

dr Karolina Czapska-Małecka

Uniwersytet Warszawski

Ekspertyza wycinkowa pt.:

Przeciwdziałanie psychospołecznym czynnikom ryzyka w środowisku pracy jako wyzwanie w świetle układów zbiorowych pracy

Niniejsza ekspertyza poświęcona jest analizie działań pracodawcy w zakresie dbałości o dobrostan psychiczny i zdrowie psychiczne pracowników oraz ukazaniu roli związków zawodowych w zawieraniu układów zbiorowych pracy, w szczególności regulowania wrażliwych psychologicznie obszarów związanych z przeciwdziałaniem psychospołecznym czynnikom ryzyka występujących w środowisku pracy.

Ekspertyza została przygotowana w związku z realizacją przez Komisję Krajową projektu „Rozwój zdolności NSZZ ‘Solidarność’ dla aktywnego udziału w procesie monitorowania i stanowienia prawa” nr FERS.04.03-IP.06-0010/24 współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus poprzez program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, w ramach umowy zawartej z Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Powyższe opracowanie zostało podzielone na cztery główne części. W pierwszej z nich wyjaśniono, jak definiowane są dobrostan psychiczny oraz zdrowie psychiczne w sferze zatrudnienia, a także wskazano, czym są psychospołeczne czynniki ryzyka występujące w środowisku pracy i do jakich konsekwencji mogą prowadzić. Na tej podstawie wybrano najważniejsze problemy związane ze sferą psychospołeczną w zatrudnieniu, które zostały pogrupowane w główne zagadnienia wymagające szczegółowego omówienia w oddzielnych rozdziałach, tj. konflikt



interpersonalny, nadmierny stres zawodowy oraz wypalenie zawodowe. W rozdziale drugim przedstawione zostało zagadnienie konfliktu – z uwzględnieniem definicji tego pojęcia w naukach społecznych, obowiązków pracodawcy dotyczących rozwiązywania konfliktów oraz korzyści i zagrożeń płynących z polubownego podejścia do konfliktu, a także pozostawieniem sporów pracowniczych bez należytej uwagi i dbałości. W trzecim rozdziale przedstawiono problem stresu zawodowego i wypalenia zawodowego oraz konsekwencje, jakie mogą przynieść w kontekście pełnienia roli pracownika.

W rozdziale czwartym ukazano możliwości wykorzystania układów zbiorowych pracy dla podejmowania działań mających na celu przeciwdziałanie psychospołecznym czynnikom ryzyka w środowisku pracy. Zaproponowano rozwiązania na poziomie zakładowym i ponadzakładowym mające na celu ochronę dobrostanu psychicznego pracowników. Celem takich rozwiązań jest nie tylko wypracowanie standardów prewencji najważniejszych zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy – takich jak eskalujący konflikt, nadmierny stres czy wypalenie zawodowe – ale także uzgodnienie mechanizmów wsparcia i reagowania na kryzysy psychiczne pracowników.

1. Dobrostan psychiczny i psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku zawodowym

Problematyka ochrony zdrowia psychicznego w środowisku pracy i zapewnienia pracownikom dobrostanu psychicznego stała się w ostatnich latach tematem często poruszonym przez organizacje międzynarodowe. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) wskazuje, że stres i psychospołeczne czynniki ryzyka to jedno z najpoważniejszych zagrożeń XXI w¹. W związku z tym – niezbędne staje się przeciwdziałanie tym zjawiskom przede wszystkim na poziomie i ponadzakładowym. Dobrostan psychiczny pracowników odgrywa bowiem kluczową

¹ European Agency for Safety and Health at Work, *Psychosocial risks and mental health at work*, <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>



rolę w kształtowaniu zdrowia psychicznego, wpływając zarówno na poziom stresu, jak i zdolność do radzenia sobie z codziennymi wymaganiami zawodowymi. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje zdrowie psychiczne jako stan dobrostanu psychicznego, w którym osoba realizuje swoje możliwości (swoje zdolności), potrafi sobie radzić ze „zwykłym” stresem życia, jest w stanie produktywnie pracować, może wносить wkład w swoją społeczność², natomiast dobrostan jako pozytywny stan doświadczany przez jednostki i społeczeństwa, który jest zasobem na co dzień i kształtowany jest przez warunki społeczne, ekonomiczne i środowiskowe³. Przyniesione definicje można w bardzo wyraźny sposób odnieść do kwestii związanych z zatrudnieniem i wykonywaniem pracy, ponieważ każda z wymienionych przesłanek składających się na zdrowie psychiczne powinna być w tym kontekście realizowana, by pracownik mógł być w pełni efektywny, a praca stanowiła dla niego źródło satysfakcji i rozwoju, natomiast dobrostan może być także warunkowany przez środowisko pracy.

Dobrostan psychiczny powinien więc być dobrem osobistym szczególnie dostrzegany w relacjach pracowniczych. Jego zapewnienie umożliwia bowiem pracownikom w pełni efektywne wykorzystanie swoich talentów i umiejętności, wpływa na pozytywne relacje, oddziałuje zarówno na organizację, jak i samego pracownika. Zdrowie psychiczne i związany z nim dobrostan psychiczny można interpretować także z perspektywy prawnej jako dobro osobiste chronione w kontekście zatrudnienia. Zgodnie z art. 11¹ kodeksu pracy (dalej k.p.) pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika. Z normy tej wynika także konieczność podejmowania działań mających zapobiegać naruszeniom. Katalog dóbr osobistych wskazany został z kolei w art. 23 kodeksu cywilnego (dalej k.c.): dobra osobiste człowieka – jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska – pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej

² World Health Organization, *Mental health*, dostęp: [https://www.who.int/data/gho/data/themes/theme-details/GHO/mental-health?](https://www.who.int/data/gho/data/themes/theme-details/GHO/mental-health?lang=en)

³ World Health Organization, *Meeting of regional experts on promotion of mental well-being*



w innych przepisach. Zdrowie psychiczne nie jest wprawdzie wymienione wprost w owym katalogu; jednak, biorąc pod uwagę, że ustawodawca wskazał w nim dobro osobiste rozumiane w ogólności jako zdrowie, można uznać, że także zdrowie psychiczne należy do dóbr osobistych prawnie chronionych. Dbłość o kwestie psychologiczne i obniżanie występowania ryzyka psychospołecznego w organizacji wynika także z alarmujących danych pochodzących z badań i raportów. Powyższe konstatacje prowadzą do wniosku, że kwestie związane z dobrostanem psychicznym wymagają szczególnej uwagi pracodawcy – zarówno ze względu na dbłość o pracowników, jak i całą organizację. Przepisy kodeksu pracy nie odnoszą się jednak bezpośrednio do kwestii związanych z dobrostanem psychicznym w środowisku pracy; w związku z tym pracodawca powinien zająć się tą problematyką zarówno na poziomie zakładowym, jak również na poziomie ponadzakładowym.

Aby określić obszary, które wymagają szczególnej dbłości i interwencji ze strony pracodawcy, należy przeprowadzić analizę zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy, czyli czynników, które w projektowaniu lub zarządzaniu pracą zwiększają ryzyko wystąpienia stresu związanego z pracą⁴. Zagrożeniem psychospołecznym jest każdy rodzaj bodźca lub sytuacji, który zakłóca dobre funkcjonowanie i zdrowie psychiczne pracownika⁵.

Zgodnie z raportem Międzynarodowej Organizacji Pracy (dalej: MOP) zatytułowanym „Psychological risks and stress at work” do najważniejszych czynników ryzyka psychospołecznego należą:

1. treść pracy zadań (np. monotonia, niedostateczne wykorzystanie umiejętności),
2. obciążenie pracą i tempo pracy (np. długie godziny pracy, nieregularne zmiany),
3. kontrola nad pracą (np. brak wpływu pracownika na zarządzanie zadaniami),
4. warunki środowiskowe (np. złe warunki fizyczne, niebezpieczny sprzęt)
5. kultura organizacyjna (np. niejasne cele organizacji, słaba komunikacja),

⁴ International Labour Organization, *Psychosocial risks and stress at work*, dostęp: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work?utm>

⁵ A. Kaszubska, *Stres w pracy, Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2025, www.pip.gov.pl, s. 5.



6. relacje interpersonalne w pracy (np. konflikty interpersonalne, brak wsparcia od przełożonych lub kolegów, mobbing, przemoc),
7. rola w organizacji (np. niejasna rola pracownika)
8. rozwój kariery (np. brak awansu, niepewność zatrudnienia)
9. równowaga praca-dom (np. konflikty między obowiązkami domowymi a zawodowymi).

Wymienione powyżej czynniki ryzyka powodują konsekwencje odbijające się na kondycji psychofizycznej pracowników, a jednocześnie wskazują obszary, w których istotna jest rola pracodawcy w przeciwdziałaniu ich skutkom. Często bowiem są to kwestie, które nie pozostały uregulowane dostatecznie w kodeksie pracy, jednak w znaczący sposób wpływają na jakość dobrostanu psychicznego pracowników. W polskim prawie pracy bezpośredniej regulacji podlegają przede wszystkim zagadnienia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz organizacją czasu pracy. Natomiast problematyka czynników psychospołecznych nie została ujęta w sposób kazuistyczny, lecz znajduje odzwierciedlenie pośrednio w ogólnym obowiązku pracodawcy zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, obejmującym również przeciwdziałanie zagrożeniom o charakterze psychospołecznym.

W związku z tym spośród powyższych czynników można wyróżnić grupy problemów, nad którymi powinien pochylić się pracodawca w porozumieniu ze związkami zawodowymi, by wpłynąć na poprawę poziomu dobrostanu psychicznego pracowników. Najistotniejszymi problemami w kontekście dbałości o dobrostan psychiczny pracowników, wyłaniającymi się z powyższej analizy, są: konflikt interpersonalny, nadmierny stres zawodowy oraz wypalenie zawodowe. Wskazane zjawiska bezpośrednio wpływają na zdrowie psychiczne pracowników, prowadząc do obniżenia dobrostanu, zwiększonej absencji chorobowej, spadku efektywności pracy oraz rotacji pracowników. W konsekwencji generują również wymierne koszty ekonomiczne dla pracodawcy. Samo istnienie norm BHP nie gwarantuje realnego i systemowego przeciwdziałania tym zjawiskom. Omawiane problemy mają charakter złożony, często rozproszony i trudny do uchwycenia w tradycyjnych mechanizmach



kontrolnych. Wymagają one doprecyzowania procedur, standardów postępowania oraz mechanizmów wsparcia, które wykraczają poza minimalne wymogi ustawowe.

2. Konflikt interpersonalny w środowisku pracy

Każdy z wymienionych w raporcie MOP czynników ryzyka psychospołecznego może przyczyniać się do występowania konfliktów interpersonalnych w środowisku pracy. Jednak istnieją czynniki ryzyka, które w najbardziej wyraźny sposób mogą spowodować pojawienie się konfliktu w relacjach pracowniczych. Należą do nich: relacje interpersonalne w pracy, kultura organizacyjna, rola pracownika w organizacji oraz możliwości rozwoju jego kariery.

Pojęcie konfliktu nie zostało zdefiniowane w przepisach, w tym przede wszystkim w przepisach kodeksu pracy. Kodeks pracy w art. 243 stanowi jednak o powinności pracodawcy i pracownika do polubownego załatwienia sporu ze stosunku pracy – co oznacza, że ustawodawca zauważa tę problematykę w relacjach istniejących między pracodawcą a pracownikiem. Artykuł 243 k.p. jest najistotniejszym przepisem z perspektywy polubownego rozwiązywania sporów w kodeksie pracy, a także i wcześniej istniejących konfliktów. Podkreśla istotę samodzielności i samostanowienia między zwaśnionymi stronami, oddając konflikt w ich ręce.

Problematyka konfliktu zaznaczona została pośrednio w kodeksie pracy także we wzajemnych obowiązkach pracodawcy i pracownika, wyrażonych w art. 94 pkt 10 k.p. oraz art. 100 § 6 pkt 1 k.p. Zgodnie z nimi, pracodawca jest obowiązany w szczególności wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego, czyli ma obowiązek formowania pewnych zasad harmonijnej współpracy między zatrudnionymi, mających na celu przeciwdziałanie zakłóceniom spokoju w miejscu pracy⁶. O ile przepisy kodeksu pracy nie wskazują wprost na obowiązek pracodawcy w zakresie rozwiązywania konfliktów, tak orzecznictwo Sądu Najwyższego bezpośrednio odwołuje się do tej powinności, np. w wyroku Sądu Najwyższego z 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11: „pracodawca jest obowiązany wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 94 pkt 10 k.p.),

⁶ K. Dykas, *O pojęciu zasad współżycia społecznego*, 2008, s. 45.



ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi (art. 94³§1 k.p.), ma obowiązek szanować godność

i inne dobra osobiste pracownika (art. 11¹ k.p.). Z tych ogólnie sformułowanych obowiązków wynikają obowiązki szczegółowe: dbanie o dobrą atmosferę pracy, przeciwdziałanie konfliktom, zapobieganie naruszaniu godności pracowników”.

Pracownik z kolei ma obowiązek przestrzegania zasad współżycia społecznego, a więc spoczywa na nim powinność stosowania norm o charakterze pozaprawnym, zwłaszcza norm moralnych, obyczajowych, etycznych i zwyczajów, które zostaną ukształtowane przez pracodawcę, najlepiej w porozumieniu z pracownikami lub związkami zawodowymi⁷. Dla przykładu w wyroku z 12 stycznia 1998 r. , I PKN 458/97 Sąd Najwyższy stwierdził, że zarzut naruszenia zasady współżycia społecznego może być postawiony pracownikowi, którego postępowanie wobec innych pracowników stwarza napięcia, konflikty i zagrożenia spokoju, a intencje pracownika nie mają znaczenia.

Konflikt jest zjawiskiem, które występuje wszędzie tam, gdzie pojawiają się relacje międzyludzkie; z tego względu uznaje się go za naturalny element ludzkiej egzystencji, w tym także w środowisku zawodowym. Pojęcie to definiuje się w wielu naukach społecznych, przede wszystkim w psychologii i socjologii. W literaturze przedmiotu konflikt rozumie się jako formę współzawodnictwa między ludźmi lub grupami. Dotyczy ona sytuacji, gdy zależne od siebie osoby spierają się o ograniczone zasoby lub realizację interesów, które są rozbieżne⁸. W Słowniku Psychologii rozumie się konflikt jako termin określający każdą sytuację, w której istnieją wzajemne sprzeczne motywy, cele, zachowania, impulsy⁹. Konflikt jako zjawisko powszechne wynika ze struktury sytuacji i może występować na kilku płaszczyznach, które definiuje się w tzw. kole konfliktu według Moore’a. Najłatwiejszym do rozwiązania jest konflikt danych, który dotyczy niezgodności w ustaleniu stanu faktycznego, najtrudniejszy do rozwiązania pozostaje natomiast konflikt wartości, dotyczący materii zakorzenionych w tradycji,

⁷ Tamże, s. 45.

⁸ A. Cybulko, w: *Mediacje. Teoria i praktyka* (red. E. Gmurzyńska, R. Morek), Warszawa 2014, s. 80.

⁹ A.S. Reber, *Słownik Psychologii*, Warszawa 2000, s. 310.



przekonaniach i światopoglądzie. Typowymi dla stosunku pracy są: konflikt relacji, konflikt strukturalny i interesów. Konflikt relacji występuje z powodu błędnej komunikacji lub jej braku. Wynika on przede wszystkim z negatywnego stosunku emocjonalnego, jakim darzą się strony oraz niechęcią do drugiej strony, a jego podłoże nie jest oparte na racjonalnych argumentach. Konflikt strukturalny spowodowany jest wadliwą strukturą, do której należą ograniczone zasoby, struktura organizacji, pełnione role, ograniczenia czasowe, nierówności władzy. Wynika on przede wszystkim z czynników zewnętrznych. Konflikt interesów spowodowany jest współzawodnictwem o dobra, wynika z odmiennych potrzeb stron, które mogą dotyczyć kwestii dotyczących porządku rzeczowego, proceduralnego i psychologicznego¹⁰.

Mimo powszechności występowania konfliktu – gdy jest on nierozwiązany, stanowi duże zagrożenie dla pracowników i całej organizacji. Niesie on za sobą koszty finansowe, spadek produktywności pracowników, ich zwiększoną absencję i zmniejszoną efektywność, a także pogorszenie atmosfery w środowisku pracy. Konflikt relacyjny uderza przede wszystkim w klimat organizacyjny i kulturę organizacji, co wpływa na pogorszenie dobrostanu psychicznego, wzrost stresu i napięcia emocjonalnego, wycofanie z relacji zespołowych. Dla pracodawców konflikt relacyjny może skutkować spadkiem efektywności zespołów, pogorszeniem jakości współpracy i obniżeniem zaufania w przypadku braku reakcji. Konflikt strukturalny może prowadzić natomiast do chronicznego przeciążenia pracowników, frustracji wynikającej z niejasności ról, czy braku kontroli nad pracą. Niesie on za sobą także konsekwencje dla pracodawcy, który może dostrzec spadek wydajności i błędy operacyjne. Z kolei konflikt interesów może powodować poczucie braku stabilności wśród pracowników, a także napięcia w relacjach z pracodawcą. Z tego względu każdy z typów konfliktów powinien być rozwiązywany możliwie jak najszybciej, w sposób profesjonalny i adekwatny do jego charakteru, tak aby nie doprowadzić do eskalacji oraz powstania negatywnych skutków dla pracowników i pracodawcy. Długotrwałe występowanie konfliktu może przyczynić się do pojawienia eskalacji prowadzącej do zarzutów o mobbing i dyskryminację. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 19

¹⁰ Ch. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2009, s. 1.



lipca 2012 r., III APa 11/12 sąd stwierdził, że tym, co odróżnia konflikt od mobbingu, jest traktowanie stron jak „równorzędnych” partnerów, którzy wzajemnie wyrażają swoje racje. Z kolei mobbing jest stosowany przez mobbera wobec bezbronnej ofiary, co wyklucza jednocześnie, aby ofiara mogła być aktywną stroną konfliktu. W związku z tym sąd zwrócił uwagę na cechy konstytutywne konfliktu, w którym widoczna jest aktywność obu zwaśnionych stron. Dominacja i bezbronność drugiej strony mogą jednak wystąpić, gdy konflikt nie zostanie odpowiednio rozwiązany.

Poprawnie rozwiązany konflikt wewnątrzorganizacyjny może przynieść jednak wiele korzyści, zwłaszcza jeśli dąży się do porozumienia w oparciu o metody win-win, w której każda ze stron wyraża swoje potrzeby i każda z nich zostaje zwycięska. Przede wszystkim istotnym plusem polubownego rozwiązania konfliktu jest poprawa relacji i komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na współpracy, a nie na dominacji, otwarcie nowych perspektyw, a także redukcja kosztów wynikających ze wzajemnych roszczeń oraz minimalizacja wystąpienia sporu sądowego. Każdy z tych elementów w sposób znaczący oddziałuje na ochronę dobrostanu psychicznego pracowników.

Wobec powyższych rozważań – należy przeanalizować możliwości wprowadzenia odpowiednich postanowień dotyczących zarządzania konfliktem interpersonalnym w porozumieniu pracodawcy ze związkami zawodowymi. Zadaniem kierownictwa jest bowiem pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji, a nie jego całkowite wyeliminowanie, co w warunkach pracowniczych jest niemożliwe. W tym kontekście obszarów, które w swej naturze są wrażliwe psychologicznie, dużą rolę odgrywa także wpływ związków zawodowych do stworzenia odpowiednich postanowień i polityk dotyczących rozwiązywania konfliktów interpersonalnych.



3. Nadmierny stres zawodowy i wypalenie zawodowe jako ryzyka psychospołeczne w środowisku pracy

Wymienione w raporcie MOP ryzyka psychospołeczne mogą prowadzić do wystąpienia nadmiernego stresu zawodowego w środowisku pracy. Stres jest jednym z najważniejszych zagadnień w kontekście zrozumienia istoty zdrowia psychicznego w miejscu pracy i wpływu na dobrostan psychiczny pracodawców oraz osób zarządzających zakładem pracy. W psychologii stres definiowany jest jako proces, w ramach którego czynniki środowiskowe zagrażają równowadze organizmu lub ją naruszają i za pomocą którego organizm reaguje na zagrożenie¹¹. Stres jest więc wynikiem niezgodności pojawiających się między wymaganiami środowiskowymi w pracy a zasobami pracownika o podłożu osobowościowym i sytuacyjnym¹².

Stres uważa się za nieodłączny element wykonywania pracy i pozostawania w środowisku pracowniczym. Może być on spowodowany wieloma czynnikami, m.in. oceną wykonywanych obowiązków, konfliktem ról lub relacji. Pracownicy bardzo często są oceniani pod kątem jakości wykonywanych zadań przez przełożonych i współpracowników, a niekiedy klientów, co w konsekwencji może wywoływać stres. Jak jednak wskazał Sąd Najwyższy w wyroku z 27 stycznia 2005 r. II PK 198/2004 – wykonywanie czynności kontrolnych wobec pracownika może naturalnie łączyć się dlań ze stresem, nie oznacza to automatycznie szykanowania pracownika.

Należy zauważyć, że stres i zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy są na tyle istotnymi zagadnieniami, że w odpowiedzi na rosnącą skalę tego problemu europejscy partnerzy społeczni zawarli autonomiczne porozumienie ramowe dotyczące zagrożeń psychospołecznych w pracy (Framework Agreement on Work-related Stress 2004), którego celem jest zwiększenie świadomości na temat stresu związanego z pracą oraz zapewnienie ram służących do identyfikacji i zapobiegania tej kwestii. Porozumienie miało istotne znaczenie dla praktycznego pojmowania stresu w środowisku pracy, ponieważ uznano w nim, że stres jest problemem z zakresu BHP, co wzmocniło podejście do ryzyka psychospołecznego, a także zapoczątkowało

¹¹ R.J. Gatchel, A. Baum, D.S. Krantz, *An introduction to health psychology*. Random House, New York 1989.

¹² A. Kaszubska, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, 2023, s. 6.



systemowe podejście do well-being w miejscu pracy. W porozumieniu wskazano, że stres może wynikać m.in. z organizacji pracy, np.: nadmiernego obciążenia pracą, warunkami pracy, presją czasu, niejasnymi zakresami obowiązków, złymi warunkami pracy, błędną komunikacją, a także relacjami interpersonalnymi opartymi na konfliktach i braku zaufania.

Zgodnie z wynikami raportu ADP „People at Work 2024: A Global Workforce View” – 17,1% polskich pracowników odczuwa codzienny stres w pracy, co przewyższa światową średnią, która wynosi 11,9 %. Badanie wykazało także, że stres jest nieodłącznie związany z niższą jakością zdrowia psychicznego, co przekłada się na efektywność pracownika, gdyż zestresowani pracownicy nie są w stanie wykonywać swojej pracy w sposób najlepszy z możliwych, w pełni wykorzystując swój potencjał i możliwości¹³. Wyniki badania potwierdzają też bardzo istotny wniosek płynący dla pracodawców. Wysoki poziom stresu u pracowników ściśle związany jest z brakiem wsparcia ze strony pracodawców, menedżerów i współpracowników w wykonywaniu codziennej pracy, ale także tkwi w delikatnej materii dobrostanu psychicznego. Z tego względu niezwykle ważne staje się realne wsparcie sfery psychicznej pracowników przez osoby zarządzające.

Kolejną poważną konsekwencją wystąpienia czynników ryzyka psychospołecznego – a w szczególności obciążenia pracą i tempem pracy, kontrolą nad pracą oraz zaburzeniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – jest wypalenie zawodowe. Zjawisko to w ostatnich latach rozwija się tak dynamicznie, że WHO umieściła je w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych, tzw. ICD-11, jako syndrom związany bezpośrednio z pracą zawodową¹⁴. To istotny krok, ponieważ we wcześniejszych klasyfikacjach wspomniano jedynie o wypaleniu w znaczeniu ogólnym, jako wyczerpaniu sił życiowych – niezwiązanym jednak bezpośrednio z pracą zawodową.

¹³ ADP, *People at Work 2024: A Global Workforce View*, 2024, dostęp: <https://pl.adp.com/baza-wiedzy-hr/insights/people-at-work-2024.aspx>

¹⁴ World Health Organization, https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases/?utm_source=chatgpt.com



Wypalenie zawodowe rozumie się jako efekt długotrwałego zachwiania równowagi pomiędzy wysiłkiem wkładanym w pracę a uzyskiwanymi rezultatami¹⁵. Jest także wynikiem doświadczania nadmiernego stresu organizacyjnego. Za początek rozważań nad wypaleniem zawodowym uznaje się prace Herberta Freudenbergera, amerykańskiego psychiatry, powstałe w 1974 r.¹⁶. W książce „Staff burn – out” psychiatra przedstawił swoje doświadczenia z pracy w ośrodku dla osób uzależnionych od narkotyków, gdzie zauważył, że wolontariusze, którym nie udawało się osiągnąć wyznaczonych celów związanych ze swoimi podopiecznymi, tracili zaangażowanie i zapał. Wolontariusze otrzymywali bowiem za mało nagród w stosunku do wysiłku, który wkładali w pracę. W tej postawie psychiatra dostrzegł symptomy wypalenia zawodowego. Freudenberger uznał, że wypalenie zawodowe to stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody¹⁷.

Mimo pierwszych badań Freudenbergera – to teoria Christiny Maslach jest dziś najbardziej znana i rozbudowana w zakresie wypalenia zawodowego. Maslach opracowała definicję i koncepcję tego syndromu w 1993 roku, wskazując na trzy filary wypalenia zawodowego, do których należą:

1. wyczerpanie,
2. cynizm,
3. poczucie braku osiągnięć zawodowych.

Poprzez wyczerpanie amerykańska psycholożka rozumie utratę sił fizycznych i psychicznych. Z kolei cynizm definiuje jako brak zaangażowania w sprawy klientów czy współpracowników, przyjęcie chłodnej postawy, w której niemożliwe jest życzliwe odniesienie się do drugiej osoby. Postawa cynizmu znacznie pomniejsza profesjonalne podejście do innych osób. Poprzez poczucie braku osiągnięć zawodowych Maslach rozumie poczucie, że nie wnosi się istotnego wkładu do organizacji, odczuwanie

¹⁵T. Chirkowska-Smolak, *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* (4), 2009, s. 257-258.

¹⁶(Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 68).

¹⁷T. Chirkowska-Smolak, *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego...*, s. 258.



zaniżonych kompetencji, brak realizacji postawionych celów zawodowych. Filar ten przejawia się poczuciem nieskuteczności i braku satysfakcji z pracy. W dzisiejszych badaniach podnosi się, że każda osoba wykonująca pracę może zostać dotknięta wypaleniem zawodowym, bez względu na charakter wykonywanej pracy i staż pracy, ze względu na podłoże pojawienia się tego syndromu. Przyczyny wystąpienia wypalenia zawodowego należy postrzegać wieloaspektowo. Z pewnością najistotniejszymi pozostają te związane ze środowiskiem pracy, na które realnie może oddziaływać pracodawca w porozumieniu ze związkami zawodowymi. Duże obciążenie pracą i nadmierne tempo pracy, a także brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, stanowią najważniejsze powody wystąpienia tego syndromu. Zwłaszcza w dobie pracy zdalnej oraz stałej łączności z pracą, za sprawą maili i telefonów komórkowych zaciera się granica między obowiązkami zawodowymi a sferą prywatną i rodzinną.

Warte analizy pod kątem potrzeby uregulowania wypalenia zawodowego są także rozwiązania wprowadzone w krajach europejskich, gdzie istnieje możliwość dochodzenia odszkodowania z powodu doświadczenia tego syndromu. Najpełniejsze regulacje w tym zakresie wprowadzono na Łotwie, ponieważ w tym kraju uznano wypalenie zawodowe za chorobę zawodową, a syndrom ten został wprost wpisany na listę chorób zawodowych. W krajach takich jak Francja, Szwecja, Węgry, Portugalia, Estonia czy Słowacja katalog chorób zawodowych jest otwarty, w związku z tym, z tytułu stwierdzenia wypalenia zawodowego pracownicy mogą otrzymać odszkodowanie¹⁸.

W Polsce dotychczas nie wdrożono żadnych kroków na poziomie legislacyjnym, które wspierałyby pracowników i pracodawców w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Rozporządzenie w sprawie chorób zawodowych (Dz.U. Nr 105, poz. 869, z późn. zm.) nie uwzględnia wypalenia zawodowego, a katalog wymienionych chorób jest zamknięty, co nie pozwala na dochodzenie odszkodowania z tego tytułu.

¹⁸ A. Lastovkova, M. Carder, H.M. Rasmussen, L. Sjoberg, G. J. de Groene, R. Sauni, J. Vevoda, S. Vevodova, G. Lasfargues, M. Svartengren, M. Varga, C. Colosio, D. Pelclova, *Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study*, "Industrial Health" 2018, nr 56(2), s. 160-165.



Z tego względu – szczególnie ważne jest, by na poziomie zakładowym i ponadzakładowym istniały regulacje, które realnie odpowiadałyby na potrzeby pracowników wynikające z doświadczenia tego syndromu. Wypalenie zawodowe nie jest bowiem jedynie problemem osób, które się z nim mierzą, ale także otoczenia: najbliższych, rodziny, współpracowników, klientów i całej organizacji. Z tego powodu problem ten nie może pozostać niedostrzeżony, ponieważ realnie wpływa na sposób wykonywania pracy, obsługę klienta i profesjonalizm.

4. Polityka w zakresie dbałości o dobrostan psychiczny pracowników oraz minimalizowania występowania ryzyka psychospołecznego w środowisku pracy (dalej: „Polityka”)

Wobec braku przepisów bezpośrednio odnoszących się do ochrony zdrowia psychicznego w środowisku pracy – niezwykle ważne pozostaje uregulowanie kwestii, które wpływałyby na utrzymanie dobrostanu psychicznego pracowników. Jest to możliwe zarówno na poziomie zakładowym, jak i ponadzakładowym. Ukształtowanie jej w układzie ponadzakładowym pozwala na ustanowienie jednolitych minimalnych standardów w danej branży lub grupie pracodawców, natomiast regulacja zakładowa umożliwia dostosowanie procedur do specyfiki organizacyjnej danego podmiotu. Przepisy BHP zobowiązują wprowadzić pracodawcę do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, jednak przepisy skupiają się w dużej mierze na fizycznych zagrożeniach wykonywania pracy, a nie aspektach psychologicznych. Natomiast w literaturze pojawiają się głosy, iż obowiązki pracodawcy w zakresie zapewnienia pracownikom odpowiednich warunków BHP powinny być rozumiane przez pracodawców szeroko, a więc także z uwzględnieniem dbałości o dobrostan psychiczny pracowników, promowanie działań prozdrowotnych, zapobieganie przewlekłym chorobom natury psychicznej i nadmiernemu stresowi oraz zapewnienie właściwej kultury pracy, która przyczyni się do utrzymania zdrowia psychicznego pracowników w wysokiej formie¹⁹. (Dorre-Kolasa, 2023). Należy także zwrócić uwagę, że Komisja Europejska i agencja np. EU-OSHA uznają psychospołeczne czynniki ryzyka, w tym stres i zdrowie psychiczne, za integralną część bezpieczeństwa

¹⁹ D. Dorre-Kolasa, art. 207 (w:) A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*. wyd. 6, Warszawa 2023



i zdrowia w pracy i podkreślają ich wagę w strategiach BHP. Psychospołeczne ryzyka i ich konsekwencje dla zdrowia psychicznego i fizycznego należą do najtrudniejszych wyzwań BHP w UE, a stres, lęk i depresja są jednymi z najczęściej zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą i mogą być organizacyjnie zarządzane tak samo, jak ryzyka fizyczne (European Agency for Safety and Health at Work).

W związku z tym – w celu stworzenia środków prewencyjnych i szerokiej ochrony dla pracowników oraz całej organizacji przed najpoważniejszymi zagrożeniami – jednym z instrumentów służących wprowadzaniu systemowych środków prewencyjnych może być układ zbiorowy pracy, zawierany między pracodawcą a organizacją związkową. Rozwiązanie to sprzyja instytucjonalizacji działań ochronnych oraz wzmacnia ich trwałość i akceptację społeczną. Przede wszystkim: uzgodnienie układów zbiorowych pracy (zarówno w perspektywie zakładowej, jak i ponadzakładowej) wskazuje na to, że pracodawca działa systemowo, a jego działania nie pozostają jedynie teoretyczne, ale realne, co jest dowodem na podejmowanie rzeczywistych działań prewencyjnych. Polityka uzgodniona ze związkami zawodowymi buduje trwałość rozwiązań oraz zaufanie oparte na akceptacji pracowników – co jest fundamentem dobrych relacji w środowisku pracy.

Należy zaznaczyć, że związki zawodowe pełnią szczególną rolę w kontekście zapewnienia pracownikom dobrostanu psychicznego, m.in. z racji obowiązku wynikającego z art.1 ust. 1 ustawy o związkach zawodowych (dalej: u.z.z.), zgodnie z którym związek zawodowy jest dobrowolną i samorządną organizacją ludzi pracy, powołaną do reprezentowania i obrony ich praw, interesów zawodowych i socjalnych²⁰. Związki zawodowe mają także niebagatelne znaczenie w kontekście wsparcia pracowników w obszarach psychologicznych funkcjonowania w środowisku zawodowym, ze względu na brzmienie art. 4 u.z.z., zgodnie z którym związki zawodowe bronią godności, praw oraz interesów materialnych i moralnych pracowników. Dbłość o ochronę zdrowia psychicznego może zatem stanowić realizację ochrony godności pracownika, która w literaturze rozumiana jest jako zespół wartości wytworzonych na podstawie wskazanych procesów ocennych, składających

²⁰ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, (Dz.U. 2023 poz. 1466).

się na sferę życia psychicznego jednostki w związku z jej uczestnictwem w prawnym stosunku pracy oraz stan spokoju psychicznego jednostki w związku z uczestnictwem przez nią w prawnym stosunku pracy²¹.

Biorąc pod uwagę, że przepisy kodeksu pracy nie stanowią wprost o szczegółowych kwestiach dotyczących ochrony zdrowia psychicznego i ochroną przed ryzykami psychospołecznymi w środowisku pracy – odpowiednią płaszczyzną do podjęcia takie inicjatywy są układy zbiorowe pracy (dalej u.z.p.). Dla porządku należy jednak zaznaczyć, że kodeks pracy w przepisach dotyczących BHP odnosi się do kwestii ryzyka zawodowego, poprzez które należy rozumieć także zagrożenia psychospołeczne. Zgodnie z art. 226 k.p. pracodawca ocenia i dokumentuje ryzyko zawodowe związane z wykonywaną pracą oraz stosuje niezbędne środki profilaktyczne zmniejszające ryzyko, informuje pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą, oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami. Wprowadzenie polityki może stanowić sposób realizacji tego obowiązku, a także wzmocnienie wagi prewencji ryzyk psychospołecznych wśród pracowników. Tworzenie polityki dobrostanu psychicznego może być naturalnym rozwinięciem praktyki oceny ryzyka zawodowego. O ile bowiem art. 226 k.p. odnosi się do identyfikacji zagrożeń na danym stanowisku (najczęściej tych o podłożu fizycznym) – tak ryzyka psychospołeczne nie zawsze dają się przypisać do jednego stanowiska, gdyż wynikają z organizacji pracy, komunikacji i kultury firmy. Analiza przepisów kodeksu pracy, w szczególności wspomnianego art. 226 k.p. oraz regulacji Działu X dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, prowadzi do wniosku, że ochrona zdrowia pracowników, obejmująca również zdrowie psychiczne, mieści się w ustawowym obowiązku pracodawcy zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przepisy ustawowe określają przede wszystkim minimalne standardy organizacyjne (m.in. obowiązek utworzenia służby BHP oraz obowiązek konsultacji w sprawach BHP), nie precyzując szczegółowych mechanizmów zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Powstaje zatem uzasadniona przestrzeń dla uzupełniającej regulacji na poziomie zbiorowego prawa pracy.

²¹ J.A. Piszczyk, Cywilnoprawna ochrona godności pracowniczej, Toruń 1981, s. 47-48.



W ramach u.z.p. pracodawca i związki zawodowe rekomendowane jest uzgodnienie postanowień polityki w zakresie dbałości o dobrostan psychiczny pracowników

i zapobieganie czynnikom ryzyka psychospołecznego występujących w środowisku pracy. Należy wyraźnie zaznaczyć, że polityka nie wynika wprost z obowiązujących przepisów prawa, lecz stanowi rozwiązanie fakultatywne i korzystniejsze dla pracowników niż minimalne standardy ustawowe.

Polityka może składać się z trzech części, tj. części wstępnej, informacyjnej oraz proceduralnej. W części wstępnej powinny zostać określone zasady ogólne polityki oraz podkreślenie jej celu i wartości ważnych dla pracodawcy oraz związku zawodowego, które stoją za jej wprowadzeniem. W części informacyjnej należy także zdefiniować najważniejsze pojęcia, które występują w polityce. Część proceduralna natomiast powinna dotyczyć wdrożonych rozwiązań chroniących zdrowie psychiczne w pracy. Przykładowe wstępne postanowienia polityki mogą brzmieć następująco:

Część 1

Część wstępna

§1. Zasady ogólne

1. Pracodawca oraz zakładowa organizacja związkowa współdziałają w zakresie tworzenia bezpiecznych warunków pracy, z uwzględnieniem dbałości o dobrostan psychiczny osób zatrudnionych i ich zdrowie psychiczne, a także przeciwdziałając wystąpieniu czynników ryzyka psychospołecznego w organizacji.

Bardzo ważnym elementem polityki jest określenie jest celów, co może przyjąć następujące brzmienie:

2. Celem niniejszej polityki jest uregulowanie procedur i mechanizmów służących:

- 1. promocji zdrowia psychicznego w pracy,*
- 2. budowaniu wspierającej i zdrowej psychologicznie kultury organizacyjnej,*
- 3. zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów interpersonalnych w miejscu pracy,*



4. *przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu,*

5. *ograniczeniu stresu zawodowego oraz jego negatywnych skutków organizacyjnych.*

Warte podkreślenia są także wspólne wartości, na podstawie których opracowana jest polityka, a które są ważne dla pracodawcy i związków zawodowych:

3. *Strony niniejszego układu uzgadniają, że polityka dotycząca ochrony zdrowia psychicznego osób zatrudnionych opiera się na wartościach wspólnie przyjętych przez pracodawcę i organizację związkową, obejmujących: ochronę godności pracowniczej, kształtowanie pozytywnej atmosfery w organizacji, stosowanie konstruktywnych sposobów rozwiązywania konfliktów oraz pełne wykorzystanie talentów osób zatrudnionych.*

W części informacyjnej polityki powinno znaleźć się także wyjaśnienie najważniejszych pojęć, które zostały w niej użyte, w celu uświadamiania osób zatrudnionych i zapewnienia im wiedzy dotyczącej obszaru zastosowania polityki.

Część 2

Część informacyjna

§1. Wyjaśnienie pojęć i zakres podmiotowy

1.1. *Czynniki ryzyka psychospołecznego – czynniki, które w projektowaniu lub zarządzaniu pracą zwiększają ryzyko wystąpienia stresu związanego z pracą i zakłócają funkcjonowanie pracownika oraz pogarszają jakość jego zdrowia psychicznego.*

1.2. *Osoba zatrudniona – wszystkie osoby zatrudnione w danym zakładzie pracy, bez względu na podstawę zatrudnienia.*

1.3. *Konflikt interpersonalny – rozbieżność interesów, poglądów lub zachowań między pracownikami, która wpływa negatywnie na wykonywanie obowiązków służbowych lub atmosferę pracy.*



1.4. Strony konfliktu – pracownicy lub osoby zatrudnione bezpośrednio uczestniczące w konflikcie.

1.5. Mediator wewnętrzny – wyznaczony pracownik, który jest zatrudniony u danego pracodawcy, posiadający kompetencje do prowadzenia mediacji, do którego pracownik może się zgłosić w celu uzyskania wsparcia w sytuacji konfliktowej.

1.6. Mediator zewnętrzny – osoba, która nie jest zatrudniona u pracodawcy, ale współpracuje z pracodawcą na określonych zasadach przez pracodawcę i mediatora zewnętrznego w zakresie wsparcia pracowników w rozwiązywaniu konfliktów interpersonalnych występujących w organizacji.

1.7. Mediacja – sposób polubownego rozwiązywania konfliktów, przy wsparciu osoby trzeciej, która pozostaje neutralna i bezstronna.

1.8. Wypalenie zawodowe – syndrom fizycznego i emocjonalnego wyczerpania, objawiający się cynizmem i dystansowaniem oraz poczuciem braku dokonau zawodowych, zgodnie z klasyfikacją ICD-11.

Grono osób objętych polityką, które należy postrzegać szeroko, a więc zarówno w kontekście pracowniczym, jak i „niepracowniczym”. Do pierwszej grupy należą pracownicy, w myśl kodeksu pracy, do drugiej natomiast osoby świadczące pracę na podstawie umów cywilnoprawnych (np. umowa zlecenie czy świadczenie usług) oraz samozatrudnionych.

- 1. Postanowienia niniejszego układu zbiorowego pracy mają zastosowanie do wszystkich osób zatrudnionych u danego pracodawcy, bez względu na podstawę prawną zatrudnienia.*
- 2. Strony potwierdzają, że celem niniejszego układu jest zapewnienie jednolitych standardów ochrony, wsparcia i warunków pracy wszystkim osobom zatrudnionym u danego pracodawcy.*



Pracodawca i związki zawodowe powinny określić także zasady współpracy i prowadzenia dialogu w ramach realizacji postawionych w polityce celów. Przykładowe postanowienia w tym zakresie mogą brzmieć następująco:

§2

Zasady współpracy stron i realizacji układu

1. *Strony zobowiązują się do wspólnej realizacji postanowień układu, w szczególności poprzez:*
 - 1.1. *tworzenie i monitorowanie procedur prewencyjnych;*
 - 1.2. *organizowanie szkoleń i działań informacyjnych dla osób zatrudnionych;*
 - 1.3. *konsultacje w zakresie zmian organizacyjnych mających wpływ na zdrowie osób zatrudnionych;*
 - 1.4. *zaangażowanie specjalistów (psychologów, mediatorów, ekspertów BHP) w razie potrzeby,*
 - 1.5. *bieżące monitorowanie potrzeb osób zatrudnionych w kontekście działań ochrony dobrostanu psychicznego.*
2. *Strony uznają, że efektywna współpraca i dialog społeczny są podstawą skutecznej ochrony zdrowia psychicznego i dobrostanu psychicznego w miejscu pracy.*

Część 3

Część proceduralna

Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych

Po wprowadzeniu postanowień wstępnych – kolejnym krokiem powinno być uregulowanie kwestii związanych z konkretnym problemem o charakterze psychologicznym, na przykład konfliktem interpersonalnym. W polskich organizacjach często stosuje się procedury mające na celu zapobieganie przemocy w miejscu pracy, w szczególności mobbingowi i dyskryminacji, mimo braku takiego obowiązku, który wynikałby wprost z kodeksu pracy. Wprawdzie kodeks pracy zobowiązuje pracodawcę do przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji (art. 94³ § 1 k.p., art. 94 pkt. 10 k.p.), jednak nie wskazuje, w jaki sposób ma on to czynić. Realia funkcjonowania polskich



organizacji pokazują jednak, że najczęściej obowiązek ten jest realizowany poprzez polityki dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, bez uwzględnienia znaczenia konfliktu interpersonalnego dla wystąpienia działań niepożądanych w organizacji. Należy zauważyć, że polityka rozwiązywania konfliktów obejmuje szersze spektrum sytuacji, podczas gdy polityka antymobbingowa dotyczy jedynie szczególnej kategorii zachowań o określonych cechach prawnych. Ponadto – skuteczne mechanizmy zarządzania konfliktami pełnią rolę prewencyjną, ograniczając ryzyko eskalacji sporów do poziomu mobbingu. Obie regulacje powinny być projektowane jako element spójnego systemu wewnętrznych procedur organizacyjnych, zapewniającego ochronę godności pracownika, bezpieczeństwo psychospołeczne oraz minimalizację odpowiedzialności prawnej pracodawcy. Eskalowanie nierozwiązanego konfliktu niesie za sobą realne zagrożenia dla organizacji i pracowników. Wprowadzanie jedynie polityk w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji rodzi ryzyko, że pracownicy będą skupiali się wyłącznie na tych zjawiskach, często mylnie kwalifikując konflikt w kategoriach mobbingu lub innych działań niepożądanych, co rodzi ryzyko stawiania nieprawdziwych zarzutów o mobbing lub dyskryminację. Polityka w zakresie rozwiązywania konfliktów przybliży tę problematykę i pokazuje pracownikom, że choć konflikt jest zjawiskiem powszechnym – jego strony nie powinny pozostać bez wsparcia osoby trzeciej, która będzie odpowiednio potrafiła pomóc w budowaniu prawidłowej komunikacji zwaśnionych stron. Strony mogą zatem umieścić postanowienia dotyczące rozwiązywania konfliktów w polityce dbałości o dobrostan psychiczny pracowników i ich zdrowie psychiczne, jak również stworzyć oddzielną politykę, dotyczącą wyłącznie rozwiązywania konfliktów. Poniżej zostaną zaprezentowane przykłady postanowień, które stanowią integralną część szerszej polityki w zakresie dbałości o dobrostan psychiczny pracowników, traktując konflikt jako konsekwencję występowania czynników ryzyka psychospołecznego.



Wprowadzenie do obszaru rozwiązywania konfliktów może brzmieć następująco:

§ 1

1. *W ramach działań na rzecz tworzenia pozytywnych relacji i bieżącego rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, pracodawca oraz zakładowa organizacja związkowa wspólnie opracowują i przyjmują politykę rozwiązywania konfliktów interpersonalnych w środowisku pracy.*
2. *Postanowienia niniejszej części układu mają na celu zapewnienie bezpiecznych oraz zgodnych z zasadami współżycia społecznego zasad rozwiązywania konfliktów między pracownikami.*

Dla zrozumienia istoty konfliktu i jego wpływu na życie psychiczne osób zatrudnionych oraz funkcjonowania całej organizacji niezbędne jest także naświetlenie, czym jest konflikt oraz jakie mogą być skutki jego eskalacji.

3. *Strony układu uznają, że konflikty interpersonalne są naturalnym zjawiskiem w miejscu pracy, ale ich nierozwiązywanie może prowadzić do pogorszenia zdrowia psychicznego, obniżenia efektywności pracy i wzrostu ryzyka mobbingu. Strony układu dążą do bieżącego rozwiązywania konfliktów, w celu realizacji założeń przyjętych w polityce.*

W ramach realizacji powyższego – strony u.z.p. powinny określić zasady rozwiązywania konfliktów w organizacji. Zasady te mogą być wyrażone w sposób ogólny, dotyczący każdego zaproponowanego sposobu rozwiązywania konfliktów, zarówno przez osobę zatrudnioną u pracodawcy (mediator wewnętrzny), jak i osobę wspierającą organizację (mediator zewnętrzny).

4. *Strony układu rekomendują samodzielne rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych przez zwaśnione osoby w organizacji. Pracodawca umożliwia skorzystanie ze wsparcia mediatora, który pomaga we wzajemnej komunikacji i dojściu do porozumienia.*



5. Mediatorzy wewnętrzni wybierani są na wspólną trzyletnią kadencję w drodze procedury uzgodnionej między pracodawcą a zakładowymi organizacjami związkowymi.
6. Kandydatury mogą zgłaszać:
 - a) pracodawca,
 - b) organizacje związkowe,
 - c) grupa co najmniej 10 osób zatrudnionych.
7. Wyboru mediatorów wewnętrznych (od 2 do 4) dokonuje komisja składająca się z równej liczby przedstawicieli pracodawcy i organizacji związkowych,
8. W przypadku działania u pracodawcy więcej niż jednej zakładowej organizacji związkowej, mediator jest powoływany w uzgodnieniu ze wspólną reprezentacją tych organizacji, zgodnie z zasadami wynikającymi z przepisów prawa pracy oraz przepisów o związkach zawodowych.
9. Mediator wewnętrzny przed rozpoczęciem mediacji składa pisemne oświadczenie o bezstronności i braku konfliktu interesów.
10. Mediator wykonuje swoje zadania w sposób niezależny i nie podlega poleceniom służbowym w zakresie prowadzonych postępowań mediacyjnych.

Wybór mediatora zewnętrznego może odbywać się na innych zasadach:

1. Pracodawca oraz zakładowe organizacje związkowe uzgadniają wspólną listę mediatorów zewnętrznych obejmującą od trzech do pięciu osób spełniających ustalone kryteria kwalifikacyjne oraz dających rękojmię bezstronności i niezależności.
2. Uzgodnienie listy następuje w drodze pisemnego porozumienia stron, po uprzedniej weryfikacji kwalifikacji zawodowych kandydatów oraz złożeniu przez nich oświadczeń o braku konfliktu interesów.
3. Lista mediatorów zewnętrznych obowiązuje przez okres trzech lat od dnia jej zatwierdzenia, z możliwością jej aktualizacji lub uzupełnienia w każdym czasie w drodze zgodnego porozumienia stron.

4. *W konkretnej sprawie mediator zewnętrzny jest wybierany spośród osób wpisanych na listę w drodze uzgodnienia pracodawcy oraz zakładowych organizacji związkowych.*
5. *Strony mogą postanowić, że wyboru mediatora w danej sprawie dokonują bezpośrednio strony konfliktu spośród osób wpisanych na listę, przy zachowaniu zasady równego wpływu na wybór oraz możliwości zgłoszenia uzasadnionych zastrzeżeń dotyczących bezstronności kandydata.*
6. *W przypadku braku uzgodnienia co do wyboru mediatora w terminie 14 dni od dnia zgłoszenia potrzeby przeprowadzenia mediacji – strony podejmują niezwłocznie dodatkowe negocjacje w celu wyłonienia mediatora spośród osób znajdujących się na liście.*

§ 2

Przebieg postępowania mediacyjnego

11. Mediacje przebiegają zgodnie z następującymi zasadami:

1. *bezstronność*—strony konfliktu traktowane są równo, bez faworyzowania żadnej osoby zatrudnionej,
2. *neutralność* - mediator nie jest zaangażowany w sytuację żadnej ze stron,
3. *poufność* – poufność mediacji, która obowiązuje zarówno mediatora, jak i strony postępowania polubownego. Zgodnie z tą zasadą informacje ujawniane w trakcie zgłoszenia lub mediacji nie mogą być wykorzystywane przeciwko osobie zatrudnionej,
4. *dobrowolność* – uczestnicy powinni wyrazić zgodę na udział w procesie rozwiązywania konfliktu, mediacja nie może odbyć się pod przymusem.

Kolejnym punktem, który powinien być zawarty w postanowieniach u.z.p., jest określenie procedury postępowania w przypadku zaistnienia konfliktu. Przykładowe brzmienie regulacji w tym zakresie jest następujące:

1. *Osoba zatrudniona, która uważa, że doświadcza konfliktu może skorzystać ze wsparcia osoby dedykowanej do prowadzenia mediacji i wspierania komunikacji między zatrudnionymi.*



2. Osobą dedykowaną do wspierania zatrudnionych w rozwiązywania konfliktów interpersonalnych w organizacji jest _____ (w tym miejscu należy wskazać, kto jest tą osobą, czy jest to mediator wewnętrzny czy zewnętrzny).
3. Osoba zatrudniona, która uważa, że jest zaangażowana w konflikt może zgłosić się do osoby wymienionej w § 1 ust. 2 drogą mailową, wysyłając wiadomość na specjalnie przeznaczony adres mailowy _____, napisać oficjalne zgłoszenie lub poprosić o rozmowę w wsparcia w wyjaśnieniu sprawy.
4. Mediator zaangażowany w sprawę zaprasza osoby zatrudnione do wspólnych rozmów mediacyjnych. Czas trwania mediacji uzależniony jest od potrzeb stron i dynamiki mediacji, jednak jedno spotkanie nie może trwać dłużej niż 1,5 godziny.
5. Wyniki mediacji spisuje się w formie ugody podpisanej przez pracowników oraz mediatora w postaci planu naprawczego do wdrożenia dla pracowników zaangażowanych w konflikt.
6. Mediator monitoruje realizację postanowień zawartych w ugodzie, poprzez spotkania odbywające się nie rzadziej niż co 2 tygodnie.

Ważnym punktem w u.z.p. w zakresie rozwiązywania konfliktów powinno być także zagwarantowanie praw zatrudnionych do poufności, niedyskryminacji i zakazu działań odwetowych wskutek przeprowadzonego postępowania mediacyjnego. Przykład takiego postanowienia może brzmieć następująco:

1. Udział osoby zatrudnionej w postępowaniu mediacyjnym, niezależnie od jej roli (strony sporu, uczestnika rozmów, świadka lub osoby wspierającej), nie może stanowić podstawy do jakiegokolwiek niekorzystnego traktowania jej w zatrudnieniu.
2. Strony układu zapewniają, że zgłoszenia konfliktów oraz przebieg postępowania mediacyjnego objęte są zasadą poufności. Informacje uzyskane w toku mediacji nie mogą być ujawniane bez zgody stron mediacji, z wyjątkiem przypadków wynikających z przepisów prawa.

3. *Zabronione jest podejmowanie wobec osoby uczestniczącej w mediacji jakichkolwiek działań o charakterze represyjnym, dyskryminacyjnym lub odwetowym, w szczególności polegających na:*

- a) pogorszeniu warunków pracy lub płacy,*
- b) pominięciu przy awansie, szkoleniach lub przyznawaniu świadczeń,*
- c) zmianie zakresu obowiązków w sposób nieuzasadniony organizacyjnie,*
- d) wywieraniu presji lub podejmowaniu działań naruszających godność osoby zatrudnionej.*

Istotnym elementem polityki jest także określenie czasu trwania mediacji w kontekście rozliczenia czasu pracy.

- 1. Czas udziału w mediacji – zarówno w charakterze strony, jak też świadka – wlicza się do czasu pracy.*
- 2. Udział w mediacji nie może powodować obniżenia wynagrodzenia ani innych świadczeń związanych z pracą.*
- 3. W przypadku, gdy mediator wewnętrzny jest osobą zatrudnioną na innym stanowisku:*
 - a) czas wykonywania czynności mediacyjnych wlicza się do jego czasu pracy,*
 - b) mediator jest zwolniony z obowiązku wykonywania pracy w zakresie niezbędnym do przeprowadzenia mediacji,*
 - c) pełnienie funkcji mediatora nie może powodować negatywnych konsekwencji w zakresie oceny pracy ani awansu zawodowego.*
- 4. Wymiar czasu przeznaczanego na wykonywanie funkcji mediatora może zostać określony w porozumieniu między pracodawcą a zakładowymi organizacjami związkowymi.*

Część 4

Część proceduralna

Prewencja stresu zawodowego i wypalenia zawodowego

Rekomenduje się, by kolejną część u.z.p. stanowiła polityka z zakresie prewencji stresu zawodowego i wypalenia zawodowego. Postanowienia w tym



zakresie mogą stanowić odrębną politykę – ale, podobnie jak kwestie związane z rozwiązywaniem konfliktów, mogą stanowić jedną z części szerszej polityki dotyczącej ochrony dobrostanu psychicznego i zdrowia psychicznego pracowników.

§ 1

1. *Postanowienia niniejszej części mają na celu zapewnienie zatrudnionym bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w obszarze ochrony zdrowia psychicznego poprzez identyfikację i bieżące monitorowanie czynników ryzyka psychospołecznego, przede wszystkim stresu zawodowego oraz wypalenia zawodowego.*
2. *Pracodawca zobowiązuje się do podejmowania działań profilaktycznych i naprawczych zmierzających do poprawy warunków pracy oraz ograniczenia występowania czynników ryzyka psychospołecznego, przede wszystkim w postaci stresu zawodowego i wypalenia zawodowego.*

W celu realizacji założeń przyjętych w u.z.p. pracodawca podejmuje cykliczną ocenę czynników ryzyka społecznego, wymienionych w raporcie MOP, a także stałe działania profilaktyczne.

§ 2

1. *Pracodawca dokonuje cyklicznej oceny występowania czynników ryzyka psychospołecznego – przede wszystkim:*
 - 1.1. *obciążenia pracą i tempa pracy,*
 - 1.2. *podziału obowiązków wśród pracowników i jasności ról,*
 - 1.3. *relacji interpersonalnych,*
 - 1.4. *ryzyka wystąpienia konfliktu, mobbingu i dyskryminacji,*
 - 1.5. *satysfakcji z pracy,*
 - 1.6. *poziomu stresu zawodowego i zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.*
2. *Pracodawca, w porozumieniu ze związkami zawodowymi, na bieżąco podejmuje działania mające ochronę zdrowia psychicznego pracowników – poprzez:*



NSZZ
Solidarność
Rozwój zdolności dla aktywnego udziału
w procesie monitorowania i stanowienia prawa

1. *udzielenie pracownikom możliwości korzystania z wsparcia psychologicznego oferowanego przez _____, z częstotliwością nie częściej niż 1 godzina zegarowa 1 raz w tygodniu,*
2. *szkolenia i działania edukacyjne dla pracowników, organizowane nie rzadziej niż 1 raz w roku, w zakresie radzenia sobie ze stresem, prewencji wypalenia zawodowego oraz prawidłowej komunikacji,*
3. *szkolenia dla kierownictwa i działania edukacyjne dla pracowników, organizowane nie rzadziej niż 1 raz w roku, w zakresie radzenia sobie ze stresem, prewencji wypalenia zawodowego i prawidłowej komunikacji oraz dostrzegania symptomów pogorszenia zdrowia psychicznego u pracowników,*
4. *zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w postaci wprowadzenia w miarę możliwości elastycznych form organizacji pracy, przede wszystkim pracy zdalnej, co uzależnione jest od obowiązków na danym stanowisku.*

Strony układu zapewniają pracownikom możliwość zgłaszania sytuacji, które narażają ich na nadmierny stres zawodowy, przeciążenie pracą lub ryzyko wypalenia zawodowego. W tym celu pracodawca, w porozumieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi, wyznacza osobę albo osoby uprawnione do przyjmowania takich zgłoszeń. Podstawą funkcjonowania tej instytucji jest zaufanie, poufność oraz dobrowolność kontaktu. Celem jest stworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której osoby zatrudnione, potrzebujące wsparcia, mogą bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami zgłaszać trudności, których doświadczają w związku z wykonywaną pracą. Funkcję tę może pełnić tzw. osoba zaufania. Powinna to być osoba ciesząca się autorytetem i szacunkiem wśród pracowników, wybrana przez osoby zatrudnione do pełnienia tej roli, przy jednoczesnej akceptacji pracodawcy lub zarządu. Zapewnia to zarówno społeczną legitymizację tej funkcji, jak też jej umocowanie organizacyjne. Osoba zaufania powinna ponadto posiadać odpowiednie kompetencje interpersonalne – w szczególności w zakresie komunikacji, aktywnego słuchania, empatii oraz rozpoznawania sygnałów przeciążenia psychicznego. Istotne jest również



przygotowanie w zakresie zasad poufności oraz podstawowych mechanizmów wsparcia w sytuacjach kryzysowych w środowisku pracy.

Przykład postanowienia w u.z.p. w tym zakresie może brzmieć następująco:

1. *Strony układu uznają przeciwdziałanie nadmiernemu stresowi zawodowemu oraz zjawisku wypalenia zawodowego za element działań na rzecz zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.*
2. *Pracownik ma prawo zgłosić sytuacje związane z wykonywaniem pracy, które powodują nadmierne obciążenie psychiczne, długotrwały stres lub ryzyko wypalenia zawodowego.*
3. *W celu realizacji uprawnienia, o którym mowa w ust. 2, u pracodawcy ustanawia się instytucję osoby zaufania.*
4. *Osoba zaufania jest wybierana przez osoby zatrudnione w drodze tajnego głosowania, a jej powołanie następuje po akceptacji pracodawcy i za zgodą związków zawodowych. Kadencja osoby zaufania trwa ____ lat.*
5. *Kandydatem na osobę zaufania może być każda osoba zatrudniona u Pracodawcy, która wyraziła pisemną zgodę na kandydowanie. Kandydatury zgłaszane są w terminie ____ dni od dnia ogłoszenia wyborów.*
6. *Do zadań osoby zaufania należy w szczególności:*
 - a) *przyjmowanie zgłoszeń dotyczących nadmiernego stresu zawodowego lub ryzyka wypalenia,*
 - b) *prowadzenie rozmów wspierających z pracownikami,*
 - c) *informowanie pracownika o dostępnych formach pomocy organizacyjnej lub prawnej,*
 - d) *sygnalizowanie pracodawcy, z zachowaniem anonimowości zgłaszającego (o ile wyrazi on taką wolę), występowania zjawisk o charakterze systemowym.*
7. *Osoba zaufania wykonuje swoje zadania z zachowaniem zasad poufności, bezstronności oraz poszanowania godności osoby zatrudnionej. Informacje uzyskane w związku z pełnieniem funkcji nie mogą być ujawniane bez zgody osoby zgłaszającej, z wyjątkiem przypadków przewidzianych przepisami prawa.*

8. *Pełnienie funkcji osoby zaufania nie może powodować dla niej negatywnych konsekwencji w zakresie zatrudnienia ani wpływać niekorzystnie na warunki pracy i płacy.*
9. *Szczegółowe zasady wyboru, odwołania oraz organizacji pracy osoby zaufania określa regulamin uzgodniony przez pracodawcę i zakładowe organizacje związkowe. (powyższe postanowienia stanowią ogólne ramy dla wyboru osoby zaufania, które mogą być jednak uzupełnione o bardziej szczegółowe kwestie).*

W postanowieniach u.z.p. szczególny nacisk powinien być położony na rolę przełożonych w kontekście wspierania zdrowia psychicznego zatrudnionych, często bowiem właśnie osoby na kierowniczych stanowiskach jako pierwsze są w stanie dostrzec niepokojące sygnały z ich strony. W związku z tym – proponuje się następujące postanowienia w treści u.z.p.:

1. *Osoby zajmujące stanowiska managerskie/kierownicze/dyrektorskie zobowiązane są do stałego monitorowania dobrostanu psychicznego pracowników i reagowania na sygnały świadczące o nadmiernym obciążeniu stresem zawodowym lub pojawiających się sygnałach wypalenia zawodowego.*
2. *W celu realizacji ust. 1 Pracodawca edukuje kadrę zarządzającą w zakresie kwestii psychologicznych związanych z zatrudnieniem, dostępnych form wsparcia, a także budowania przyjaznej kultury organizacyjnej i kultury feedbacku. Spotkania dotyczące tej tematyki odbywają się nie rzadziej niż 1 raz w roku.*

Pracodawca powinien monitorować wprowadzone przez siebie rozwiązania w porozumieniu z pracownikami, a przede wszystkim przedstawicielami związków zawodowych.

1. *Działania w zakresie identyfikowania, ograniczania oraz monitorowania czynników ryzyka psychospołecznego są realizowane przez pracodawcę w uzgodnieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi.*
2. *W celu realizacji zadań powołuje się stały Zespół ds. Ryzyka Psychospołecznego.*



3. *W skład Zespołu wchodzi:*
 - a) *przedstawiciele pracodawcy,*
 - b) *po jednym przedstawicielu każdej zakładowej organizacji związkowej działającej u pracodawcy,*
 - c) *w przypadku wielości organizacji związkowych mogą one powołać wspólną reprezentację.*
4. *Co najmniej raz w roku Zespół przeprowadza analizę czynników ryzyka psychospołecznego. Analiza obejmuje badanie opinii pracowników (ankiety, konsultacje), analizę organizacji pracy i obciążenia.*
5. *Na podstawie raportu Zespół opracowuje propozycje działań profilaktycznych lub naprawczych.*
6. *Propozycje podlegają uzgodnieniu między pracodawcą a zakładowymi organizacjami związkowymi.*

Pracodawca, w porozumieniu ze związkami zawodowymi, powinien wybrać formy prewencji i formy naprawcze, które dostosowane są do charakteru danej organizacji i pracy. Powyższe postanowienia mają charakter przykładowy, podchodzący w sposób ogólny do problemów wynikających z zaburzenia dobrostanu psychicznego pracowników. Rekomenduje się jednak, aby strony u.z.p. korzystając z narzędzi diagnostycznych – przede wszystkim ankiet, testów, rozmów z osobami specjalizującymi się w pomocy psychologicznej pracownikom – określiły obszary, które wymagają największej troski. Obszary te mogą bowiem różnić się w zależności od konkretnej grupy pracowniczej, panujących w niej zasad etycznych, a wreszcie samego charakteru wykonywanych obowiązków i struktury organizacyjnej.

