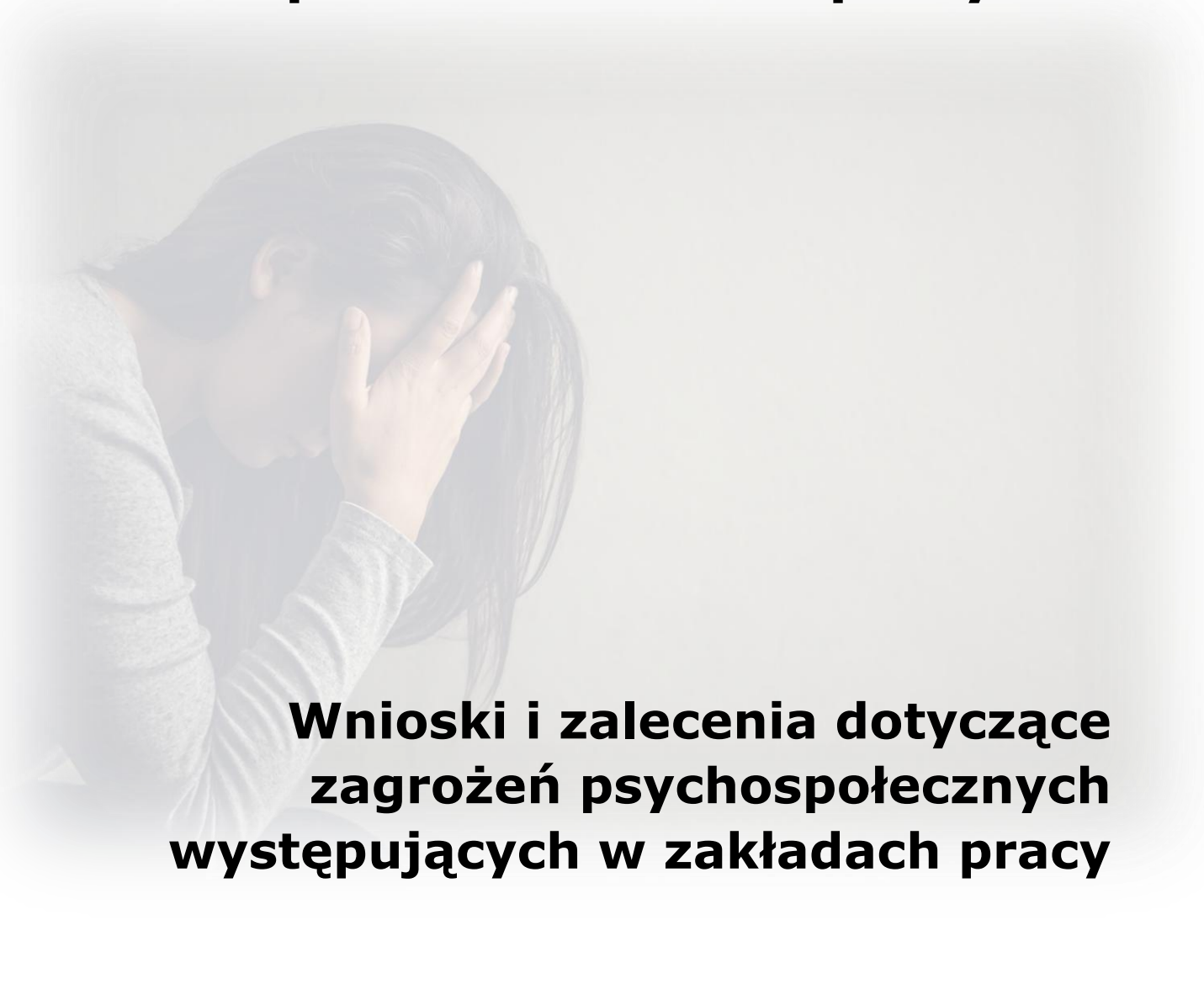




Poprawa warunków pracy



Wnioski i zalecenia dotyczące zagrożeń psychospołecznych występujących w zakładach pracy

Publikacja powstała w ramach projektu „Chcesz wpływać na poprawę warunków pracy? Podnieś swoje kompetencje!”, który otrzymał dofinansowanie w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.



Spis treści

Wstęp	3
Stres w pracy – Zarządzanie stresem	8
Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy	19
Wykaz zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy – wnioski i zalecenia	25
Podsumowanie	28



WSTĘP

Praca to bardzo ważna sfera, jednakże dla niektórych sukces zawodowy stanowi najważniejszy cel życiowy. Współcześnie tempo życia zdaje się nieustannie przyspieszać, a granice pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym coraz bardziej się zacierają. Odrywanie się od pracy wywołuje u nich wyrzuty sumienia, co powoduje, że zaniedbują inne sfery życia takie jak życie rodzinne, czas na odpoczynek czy na sen.

Należy zauważyć, że obecnie tradycyjną „pracę na całe życie” zastąpiły niestabilne środowisko gospodarcze i niepewność zatrudnienia. Zmieniły się również oczekiwania osób zatrudnionych w odniesieniu do pracy. Nastawienie na rozwój osobisty, karierę oraz większa świadomość a także potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wpływają na przedsiębiorstwa, zachęcając je, by wprowadzały nowe zasady, takie jak np. ruchomy czas pracy. Zachowania *równowagi praca – życie* dotyczy pracowników w różnym wieku. Jedną z przyczyn „niedopasowania” pracy do życia i odwrotnie jest sposób, w jaki żyje i pracuje współczesny człowiek, który próbuje sprostać rosnącym wymaganiom, zarówno w pracy, jak i poza nią. Wraz z wiekiem zmieniają się zarówno role życiowe jak i społeczne, a z nimi również obowiązki. Np. młodzi pracownicy borykają się z problemem pogodzenia pracy zawodowej z opieką nad małymi dziećmi. Z kolei obowiązek opieki nad osobami zależnymi, w tym przede wszystkim rodzicami w podeszłym wieku, niepełnosprawnymi lub przewlekłe chorymi członkami rodziny, dotyczy przede wszystkim pracowników starszych.

W związku z tym pracownicy w całym cyklu aktywności zawodowej wymagają wsparcia w godzeniu pracy zawodowej z „życiem” (zwłaszcza rodzinnym). Pomocne okazują się różnorodne rozwiązania oferowane przez pracodawców. Najważniejsze z nich to: elastyczna organizacja pracy oraz specjalne oferty dotyczące urlopów, w tym te do wykorzystania przez mężczyzn.



Termin „*równowaga praca - życie*” jest określeniem trudnym do zdefiniowania. Wynika to niewątpliwie z wieloznaczności pojęć zawartych w powyższym wyrażeniu. Pojęcie „*życia*”, w tym znaczeniu może obejmować cały obszar aktywności człowieka poza pracą. A więc takie sfery, jak: życie rodzinne (np. opieka nad dziećmi), życie społeczne (np. utrzymywanie relacji z innymi ludźmi), życie osobiste (m.in. dbałość o zdrowie, hobby, rekreacja). Podczas definiowania „*równowagi praca - życie*” należy w głównej mierze uwzględnić subiektywne podejście człowieka do tego problemu a także uwarunkowania kulturowe. Pojęcie *równowaga praca - życie*” używa się często zamiennie z określeniem „*równowaga praca - rodzina*” lub „*konflikt praca - życie*”. W przypadku określenia *praca - rodzina* prawdopodobnie dzieje się tak, gdyż głównym problemem jest jednak pogodzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, a przede wszystkim opieką nad osobami zależnymi tj. małymi dziećmi, starszymi rodzicami. Pojęcie „*konflikt praca - życie*” można definiować dwojaki sposób. Po pierwsze praca może mieć negatywny wpływ na życie (w tym przede wszystkim rodzinne, osobiste), a po drugie, życie może mieć negatywny wpływ na pracę. Należy zaznaczyć, że konflikt między pracą i życiem ma negatywny wpływ na różne aspekty funkcjonowania człowieka. Istnieje związek między dużym konfliktem *praca - życie* a zdrowiem fizycznym i psychicznym, niską jakością życia, wysokim poziomem stresu, poczuciem braku kontroli nad pracą, jak również niskim zaangażowaniem w aktywność fizyczną i częstszym spożywaniem alkoholu, przy jednoczesnym uwzględnieniu czynnika płci.

Bez wątpienia istotnym aspektem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest czas, jaki człowiek spędza w pracy zawodowej. Długie godziny pracy (nadgodziny) mogą negatywnie wpływać na zdrowie człowieka, stwarzać zagrożenie dla jego bezpieczeństwa, a także zwiększać stres. Zasadniczo przyjmuje się, że ludzie spędzają znacznie więcej godzin w pracy, niż poza nią (wyłączając sen). Im więcej czasu ludzie poświęcają pracy zawodowej, tym mniej pozostaje go na inne działania, takie jak dbałość o zdrowie, odpoczynek czy rekreacja. Zarówno



Ilość, jak i jakość czasu wolnego jest ważna dla ogólnego dobrostanu człowieka (pracownika), który poza korzyściami zdrowotnymi zwiększa jego zaangażowanie w pracę zawodową, lepszą efektywność w pracy, satysfakcję z pracy a także wpływa na rozwój kariery zawodowej, jak również pośrednio pozwala na utrzymanie zatrudnienia.

Niewątpliwie stosowanie skutecznej polityki i praktyk w odniesieniu do pojęcia „*równowaga praca – życie*” pozwoli na lepsze zachowanie równowagi między pracą i życiem prywatnym, co w efekcie będzie sprzyjało redukcji czasu pracy, dzięki czemu pracownikowi łatwiej będzie znaleźć czas dla siebie. Pojawiające się w literaturze dane jednoznacznie wskazują na zależność skróconego czasu pracy z dobrostanem psychicznym pracowników (np. regeneracją, występowaniem emocji pozytywnych, obniżeniem stresu, zwiększeniem poziomu motywacji, mniejszym obciążeniem, wyższym zadowoleniem, redukcją absencji i stresu) czy też dobrostanem społecznym (*równowaga praca - życie*). Należy zauważyć, że wprowadzenie skutecznej polityki może pozytywnie wpłynąć zarówno na pracodawców, jak i pracowników.

Z punktu widzenia pracownika skuteczna realizacja działań w obszarze łatwiejszego godzenia pracy i życia może przyczynić się do poprawy jego zdrowia psychofizycznego, ogólnego dobrostanu, poprawy jego efektywności, zarówno w sferze pracy zawodowej, jak i poza nią. W literaturze panuje pogląd, że równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym obejmuje trzy elementy:

- równowagę czasową, czyli taką samą ilość czasu przeznaczanego na rolę w pracy i rolę w rodzinie,
- równowagę zaangażowania, czyli taki sam poziom zaangażowania w pracę, jak i w rodzinę,
- równowagę zadowolenia, czyli taki sam poziom satysfakcji z roli w pracy i roli w rodzinie.

Aby osiągnąć równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, pod uwagę należy wziąć wszystkie powyższe elementy. Z kolei z punktu widzenia pracodawcy wdrożenie efektywnych działań w powyższym zakresie może



pozwolić pracodawcy na: ochronę przed stratą pracowników na rzecz konkurencji, poprawę funkcjonowania i wizerunek firmy oraz poprawę jakości życia pracowników.

Pojawiający się konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym można uznać za czynnik stresogenny. Prowadzone w tym zakresie badania wykazały i potwierdziły, że ma on dla ludzi negatywne konsekwencje. Stwierdzono, że jest on powiązany z licznymi oznakami gorszego zdrowia i gorszego samopoczucia, czyli m.in. z:

- gorszym zdrowiem psychicznym i fizycznym,
- mniejszym zadowoleniem z życia,
- wyższym poziomem stresu,
- większym wyczerpaniem emocjonalnym,
- wykonywaniem mniejszej ilości ćwiczeń fizycznych,
- wyższym prawdopodobieństwem popadnięcia w alkoholizm,
- silniejszym niepokojem i większym przygnębieniem,
- zmęczeniem.

Niezależnie czy mowa jest o konflikcie pomiędzy pracą a życiem rodzinnym czy o konflikcie pomiędzy rodziną a pracą to ma on na ludzi negatywny wpływ. Wyniki przeprowadzonych badań w powyższym zakresie, wykazały że zarówno konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym, jak i konflikt pomiędzy rodziną a pracą są w znacznym stopniu związane z wypaleniem zawodowym, które staje się powszechnym, lecz nadal niedocenianym problemem pracy zawodowej współczesnych ludzi. Należy podkreślić, że wypalenie zawodowe nie tylko wpływa na indywidualne samopoczucie i wydajność pracowników, ale także wpływa na zdrowie organizacji jako całości. W przypadku wypalenia zawodowego specjaliści zwracają uwagę na zachwianie równowagi pomiędzy ponoszonym nakładem pracy podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych a ogólną satysfakcją z życia.

Bez wątplenia zapobieganie wypaleniu zawodowemu wymaga świadomego podejścia do zarządzania stresem i dbania o swoje zdrowie



psychiczne. Należy zaznaczyć, że nie jest to tylko kwestia indywidualnej dbałości o siebie, ale przede wszystkim kompleksowego podejścia angażującego zarówno pracowników, jak i pracodawców. Wymaga to takiego stworzenia środowiska pracy, które będzie sprzyjało zdrowiu psychicznemu i dobremu samopoczuciu, w którym pracownicy będą czuli się doceniani, wspierani. Regularne przerwy, zdrowy styl życia, wsparcie społeczne oraz rozwój osobisty to kluczowe elementy utrzymania dobrego samopoczucia i efektywności zawodowej.

Stwierdzono, że konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym nie tylko przyczynia się do problemów u osób zatrudnionych, ale działa także na szkodę przedsiębiorstw w różny sposób i w wielu dziedzinach. Stwierdzono, że konflikt ten związany jest m.in. z:

- niższym poziomem zadowolenia osoby zatrudnionej z pracy,
- niższymi wynikami i podwyższonym poziomem stresu,
- zamiarem odejścia z pracy.

Z pewnością wprowadzanie przez przedsiębiorstwa np. przejrzystych procedur, zasad dotyczących wdrażania polityki dotyczącej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pozwoli im zapewnić równe traktowanie wszystkich pracowników, pomoc przy zarządzaniu sytuacjami wyjątkowymi. Procedury mogą uwzględniać np.: badania analizujące potrzeby pracowników; rozpowszechnianie informacji o polityce w zakresie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym wśród pracowników. Ważnym warunkiem jest zrozumienie przez pracodawców, kadre zarządzającą przyczyn wprowadzania programów dotyczących zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników oraz uzyskanie dla nich jego poparcia. Dlatego dobrym pomysłem jest organizowanie szkoleń na temat takiej równowagi dla kadry zarządzającej zakładem pracy m.in. menedżerów, kierowników i przełożonych. Wprowadzając program dotyczący zachowania balansu pomiędzy pracą a życiem osobistym nie należy zapominać, że aby odniósł on sukces, należy komunikować korzyści i akceptację elastyczności i innowacji jako normy.



Program informacyjny dotyczący tych kwestii może być elementem ogólnego podejścia do zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, który może obejmować poniższe elementy:

- informowanie pracowników o istnieniu różnych rozwiązań;
- akceptację równowagi pomiędzy pracą a rodziną wśród pracowników i pracodawców;
- dostępność różnych opcji w dziedzinie równowagi pomiędzy pracą a rodziną dla mężczyzn;
- dostępność różnorodnych rozwiązań w tym zakresie dla pracowników niemających dzieci;
- limity czasowe dotyczące nadgodzin oraz wyprzedzenie, z jakim należy ustalać i ogłaszać ważne spotkania.

Przystępując do opracowywania programu należy pamiętać o kilku kwestiach. Na początek należy zgromadzić np. poprzez obserwacje, rozmowy informacje o obowiązkach pracowników, o ich problemach w wywiązywaniu się z nich. Następnie zebrane informacje powinny zostać poddane analizie, co pozwoli na uporządkowanie informacji o pracownikach, ich problemach z terminowym wywiązywaniem się z obowiązków oraz potencjalnych przyczynach takiego stanu rzeczy. Powyższe działania pozwolą na opracowanie skutecznego programu pomocy osobom mającym problemy np. z czasem. Pracodawca (przełożony) może pomóc swoim podwładnym poprzez sprawną organizację pracy, równomierne rozłożenie obowiązków.

STRES W PRACY – ZARZĄDZANIE STRESEM

Niezaprzeczalnie nowe technologie, procesy produkcyjne, a także nowe i wciąż zmieniające się wyzwania stawiane przed pracownikiem stwarzają również nieznane dotąd zagrożenia. Obok zagrożeń technicznych coraz większe znaczenie mają także zagrożenia społeczne, a więc te związane m.in. z ostrą rywalizacją na rynku pracy, możliwością utraty pracy czy



stosunkami z przełożonymi. Nowe zagrożenia są dodatkowym źródłem stresu przeżywanego przez pracowników, którego konsekwencje to m.in. wypadki, powstające na skutek błędów, osłabionej koncentracji czy pośpiechu. A zatem w środowisku pracy można spotkać wiele rodzajów zagrożeń zawodowych. Należą zagrożenia fizyczne, chemiczne psychofizyczne, które bezpośrednio oddziałują na pracownika oraz zagrożenia psychospołeczne oddziałujące na pracownika za pośrednictwem stresu. Zagrożeniem psychospołecznym jest każdy rodzaj bodźca lub sytuacji, który zakłóca prawidłowe funkcjonowanie pracownika. Stres definiowany jest jako doświadczana przez jednostkę (pracownika lub pracodawcę) niezgodność między wymaganiami środowiskowymi a osobowościowymi, której towarzyszą rozmaite symptomy psychiczne, fizyczne. Stres mogą wywoływać zarówno zbyt wysokie wymagania (praca nieadekwatna do posiadanych umiejętności), jak i zbyt niskie (rutyna, czynności zbyt łatwe do wykonania, monotonia). Osoba, która doświadcza stresu podejmuje działania, których celem jest poradzenie sobie z nim. Stres w miejscu pracy może mieć charakter incydentalny (krótkotrwały) lub chroniczny (przewlekły, długotrwały). Bez wątpienia stresu nie da się uniknąć, jest on nieodłączną częścią zarówno życia zawodowego jak i prywatnego. Z punktu widzenia pracownika każda sytuacja może być źródłem stresu. To w jaki sposób dana sytuacja będzie oddziaływać na danego pracownika zależy m.in. od jego osobowości, doświadczenia, kompetencji, nastawienia. Dla niektórych osób np. presja czasu związana z wykonaną pracą może działać mobilizująca do wykonania jeszcze większego wysiłku. Z kolei dla innych osób będzie to sytuacja trudna, która może skutkować ich pogorszeniem funkcjonowania w pracy. Należy zaznaczyć, że źródłem stresu zawodowego jest zarówno przeciążenie, jak i niedociążenie pracą. Ilościowe obciążenie pracą odnosi się do ilości wykonywanej pracy, natomiast jakościowe do stopnia trudności tej pracy. Zatem zarówno przeciążenie, jak i niedociążenie pracą może skutkować np. niską samooceną pracownika, utratą wiary we własne kompetencje, niechęcią do samorozwoju, spadkiem motywacji, złością i niechęcią, poczuciem winy,



nieuślepiałością w myśleniu i niechęcią do zmian, wybuchami gniewu i irytacją, inicjowaniem konfliktów w pracy, brakiem poczucia identyfikacji z zawodem, okresami beczynności w pracy czy zaburzeniami somatycznymi. Co ważne każda sytuacja stresująca składa się z kilku elementów: elementów na które nie ma się wpływu, elementów na które ma się wpływ i takich elementów, które można kontrolować.

Przyjmuje się, że stres jest jedną z głównych i najbardziej powszechnych uciążliwości związanych z miejscem pracy. W opracowaniach naukowych przyjmuje się, że większość osób zgłaszających wysoki poziom stresu zawodowego jednocześnie wskazuje na słabe relacje międzyludzkie w pracy oraz niski poziom wsparcia zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych. Niewątpliwie niski poziom wsparcia społecznego wpływa na odczuwanie wysokiego poziomu lęku, wyczerpania emocjonalnego, napięcia związanego z pracą, niską satysfakcją z pracy. Zaburzone relacje międzyludzkie są również źródłem takich patologicznych zjawisk w miejscu pracy jak mobbing, dyskryminacja i molestowanie, w tym molestowanie seksualne. Do najważniejszych stresorów w miejscu pracy zalicza się m.in.:

- przeciążenie pracą – przeciążanie ilościowe i jakościowe,
- niedociążenie pracą,
- małą kontrolą nad wykonywaną pracą,
- konflikt roli zawodowej,
- brak wsparcia ze strony kierownictwa,
- złe warunki pracy,
- brak możliwości rozwoju zawodowego,
- dyskryminacja w miejscu pracy, mobbing,
- forma zatrudnienia,
- nikłe perspektywy awansu lub pominięcie przy awansie,
- niejasne kryteria oceny pracy,
- zagrożone miejsce pracy,
- zbyt niskie wynagrodzenie,
- nieprzejrzyste kryteria wynagradzania,
- perspektywa przeniesienia do innego miasta,



- częsta reorganizacja,
- zawodowy kontakt na linii pracownicy fizyczni – pracownicy administracyjni.

Niezaprzeczalnie wszystkie następstwa przewlekłego stresu dotyczą zarówno pracownika, jak i zakładu pracy. Wiąże się to m.in.: ze zwiększonym prawdopodobieństwem popełniania błędów przez pracownika – zestresowany pracownik popełnia więcej błędów, co może narazić pracodawcę na straty finansowe; absencją w pracy; niską efektywnością w pracy; brakiem zaangażowania w wykonywane zadania. Niebagatelną rolę w niwelowaniu wypalenia zawodowego odgrywa pracodawca. Jednakże warto zaznaczyć, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy mają dużą rolę do odegrania w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu i dbaniu o zdrowie psychiczne w miejscu pracy. Dbanie pracodawców o dobre samopoczucie swoich pracowników może przynieść znaczne korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Bez wątpienia zadaniem pracodawcy jest zapewnienie pracownikowi takich warunków, które będą ograniczać częstotliwość występowania sytuacji stresowych. Po stronie pracodawcy, o czym nie należy zapominać, jest też zadbanie o rozwój kompetencji ułatwiających radzenie sobie ze stresem oraz poprawiających komunikację zarówno u pracowników jak i menedżerów wszystkich szczebli zarządzania.

Na motywację pracodawców do podejmowania działań interwencyjnych często wpływają finansowe koszty stresu w pracy a także regulacje prawne nakładające na nich obowiązek ograniczania efektów stresu związanego z pracą. Najbardziej popularnym podejściem do problematyki zarządzania stresem jest koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem. Jest to *„filozofia organizacji i zbiór zasad, które kształtują konkretne metody poświęcone promocji zdrowia jednostek i organizacji w celu zabezpieczenia jednostek i organizacji przed negatywnymi skutkami stresu”*. Autorzy tej koncepcji wymieniają pięć podstawowych zasad, na których winno opierać się prewencyjne zarządzanie stresem:



- *jednostka i organizacja są wzajemnie od siebie zależne* – zdrowie i funkcjonowanie jednostki zależy od właściwości organizacji. Również organizacja nie może osiągnąć wysokiego poziomu produktywności, dynamizmu bez zdrowych i pełnych energii pracowników. Konieczne jest zatem wzajemne dopasowanie,
- *zarządzający są odpowiedzialni za zdrowie jednostek i organizacji* – aktywność przełożonych w tym obszarze działań wynikać powinna nie tylko z pobudek altruistycznych, ale także z dobrze pojętego interesu własnego i firmy. Oczywiście aktywność przywódców nie powinna też doprowadzać do zaniedbania ich własnego zdrowia,
- *indywidualny i organizacyjny stres nie są nieuniknione* - istnieją pewne stereotypy stwierdzające, że nieodłącznym elementem sukcesu i postępu jest stres. Ten schemat myślowy często jest usprawiedliwieniem dla braku aktywności związanej z zarządzaniem stresem,
- *każda jednostka i organizacja reaguje na stres na swój sposób* – stwierdzenie to ma bardzo istotne konsekwencje praktyczne. Oznacza ono, że nie można mówić o najskuteczniejszej metodzie walki ze stresem. Metodę tę trzeba bowiem dopasować do możliwości jednostek i do właściwości danej organizacji,
- *organizacje podlegają ciągłym zmianom, są dynamiczne* – podobnie jest z funkcjonowaniem jednostki. To co kiedyś było podstawową przyczyną stresu w organizacji, teraz – na kolejnym etapie rozwoju – nią nie jest. Strategie zarządzania stresem efektywne w przeszłości, teraz mogą okazać się dla organizacji anachroniczne. Konieczny jest zatem stały wysiłek skierowany na problem zarządzania stresem i ciągłe monitorowanie jego przyczyn i skutków.

W literaturze panuje pogląd, że działania zmierzające do poprawy bądź utrzymania dobrostanu pracowników, prowadzone w organizacjach, mogą być planowane i wdrażane na kilku poziomach. Można wyróżnić trzy etapy. Prewencja pierwszego stopnia poświęcona jest na eliminację lub usuwaniu



potencjalnych czynników ryzyka (przyczyn stresu). Prewencja drugiego stopnia koncentruje się na wspieraniu pracowników przez dostarczanie im narzędzi pomocnych w radzeniu sobie ze stresem, promowaniu działań prozdrowotnych i rozwijaniu zasobów indywidualnych. A zatem nacisk kładzie się na reakcję pracowników na stres w pracy.

Prewencja trzeciego stopnia ma za zadanie obniżyć poziom negatywnych skutków stresu (zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym), które pojawiły się w wyniku nieskutecznej kontroli na etapie pierwszym i drugim. A więc polega na podejmowaniu działań zmierzających do przywrócenia zdrowia przez zapewnienie pomocy psychologicznej a nawet medycznej pracownikom, którzy zmagają się ze skutkami stresu w pracy lub innymi negatywnymi czynnikami w środowisku pracy. Ich celem jest redukcja krótkoterminowych i długoterminowych skutków zdrowotnych stresu.

Prewencyjne zarządzanie stresem realizowane jest przez programy zarządzania stresem, czyli strategie działań przyjęte w celu zapobiegania stresowi lub ukierunkowujące stres na korzystne dla zdrowia i produktywne wyniki. Program zarządzania stresem funkcjonujący w danej firmie powinien być wynikiem szczegółowej analizy aktualnej sytuacji i możliwości organizacji. Mowa tu o programach, w których stosuje się strategie zarządzania stresem ukierunkowane na jednostkę oraz organizację. Wymienia się cztery grupy strategii ukierunkowanych na jednostkę:

- związane z czynnikami psychologicznymi (np. realistyczna ocena własnych możliwości i aspiracji)
- związane z czynnikami fizycznymi/fizjologicznymi (np. programy dotyczące diety, ćwiczeń fizycznych)
- związane ze zmianą zachowania (np. stosownie relaksacji, ograniczanie zachowań charakterystycznych dla wzoru zachowania A)
- zmiana środowiska pracy jednostki (np. przeniesienie określonych pracowników do innej organizacji lub innego miejsca pracy, w których stosuje się niższe wymagania).



Z kolei podejścia skierowane na organizację zostały podzielone na trzy grupy:

- zmiana charakterystyki organizacji (np. zmiana systemu nagradzania lub szkolenia, rozwój opieki zdrowotnej),
- zmiana charakterystyki ról (m.in. zmniejszanie przeciążenia ról, wzrost udziału w podejmowaniu decyzji),
- zmiana charakterystyki zadań (m.in. projektowanie zadań zgodnie z możliwościami i preferencjami pracowników).

By wdrażany program mógł być przydatny dla różnych użytkowników musi mieć charakter ogólny. Nie można w nim przewidzieć, jakie konkretne strategie zarządzania stresem należy zastosować ponieważ to m.in. od wyznaczanych przez właściwości organizacji, właściwości ludzi w niej zatrudnionych i przez środowisko zewnętrzne. W powyższej sytuacji można jedynie wprowadzać pewne schematy postępowania przydatne przy planowaniu, tworzeniu i ocenianiu zakładowych programów zarządzania stresem. Każda z organizacji musi zatem stworzyć swój własny program zarządzania stresem, adekwatnym do jej potrzeb i możliwości. Do tego jednak, by móc skutecznie wprowadzić program, konieczne jest spełnienie kilku podstawowych założeń. Należą do nich m.in.:

- kształtowanie wśród członków organizacji świadomości tego czym jest stres oraz jakie są jego przejawy i konsekwencje,
- zapewnienie zaangażowania się kierownictwa w program zarządzania stresem,
- partycypacja pracowników przy planowaniu i realizacji programu,
- przygotowanie potrzebnych zasobów (materiałowych i ludzkich) do wprowadzenia programu zarządzania stresem.

Efektywność programu zarządzania stresem w znacznym stopniu zależy od tego, jak zostanie sformułowany cel programu. Cel ten powinien być precyzyjnie opisany, realistyczny i możliwy do osiągnięcia. Ważne jest



także, żeby wyznaczyć kryteria, które pozwalałyby na stwierdzenie, czy cel został zrealizowany (osiągnięcie celu musi być mierzalne) oraz czy cele te wiązały się z potencjalnymi korzyściami, których odbiorcami będą zarówno indywidualni pracownicy jak i przedsiębiorstwo. Do najczęściej pojawiających się błędów na etapie tworzenia programu zarządzania stresem zalicza się m.in.:

- stosowanie niezintegrowanych strategii zarządzania stresem,
- koncentrowanie się na likwidacji negatywnych skutków stresu a nie na podnoszeniu dobrostanu i efektywności funkcjonowania jednostki i organizacji
- ograniczanie strategii zarządzania stresem do przekazywania pracownikom wiedzy o stresie a zaniedbywanie kształtowania umiejętności i postaw
- zapominanie, że zaangażowanie i entuzjazm pracowników dotyczący wdrożenia programu zarządzania stresem zależy od tego jak bardzo czują się oni inicjatorami i kreatorami tego programu (problem partycypacji).

Skuteczność programów zarządzania stresem zależy również od tego czy wpłynął on na kulturę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wprowadzając powyższy program należy mieć jednak na uwadze, że niektóre skutki jego wdrożenia mogą pojawić się dopiero po upływie pewnego czasu. W literaturze przyjmuje się aby ocenić efektywność wdrożonego programu zarządzania stresem należy uwzględnić np. spadek poziomu absencji, wzrost produktywności ale również czynniki bardziej subiektywne ak: polepszenie jakości życia, poprawa wzajemnych relacji między pracownikami, poprawa ogólnych umiejętności radzenia sobie ze stresem, poprawa w relacji między pracownikiem a organizacją. Program zarządzania stresem, zaprojektowany dla określonej grupy, może zawierać różne strategie, zależnie od podstawowego celu, określonego podczas diagnozy podstawowych źródeł i konsekwencji stresu występujących w danej grupie. Pojawia się coraz więcej programów mających na celu poprawę zarządzania



przez pracowników stresem w pracy. Przeprowadzenie takiego programu wymaga dość dużych nakładów finansowych: poza bezpośrednimi kosztami, związanymi z opłaceniem przez pracodawców projektu, promocji programu wśród pracowników, poza kosztami przeprowadzenia lub nadzorowania programu, przedsiębiorstwo ponosi również koszty dotyczące nie wykonywania przez pracowników ich zadań w czasie, gdy odbywają oni szkolenie. Warto również zwrócić uwagę na inne koszty organizacyjne, takie jak potrzeba długoterminowego prowadzenia programu (krótkie programy, odbywające się bez kontynuacji mogą mieć negatywny wpływ na samopoczucie pracowników. Zawsze przy ocenie zasadności stosowania programów zarządzania stresem nie należy zapominać o analizie zysków, które można wiązać z udziałem załogi w programie. Wśród zysków można wymienić między innymi redukcję absencji wśród pracowników, wzrost morale, chęci do współpracy i przystosowywania się do zmian przez zatrudnionych. I co ważne dokonując efektywności danego programu (wskaźniki subiektywne) jest przeprowadzenie badań przed wprowadzeniem, bezpośrednio po i w pewnym okresie po zakończeniu programu.

Coraz więcej pracodawców zapewnia pracownikom możliwość korzystania z porad psychologów czy innych profesjonalistów i gwarantuje tego typu wsparcie w miejscu pracy, jak też organizuje szkolenia z zakresu odporności psychicznej i dbałości o szeroko rozumiany dobrostan. A zatem pracodawcy oprócz wspomnianych procedur mogą również:

- promować równowagę między pracą a życiem prywatnym m.in. poprzez umożliwienie elastycznego czasu pracy czy też pracy zdalnej, zachęcanie pracowników do korzystania z urlopów,
- angażować pracowników w proces decyzyjny – dając pracownikom możliwość współdecydowania o sprawach dotyczących ich pracy co przekłada się na większą satysfakcję i zaangażowanie,
- wspierać zdrowie psychiczne poprzez organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących radzenia sobie ze stresem oraz zapewnienia pracownikom dostępu do usług psychologicznych,



- dokonywać obiektywnej i konstruktywnej oceny pracy,
- tworzyć możliwości rozwoju i awansu – zapewniając pracownikom możliwość rozwoju kariery, awansu i podnoszenie kwalifikacji nie jest tylko inwestycją w ich przyszłość, ale także sposobem na zwiększenie ich motywacji i zaangażowania,
- adekwatnie wynagradzać pracowników,
- dbać o dobre relacje w zespole poprzez organizowanie spotkań integracyjnych, wspólnych inicjatyw team-buildigowych,
- budowanie kultury wsparcia i doceniania pracowników – regularne docenianie osiągnięć pracowników, okazywanie im szacunku i troski, a także tworzenie atmosfery wzajemnego wsparcia i współpracy pozwala na stworzenie zdrowego środowiska pracy, które chroni przed wypaleniem.

Nasuwa się pytanie a jak pracownik może poradzić sobie stresem? Z pewnością fundamentalną kwestią jest umiejętność rozpoznawania swoich potrzeb i reagowania na nie we właściwym czasie i we właściwy sposób. Gdy pojawia się zmęczenie, konieczny jest odpoczynek, gdy pojawia się senność – sen. Niewątpliwie kluczową kwestią jest to aby pracownik umiał rozpoznać objawy stresu czy też wypalenia zawodowego na bardzo wczesnym etapie i umiał wdrożyć odpowiednie strategie radzenia sobie ze stresem. Do praktycznych wskazówek radzenia sobie ze stresem w życiu zawodowym należy m.in.:

- zarządzanie czasem – efektywne zarządzanie czasem może pomóc w zmniejszeniu stresu związanego z pracą. Istotne jest, aby planować swoje obowiązki i ustalać ich priorytety,
- ustalanie granic – należy nauczyć się mówić „nie” i ustalić granice pomiędzy pracą a życiem osobistym,
- wsparcie społeczne – utrzymywanie dobrych relacji z najbliższymi (rodzina, przyjaciele) i współpracownikami może zapewnić emocjonalne wsparcie i poczucie przynależności,



- ustalenie realistycznych celów, które są do osiągnięcia dysponowanymi możliwościami,
- nauczenie się odpoczywania – znaleźć złoty środek pomiędzy pracą i odpoczynkiem, każdego dnia znaleźć chwilę tylko dla siebie,
- uświadomienie sobie wartości pracy zespołowej – wszystkiego nie można wykonywać w pojedynkę,
- szukanie zawsze pozytywów trudnej sytuacji,
- postrzeganie trudnej sytuacji jako wyzwanie, a nie zagrożenie,
- ograniczenie relacji, które wywołują niepotrzebny stres,
- poszukiwanie wsparcia u specjalistów, takich jak psychologowie czy terapeuci,
- praktykowanie technik relaksacyjnych i zarządzania stresem.

Wprowadzając różne programy zawsze należy pamiętać, że dobrostan i efektywności pracowników zależą zarówno od czynników tkwiących w środowisku pracy, jak i uwarunkowań występujących w życiu prywatnym. Co należy podkreślić to to, że pracodawcy powinni rozpoznawać i reagować na różne potrzeby psychiczne pracowników, a także identyfikować objawy wypalenia, stresu i problemów z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, jak również pogorszenie stanu zdrowia psychicznego. W tym kontekście ważne jest kształtowanie bezpiecznego psychologicznie środowiska pracy, rozwijanie programów wsparcia, promowanie otwartości w kwestiach psychicznych i upowszechnianie wiedzy wśród kadry kierowniczej, aby skutecznie zapobiegać, identyfikować i rozwiązywać problemy, co docelowo przyniesie korzyści zarówno dla dobrostanu pracowników, jak i organizacji. Ważne jest również analizowanie poziomu satysfakcji z pracy oraz obszarów jakie tą satysfakcję przynoszą. Niewątpliwie czas pracy jest ściśle powiązany z szeroko rozumianym dobrostanem pracownika. Skrócenie czasu pracy przekłada się na satysfakcję z pracy, obniżenie poziomu zmęczenia i stresu, zwiększenie poziomu energii, zadowolenie z pracy (zwłaszcza z czasu pracy i warunków pracy) obniżenie poziomu wypalenia zawodowego, poprawę w zakresie



równowagi między pracą a życiem prywatnym, poprawę jakości i długości snu, poprawę zdrowia fizycznego, m.in. redukcję dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego. Zasadne jest jednak określenie jak proponowane zmiany czasu pracy wpłyną na pracowników z uwzględnieniem sposobów wykorzystania uzyskanego dzięki takim rozwiązaniom dodatkowego czasu wolnego. Z kolei brak równowagi powoduje częstsze podejmowanie zachowań ryzykownych dla zdrowia (np. nadmiernego spożycia alkoholu). Skrócony czas pracy może więc przyczynić się do zwiększenia aktywności fizycznej. Biorąc pod uwagę te kwestie, należy określić w jaki sposób skrócony czas pracy wpływa na dobrostan fizyczny pracownika, w tym jego zdrowie, dbałość o nie oraz styl życia.

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY

Jedną z przeszkód w doskonaleniu warunków pracy jest niski poziom świadomości zagrożeń związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców. Partnerzy społeczni, w tym przedstawiciele pracowników i pracodawców, odgrywają kluczową rolę w opracowywaniu i wdrażaniu regulacji oraz w promowaniu kultury bezpieczeństwa. Informacje te są niezbędne do zapobiegania chorobom zawodowym i wypadkom przy pracy. Elementy warunków pracy można podzielić na kilka kategorii:

- *warunki fizyczne*, które obejmują: bezpieczeństwo i higienę pracy – wszystkie środki zapobiegające wypadkom oraz chorobom zawodowym (np. odpowiednia wentylacja, czystość czy dostęp do środków ochrony osobistej); ergonomię – dostosowanie miejsca pracy do fizycznych możliwości pracownika, w celu zapobiegania urazom oraz chorobom układu mięśniowo-szkieletowego; warunki środowiskowe – wszystkie elementy które wpływają na komfort i wydajność pracy np.: odpowiednie oświetlenie, temperatura czy poziom hałasu,



- *warunki psychologiczne*, które obejmują: stres i obciążenie psychiczne – są kształtowane przez presję czasu, nadmiar obowiązków, konflikty w miejscu pracy oraz wymagania dotyczące wydajności; wsparcie społeczne – odnosi się do relacji między współpracownikami, wsparcia ze strony przełożonych oraz kultury organizacyjnej w firmie,
- *warunki organizacyjne*, które obejmują: strukturę pracy – dotyczy organizacji czasu pracy, takiej jak godziny pracy, przerwy, elastyczny czas pracy czy możliwość pracy zdalnej; styl zarządzania – obejmuje stosunek przełożonych do podwładnych, sposób komunikacji, podejmowania decyzji oraz delegowania zadań; możliwość rozwoju pracowników i awansu – dostęp do szkoleń, kursów, możliwości awansu zawodowego i rozwoju kompetencji,
- *warunki socjalne*, które obejmują: systemy wynagradzania – powinny być sprawiedliwe i adekwatne – a także systemy premiowe, dodatki oraz świadczenia socjalne; ubezpieczenie i opieka zdrowotna – objawiają się przez dostęp do opieki medycznej, ubezpieczenia zdrowotnego i innych form wsparcia w przypadku choroby; równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – polityka dotycząca urlopów, możliwości wzięcia wolnego w przypadku spraw rodzinnych oraz innych aspektów, które pozwalają lepiej łączyć obowiązki zawodowe z osobistymi.

Nie należy zapominać, że uwzględnianie zasad odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu bhp oznacza przede wszystkim przestrzeganie obowiązującego prawa, a także branie pod uwagę oczekiwań pracowników w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Dowodem ich doceniania może być w szczególności: – ustalenie i wprowadzanie w firmie polityki bhp, zamieszczanie informacji dotyczących bhp w raportach o społecznej odpowiedzialności, a także przekazywanie odbiorcom pełnych informacji dotyczących bezpieczeństwa dostarczanych wyrobów/usług oraz ich wpływu na środowisko – regularne przyjmowanie i



analizowanie przez kadrę kierowniczą informacji o zagrożeniach dla bezpieczeństwa i zdrowia pracowników (w tym o zagrożeniach psychospołecznych), a także stałe podnoszenie kwalifikacji i szkolenie członków kierownictwa w zakresie działań odpowiedzialnych społecznie, w tym w obszarze bhp – planowanie działań skierowanych na wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w obszarze bhp i udział kierownictwa w procesie planowania – ustalanie celów i planów skierowanych na poprawę psychospołecznego środowiska pracy (ograniczanie monotonii, stresu itp.), zwiększenie równowagi praca – życie (np. wprowadzanie dla niektórych grup pracowników ruchomego czasu pracy, telepracy itp.), a także promowanie zachowań prozdrowotnych w pracy i poza nią – zwalczanie zachowań nieetycznych i nieuczciwych (np. ukrywania wypadków przy pracy), przemocy fizycznej lub psychicznej (np. mobbingu) w pracy, monitorowanie psychospołecznego środowiska pracy (np. rejestrowanie przypadków przemocy, badania stresu w pracy itp.) poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy pracowników starszych, młodych, kobiet, osób niepełnosprawnych, działania skierowane na promocję zdrowia w pracy i rehabilitację, zapewnienie równowagi praca-dom – identyfikowanie potrzeb szkoleniowych pracowników, realizacja szkoleń z zakresu bhp i odpowiedzialności społecznej, wspieranie kształcenia indywidualnego pracowników, motywowanie do działań prowadzących do poprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i ochrony środowiska naturalnego.

Często zdarza się, że odczuwane przez pracowników wymagania pracy wynikają z braku ich wiedzy, czy niezrozumienia zasad pracy panujących w przedsiębiorstwie. Powyższe może przekładać się na obszary, w których występuje niezrozumienie między organizacją a pracownikami. Np. pracownicy mogą negatywnie oceniać wynagrodzenie, gdyż nie mają świadomości wszystkich jego składników, mogą narzekać na brak odpowiedniego przeszkolenia, które może wynikać nie z realnego ich braku, ale z braku właściwych informacji o tym, jak i kiedy można wziąć w nich udział. Niezadowolenie pracowników z obszaru, który zdaniem kadry zarządzającej prawidłowo funkcjonuje może dotyczyć nie właściwej



komunikacji na linii organizacja – pracownicy. W powyższej sytuacji pracodawcy powinni zadbać o lepszą komunikację. Odpowiednia informacja i wyjaśnienia podane w zrozumiałym dla pracowników sposób mogą przełożyć się na pozytywne opinie i postawy pracowników wobec pracy jak i całego przedsiębiorstwa.

Kolejnym elementem poprawiania warunków pracy są oczywiście działania zmieniające warunki pracy, które pracownicy negatywnie oceniają. Wśród działań, które można podejmować w oparciu o informacje pochodzące od pracowników, można wyróżnić dwie zasadnicze grupy: usuwanie negatywnych warunków i uciążliwości pracy oraz dostarczanie zasobów budujących pozytywne warunki pracy. Przy czym w pierwszej kolejności warto skupić się na usuwaniu warunków pracy, które zdaniem pracowników generują wymagania, ponieważ to one są szczególnie uciążliwe. Jeśli uciążliwych warunków pracy nie da się łatwo zmienić lub usunąć, wówczas trzeba zadbać o to, by pracownicy mieli dostęp do zasobów pracy, które mogą, choć w pewnym stopniu, zneutralizować negatywne oddziaływanie uciążliwości pracy. Takimi zasobami mogą być: wsparcie ze strony przełożonych, kompetentni współpracownicy, czy dostęp do najnowszych technologii. Co ważne pracowników należy informować także o tym, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie spełnić wszystkich oczekiwań pracowników. Jeśli zmiany, których oczekują pracownicy, nie mogą zostać wprowadzone, konieczna jest skuteczna komunikacja z pracownikami

i uzasadnienie, dlaczego określone zmiany nie mogą być aktualnie wdrożone i jakie działania podjęte zostaną w zamian.

Niebagatelną rolę, oprócz pracodawców na poprawę szeroko rozumianych warunków pracy, odgrywają służba BHP, Społeczny Inspektor pracy, związki zawodowe.

Odpowiedzialność, jaka spoczywa na pracownikach służby BHP, jest nie do przecenienia. W obliczu różnorodnych wyzwań, z jakimi mierzą się na co dzień, ich rola staje się kluczowa dla zapewnienia bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy. Do jej głównych zadań należy monitorowanie



przestrzegania przepisów, identyfikację potencjalnych zagrożeń oraz wdrażanie odpowiednich środków zapobiegawczych a także aktywne doradzanie pracodawcy, aby minimalizować ryzyko wystąpienia wypadków czy sytuacji kryzysowych. Warto zauważyć, że pracownicy służby BHP są często pierwszymi osobami, które muszą reagować i podejmować działania mające na celu ochronę zdrowia i życia pracowników. Pomimo że zadania te mogą wydawać się oczywiste, rzeczywistość pokazuje, że wyzwania stojące przed służbą BHP są złożone i wymagają szerokiej wiedzy oraz doświadczenia. Pracownicy ci muszą być przygotowani na różne scenariusze i potrafić szybko przystosowywać się do zmieniających się warunków. Wśród najważniejszych wyzwań można wymienić:

- zapewnienie skutecznej komunikacji wewnętrznej w firmie, aby informacje o zagrożeniach docierały do wszystkich zainteresowanych stron,
- utrzymanie wysokiego poziomu świadomości bezpieczeństwa wśród pracowników poprzez regularne szkolenia i kampanie informacyjne,
- stałe aktualizowanie wiedzy o przepisach prawnych oraz nowych technologiach i metodach poprawy bezpieczeństwa pracy.

Należy przypomnieć, że zakresy pracy służby BHP wymagają nie tylko znajomości przepisów prawa pracy, ale także umiejętności interpersonalnych i strategicznego myślenia. Dzięki temu możliwe jest skuteczne zarządzanie ryzykiem oraz tworzenie bezpiecznego środowiska pracy dla wszystkich zatrudnionych pracowników. Nie należy zapominać, że służba BHP jest nieodłącznie związana z innymi wewnętrznymi organami nadzoru nad warunkami pracy, do których zalicza się Społeczną Inspekcję Pracy, jak i organami zewnętrznymi, określanymi jako pozazakładowe. Zalicza się do nich m.in. Państwową Inspekcję Pracy, Państwową Inspekcję Sanitarną, a także specjalistyczne firmy doradcze, laboratoria pomiarowe wykorzystywane do sprawdzania czynników składających się na środowisko pracy w analizowanym otoczeniu.



Tak jak służba BHP, tak również Społeczna Inspekcja pracy została powołana w trosce o systematyczną poprawę stanu bhp oraz zapewnienia związkom zawodowym niezbędnych warunków do sprawowania kontroli przestrzegania przepisów prawa pracy. Zamysłem ustawodawcy było, aby w szczególności Państwowa Inspekcja Pracy, ale także pozostałe państwowe organy nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy oraz społeczna inspekcja pracy - stanowiły razem spójny i zharmonizowany system. Społeczny inspektor pracy niesłusznie bywa błędnie kojarzony z kontrolami ściśle związanymi z zagadnieniami z zakresu BHP. W rzeczywistości jego uprawnienia i zasięg pracy są dużo szersze. Posiada on wiele uprawnień, zgodnie z art. 4 ustawy z dnia 24 czerwca 1983r. o Społecznej Inspekcji Pracy (Dz. U. z 2015r. poz. 567), w szczególności ma prawo kontrolować stan budynków, maszyn, urządzeń technicznych i sanitarnych oraz procesy technologiczne z punktu widzenia bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przestrzeganie przepisów prawa pracy, w tym postanowień układów zbiorowych i regulaminów pracy, w szczególności w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem, młodocianych i osób niepełnosprawnych, urlopów i czasu pracy, świadczeń z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, i wykonywać inne zadania określone w ustawie i w przepisach szczególnych. Społeczny inspektor pracy jest obecni w zakładzie pracy i posiada bardzo dobrą znajomość warunków pracy jakie w nim panują; i dlatego też może na bieżąco monitorować przestrzeganie przez pracodawcę przepisów i reagować niezwłocznie w razie ich naruszenia. Co należy podkreślić działa on nie tylko w zakresie kontroli przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, ale również w służbie dobra pracowników. Dbą o ich bezpieczeństwo oraz dotrzymywanie praw pracowniczych, takich jak prawo do urlopu czy równe traktowanie bez względu na zajmowane stanowisko, przynależność związkową lub a nawet szczególnie rasę, płeć, orientację seksualną czy wyznanie religijne. Pracownicy mogą mu również zgłaszać między innymi problemy związane z mobbingiem pracowniczym.



WYKAZ ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH W MIEJSCU PRACY – WNIOSKI I ZALECENIA

Poniżej przedstawione zostały zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy, z którymi najczęściej spotykają się uczestnicy szkoleń organizowanych w ramach projektu „Chcesz wpływać na poprawę warunków pracy? Podnieś swoje kompetencje!”

1. Brak czytelnych zasad premiowania pracowników

Wnioski:

- Niejasne zasady premiowania mogą prowadzić do poczucia niesprawiedliwości, demotywacji i spadku efektywności.

Zalecenia:

- Opracowanie transparentnego systemu premiowania z jasno określonymi kryteriami.
 - Regularne informowanie pracowników o możliwościach i warunkach uzyskania premii.
-

2. Brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, brak szkoleń, brak ścieżki kariery

Wnioski:

- Brak szkoleń i ścieżki kariery powoduje stagnację zawodową, frustrację i wysoką rotację pracowników.

Zalecenia:

- Wdrożenie programu szkoleń i kursów podnoszących kompetencje.
 - Opracowanie jasnej ścieżki kariery w firmie.
 - Regularne spotkania z pracownikami w celu omówienia planów rozwoju zawodowego.
-

3. Brak wsparcia psychologicznego

Wnioski:



- Brak pomocy psychologicznej zwiększa ryzyko stresu i wypalenia zawodowego.

Zalecenia:

- Udostępnienie pracownikom konsultacji psychologicznych lub wsparcia online.
 - Organizacja szkoleń dotyczących radzenia sobie ze stresem.
-

4. Brak możliwości wspierania przebiegu kariery zawodowej

Wnioski:

- Brak wsparcia w rozwoju kariery wpływa na brak motywacji i lojalności pracowników.

Zalecenia:

- Wprowadzenie mentoringu lub coachingów dla pracowników.
 - Opracowanie systemu oceny kompetencji i planowania ścieżki rozwoju.
-

5. Brak spotkań integracyjnych i problemy z relacjami interpersonalnymi

Wnioski:

- Niewłaściwe relacje interpersonalne mogą prowadzić do konfliktów i spadku efektywności zespołu.

Zalecenia:

- Organizacja regularnych spotkań integracyjnych i team-buildingów.
 - Szkolenia z komunikacji interpersonalnej i rozwiązywania konfliktów.
-

6. Brak reguł przenoszenia pracowników między wydziałami

Wnioski:

- Brak jasnych zasad powoduje chaos i poczucie niepewności wśród pracowników

Zalecenia:

- Opracowanie procedur dotyczących rotacji i przenoszenia pracowników.
 - Zapewnienie konsultacji z pracownikami przed zmianą stanowiska.
-



7. Brak możliwości korzystania z projektów unijnych (szkolenia dot. stresu i wypalenia)

Wnioski:

- Brak udziału w projektach unijnych ogranicza rozwój kompetencji i narzędzi radzenia sobie ze stresem.

Zalecenia:

- Monitorowanie dostępnych projektów unijnych i aktywne zgłaszanie pracowników do udziału.
 - Organizacja wewnętrznych szkoleń opartych na dotacjach lub programach zewnętrznych.
-

8. Brak umiejętności zarządzania ludźmi wśród kierowników

Wnioski:

- Niekompetentne zarządzanie prowadzi do spadku morale, wysokiej rotacji i konfliktów w zespole

Zalecenia:

- Szkolenia z zakresu zarządzania personelem, komunikacji i rozwiązywania konfliktów.
 - Coaching dla kierowników i regularna ocena kompetencji menedżerskich.
-

9. Wynagrodzenia nieadekwatne do wykonywanych zadań

Wnioski:

- Niska płaca względem obowiązków powoduje frustrację i wysoką rotację.

Zalecenia:

- Przegląd struktury wynagrodzeń i wprowadzenie systemu adekwatnego do wykonywanych obowiązków.
 - Jasne komunikowanie zasad wynagradzania i możliwości podwyżek.
-

10. Brak zabezpieczenia medycznego i socjalnego

Wnioski:



- Brak świadczeń socjalnych i medycznych obniża poczucie bezpieczeństwa i lojalności.

Zalecenia:

- Wprowadzenie pakietów medycznych, ubezpieczeniowych i świadczeń socjalnych.
- Regularne informowanie pracowników o dostępnych benefitach.

POSUMOWANIE

Należy podkreślić, że pracodawcy są zobowiązani do przestrzegania przepisów prawa pracy, które określają m.in. obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zgodności postanowień umów o pracę z przepisami ustawy oraz możliwości udziału pracowników w zarządzaniu zakładem pracy. Mają też obowiązek ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych i tworzyć warunki korzystania z niektórych uprawnień pracowniczych. Muszą również promować równe traktowanie pracowników i nie mogą dyskryminować w zatrudnieniu. Oprócz tego, pracodawcy są zobowiązani zapewnić godziwe wynagrodzenie oraz zaspokajać bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników. Aby zapewnić pracownikom odpowiednie warunki pracy wymaga to od pracodawcy strategicznego podejścia i uwzględnienia wielu aspektów ale również a może przede wszystkim aktywnego współdziałania ze służbą BHP, Społeczną Inspekcją Pracy a także samych pracownikami. A zatem pracodawcy mający na celu skuteczną poprawę warunków pracy swoich pracowników powinni pamiętać m.in. o: opracowywaniu jasnej i przemyślanej polityki dotyczącej bezpieczeństwa, ergonomii, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i innych aspektach warunków pracy; ustalaniu procedury dotyczącej zgłaszania problemów i nieprawidłowości w miejscu pracy; organizowaniu szkoleń z zarządzania stresem i promowania zdrowia psychicznego; wprowadzenia elastycznych godzin pracy lub możliwości pracy zdalnej, aby pomóc pracownikom w



lepszemu zarządzaniu ich czasem i obowiązkami; proponowaniu programów rozwojowych i szkoleniowych, które pomogą pracownikom w rozwoju ich umiejętności i kariery; zachęcaniu pracowników do ciągłego uczenia się i rozwoju poprzez finansowanie kursów, warsztatów czy konferencji oraz do regularnego monitorowania i oceniania warunków pracy, aby mieć pewność, że wprowadzone zmiany są skuteczne.

Bibliografia:

- Clegg B., *„Błyskawiczne zarządzanie czasem”*, IFC Press, Sp. z o.o., Kraków, 2000,
- Gólc M. *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, PIP, 2009,
- Iskra-Goleci, G. Costa, S. Folkard i wsp., *„Stres pracy zmianowej, przyczyny, skutki, strategie przeciwdziałania”*, TAIWPN Universitas, Kraków, 1998,
- Kaszubska A., *„Stres w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy.”*, PIP, 2023,
- Krzos A., *„Wypalenie zawodowe. Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym”*,
- Kucharska A., Śmierciak Ł. *Zagrożenia psychospołeczne, Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby BHP*, PIP, 2016,
- Mołek-Winiarska D. *„Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji.”* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014,
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe, przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa, 2006,
- Pawłowska Z. *„Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a wdrażanie działań odpowiedzialnych społecznie w przedsiębiorstwach „Bezpieczeństwo Pracy”, 11/2009,*
- Pawłowska Z. *„Wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w systemach zarządzania bhp a jakość życia w pracy” „Bezpieczeństwo Pracy”, 04/2011,*



- *Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących, w: „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013*