioralnym, jak również warsztaty menedżerskie, uświadamiające kierownictwu negatywne konsekwencje stresu i pokazujące skuteczne sposoby wdrażania do organizacji przyjaznych pracownikom systemów.

Innym sposobem pomagania pracownikom w radzeniu sobie ze stresem jest budowanie zasobów organizacyjnych firmy – np. przestrzeganie kontraktu psychologicznego, tworzenie systemu wsparcia między pracownikami i kierownictwem, wzmacnianie u pracowników poczucia kontroli, częste przekazywanie pracownikom informacji zwrotnych o pracy. Wiele badań pokazało, że jeśli pracownik posiada bogate zasoby organizacyjne, lepiej radzi sobie ze stresem (np. Widerszal-Bazyl, 2003).

Na koniec warto wspomnieć o potrzebie prowadzenia badań naukowych w zakresie przyczyn, mechanizmów rozwoju oraz skutków zachowań kontrproduktywnych również w Polsce. Tym bardziej, że nie jest ich wiele i badacze, a także praktycy zarządzania, dysponują bardzo skąpą wiedzą na temat występowania tych zachowań w polskich organizacjach. Szczególnie wartościowe byłyby badania podłużne. Zachowania kontrproduktywne cechują się bowiem dużą dynamiką i rozwijają się na skutek długofalowych oddziaływań stresorów i zasobów w pracy oraz związanych z nimi emocji. Uchwycenie tej dynamiki możliwe jest przede wszystkim w badaniach rozciągniętych w czasie, z kilkukrotnym pomiarem, oddzielnym przynajmniej kilkumiesięczną przerwą.

dr Łukasz Baka

Centralny Instytut Ochrony Pracy –
Państwowy Instytut Badawczy

Piśmiennictwo:

1. Baka Ł., Derbis R. *Emocje i kontrola w pracy jako regulatory związku stresory w pracy – zachowania nieproduktywne. Empiryczna weryfikacja modelu stresory – emocje*. „Psychologia Społeczna” 2013, nr 3, s. 323–334.
2. Balducci C., Schaufeli W.B., Fraccaroli F. *The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2011, nr 20, s. 467–496.
3. Bennett R.J., Robinson S.L. *Development of a measure of workplace deviance*. „Journal of Applied Psychology” 2000, nr 85, s. 349–360.
4. Berry C.M., Carpenter N.C., Barratt C.L. *Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison*. „Journal of Applied Psychology” 2012, vol. 97, nr 3, s. 613–636.
5. Bibi Z., Karim J. *Workplace incivility and counterproductive work behavior. Moderating role of emotional intelligence*. „Pakistan Journal of Psychological Research” 2013, vol. 28, nr 2, s. 317–334.
6. Bies R.J., Tripp T.M. *The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues*. (W:) S. Fox i P.E. Spector (red.). *Counterproductive work behavior Investigations of actors and targets*. „American Psychological Association” 2005, s. 65–81.
7. Chen P.Y., Spector P.E. *Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1992, nr 65, s. 177–184.
8. Colquitt J.A. *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. „Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 86, nr 3, s. 386–400.
9. Dudek B., Waszkowska M., Hanke W. *Ochrona zdrowia pracowników przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego*. Wydawnictwo Instytutu Medycyny Pracy, Łódź 1999.
10. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. *The concept of bullying at work*. (W:) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf (red.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis, C.L. London 2003, s. 3–30.
11. Giacalone J., Greenberg (red.). *Antisocial behavior in organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA 1997.
12. Greenberg J. *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*. „Journal of Applied Psychology” 1990, nr 75, s. 561–568.
13. Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold K.A., Dupre K.E., Inness M.I., Sivanathan N. *Predicting workplace aggression: A meta-analysis*. „Journal of Applied Psychology” 2007, nr 92, s. 228–238.

14. Hobfoll S.E. *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. GWP, Gdańsk 2006.
15. Hollinger R.C., Clark J.P. *Theft by employees*. Lexington Books, Lexington, MA 1983.
16. Keenan A., Newton T.J. *Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers*. „Journal of Occupational Behavior” 1985, nr 6, s. 151–156.
17. Krischer M.M., Penney L.M., Hunter E.M. *Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion – focused coping*. „Journal of Occupational Health Psychology” 2010, nr 15, s. 154–166.
18. Le Blanc P., De Jonge J., Schaufeli W.B. *Psychologia pracy i organizacji*. GWP, Gdańsk 2007.
19. Liu C., Nauta M.M., Li C., Fan J. *Comparisons of organizational constraints and their relations to strain in China and the United States*. „Journal of Occupational Health Psychology” 2010, nr 15, s. 452–467.
20. Macko M. *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań 2009.
21. Marcus B., Schuler H. *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*. „Journal of Applied Psychology” 2004, nr 89, s. 647–660.
22. Mitchell M.S., Ambrose M.L. *Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs*. „Journal of Applied Psychology” 2007, nr 92, s. 1159–1168.
23. Narayanan L., Menon S., Spector P.E. *A cross-cultural comparison of job stressors and reaction among employees holding comparable jobs in two countries*. „International Journal of Stress Management” 1999, nr 6, s. 197–212.
24. Neuman J.H., Baron R. *Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets*. „Journal of Management” 1998, nr 24, s. 391–419.
25. Peters L.H., O’Connor E.J. *Measuring work obstacles: Procedures, issues, and implications*. (W:) F.D. Schoorman, B. Schneider (red.). *Facilitating work effectiveness*. Lexington Books, Lexington, MA 1988, s. 105–123.
26. Robinson S.L., Bennett R.J. *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. „Academy of Management Journal” 1995, nr 38, s. 555–572.
27. Sakurai K., Jex S.M. *Coworker incivility and incivility targets’ work effort and counterproductive work behaviors. The moderating role of supervisor social support*. „Journal of Occupational Health Psychology” 2012, vol. 17, nr 2, s. 150–161.
28. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992.
29. Schultz D.P., Schultz S.E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. PWN, Warszawa 2002.
30. Simon L.S., Hurts C., Kelley K., Judge T. *Understanding cycles of abuse. A multimotive approach*. „Journal of Applied Psychology” 2015, nr 6, s. 1798–1810.
31. Skarlicki D.P., Folger R. *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. „Journal of Applied Psychology” 1997, nr 82, s. 434–443.
32. Spector P.E., Fox S. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. APA Press, Washington, DC 2005.
33. 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, nr 3, s. 356–367.
34. Tepper B.J. *Consequences of abusive supervision*. „Academy of Management Journal” 2000, nr 43, s. 178–190.
35. Turek D. *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
36. Wachowiak J. *Dysfunkcyjne zachowania pracowników*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
37. Warszewska-Makuch M. *Osobowościowe i sytuacyjne predyktory mobbingu w miejscu pracy oraz jego związek z samopoczuciem psychicznym i zadowoleniem z pracy*. Niepublikowana praca doktorska. SWPS, Wydział Psychologii, Warszawa 2013.
38. Wei F., Si S. *Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors. The moderating effects of locus of control and perceived mobility*. „Asian Journal of Management” 2013, nr 30, s. 281–296.
39. Widerszal-Bazyl M. *Stres w pracy a zdrowie, czyli o próbach weryfikacji modelu Roberta Karaska oraz modelu wymagania – kontrola – wsparcie*. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2003.
40. Wilson R.A., Perry S.J., Witt L.A., Griffeth R.W. *The exhausted short-timer: Leveraging autonomy to engage in production deviance*. „Human Relations” 2015, nr 68, 1693–1711.
41. Wimbush J.C., Dalton D.R. *Base rate for employee theft. Convergence of multiple methods*. „Journal of Applied Psychology” 1997, nr 82, s. 211–224.

Rehabilitacja w schorzeniach psychosomatycznych

Od 10 lat Zakład Ubezpieczeń Społecznych prowadzi rehabilitację leczniczą w ramach prewencji rentowej w zakresie schorzeń psychosomatycznych, które powodują długotrwałą czasową niezdolność do pracy. Ten profil rehabilitacji powstał z powodu stale rosnącej liczby osób borykających się z tymi schorzeniami.

Już od zarania dziejów medycyny lekarze zdawali sobie sprawę z wpływu psychiki na stan somatyczny organizmu człowieka. Termin „psychosomatyka” wprowadził do medycyny J.Ch. Heinroth w 1818 roku, natomiast Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) w 1964 roku przyjęła definicję chorób psychosomatycznych, określając tym mianem „choroby przebiegające albo pod postacią zaburzeń funkcji, albo zmian organicznych dotyczących poszczególnych narządów czy układów, w przebiegu których czynniki psychiczne odgrywają istotną rolę w występowaniu objawów chorobowych, ich zaostreniu i zejściu choroby”.

Powstawaniu zaburzeń psychosomatycznych szczególnie sprzyjają negatywne emocje o dużej sile, wielokrotnie doznawane i długo utrzymywane. Następstwem silnych napięć, z którymi osoba nie potrafi sobie poradzić, jest stres psychiczny. Jest on stanem podwyższonej aktywności ustroju, który zaburza równowagę całego organizmu również na poziomie komórkowym. Powoduje spadek odporności i przyczynia się do rozwoju chorób oraz zaburzeń o charakterze psychosomatycznym.

Jednym z czynników wpływających na powstanie chorób psychosomatycznych oraz ich przebieg jest stres związany ze środowiskiem pracy. Ponad połowa polskich pracowników doświadcza tego typu stresu. W większości teoretycznych koncepcji stresu w pracy uznaje się, że jest on negatywnym zjawiskiem psychologicznym, który zawiera w sobie zarówno komponenty poznawcze, jak i emocjonalne, i ma negatywne skutki dla zdrowia i funkcjonowania pracownika. Stres jest uznawany za dynamiczną interakcję pomiędzy jednostką a środowiskiem pracy. Dość powszechnie uznaje się, że stres dotyczy sytuacji, w której wymagania w pracy przekraczają możliwości jednostki do sprostanienia im lub radzenia sobie z nimi.

Jeśli te wymagania, które mogą być związane nie tylko z organizacją pracy, lecz także z jej kontekstem, wywołują u pracowników stres, wówczas nazywamy je psychospołecznymi zagrożeniami środowiska pracy. Do najczęściej wymienianych zagrożeń psychospołecznych należą m.in. (WHO, 2009):

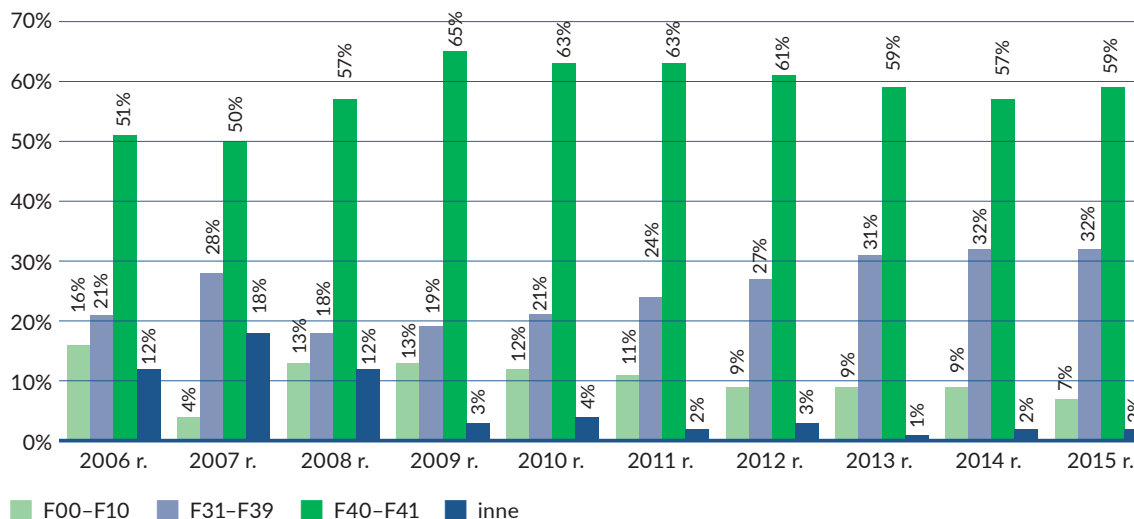
- zbyt wysokie wymagania pracy, w tym wymagania emocjonalne,
- presja czasu,
- nadmierne obciążenie lub niedociążenie pracą,
- niejasność roli zawodowej,
- brak wpływu na decyzje związane z pracą,
- brak wsparcia społecznego od współpracowników i (lub) przełożonych,
- nierównowaga praca – życie prywatne,
- niewłaściwa kultura organizacyjna,
- brak możliwości rozwoju kariery zawodowej,
- niewłaściwie przeprowadzana restrukturyzacja.

Skutkiem chronicznego, długotrwałego stresu są liczne dolegliwości zdrowotne: dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, choroby układu krążenia, depresja, wypalenie i wiele innych.

Z oferty Zakładu Ubezpieczeń Społecznych dotyczącej programu rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej w schorzeniach psychosomatycznych mogą skorzystać osoby z wymienionymi poniżej schorzeniami i zaburzeniami (wykres 1).

Zaburzenia nastroju obejmują zaburzenia charakteryzujące się przede wszystkim zmianą afektu lub nastroju w kierunku depresji (z towarzyszącym niepokojem lub bez niepokoju) lub nastroju podwyższonego. Zmianie nastroju towarzyszy zazwyczaj zmiana napędu. Większość tego typu zaburzeń ma charakter nawrotowy, a ich epizody często bywają spowodowane przez stresujące wydarzenia lub sytuacje (oznaczone

Wykres 1. Schorzenia psychosomatyczne według rozpoznania



Źródło: dane Departamentu Prewencji i Rehabilitacji

w międzynarodowej klasyfikacji schorzeń i urazów według ICD-10 numerami statystycznymi F30-F39).

Zaburzenia o charakterze nerwicowym, związanym ze stresem i pod postacią somatyczną (numer statystyczny F40-F48):

1) F40 – Agorafobia

Termin ten oznacza wyraźnie określoną grupę fobii obejmujących np. strach przed wyjściem z domu, wejściem do sklepu, przed tłumem i miejscami publicznymi czy przed samotnym podróżowaniem pociągiem, autobusem lub samolotem. Często cechą jest występowanie lęku napadowego.

2) F41 – Zaburzenie lękowe z napadami lęku

Istotną cechą tego zaburzenia są nawracające napady ostrego lęku (stany paniki), które nie są ograniczone do jakiejś szczególnej sytuacji czy okoliczności, w związku z czym są niemożliwe do przewidzenia. Podobnie jak w innych zaburzeniach lękowych, podstawowe objawy obejmują nagłe wystąpienie kołatania serca, bólu w klatce piersiowej, uczucia duszności, zawrotów głowy. Często występuje wtórny strach przed śmiercią, utratą kontroli czy chorobą psychiczną.

3) F42 – Zaburzenia obsesyjno-kompulsyjne (nerwica natręctw)

Może przejawiać się w postaci myśli, wyobrażeń czy impulsów do działania, niemal zawsze bardzo przykrych dla pacjenta. Czasem

myśli te mają postać niekończących się rozważań uniemożliwiających podejmowanie najprostszyc decyzji niezbędnych w życiu codziennym.

Większość czynności przymusowych dotyczy czystości (szczególnie mycia rąk), ciągłego porządkowania, czyszczenia i sprawdzania wszystkiego, w celu niedopuszczenia do niebezpiecznej sytuacji. U podstaw tego zachowania leży zazwyczaj strach przed niebezpieczeństwem zagrażającym pacjentowi lub spowodowanym przez pacjenta, natomiast czynność rytualna jest bezskuteczna czy symboliczną próbą odwrócenia tego niebezpieczeństwa.

4) F43 – Zaburzenia dysocjacyjne

Wspólnym rysem zaburzeń dysocjacyjnych czy konwersyjnych jest częściowa lub całkowita utrata normalnej integracji pomiędzy wspomnieniami przeszłości, poczuciem tożsamości, wrażeniami czuciowymi i kontrolą ruchów ciała. Objawy często są odbiciem wyobrażeń pacjenta o tym, jak przejawiałaby się choroba somatyczna. Badanie lekarskie i badania dodatkowe nie potwierdzają żadnej znanej choroby somatycznej ani neurologicznej. Objawy mogą rozwijać się w ścisłym związku ze stresem psychologicznym i często występują nagle. Kategoria ta obejmuje tylko zaburzenia funkcji somatycznych będących normalnie pod świadomą kontrolą oraz zaburzenia wyrażające się utratą uczucia.

5) F45 – Zaburzenia występujące pod maską somatyczną

Główną cechą zaburzeń tej kategorii jest powtarzające się występowanie objawów somatycznych z uporczywym domaganiem się badań lekarskich, pomimo negatywnych wyników takich badań i zapewnień lekarzy, że dolegliwości nie mają podstaw somatycznych. Jeżeli współistnieją jakieś choroby somatyczne, nie wyjaśniają one charakteru i nasilenia objawów ani też przygnębienia i obaw o własne zdrowie.

Do zaburzeń występujących pod postacią somatyczną należą:

- a) serce i układ krążenia – nerwica serca, zespół Da Costa, astenia, zespół Raynolda, migrena,
- b) układ oddechowy – kłosa histeryczna, psychogeny zespół oddechowy (napadowy kaszel, czkawka, hiperwentylacja),
- c) układ pokarmowy – nerwice żołądka, aerofobia, czkawka, niestrawność, kurcz wpustu, psychogenne wzdęcie, zespół jelita drażliwego, biegunka psychogenna,
- d) układ moczowo-płciowy – pęcherz neurogeny, dysuria, moczenie nocne,
- e) układ mięśniowy – przewlekły zespół bólowy kręgosłupa, napięciowy ból głowy.

6) F48 – Inne zaburzenia nerwicowe

Rodzaj objawów klinicznych tego zaburzenia bywa zmienny w zależności od czynników kulturowych, wyróżnia się jednak dwa główne rodzaje, często nachodzące na siebie. W jednym z nich obserwuje się zwiększone zmęczenie po wysiłku umysłowym, często związane ze zmniejszeniem wydolności zawodowej lub gorszym radzeniem sobie z codziennymi czynnościami. W drugim rodzaju dolegliwości związane są głównie z uczuciem fizycznej słabości lub wyczerpania już po minimalnym wysiłku, którym towarzyszą uczucie bólów mięśni i niezdolność do odprężenia. W obu postaciach często występują nieprzyjemne fizyczne odczucia, takie jak: zawroty głowy, bóle głowy typu napięciowego i wrazenie braku stabilności.

Zespoły behawioralne z zaburzeniami fizjologicznymi i czynnikami fizycznymi (numer statystyczny F50–F59) obejmują między innymi:

- 1) zaburzenia odżywiania – F50,
- 2) nieorganiczne zaburzenia snu – F51,
- 3) czynniki psychologiczne lub behawioralne związane z zaburzeniami lub chorobami sklasyfikowanymi gdzie indziej – F54.

Przewlekłe choroby somatyczne pochodzenia psychogenne dotyczące:

- układu krążenia: choroba niedokrwienna serca, nadciśnienie tętnicze,
- układu oddechowego: astma oskrzelowa,
- układu pokarmowego: choroba wrzodowa, zespół jelita drażliwego, wrzodziejące zapalenie jelita grubego,
- układu endokrynnego: cukrzyca, nadczynność tarczycy,
- zmian dermatologicznych: łuszczyca, atopowe zapalenie skóry, trądzik różowaty, łysienie plackowate, bielactwo nabyte,
- układu ruchu: reumatoidalne zapalenie stawów, fibromialgia.

Powyższe zaburzenia stanowią jedną z najczęstszych przyczyn przedłużającej się niezdolności do pracy. O przeprowadzenie rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej ZUS wnioskować może każdy lekarz prowadzący leczenie, natomiast podstawą skierowania do ośrodka rehabilitacyjnego jest orzeczenie o potrzebie rehabilitacji wydane przez lekarza orzecznika Zakładu. Takie orzeczenie może być również wydane podczas kontroli prawidłowości orzekania o czasowej niezdolności do pracy, przy ustalaniu uprawnień do świadczenia rehabilitacyjnego oraz podczas orzekania o niezdolności do pracy dla celów rentowych (wykres 2, 3).

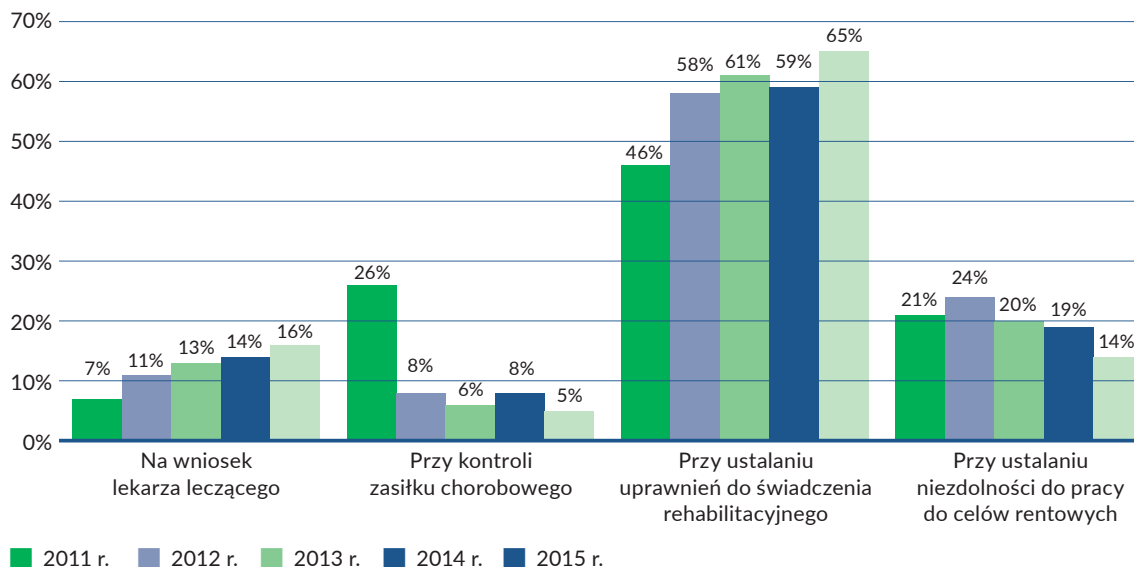
Turnus rehabilitacyjny trwa 24 dni. Kadra specjalistyczna ośrodka ustala diagnozę medyczną i psychologiczną oraz realizuje program terapeutyczno-rehabilitacyjny pod postacią kompleksowej psychoterapii. Celem terapeutycznym programu rehabilitacji jest:

- uzyskanie poprawy objawowej,
- uzyskanie zmiany stosunku do choroby (wyście z roli chorego),
- zwiększenie aktywności i poczucia sprawczości,
- wypracowanie sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
- nabycie umiejętności rozwiązywania problemów,
- poszerzenie umiejętności adaptacyjnych w życiu społecznym i zawodowym.

Na program rehabilitacji składają się różne formy oddziaływań terapeutycznych, w tym:

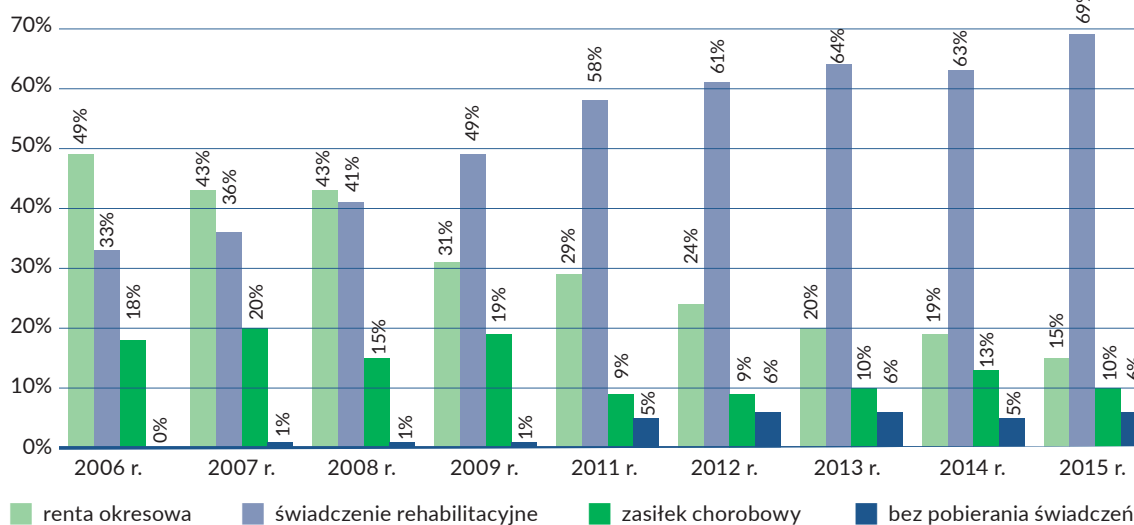
- rozmowy indywidualne, obejmujące m.in. badanie ogólnolekarskie i psychiatryczne, wywiad psychologiczny, krótkie rozmowy „kryzysowe”, rozmowę końcową,

Wykres 2. Schorzenia psychosomatyczne według źródła kierowania na rehabilitację



Źródło: dane Departamentu Prewencji i Rehabilitacji

Wykres 3. Schorzenia psychosomatyczne według rodzaju pobieranego świadczenia



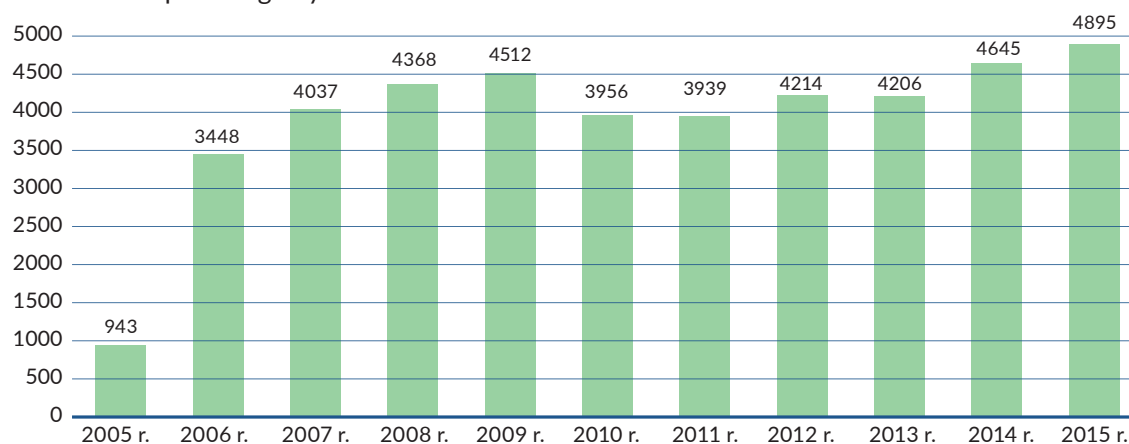
Źródło: dane Departamentu Prewencji i Rehabilitacji

- psychoterapia grupowa, stanowiąca główną metodę programu,
 - treningi behawioralne nacelowane na objawy,
 - treningi relaksacyjne,
 - treningi rozwijania umiejętności psychologicznych:
 - rozwijania umiejętności emocjonalnych,
 - radzenia sobie ze stresem,
 - efektywnej komunikacji interpersonalnej,
 - skutecznej organizacji i gospodarowania czasem,
 - muzykoterapia,
 - terapia ruchem (choreoterapia, gimnastyka ogólnousprawniająca),
 - terapia zajęciowa.
- Badania i obserwacje pacjenta przeprowadzane w trakcie trwania rehabilitacji pozwalają również na weryfikację rozpoznania i ocenę możliwości odzyskania zdolności do pracy.
- Z każdym rokiem wzrasta odsetek osób, które odbyły rehabilitację i rokują odzyskanie zdolności do pracy.

W 2015 roku minęło 10 lat od wprowadzenia przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych rehabilitacji w schorzeniach psychosomatycznych w ramach prewencji rentowej. Przez ten okres skorzystało z rehabilitacji 43 163 osób (wykres 4). Zakład obecnie współpracuje z 15 środkami, z którymi zawarł umowę na prowadzenie rehabilitacji w schorzeniach psychosomatycznych. Umowy te są zawierane w drodze

i *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika* oraz praca naukowa *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*. Zamieszczone materiały oprócz części teoretycznej, w której omówiono podstawowe pojęcia związane z występowaniem stresu w środowisku pracy, zawierają również wiele praktycznych rozwiązań pozwalających zminimalizować jego skutki, w tym metody

Wykres 4. Schorzenia psychosomatyczne według liczby osób, które odbyły rehabilitację w poszczególnych latach



Źródło: dane Departamentu Prewencji i Rehabilitacji

konkursu ofert, zgodnie z art. 69 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń oraz rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 12 października 2001 r. w sprawie szczególnych zasad i trybu kierowania przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych na rehabilitację leczniczą oraz udzielania zamówień na usługi rehabilitacyjne.

Dzięki programowi rehabilitacji leczniczej w ramach prewencji rentowej osoby, które odbyły rehabilitację, zyskują poprawę stanu zdrowia i funkcji organizmu, otrzymują szansę odzyskania utraconej w wyniku procesu chorobowego zdolności do pracy, co ma istotne znaczenie dla ich pozycji zawodowej, społeczno-ekonomicznej i rodzinnej.

Należy podkreślić, że program rehabilitacji leczniczej prowadzony przez ZUS i adresowany do osób ze schorzeniami psychosomatycznymi wspierany jest przez inne inicjatywy skierowane do pracodawców i pracowników, m.in. mające na celu efektywne zarządzanie stresem w miejscu pracy. Na stronie internetowej Zakładu pod adresem www.zus.pl znajdują się poradniki *Jak radzić sobie ze stresem zawodowym?*

monitorowania zagrożeń psychospołecznych w celu ograniczenia występowania czynników wywołujących stres w miejscu pracy, a także dobre praktyki w radzeniu sobie ze stresem w pracy i sposoby radzenia sobie ze stresem oparte na treningu uważności.

Magdalena Bryła
Departament Prewencji i Rehabilitacji

Piśmiennictwo:

1. Basińska M.A. *Psychologiczne czynniki oddziałujące na stan somatyczny – współczesne ujęcie zespołu psychosomatycznego*, „Przegląd Lekarski” 2012, nr 69.
2. *Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10*.
3. Siwiak-Kobayashi M. i wsp. *Projekt programu terapeutyczno-rehabilitacyjnego w schorzeniach psychosomatycznych*, ZUS, Warszawa 1995.
4. Tylka J. *Podjęcie psychosomatyczne w wyjaśnieniu przyczyn i ustalenia sposobów terapii zaburzeń zdrowia*, „Family Medicine & Primary Care Review” 2010, nr 1 (12).

Wydarzenia, opinie – 2015

■ **30 września** w sali im. A. Bączkowskiego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej odbyła się uroczystość wręczenia nagród laureatom 43 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy. Organizatorem konkursu było Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej przy współpracy Naczelnej Organizacji Technicznej (FSNT-NOT), Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Państwowej Inspekcji Pracy, Urzędu Dozoru Technicznego, Wyższego Urzędu Górniczego, Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność”, Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, Business Centre Club, Związku Rzemiosła Polskiego, Konfederacji Lewiatan, Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, Forum Związków Zawodowych.

Kategoria B „Prace naukowo-badawcze”, Kategoria C „Przedsięwzięcia organizacyjne i edukacyjne”.

Celem konkursu jest inicjowanie działań i upowszechnianie prac naukowo-badawczych oraz wdrażanie rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych i edukacyjnych prowadzących do poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracownika w miejscu pracy. Zamierzeniem organizatorów jest włączenie pracodawców i pracowników w przedsięwzięcia promujące nowatorskie rozwiązania techniczne i organizacyjne, których upowszechnianie przynosi korzystne efekty ekonomiczne oraz przyczynia się do poprawy kultury bezpieczeństwa w miejscu pracy. Była to druga edycja Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy z wyodrębnioną kategorią „Przedsięwzięcia organizacyjne i edukacyjne”, popularyzującą oryginalne rozwiązania lub działania organizacyjne, któ-



Uczestnicy 43 edycji
Ogólnopolskiego
Konkursu
Poprawy Warunków
Pracy.

Fot. Archiwum
Departamentu
Prewencji i Rehabilitacji

Przedmiotem konkursu są opracowania z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii, służące kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy przez poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań technicznych, umożliwiających tworzenie warunków pracy na poziomie europejskim. Przedsięwzięcie jest realizowane w trzech kategoriach: Kategoria A „Rozwiązania techniczne i technologiczne”,

rych zastosowanie w przedsiębiorstwie może przyczynić się do podniesienia stanu świadomości zagrożeń, usprawnić organizację zadań, przyspieszyć wyjaśnianie przyczyn wypadków i katastrof.

Od wielu lat konkurs cieszy się dużym zainteresowaniem przyszłych pomysłodawców i racjonalizatorów. Jego popularność utrzymuje się na podobnym poziomie i wydzielenie nowej

kategorii nie wpłynęło na liczbę nadesłanych wniosków. W tegorocznej edycji komisja konkursowa dokonała oceny 35 wniosków w kategorii „Rozwiązania techniczne i technologiczne”, 6 opracowań w kategorii „Prace naukowo-badawcze” oraz 41 wniosków w kategorii „Przedsięwzięcia organizacyjne i edukacyjne”. W poprzednich latach na Ogólnopolski Konkurs Poprawy Warunków Pracy najwięcej prac napływało od przedstawicieli przedsiębiorstw reprezentujących przemysł wydobywczy i ciężki. Podczas finału ostatniej edycji konkursu można było zauważyć zmianę tendencji oraz tematyki proponowanych rozwiązań. Zgłoszonych zostało zdecydowanie mniej opracowań dotyczących przemysłu wydobywczego i ciężkiego, natomiast wzrosła aktywność wnioskodawców promujących bezpieczniejsze i zdrowsze warunki w miejscu pracy, co w zasadniczy sposób wpływa na poprawę jakości i warunków pracy oraz promuje konkurencyjność. W podejmowanie działań zmierzających do tworzenia bezpiecznych warunków pracy angażuje się coraz więcej osób, szczególnie podczas prowadzenia wielu kampanii tematycznych związanych z rozwojem kultury bezpieczeństwa w Polsce. Kryteria konkursu wymagają od uczestników określenia sposobu wykorzystania proponowanych rozwiązań, które mogą być traktowane jako „dobre praktyki”.

W tegorocznej edycji w kategorii „Rozwiązania techniczne i technologiczne” nagrodę pierwszego stopnia otrzymał pomysłodawca zastosowania ruchomego korpusu napędu w przenośniku taśmowym typu AR-PT 1200, zbudowanego i wdrożonego w Kompanii Węglowej S.A. Oddział KWK „Halemba-Wirek” w Rudzie Śląskiej. Nagroda drugiego stopnia przyznana została za rozwiązanie dotyczące technicznych metod kształtowania środowiska akustycznego pomieszczeń edukacyjnych poprawiających zrozumiałość mowy, opracowane w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym w Warszawie. Nagrodami trzeciego stopnia uhonorowane zostały dwa rozwiązania: 1) modernizacja systemu zabezpieczeń łukochronnych rozdzielni głównej 6kV R-404 na poz. 400 m opracowana w Kompanii Węglowej S.A. Oddział KWK Marcel w Radlinie, 2) modernizacja krat do czyszczenia ścieków w Zakładzie Gospodarki Komunalnej w Kurzętniku Sp. z o.o. – projekt przygotowany we współ-

pracy z Firmą Doradczo-Szkoleniową „BHP-max” Krzysztof Wrzosek w Nowym Mieście Lubawskim.

W kategorii „Prace naukowo-badawcze” przyznana została nagroda pierwszego stopnia, którą otrzymali autorzy z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego za opracowanie rozwiązania dotyczącego kompozytowego wkładu o właściwościach sorpcyjnych i biobójczych do szczelnego obuwia ochronnego stosowanego w warunkach ciężkiej pracy. Kapituła konkursu nie przyznała nagrody drugiego stopnia. Nagrodą trzeciego stopnia uhonorowana została rozprawa doktorska pt. „Metodyka humanizowania telepracy”, przygotowana w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

W kategorii „Przedsięwzięcia organizacyjne i edukacyjne” nagrodę pierwszego stopnia otrzymali wykonawcy opracowania dotyczącego ramowych wytycznych w zakresie projektowania obiektów, pomieszczeń oraz przystosowania stanowisk dla osób niepełnosprawnych o specyficznych potrzebach. Projekt przedstawił zespół z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego. Nagrody równorzędne drugiego stopnia otrzymali autorzy za: 1) opracowanie systemowego podejścia PartnerTech Poland Sp. z o.o. Oddział w Sieradzu do poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, przygotowanego przez PartnerTech Poland Sp. z o.o. Oddział w Sieradzu, 2) opracowanie dotyczące grupy roboczej do wykrywania i eliminowania zagrożeń w magazynie logistycznym opon, realizowane przez FM Polska Sp. z o.o. Platforma Logistyczna w Parzniewie. Nagrody trzeciego stopnia otrzymali dwaj wykonawcy za: 1) opracowanie w Jastrzębskiej Spółce Węglowej S.A. oraz upowszechnienie multimedialnej gry popularyzacyjno-edukacyjnej „Robotana grubie” z Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. w Jastrzębiu Zdroju i Advicom Sp. z o.o. w Jastrzębiu Zdroju, 2) kampanię edukacyjno-prewencyjną „Bezpieczeństwo – Twój wybór” 2014–2016, zrealizowaną w Urzędzie Dozoru Technicznego w Warszawie.

Podczas podsumowania 43 edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy 11 wykonawców zostało uhonorowanych

dyplomami i statuetkami, kolejnych 16 otrzymało wyróżnienia (dyplomy), a 14 racjonalizatorów pogratulowano osiągnięć związanych z poprawą warunków pracy w formie listownej. Laureatom konkursu nagrody wręczali: Władysław Kosiniak-Kamysz – minister Pracy i Polityki Społecznej, Radosław Mleczek – podsekretarz Stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Danuta Koradecka – przewodnicząca Sądu Konkursowego.

Przedstawiciele nagrodzonych zwrócili się do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z prośbą o udzielenie wsparcia w realizacji swoich inicjatyw zarówno w kraju, jak i za granicą, oraz o podjęcie skuteczniejszych działań promocyjnych.

Podczas spotkania podsumowującego 43 edycję Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy Zakład Ubezpieczeń Społecznych reprezentowały: Anna Sójka – wicedyrektor Departamentu Prewencji i Rehabilitacji i Irena Sajkowska – członek Sądu Konkursowego.

■ **18–20 listopada** w Zakopanem odbyła się 8 Ogólnopolska Konferencja „Ocena ryzyka zawodowego – obowiązki służby BHP i rozwiązania stosowane w praktyce”, organizowana przez redakcję miesięcznika „ATEST – Ochrona Pracy”.

Było to coroczne, zainicjowane po raz pierwszy w 2008 roku, ogólnopolskie spotkanie praktyków, którym bliska jest tematyka

bezpieczeństwa w środowisku pracy, w tym w szczególności zagadnienia związane z oceną ryzyka zawodowego. W dotychczasowych przedsięwzięciach organizowanych pod patronatem „ATEST-u” tematyka ryzyka pojawiała się w kontekście wypadków przy pracy, kosztów działań naprawczych, jakości pracy służby bhp, planowania działań behapowskich w firmie oraz identyfikacji czy eliminacji zagrożeń wypadkowych.

W tegorocznym spotkaniu w Zakopanem wzięło udział ponad 140 specjalistów od bezpiecznego kształtowania środowiska w miejscu pracy. Najwięcej uwagi poświęcono zagadnieniom dotyczącym praktycznych rozwiązań stosowanych w warunkach identyfikacji zagrożeń oraz oceny ryzyka w odniesieniu do różnego rodzaju stanowisk pracy. Program konferencji obejmował tematy związane m.in. z oceną ryzyka psychospołecznego, nowymi narzędziami stosowanymi do oceny ryzyka w ergonomii oraz przy prowadzeniu prac naukowych w laboratoriach uczelnianych, analizą ryzyka podczas obsługi maszyn przemysłowych, zagrożeń biologicznych, narażenia na nanomateriały.

Podczas 8 edycji ogólnopolskiej konferencji miesięcznika „ATEST – Ochrona Pracy” miały miejsce cztery sesje tematyczne, kilkanaście wykładów specjalistycznych, a w części warsztatowej uczestnicy zapoznali się z rozwiązaniami dotyczącymi środków ochrony indywidualnej



Uczestnicy
8 Ogólnopolskiej
Konferencji „Ocena
ryzyka zawodowego –
obowiązki służby BHP
i rozwiązania stosowane
w praktyce”.

Fot. Archiwum
Departamentu
Prewencji i Rehabilitacji



Konferencja „Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka”.
Fot. Archiwum Departamentu Prewencji i Rehabilitacji

alnej, a także zabezpieczeń maszyn i urządzeń chroniących przed zagrożeniami. Odbyło się również szkolenie w udzielaniu pierwszej pomocy oraz debata ukierunkowana na problematykę wypadkową. Ekspertki z dziedziny bezpieczeństwa, praktycy i autorzy cenionych publikacji, mieli okazję do zaprezentowania swojego stanowiska na temat zagrożeń wypadkowych i wskazania najistotniejszych zagrożeń, które powodują lub mogą powodować wypadki.

Tematyka poszczególnych sesji obejmowała prezentację m.in. zagadnień: problemy z uwzględnieniem zagrożeń biologicznych w ocenie ryzyka zawodowego, eksploatacja wózków widłowych – typowe zagrożenia i sposoby ich eliminacji, statystyka wypadkowa, poprawna analiza ryzyka jako klucz do zapewnienia bezpieczeństwa przy obsłudze maszyn, zarządzanie ryzykiem zawodowym związanym z narażeniem na nanomateriały, technologia w służbie wzroku, przegląd metod oceny ryzyka, wskazówki dotyczące wyboru odpowiedniej metody, błahe przyczyny – poważne skutki, czyli o lekceważeniu zagrożeń wypadkowych, nowe narzędzie oceny ergonomicznej zastosowane w praktyce – aspekty ergonomiczne w ocenie ryzyka zawodowego.

W drugim dniu konferencji miała miejsce uroczystość wręczenia statuetek i nagród laureatom osiemnastej edycji konkursu Złote Szelki. Kapituła pod przewodnictwem prof. Ryszarda Studenskiego dokonała wyboru laureatów, którzy zostali nagrodzeni za upowszechnianie twórczych dokonań w dziedzinie pro-

mocji zagadnień z zakresu ochrony pracy. Wyróżnieni zostali: Dariusz Smoliński – w kategorii promotor działań na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, Lech Piszczorowicz – w kategorii wykładowca w dziedzinie bhp i ergonomii, Wojciech Dębski – w kategorii autor najlepszych publikacji zamieszczonych na łamach „ATESTu” w minionym roku. Uehonorowanym przedstawicielom branży bhp statuetki wręczył Robert Kozela – redaktor naczelny miesięcznika „ATEST – Ochrona Pracy”. Prezes Stowarzyszenia Promocji Bezpieczeństwa Pracy w Tarnobrzegu ufundował laureatom nagrody pieniężne, które w imieniu promotora przekazała Zofia Lejko – zastępca redaktora naczelnego miesięcznika.

■ **25 listopada** w Warszawie odbyła się konferencja „Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka” zorganizowana przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy we współpracy z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych.

Tematyka spotkania obejmowała problematykę stresu zawodowego w administracji państwowej oraz w pracach związanych z obsługą klienta i usługami. Podczas obrad poruszone zostały zagadnienia dotyczące profilaktyki stresu oraz zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy, kosztów społecznych i ekonomicznych oraz metod zarządzania stresem zawodowym.

Stres związany z pracą pojawia się w sytuacji, gdy wymagania stawiane pracownikom przekraczają ich możliwości. Jest wynikiem niskiego

poziomu kultury organizacyjnej w miejscu pracy, co dodatkowo może się przekładać na długotrwały stres oraz poważne problemy psychiczne i fizyczne. Zła organizacja miejsca pracy w połączeniu z niską kulturą organizacyjną sprzyja powstawaniu zagrożeń psychospołecznych powodujących szkody psychiczne, społeczne i fizyczne. Wśród głównych zagrożeń wymienia się m.in.: nadmierne wymagania w pracy lub niedostateczną ilość czasu na wykonywanie zadań, sprzeczne wymagania i brak jasnego określenia roli pracownika, niedopasowanie wymagań zawodowych do kwalifikacji pracownika – zbyt małe wymagania mogą być takim samym źródłem stresu jak wymagania nadmierne, brak wpływu na sposób wykonywania pracy oraz na podejmowane decyzje, pracę poszczególnych osób „w pojedynkę”, szczególnie przy obsłudze klientów, oraz doświadczanie przemocy ze strony osób trzecich, brak wsparcia ze strony przełożonych i kolegów oraz niezadowolające relacje interpersonalne, nękanie psychiczne lub seksualne w pracy – prześladowanie, poniżanie, ośmieszanie, zastraszanie pracownika lub grupy przez przełożonych, kolegów, niesprawiedliwy podział pracy, nagród, awansów, brak możliwości rozwoju kariery zawodowej, nieefektywną komunikację, złe zarządzanie zmianami organizacyjnymi, niepewność zatrudnienia, trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Zagrożenia psychospołeczne należy odróżnić od wymagającego, ale zapewniającego pracownikowi wsparcie, środowiska pracy, które stymuluje i zachęca do rozwoju i osiągania wyników na miarę własnych możliwości. Środowisko pracy ma duży wpływ na organizm ludzki, zdrowie psychiczne i dobrostan pracowników.

Praca w korzystnych warunkach psychospołecznych ma pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne, zapewnia poczucie integracji społecznej i tożsamości, możliwość rozwoju oraz daje większą pewność siebie. Wśród negatywnych skutków nieprawidłowego zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi są: stres zawodowy, zaburzenia zdrowia psychicznego, poczucie wypalenia zawodowego, trudności w skupieniu uwagi, popełnianie większej liczby błędów, problemy zdrowotne, a zwłaszcza choroby układu krążenia i narządu ruchu. Zalicza się do nich również niższe wyniki pracy, wyższe wskaźniki absencji, nieefektywną obecność w pracy, wzrost liczby wypadków i urazów.

Podczas spotkania zebrani wysłuchali wielu interesujących wystąpień przedstawicieli Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Państwowej Inspekcji Pracy oraz firm doradczych z zakresu biznesu m.in. na temat: wpływu psychospołecznych warunków pracy na zachowanie pracowników, mobbingu w miejscu pracy, stresu zawodowego i zagrożeń psychospołecznych w pracy, programu redukcji stresu w kontekście kosztów czy zysków, zagrożeń psychospołecznych w polskich firmach czy organizacjach, stresogenności zawodów związanych z obsługą klienta na przykładzie pracowników call center, metod przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, szkolenia dla pracowników narażonych na stres zawodowy.

Europejskie sondaże pokazują, że w krajach Unii Europejskiej siedmiu na dziesięciu pracowników skarży się na stres w miejscu pracy. Jednocześnie ponad 65% pracodawców nie podejmuje żadnych działań zapobiegających temu problemowi. Z prowadzonych przez krajowe ośrodki naukowe badań wynika, że w Polsce również wielu pracowników odczuwa wysoki poziom stresu, a na brak satysfakcji z pracy mają wpływ przede wszystkim – niezadowolająca wysokość wynagrodzenia i świadczeń socjalnych, ograniczone możliwości rozwoju zawodowego oferowane przez pracodawcę oraz warunki wykonywanej pracy.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w latach 2014–2015 realizowała kampanię pod hasłem „Stres w pracy? Nie, dzięki!” dotyczącą stresu związanego z pracą oraz innych zagrożeń psychospołecznych. Jej podsumowaniem była konferencja „Stres w pracy – skala problemu, konsekwencje, profilaktyka”. Głównym założeniem kampanii jest promowanie zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi związanymi z pracą, a tym samym zapobieganie skutkom, jakie niosą ze sobą dla pracowników, pracodawców oraz gospodarki. Kampania zapewnia jej uczestnikom wsparcie i doradztwo w zakresie zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi związanymi z pracą oraz promuje stosowanie przyjaznych narzędzi.

Irena Sajkowska
Departament Prewencji i Rehabilitacji



Cieplice –
Długi Dom.
Fot. Krystyna
Dzięgielewska



Cieplice –
Dom Zdrojowy.
Fot. Krystyna
Dzięgielewska



www.zus.pl

Kwartalnik „Prewencja i Rehabilitacja” jest dostępny także w formacie PDF na stronie 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 udostępniamy również inne czasopisma wydawane przez ZUS, takie jak:

- „ZUS dla Ciebie” – miesięcznik dla ubezpieczonych i świadczeniobiorców,
- „ZUS dla Biznesu” – miesięcznik 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.