

## Najlepsze praktyki w zakresie interwencji dotyczących zarządzania stresem związanym z pracą

Słowa kluczowe: zapobieganie stresowi związanemu z pracą, interwencje, zarządzanie ryzykiem psychospołecznym

### Wstęp

Ryzyko psychospołeczne związane z pracą dotyczy tych aspektów projektowania i zarządzania pracą, a także społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy, które mogą spowodować urazy psychologiczne lub fizyczne. Ryzyko to zaliczane jest do najważniejszych współczesnych wyzwań w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i wiąże się z takimi problemami miejsca pracy, jak stres, przemoc, molestowanie i mobbing. Stres związany z pracą odczuwany jest wtedy, gdy wymagania środowiska pracy przekraczają możliwości pracownika radzenia sobie z nimi (lub ich kontrolowania). Stres w miejscu pracy jest jedną z najczęściej zgłaszanych przez pracowników przyczyn problemów zdrowotnych (Fundacja Europejska, 2007). Odczuwa go ponad 40 milionów osób w całej UE. Szacuje się, że koszty związane ze stresem związanym z pracą wynoszą około 20 miliardów euro rocznie (w postaci utraconego czasu pracy i kosztów leczenia), tj. 3–4% PKB Europy. W 2004 Europejscy Partnerzy Społeczni zawarli umowę w sprawie ograniczania stresu związanego z pracą.

### Cel

Niniejsza karta wskazań podsumowuje kluczowe zasady najlepszych praktyk – wyłonionych w ramach projektu PRIMA-EF – w zakresie interwencji dotyczących zarządzania stresem związanym z pracą. Celem wskazań jest dostarczenie punktu odniesienia organizacjom, partnerom społecznym oraz ekspertom, którzy chcieliby przeprowadzać takie interwencje w UE i innych krajach.

### Podejścia do zapobiegania stresowi związanemu z pracą i zarządzania nim

W literaturze naukowej wyróżnia się trzy główne typy interwencji w zakresie zarządzania stresem związanym z pracą, zwane interwencjami: pierwszego-rzędu, drugiego-rzędu oraz trzeciego-rzędu. Prewencja pierwszego-rzędu polega na zwalczaniu stresu poprzez zmianę niektórych elementów organizacji pracy i zarządzania. Prewencja drugiego-rzędu ma na celu zwalczanie stresu poprzez rozwijanie indywidualnych umiejętności radzenia sobie ze stresem drogą szkoleń. Prewencja trzeciego-rzędu ma na celu ograniczanie wpływu stresu na zdrowie pracowników poprzez rozwijanie odpowiednich systemów rehabilitacji i „powrotu do pracy” oraz wzmacnianie służb medycyny pracy.

### Zapobieganie stresowi związanemu z pracą i zarządzanie nim:

#### Wytyczne w zakresie najlepszych praktyk

W ramach projektu PRIMA-EF przeprowadzono ogólnoeuropejski przegląd podejść do zarządzania ryzykiem oraz najlepszych praktyk w zakresie interwencji – opartych na dowodach – zmierzających



do ograniczenia stresu związanego z pracą. Na podstawie przeglądu wskazano najważniejsze aspekty i zasady najlepszych praktyk dotyczące strategii zapobiegania stresowi związanemu z pracą i zarządzaniu nim, a przyjmując perspektywę europejską. Zasady najlepszych praktyk odnoszą się do treści interwencji w zakresie zarządzania stresem związanym z pracą, jej wdrażania oraz oceny jej realizacji.

#### Treść interwencji. Kluczowe elementy

- Treść interwencji (jej kluczowe elementy, stosowane narzędzia oraz sposoby wdrożenia) powinna być podyktowana doświadczeniem praktycznym i zgromadzonymi dowodami oraz wspierać się na solidnej teorii naukowej.
- Ryzyko psychospołeczne dla zdrowia i dobrostanu pracowników w środowisku pracy powinno być określone poprzez przeprowadzenie właściwej oceny ryzyka.
- Części składowe interwencji i stosowane narzędzia powinny zostać przystosowane do danej grupy zawodowej oraz odpowiadać konkretnym potrzebom danej organizacji.
- Interwencja powinna być tak zaprojektowana, aby możliwe było jej systematyczne i stopniowe wdrażanie. Jej ogólne i szczegółowe cele oraz strategia wdrożenia powinny być precyzyjnie zdefiniowane i opisane.

#### Kontekst interwencji. Skuteczne wdrożenie

- Zasadnicze znaczenie ma podnoszenie świadomości oraz edukowanie menedżerów i pracowników na temat przyczyn i konsekwencji stresu związanego z pracą.
- Wiedza i umiejętności w zakresie ciągłego zapobiegania ryzyku psychospołecznemu oraz zarządzania nim w miejscu pracy powinny być rozwijane poprzez odpowiednie szkolenia dla menedżerów i pracowników.
- Cele interwencji i jej ogólne znaczenie powinno być dokładnie rozumiane i uzgodnione pomiędzy kierownictwem a pracownikami.
- Należy ustalić, jakie będzie wsparcie i zaangażowanie organizacji (np. przydział zasobów), a także zapewnić aktywne uczestnictwo kierownictwa na wszystkich etapach interwencji – od jej projektu poprzez wdrożenie aż do oceny realizacji.
- Pracownicy powinni aktywnie uczestniczyć w opracowaniu strategii interwencji. Powinna być ona z nimi konsultowana.
- W trakcie procesu interwencji powinna być utrzymywana ciągła, aktywna komunikacja pomiędzy głównymi partnerami (np. pracownikami, menedżerami, lekarzem medycyny pracy i/lub innymi ekspertami z zakresu zdrowia, związkami zawodowymi).

#### Ocena interwencji. Skuteczność i trwałość skutków interwencji

- Należy opracować strategię oceniania interwencji. Ocena ta powinna być precyzyjnie powiązana ze szczegółowymi i ogólnymi celami interwencji oraz zidentyfikowanymi problemami.

- Powinno się stosować różnorodne metody oceny interwencji (np. ankiety, wywiady lub dyskusje grupowe). Ich rodzaj będzie zależał od wielkości firmy i dostępnych zasobów.
- Wpływ interwencji, to jest zarówno jej oddziaływanie na dobrostan pracowników, jak i skutki organizacyjne (np. opłacalność, wpływ na wydajność i absencje) powinny być systematycznie oceniane w kilku odstępach czasowych, zarówno bezpośrednio po interwencji, jak i po dłuższym okresie czasu.
- Jakość i skuteczność procesu wdrożenia interwencji także powinna być systematycznie oceniana.
- Należy oceniać oddziaływanie interwencji na różne grupy zatrudnione w organizacji (np. na osoby pracujące w różnych miejscach, w różnych działach, pracowników różnej płci) po to, by wykryć ewentualne różnice w oddziaływaniu interwencji i odpowiednio odnieść się do nich.

## Wnioski: Główne czynniki decydujące o skuteczności

Organizacje i eksperci chcący wdrażać interwencje dotyczące zarządzania stresem związanym z pracą, powinni pamiętać o następujących sprawach mających wpływ na skuteczność interwencji.

### Gotowość organizacji do zmian

Gotowość organizacji do zmian, jak również opór przed nimi, wpływa na skuteczność i powodzenie interwencji. Dlatego od samego początku konieczne jest rozwijanie i podtrzymywanie zaangażowania organizacji i jej wsparcia dla inicjatywy interwencji.

### Realistyczna strategia interwencji

Interwencja, która byłaby skierowana na rozwiązanie wszystkich problemów wykrytych podczas oceny ryzyka psychospołecznego, pochłaniałaby zbyt wiele środków i byłaby zbyt skomplikowana. Stąd jej szanse na sukces byłyby małe. Strategia interwencji powinna skupiać się na rozwiązaniach możliwych do osiągnięcia, które mogą być realizowane w toku codziennej działalności biznesowej. Ułatwia to wdrożenie strategii i jej powodzenie w dłuższych odcinkach czasowych.

### Kompleksowa strategia interwencji

Tradycyjnie, inicjatywy w zakresie zapobiegania i zarządzania stresem koncentrowały się na jednym tylko typie interwencji. Jednakże, aby działania w tym zakresie były skuteczne, strategia interwencji powinna być kompleksowa i objąć wszystkie trzy poziomy, tj. prewencję pierwszego-, drugiego- i trzeciego-rzędu. A konkretnie, interwencja powinna być skierowana na podstawowe przyczyny stresu w pracy (prewencja pierwszego-rzędu), zapewnić szkolenie menedżerów i pracowników w zakresie radzenia sobie ze stresem, tak by ograniczyć jego negatywny wpływ (prewencja drugiego-rzędu) oraz pomóc osobom, które odczuwają

dolegliwości zdrowotne spowodowane stresem w przewyżczeniu lub ograniczeniu jego negatywnych skutków (prewencja trzeciego-rzędu).

### Wspieranie stałej poprawy

Wysiłki zmierzające do ograniczenia ryzyka psychospołecznego i stresu w pracy nie powinny mieć charakteru jednorazowych działań, lecz powinny być włączone w tok codziennej działalności biznesowej. Dzięki temu zapewniona będzie ciągłość procesu poprawy psychospołecznego środowiska pracy.

## Więcej informacji

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

LEKA, S., COX, T. (red). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008.

LEKA, S., COX, T. (red). PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. WHO, Genewa, 2008. Dostępne: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E. Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2000. Dostępne: [http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress\\_en.pdf/at\\_download/file](http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file)

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK:

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf) [Polska wersja: Porozumienie ramowe w sprawie stresu związanego z pracą: <http://www.solidarnosc.org.pl/stres/materialy/europor.pdf>]

MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA PRACY:

[www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm)

LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. WHO, Genewa, 2003. Dostępne: [www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

## Kontakt

### Dr Stavroula Leka

Tel. +44 (0) 115 8466662

Fax +44 (0) 115 8466625

E-mail [Stavroula.Leka@nottingham.ac.uk](mailto:Stavroula.Leka@nottingham.ac.uk)

### Prof. Tom Cox

Tel. +44 (0) 115 8467560

Fax +44 (0) 115 8466625

E-mail [Tom.Cox@nottingham.ac.uk](mailto:Tom.Cox@nottingham.ac.uk)

Institute of Work, Health & Organisations,  
University of Nottingham, Level B International House,  
Jubilee Campus, Wollaton Road,  
Nottingham NG8 1BB, UK

