

mgr ANNA ŁUCZAK
mgr DOROTA ŻOŁNIERCZYK-ZREDA
Centralny Instytut Ochrony Pracy

Praca a stres

Stres jest uznawany za jedno z głównych zagrożeń związanych z miejscem pracy. Wyniki badań wskazują na to, że 40% osób badanych w ramach Northwestern National Life uznało swoją pracę za ekstremalnie stresującą, a 29% pracowników ankietowanych przez Yale University odczuwa stres związany ze swoją pracą [1].

Co to jest stres w pracy i jak się go mierzy?

Czym jest stres i jakie zagrożenia są związane z długotrwałym doświadczaniem sytuacji stresowej? W literaturze stres jest traktowany jako:

- sytuacja zewnętrzna (fizyczna lub/i psychospołeczna), która wywołuje reakcję stresową
- fizjologiczne, psychologiczne i behawioralne (dotyczące konkretnych zachowań) reakcje na działanie czynników stresujących
- relacja niedopasowania wymagań zewnętrznych do możliwości i potrzeb człowieka.

Obecnie, coraz powszechniej przyjmowane jest ostatnie spośród wymienionych, relacyjne podejście do stresu. Zgodnie z tym podejściem **stres definiuje się jako sytuację, w której wymagania zewnętrzne są spostrzegane przez człowieka jako niezgodne z jego możliwościami i potrzebami**. Definicja propagowana przez amerykański Narodowy Instytut Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (NIOSH) także wskazuje, że stres w pracy jest powodowany rozbieżnością pomiędzy wymaganiami środowiska pracy a możliwościami i potrzebami pracownika [1]. Mimo zróżnicowanej, indywidualnej podatności na stres pewne czynniki należące do środowiska pracy mogą być obiektywnie stresujące dla większości pracowników. Wśród takich czynników wymieniane są najczęściej:

- niesprzyjające, bądź wręcz szkodliwe dla zdrowia fizyczne środowisko pracy: hałas, niewłaściwe oświetlenie, zła

wentylacja, toksyczne substancje, niewygodne miejsce pracy itp.

- przeciążenie (zbyt dużo zadań, zbyt szybkie tempo pracy, zbyt trudne zadania) bądź niedociążenie pracą (zadania monotonne, nie pozwalające na wykorzystanie potencjału pracownika)
- brak lub zbyt mała kontrola nad procesem pracy
- niejasność bądź konfliktowość roli zawodowej
- niewłaściwy styl zarządzania
- złe stosunki międzyludzkie
- brak perspektyw rozwoju zawodowego.

Stres wyzwala pewną sytuację alarmową, dzięki której organizm przygotowuje się do zwiększonej aktywności o charakterze obronnym. Pobudzony jest układ nerwowy, uwolnione zostają hormony sprzyjające wyostreniu zmysłów, przyspiesza się puls, oddychanie staje się intensywniejsze, napinają się mięśnie. Mimo pewnych różnic indywidualnych nasze fizjologiczne reakcje na stres są podobne. Krótkotrwały stres nie jest zbyt obciążający dla naszych organizmów, ale długotrwałe doświadczanie stresu może być niezwykle szkodliwe dla naszego zdrowia i samopoczucia. Badania prowadzone w ciągu ostatnich 20 lat dowiodły, że istnieją znaczące związki pomiędzy stresem w pracy a różnymi dolegliwościami. Skutkiem stresu mogą być takie problemy psychiczne, jak zaburzenia nastroju, depresja, podwyższony poziom lęku lub agresji, wypalenie zawodowe.

Dowodzono, że stres odgrywa istotną rolę w rozwoju wielu takich schorzeń, jak choroba niedokrwienna serca, zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, dermatologiczne, gastryczne. Stres przyczynia się ponadto do osłabienia funkcji układu odpornościowego, zwiększając skłonność do zapadania na infekcje, a nawet choroby nowotworowe. Skutki stresu są także widoczne w takich zachowaniach, jak nadużywanie leków, tytoniu, alkoholu, w bezsenności oraz zaburzeniu funkcjonowania zawodowego przejawiającym się skłonnością do wypadków, absencji, zmniejszoną wydajnością pracy czy chęcią zmiany pracy.

Koszty zdrowotne i psychologiczne pracowników, a także wymierne koszty ekonomiczne związane ze stresem w pracy skłaniają do poszukiwania skutecznych sposobów przeciwdziałania mu i ograniczenia tego zjawiska. Warunkiem takich działań jest możliwość diagnozowania stresu w miejscu pracy. Jeśli stres jest wynikiem spostrzegania obiektywnych warunków pracy jako stresujące, zatem metody jego pomiaru w pracy powinny opierać się na subiektywnych ocenach osób znajdujących się w sytuacji stresu. Najczęściej stosowane są ankiety zawierające pytania dotyczące różnych aspektów, przede wszystkim jednak źródeł stresu w pracy. W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy powstał kwestionariusz opracowany na dużej, blisko 4-tysięcznej grupie pracowników różnych zawodów zatytułowany *Psychospołeczne warunki pracy* [2]. Kwestionariusz ten diagnozuje nie tylko źródła stresu, dotyczące wymagań pracy, zakresu kontroli oraz wsparcia społecznego, ale także skutki stresu w odniesieniu do samopoczucia fizycznego i psychicznego pracowników oraz diagnozuje ich sugestie dotyczące wprowadzania pożądaných zmian.

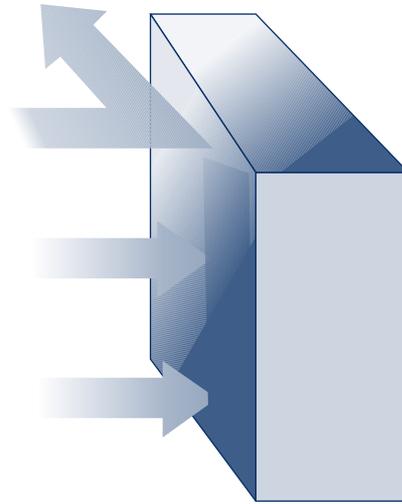
Przeciwdziałanie stresowi w pracy

Traktowanie stresu w pracy jako interakcji pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (wymaganiami pracy) a cechami pracownika stwarza konieczność podejmowania dwutorowych działań zmierzających do obniżenia poziomu tego stresu. Z jednej strony działania te powinny być skierowane na złagodzenie stresującego charakteru środowiska zewnętrznego, z drugiej zaś na obniżenie indywidualnej podatności na stres lub, mówiąc inaczej, na podwyższenie indywidualnej odporności na stres w pracy. W pierwszym przypadku mówimy o interwencji nastawionej na organizację, w drugim o działaniach nastawionych na jednostkę.

MODEL STRESU W PRACY wg NIOSH

Właściwe zaprojektowanie strategii przeciwdziałania stresowi na poziomie organizacji wymaga przede wszystkim zdiagnozowania rodzaju występującego w miejscu pracy stresu za pomocą wspomnianych wcześniej ankiet. Czasami, na przykład w mniejszych firmach, wystarczającym źródłem wiedzy o istniejącym tam stresie mogą być nieformalne dyskusje z pracownikami, z kierownictwem czy przedstawicielami związków zawodowych. Zatem za pomocą ankiet, w wyniku dyskusji oraz na podstawie analizy takich obiektywnych wskaźników, jak np. wskaźnik absencji, chorób lub rotacji zawodowej, można określić podstawowe źródła stresu w danym miejscu pracy.

Stresujące warunki pracy



Czynniki indywidualne i sytuacyjne

Ryzyko urazów i chorób

Źródło: *Stress... at work*. NIOSH, 1998

Niekiedy przyczyną stresu może być przeciążenie pracą, uciążliwe kontakty z klientami, zaburzona komunikacja w relacji podwładny-szef, czy niedostateczne szkolenie pracowników w zakresie zmieniających się przepisów, nowych technologii i metod pracy, umożliwiające pracownikom nadążanie za wymaganiami zawodowymi.

W opracowaniu konkretnych działań nastawionych na eliminację, bądź ograniczenie występującego stresu mogą pomagać zewnątrzni eksperci i doradcy, jednak działania te powinny być podejmowane z udziałem samych pracowników, a odpowiedzialność za ich realizację powinna spoczywać na wybranych przedstawicielach firmy. Powodzenie działań korygujących stresujące elementy środowiska pracy wymaga także zaangażowania i prawdziwie dobrej woli ze strony kierownictwa firmy. Sprzyja im nie tylko udział kierowników w tworzeniu takiego programu, lecz także pozytywna ocena skutków wdrożenia programu, wynikająca ze zwiększonej produktywności, mniejszej absencji, mniejszej liczby wypadków itp.

W literaturze dotyczącej stresu w pracy, podkreśla się, że działania nastawione na przeciwdziałanie stresowi w organizacji powinny mieć charakter ciągły. Zapobiega to eskalacji stresu i nawarstwianiu się nieodwracalnych, negatywnych jego skutków.

Działania przeciwdziałające stresowi w pracy skierowane na jednostkę [3] nastawione są na ogół na trzy cele:

- modyfikację spostrzegania stresującego charakteru środowiska pracy przez osoby o wzmoczonej podatności na stres
- restrukturyzację środowiska pracy w kierunku lepszego dopasowania tego środowiska do możliwości i potrzeb jednostki
- wzmocnienie ogólnej odporności pracowników na stres przez kreowanie właściwego stylu życia.

Modyfikacja spostrzegania stresujących właściwości pracy zawodowej jest szczególnie zalecana osobom, które ze względu na swoje określone cechy temperamentu i osobowości narażone są na silniejsze odczuwanie stresu i ryzyko poważniejszych jego skutków, aniżeli inne osoby. Dotyczy to na przykład pracowników przejawiających tzw. wzór zachowania A, charakteryzujący się zewnętrzną lokalizacją kontroli, skrajnie wysoką reaktywnością, czy nasiloną neurotycznością oraz tendencją do zdobywania jak największej w jak najkrótszym czasie. Korygowanie wymienionych cech wymaga na ogół dłuższego oddziaływania, jednak samo uświadomienie osobom posiadania tych

cech pomaga im złagodzić spostrzeganie dotychczasowego „zagrożenia” i zmienić postawę wobec stresu, co potwierdziły badania prowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy.

Niezależnie od własnej podatności na stres zawodowy, każdy z nas może nauczyć się pewnych technik służących lepszemu dopasowaniu swojej pracy do własnych możliwości i potrzeb. Służą temu techniki polegające na takim planowaniu rytmu pracy, aby np. wykonywanie najtrudniejszych zadań odbywało się w tzw. najlepszych dla danej osoby porach dnia, aby były uwzględnione i właściwie wykorzystane niezbędne przerwy w pracy. Lepsze planowanie pracy to także unikanie przeciążenia poprzez cedowanie większych uprawnień na podwładnych, negocjowanie realistycznych terminów ukończenia określonych zadań itp.

Przydatne okazują się wtedy takie techniki, jak precyzowanie wartości oraz identyfikacja najważniejszych celów zawodowych, elementy treningu asertywności, określone techniki relaksacji podczas przerw w pracy oraz wszelkie działania prowadzące do zwiększania szansy na uzyskiwanie i udzielanie innym wsparcia społecznego, poprawy komunikacji, unikania konfliktów i trudności w relacjach z kolegami. Celowi temu służy empatyczne słuchanie innych osób, wyrażanie aprobaty i akceptacji, bądź krytyki w sposób nie naruszający ich godności.



Katarzyna Terechowicz - Ogólnopolski konkurs na plakat bezpieczeństwa pracy. CIOP, 1997

Niezwykle istotna z punktu widzenia indywidualnej prewencji antystresowej jest także **dbałość o zachowanie takiego stylu życia, który zwiększa naszą ogólną odporność na stres**. Kluczowe znaczenie ma tutaj umiejętność zachowywania równowagi pomiędzy czasem pracy a czasem przeznaczonym na odpoczynek, właściwa regeneracja, dbałość o zachowanie sprawności fizycznej, a nawet odpowiednia dieta. Istotne dla ochrony przed stresem w pracy jest także posiadanie angażujących nas emocjonalnie zainteresowań pozazawodowych oraz pielęgnowanie znaczących związków z rodziną i innymi, ważnymi dla nas osobami.

Dobór zawodowy jako metoda przeciwdziałania stresowi w pracy

Przeciwdziałanie stresowi to także odpowiedni **dobór zawodowy**, który polega na wyborze osób najlepiej spełniających wymagania związane z wykonywaniem pracy na określonym stanowisku, ze względu na posiadane predyspozycje w zakresie wiedzy, zdolności, umiejętności, cech osobowości oraz sprawności psychofizycznej.

Dobór zawodowy ma na celu wyłonienie grupy osób spełniających określone wymagania zawodowe, a więc „dopasowanych” do pracy i z tego względu można go traktować jako jedną z metod przeciwdziałania stresowi w pracy.

Trafny wybór pracownika na określone stanowisko zapewnia bowiem komfort (a więc zmniejsza ryzyko powstania stresu) zarówno pracodawcy, który ma świadomość, że praca będzie dobrze wykonana, a firma osiągnie wymierne korzyści ekonomiczne, jak i pracownikowi, który ma możliwość zaspokojenia własnych ambicji zawodowych, związanych z potrzebą wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności oraz z dalszym rozwojem.

Dobór pracowników na określone stanowiska powinien odbywać się na podstawie maksymalnej liczby informacji o kandydacie do pracy, jaką można zgromadzić. Jakkolwiek informacje te można czerpać z wielu różnych źródeł, to nie każde z nich dostarcza informacji istotnych i rzetelnych z punktu widzenia trafności decyzji o wyborze określonej osoby.

Pierwszy krok w doborze zawodowym następuje zwykle na etapie *złożenia dokumentów* zawierających życiorys, list motywacyjny, ewentualnie świadectwa z poprzednich miejsc pracy. Dwa pierwsze spośród wymienionych dokumentów przygotowywane są przez osobę bezpośrednio zainteresowaną zdobyciem określonej pracy, a zatem przedstawiona w nich sylwetka kandydata zawiera znaczny stopień subiektywizmu. Natomiast opinie o pracowniku przygotowane w poprzednich miejscach jego pracy są zazwyczaj pozytywne. Z tych dwóch powodów informacje zawarte w wymienionych dokumentach pozwalają jedynie wnioskować o ewentualnych, potencjalnych możliwościach osoby i z ograniczonym prawdopodobieństwem przewidywać jej przyszłe powodzenie w pracy na danym stanowisku.

Rozmowa wstępna jest znacznie bardziej obiektywnym źródłem informacji o człowieku niż złożone uprzednio dokumenty. Bezpośredni kontakt umożliwia bowiem obserwację zachowania kandydata do pracy, a w trakcie rozmowy widać, czy jest on spięty i zdenerwowany, czy też zachowuje się spokojnie, jest opanowany albo może

zbyt swobodny. Także sposób zachowania podczas rozmowy, styl wypowiedzi, a nawet ubiór mogą wskazywać na określone cechy osobowości oraz znajomość norm i zasad życia społecznego.

Trzeci etap doboru zawodowego to *badania lekarskie*. Stanowią one obiektywne źródło informacji o stanie zdrowia kandydata do pracy. Pozwalają ocenić, na ile dana osoba jest w stanie sprostać wymaganiom fizycznym i zdrowotnym, jakie stawia praca na określonym stanowisku.

Ważnym etapem w procesie doboru zawodowego są *badania psychologiczne*. Są one obowiązkowe dla kandydatów do zawodów trudnych i niebezpiecznych, gdzie rola doboru zawodowego jest bardzo istotna. Ta grupa zawodów wymaga bowiem szczególnej sprawności psychofizycznej, ponieważ praca wiąże się z zagrożeniem życia i/lub zdrowia osoby wykonującej ją i/lub z zagrożeniem dla innych ludzi [4]. Są to m.in. zawody związane z prowadzeniem różnego typu pojazdów w transporcie towaru i ludzi, obsługą sprzętu budowlanego (suwnic, dźwigów, koparek), zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego (strażnicy, pracownicy ochrony, policjanci, strażacy itp.). Zakres i częstotliwość obowiązkowych badań psychologicznych w przypadku zawodów trudnych i niebezpiecznych regulują odpowiednie przepisy.

Badaniom psychologicznym poddawani są też niekiedy kandydaci na stanowiska, gdzie praca nie wiąże się z ryzykiem zagrożenia życia lub zdrowia, lecz z ryzykiem decyzyjnym, tzn. z dużą odpowiedzialnością za działania podjęte w zakresie organizacji pracy innych ludzi, w sferze finansów, zarządzania firmą, planowania jej działań itp. W tym przypadku pracodawca może chcieć poznać kandydatów pod względem cech, które jego zdaniem są niezbędne do skutecznego i efektywnego działania w tym zakresie.

Badania psychologiczne są niezwykle cennym źródłem informacji w procesie doboru zawodowego. Ich wyniki, charak-



Centralny Instytut Ochrony Pracy
organizuje
w dniach 28-29 października 2002 r.
Seminarium Krajowe

Praca a stres

W programie m.in.:

- **wykłady i dyskusje na tematy:**
Co to jest stres i jak go mierzyć?
Metody przeciwdziałania stresowi w organizacji
Dobór pracowników do prac trudnych jako metoda przeciwdziałania stresowi
Stres traumatyczny związany z pracą – skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie
- **prezentacja doświadczeń w dziedzinie przeciwdziałania stresowi w pracy przedstawicieli Forum Liderów Bezpiecznej Pracy oraz Krajowej Sieci Informacyjnej**
- **treningi antystresowe.**

Seminarium odbędzie się w ramach obchodzonego w Polsce Europejskiego Tygodnia Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy 2002, ogłoszonego przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy



Więcej informacji związanych z tematyką stresu i Tygodniem Europejskim:
Krajowy Punkt Centralny, <http://www.bp.edu.pl>

teryzując człowieka ze względu na cechy niezbędne w zawodzie, dają obraz „dopasowania” człowieka do pracy, którą będzie wykonywał i pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć jego przyszłe osiągnięcia zawodowe i ewentualne ryzyko związane ze stresem w pracy.

Badania psychologiczne są najbardziej rozpowszechnioną i uznaną za skuteczną metodę doboru ludzi na stanowiska pracy w krajach o wysokim stopniu organizacji pracy. Polegają one na przeprowadzeniu określonych testów psychologicznych, których wyniki opisują człowieka pod względem następujących cech psychicznych:

- **sprawności sensomotoryczne** – są to sprawności związane z funkcjonowaniem narządów zmysłów (np. ostrość wzroku, słuchu, zmysł równowagi, czucie smakowe, powonienie, wrażliwość na dotyk), narządu ruchu (np. sprawność rąk i nóg, precyzja ruchów rąk, koordynacja wzrokowo-ruchowa) oraz refleks

- **zdolności** – są to cechy wrodzone, będące przyczyną istnienia różnic indywidualnych, które sprawiają, że przy jednakowej motywacji, jednakowym uprzednim przygotowaniu i w podobnych warunkach, poszczególne ludzie osiągają różne efekty w uczeniu się i w działaniu (np. zdolności artystyczne, techniczne, pamięć, uwaga, łatwość wypowiedzenia w mowie i w piśmie, zdolność twórczego myślenia)

- **osobowość** – są to cechy, które kształtują się w człowieku w ciągu całego jego życia w wyniku codziennego, indywidualnego doświadczenia (np. umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych, umiejętność postępowania z ludźmi, empatia, czyli umiejętność wczuwania się i rozumienia cudzych uczuć, samokontrola, odwaga, cierpliwość)

- **zainteresowania** – są to te znamiona zachowania człowieka, które przejawiają się dążeniem do zdobywania wiedzy w określonej dziedzinie, w wybieraniu określonych form aktywności, w po-

święcaniu szczególnej uwagi wybranym zagadnieniom (np. zainteresowania techniczne, matematyczne, humanistyczne, artystyczne, urzędnicze).

W doborze osób do zawodów trudnych i niebezpiecznych szczególne znaczenie mają informacje na temat sprawności sensomotorycznej, zdolności i cech osobowości. Dlatego o wyborze kandydata np. do zawodu pilota samolotu pasażerskiego zdecyduje m.in. szybki refleks, zmysł równowagi, podzielność uwagi i odporność emocjonalna. Jeśli natomiast trzeba wybrać szefa działu handlowego, wówczas pierwszorzędne znaczenie będą miały takie cechy osobowości, jak umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych i postępowania z ludźmi, samodzielność, inicjatywność, łatwość wypowiedzenia się w mowie itp.

Ostatnim etapem doboru zawodowego jest *próbny okres pracy*. W tym czasie przełożony ma możliwość poznania rzeczywistych zdolności, umiejętności i cech osobowości kandydata, jego stosunek do pracy i postawę wobec innych ludzi.

Bez wątplenia można stwierdzić, że

czas poświęcony na zorganizowanie i prowadzenie przemyślanego doboru zawodowego przynosi wymierne korzyści. Dobór zawodowy jest bowiem sprawdzoną i skuteczną metodą zmniejszenia ryzyka powstania stresu zawodowego zarówno u pracodawcy jak i u pracownika oraz sprawia, że elementy układu *człowiek-środowisko* są dobrze do siebie dopasowane. Układ ten jest zatem bardziej stabilny. Dla przedsiębiorstwa oznacza to mniejszą fluktuację oraz większą efektywność pracy i satysfakcję pracowników.

PIŚMIENNICTWO

- [1] *Stress....at work*. National Institute of Occupational Safety and Health. Publication Number 99-101, 1998
- [2] Cieślak R., Widerszal-Bazyl, M. *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*. CIOP, Warszawa 2000
- [3] Żołnierczyk D. *Dlaczego indywidualne a nie organizacyjne strategie radzenia sobie ze stresem w pracy*. Bezpieczeństwo Pracy 6 (347), 2000 s. 8-11
- [4] Łuczak A. *Wymagania psychologiczne w doborze osób do zawodów trudnych i niebezpiecznych*. CIOP, Warszawa 1998