

Michał Gólcz

# Stres w pracy

Poradnik dla pracodawcy

Warszawa 2015

*Projekt graficzny serii wydawniczej*

**Agencja Reklamowa RADNA**

*Projekt okładki*

**Dorota Zając**

*Opracowanie redakcyjne*

**Izabella Dobrzańska**

*Opracowanie typograficzne i łamanie*

**Barbara Charewicz**

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy 2015

10011/06/00

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY

WARSZAWA 2015

# Spis treści

|  |    |
|--|----|
| Stres w pracy .....  | 5  |
| Wpływ stresu na organizm człowieka .....   | 6  |
| Długotrwały stres a choroby .....  | 6  |
| Stres pozytywny .....  | 7  |
| Stres negatywny .....  | 7  |
| Stres pracowników a funkcjonowanie firmy .....   | 8  |
| Podatność pracowników na stres .....   | 9  |
| Jak sprawdzić, czy pracownicy doświadczają stresu w pracy? .....                           | 10 |
| Czy pracodawca ma obowiązek przeciwdziałania stresowi w pracy? .....                       | 11 |
| Czy pracodawca musi przeciwdziałać stresowi wywołanemu życiem prywatnym pracowników? ..... | 12 |
| Z myślą o przyszłości – prewencja .....  | 16 |
| Na zakończenie .....   | 20 |
| Gdzie można uzyskać pomoc? .....   | 24 |
| Warto przeczytać .....   | 24 |



# Stres w pracy

Z pojęciem stresu bardzo często spotykamy się w naszym życiu codziennym. Z reguły kojarzymy stres z negatywnymi, niepożądanymi skutkami jego oddziaływania. Niewiele osób wie, że pojęcie to jest neutralne. Tak naprawdę wyróżnia się bowiem dwa rodzaje stresu: stres pozytywny, motywujący, oraz stres negatywny, demotywujący, powodujący z czasem negatywne konsekwencje zawodowe, społeczne i zdrowotne, w tym choroby psychosomatyczne.

To, czy stres będzie miał dla pracownika charakter pozytywny czy negatywny, zależy zarówno od stawianych mu wymagań, jak i od jego fi-

zycznych, emocjonalnych i intelektualnych możliwości radzenia sobie z nimi w danej chwili oraz od znaczenia jakie nadawane jest przez pracownika danemu wydarzeniu.

Negatywny stres powodują wymagania przekraczające możliwości radzenia sobie pracownika w danym momencie, najczęściej nadmierne, długotrwałe lub nieangażujące żadnych jego predyspozycji i umiejętności – praca powtarzalna, monotonna.

Odpowiedzią organizmu na powyższe sytuacje jest wystąpienie tzw. reakcji stresowej.



# Wpływ stresu na organizm człowieka

Reakcja stresowa jest mechanizmem odziedziczonym po naszych przodkach. Jej pierwotnym celem było przygotowanie nas na zagrożenie. Z tego powodu w czasie stresu:

- zwiększa się wydzielanie hormonów, przyspiesza się akcja serca, pogłębia i przyspiesza oddech, zwiększa się napięcie mięśni, wzrasta ciśnienie krwi, zmniejsza się wrażliwość na ból, przyspieszają procesy przemiany materii, wzrasta wydolność i siła fizyczna;
- następują trudności z koncentracją – nie zwracamy uwagi na otoczenie; odczuwamy przy tym silne emocje, takie jak niepokój, strach, złość lub gniew;
- jesteśmy pobudzeni, niecierpliwym, odczuwamy przymus działania; w stanie silnego napięcia możemy nawet zachować się agresywnie.

## Reakcja stresowa

Reakcja stresowa nie jest chorobą. Jest odpowiedzią organizmu na nadmierne wymagania otoczenia, także pracy. Gdy reakcja stresowa pojawia się zbyt często lub jest zbyt gwałtowna,

może prowadzić do różnego rodzaju dolegliwości somatycznych, a z biegiem czasu także do poważnych chorób.

## Długotrwały stres a choroby

Poważne zmiany w stanie zdrowia nie pojawiają się od razu. Są efektem wielu różnych, wygórowanych, a występujących jednocześnie i powtarzających się wymagań w pracy. Pod wpływem stresu nieustannie dochodzi wtedy do aktywowania układów wewnętrznych organizmu, zwłaszcza mięśniowo-szkieletowego, krwionośnego, nerwowego, immunologicznego i trawiennego.

Stan ciągłego napięcia z czasem prowadzi do wyczerpania fizycznego i psychicznego **każdego człowieka**. Może także powodować dolegliwości zdrowotne, one zaś mogą wywołać poważne zmiany w stanie zdrowia, takie jak:

- zespoły bólowe mięśni karku, barków oraz okolicy krzyżowo-lędźwiowej kręgosłupa,
- owrzodzenie układu pokarmowego oraz bolesne skurcze jelit,
- obniżenie odporności organizmu i infekcje,

- nadciśnienie tętnicze, udar mózgu, choroba wieńcowa, zawał mięśnia sercowego,
- depresje, nerwice,
- choroba nowotworowa,
- zaburzenia zdrowia i zachowania spowodowane przyjmowaniem tytoniu, alkoholu lub środków odurzających – zażywanych w celu obniżenia napięcia psychicznego.

## Stres pozytywny

Gdy przełożeni stawiają wymagania dostosowane do fizycznych, emocjonalnych i intelektualnych możliwości pracowników, a ci mają odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz wsparcie kolegów i przełożonych – **są w stanie wykonać postawione przed nimi zadania**. Nagromadzona energia jest wtedy wykorzystywana w działaniu, a stres ustępuje. Pracownicy zyskują nowe doświadczenia, zwiększa się ich wiedza i umiejętności zawodowe, a tym samym zdolność do radzenia sobie w przyszłych, stresujących sytuacjach. Wykonywana praca staje się dla pracowników źródłem sukcesu i zadowolenia – wzrasta ich identyfikacja z firmą i zaangażowanie w pracę. Po okresie wypoczynku pracownicy są gotowi do podjęcia nowych obowiązków, a firma w której są zatrudnieni, może się razem z nimi rozwijać.

## Stres negatywny

Gdy przełożeni stawiają pracownikom wymagania niedostosowane do ich fizycznych, emocjonalnych i intelektualnych możliwości, a pracownicy nie mają odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz wsparcia kolegów i przełożonych – **nie mogą wykonać postawionych przed nimi zadań**. Reakcja stresowa pojawia się często i trwa długo. Ponieważ wytrzymałość wszystkich ludzi jest ograniczona, z upływem czasu następuje fizyczne i psychiczne wyczerpanie pracowników. Pracownicy są stale zmęczeni, mogą doświadczać dolegliwości bólowych.

Przedłużający się stres zmusza ich więc do oszczędzania energii w pracy. Gdy kierownictwo nie robi nic, aby zmienić warunki i organizację pracy lub działania te są nieskuteczne, pracownicy zaczynają odczuwać poirytowanie, złość, dochodzi do jawnych lub ukrytych konfliktów w pracy. **Z upływem czasu pojawiają się:**

- zwątpienie we własne umiejętności,
- brak nadziei na zmiany w firmie,
- bezradność i smutek.

**Następuje utrata zaufania do przełożonych i współpracowników, utrata zaufania do firmy. Pracownicy stają się niechętni działaniu i jakimkolwiek zmianom.**

# Stres pracowników a funkcjonowanie firmy

Stres powodowany przez pracę wpływa na funkcjonowanie całego zakładu pracy. Pracownicy oraz kadra zarządzająca doświadczający nadmiernego stresu są wyczerpani fizycznie i psychicznie, nierzadko odczuwają też dolegliwości zdrowotne. Z tych powodów:

- obniża się efektywność i wydajność ich pracy,
- częściej popełniają niezamierzone pomyłki i błędy,
- są niechętni zmianom w pracy,
- częściej korzystają ze zwolnień lekarskich oraz biorą dni wolne,
- omijają przepisy, zasady bezpieczeństwa, polecenia przełożonych,
- częściej ulegają wypadkom przy pracy,

- tracą zainteresowanie pracą, są mniej zaangażowani w wykonywanie obowiązków służbowych,
- w skrajnych wypadkach rezygnują i odchodzą z pracy.

Chroniczny i niezmienny stres w pracy jest przyczyną strat i powodem zwiększenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, np.: na skutek błędnych decyzji zarządu firmy, obniżenia jakości i wydajności pracy pracowników, niezrealizowanych zleceń, utraczonych klientów. Wysokie są także koszty wypadków przy pracy, zniszczonego w ich następstwie sprzętu i wyposażenia oraz zastępstw pracowników przebywających na zwolnieniach lekarskich. Kolejne wydatki fir-

Dane o finansowej kondycji firmy niosą cenne informacje, które pośrednio świadczą m.in. o poziomie stresu i dostosowaniu wymagań pracy do możliwości pracowników. Dane te mogą być poddawane okresowej analizie i ocenie przez osoby kierujące pracownikami już na poziomie pojedynczego działu. Na ich podstawie możliwe staje się też porównanie funkcjonowania poszczególnych działów lub całego przedsiębiorstwa, także w różnych okresach czasu.

Pracodawca lub osoby kierujące pracownikami powinni wykorzystać te informacje także przy podejmowaniu decyzji związanych z wprowadzeniem działań zmniejszających stres w miejscu pracy. Zmniejszenie kosztów może być dowodem na skuteczność działań zmniejszających stres.



my to koszty odpraw, naboru, szkoleń i przygotowania zawodowego nowych pracowników lub kierowników zatrudnianych na miejsce tych, którzy odeszli. Nadmierny stres w miejscu pracy jest więc pośrednią przyczyną kłopotów finansowych i organizacyjnych pracodawcy. Kłopoty te mogą przekładać się zarówno na wizerunek, jak i pozycję firmy na rynku.

## Podatność pracowników na stres

Jako pracodawca masz prawo oczekiwać, że większość pracowników jest w stanie poradzić sobie ze stawianymi przez Ciebie wymaganiami w pracy. Będzie tak pod warunkiem, że wymagania, które stawiasz, są dostosowane do możliwości fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych zatrudnionych. Twoim obowiązkiem jest zapewnienie takich warunków i wymagań pracy, które nie będą wpływać negatywnie na stan zdrowia pracowników i wyniki finansowe firmy.

Dlatego powinieneś uważnie słuchać nawet pojedynczych pracowników, którzy informują Cię o wysokim poziomie stresu. Być może ustalony przez Ciebie poziom wymagań jest zbyt wysoki, a pracownik obdarzył Cię zaufaniem i właśnie zdecydował się o tym powiedzieć.

Jeśli tak się stanie, Ty lub bezpośredni przełożony powiniście zapoznać się z zakresem

obowiązków pracownika oraz wysłuchać zgłaszanych przez niego uwag. Razem z pracownikiem powiniście zastanowić się nad sposobem dostosowania wymagań pracy do jego możliwości oraz do potrzeb zakładu. Jeśli uda Wam się usunąć przyczyny stresu, zaoszczędzoną energię będziecie mogli przeznaczyć na zwiększenie jakości lub wydajności pracy. Pracownik zyska także wyraźny sygnał, że zarówno jego problemy wynikające z pracy, jak i problemy firmy są traktowane poważnie.

Nie powinieneś ulegać pokusie szybkiego zwolnienia z pracy pracownika doświadczającego skutków stresu. Może narazić Cię to na kłopoty sądowe, spowodowane nieuzasadnionym rozwiązaniem umowy o pracę.

Poza tym, rozmowa z pracownikiem może pozwolić Ci na rozeznanie się w problemie stresu wśród większej liczby osób. Jeśli zauważysz, że problem stresu może dotyczyć pozostałych pracowników, powinieneś rozważyć wprowadzenie planu działania mającego na celu rozpoznanie, a następnie usunięcie przyczyn stresu w całym zakładzie lub na szczególnie stresujących stanowiskach pracy.

Dobrze abyś pamiętał, że zwiększoną podatność na stres w pracy przejawiają osoby, których zdolność radzenia sobie z wymaganiami zawodowymi jest obniżona z powodu np.:

- młodego wieku,
- krótkiego stażu pracy w Twojej firmie,
- niedopasowanych do wykonywanych obowiązków predyspozycji (np.: ostrość wzroku, słuchu, zdolności manualne, refleks),

zdolności (np.: humanistyczne, artystyczne, techniczne, urzędnicze), wykształcenia lub doświadczenia zawodowego,

- wrodzonej wrażliwości na bodźce, dużego poziomu lęku,
- dużego zaangażowania w sprawy zawodowe, dążenia do osiągnięć, wysokiego poziomu aspiracji, niecierpliwości, pośpiechu i potrzeby rywalizacji z innymi,
- zaawansowanego wieku,
- problemów pozazawodowych, np.: urodzenia dziecka, rozwodu, choroby w rodzinie.

Powinnes starannie obserwować pracowników pod kątem oznak nadmiernego stresu. Jest szczególnie ważne, abyś był przygotowany do usuwania przyczyn stresu leżących w organizacji pracy lub do zwiększenia umiejętności pracowników w radzeniu sobie ze stresem, którego nie udało się uniknąć.

## Jak sprawdzić, czy pracownicy doświadczają stresu w pracy?

Najlepszym sposobem jest zapewnienie w zakładzie dwustronnej komunikacji oraz atmosfery zaufania, w której pracownicy nie będą obawiać się zwrócenia się do Ciebie lub swoich przełożonych w sprawie nałożenia na nich

zbyt dużych wymagań. Pracownicy powinni mieć pewność, że mogą zwrócić się w sprawie warunków pracy, że ich problemy zostaną potraktowane poważnie oraz, że nie spotkają ich z tego powodu negatywne konsekwencje.

Istotne jest, aby osoby kierujące pracownikami posiadały odpowiednią wiedzę na temat stresu zawodowego, potrafiły rozpoznać jego objawy oraz aby umiały podjąć odpowiednie działania chroniące pracowników i firmę przed niekorzystnymi skutkami nadmiernego stresu. Wskazane jest zwracanie szczególnej uwagi na trwające przez dłuższy czas zmiany nastroju pracowników, takie jak niepokój, irytacja czy pogarszające się kontakty ze współpracownikami i przełożonymi.

Pracownicy doświadczający stresu cierpią też na trudności ze snem, szybciej się męczą, mniej angażują w wykonywanie obowiązków służbowych. Skarżą się na bóle np.: mięśni, głowy, brzucha i serca, mogą mieć trudności z oddychaniem. Częściej są nieobecni w pracy. Niektórzy pracownicy mogą próbować obniżyć napięcie wywołane stresem za pomocą częstszego palenia papierosów, spożywania alkoholu czy zażywania narkotyków. Jeżeli osoby te podejmują ważne decyzje, kierują innymi pracownikami, kontaktują się z klientami lub obsługują drogie albo niebezpieczne maszyny, może to być szczególnie groźne dla bezpieczeństwa finansowego firmy i osobistego pozostałych pracowników.

# Czy pracodawca ma obowiązek przeciwdziałania stresowi w pracy?

Obecnie nie ma ustawy lub przepisów prawa oddzielnie regulujących zagadnienie stresu w pracy. Twoim obowiązkiem jest jednak ochrona zdrowia i życia pracowników poprzez zapewnienie im bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, w tym także psychospołecznych warunków pracy. Zgodnie z przepisami prawa, jesteś zobowiązany odpowiednio wykorzystywać w powyższym celu osiągnięcia nauki i techniki, stosować środki zapobiegające chorobom zawodowym i innym chorobom związanym z wykonywaną pracą, a także **oceniać i dokumentować ryzyko zawodowe** wynikające z określonych prac. O wynikach oceny ryzyka masz obowiązek **poinformować** swoich pracowników. Jeśli okaże się to konieczne, powinieneś zapewnić taką organizację pracy i stanowisk pracy, aby zabezpieczyć pracowników przed zagrożeniami wypadkowymi oraz oddziaływaniem czynników szkodliwych dla zdrowia – z uwzględnieniem możliwości psychofizycznych pracowników.

Jeśli chcesz dbać o zdrowie pracowników i jednocześnie prowadzić przedsiębiorstwo zgodnie z przepisami prawa, powinieneś w razie potrzeby udowodnić, że z pracownikami dokonaliście oceny warunków pracy w Twoim zakładzie, także pod kątem ich stresogenności. Jeśli zatrudniasz kilku pracowników, do sporządzenia oceny możesz wykorzystać przeprowadzone z nimi rozmowy lub przygotowane przez Was, np. na podstawie zawartości tej broszury, zestawy pytań na temat stresu.

Jeśli zatrudniasz więcej osób, możesz w tym celu wykorzystać specjalne ankiety, kwestionariusze czy listy kontrolne. Uzyskasz je od Państwowej Inspekcji Pracy, Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie oraz od specjalistów bezpieczeństwa i higieny pracy. Pamiętaj, aby wyniki oceny w każdym przypadku udokumentować w formie pisemnej.

Jest ważne, aby dokonanie oceny w Twoim zakładzie nie zakończyło się na sporządzeniu dokumentu. Jej głównym celem jest bowiem usunięcie przyczyn stresu, gdy wyniki oceny wykażą, że jest to konieczne.

Przy opracowywaniu planu działania powinien współpracować z pracownikami. Będziesz pewien, że wprowadzane zmiany są odpowiednie do ich potrzeb, uwzględniają ich propozycje oraz że zostaną przez nich zaakceptowane – będą mogły spełnić swoją rolę.

Pracownicy nierzadko są ekspertami w swojej pracy i najlepiej wiedzą, co jest im potrzebne, aby uczynić ją sprawniejszą i mniej stresującą. Możecie też skorzystać z pomocy specjalisty ds. bezpieczeństwa pracy, lekarza medycyny pracy, psychologa pracy. Wiele pomysłów możliwych rozwiązań znajduje się w dalszej części tego opracowania. Wskazówki jak prawidłowo organizować pracę oraz sprawiedliwie ustalać prawa i obowiązki pracownika i pracodawcy znajdują się także w Kodeksie pracy.

**Mobbing  
dyskryminacja  
molestowanie**

Ustawodawca dokładnie opisał i zdefiniował zjawiska mobbingu, dyskryminacji i molestowania w miejscu pracy. Wszystkie te zjawiska są patologią stosunków międzyludzkich w pracy. Mogą być efektem braku umiejętności rozwiązywania konfliktów przez pracowników lub braku kompetencji w zarządzaniu kadry kierowniczej. Są jedną z przyczyn stresu i wywołują poważne konsekwencje zdrowotne, organizacyjne i ekonomiczne. Warto abyś zadbał, aby tego typu zachowania nie miały miejsca w Two-

im przedsiębiorstwie, gdyż tolerowanie ich grozi Ci dodatkowo odpowiedzialnością prawną, finansową i społeczną.

Szczegółowe informacje dotyczące mobbingu, dyskryminacji i molestowania w pracy oraz sposobów zapobiegania im możesz znaleźć w innych wydawnictwach Państwowej Inspekcji Pracy oraz na stronie internetowej [www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)

## Czy pracodawca musi przeciwdziałać stresowi wywołanemu życiem prywatnym pracowników?

Nie, nie ma takiego obowiązku. Prawdą jest natomiast to, że stres w życiu prywatnym może wpływać na wydajność w pracy. Twoja wyrozumiałość, czasowe odciążenie pracownika lub przeorganizowanie jego obowiązków może pomóc mu w uporaniu się z problemami prywatnymi, i w efekcie, przyspieszyć powrót do pełnego zaangażowania w pracę. W ten sposób pokażesz także, że traktujesz pracowników jak osoby ważne dla Twojej firmy. Pracownicy, którzy wiedzą, że w razie potrzeby mogą liczyć na zrozumienie i wsparcie swoich przełożonych lub kolegów, odczuwają mniejszy poziom stresu w pracy.

Jest wiele sposobów ograniczenia stresu w Twojej firmie. Aby działania były skuteczne oraz opłacalne dla firmy, powinny odpowiadać

stwierdzonym w czasie oceny przyczynom stresu w Twojej firmie. Należy także wprowadzić je w odpowiedniej kolejności.

## Przykładowe działania zmniejszające poziom stresu

Kolejność działań prewencyjnych i naprawczych dot. nadmiernego stresu w pracy

| Lp.      | Rodzaj działań  | Osoby współpracujące   |
|----------|---|--|
| I etap   | Usuwanie potencjalnych przyczyn stresu  | Pracodawca, pracownicy, służba bezpieczeństwa pracy, lekarz medycyny pracy |
| II etap  | Zwiększanie odporności i umiejętności radzenia sobie pracownikom ze stresem, którego nie udało się usunąć | Pracodawca, pracownicy, psychologzy, trenerzy umiejętności                 |
| III etap | Leczenie skutków zdrowotnych nadmiernego stresu   | Lekarze, terapeuci, ZUS, pracownicy, pracodawca                            |

### Przykłady stwierdzanych w czasie oceny przyczyn stresu w zakładzie i odpowiadających im środków zaradczych

**Przyczyna:** Przeciążenie ilościowe pracą

**Przykłady:** praca wymaga znacznego wysiłku fizycznego; pracownicy pracują w pośpiechu i pod presją czasu; nagle pojawiają się znaczne ilości pracy do wykonania; pracownicy zabierają pracę do domu, pracują w nadgodzinach; w firmie brakuje pracowników.

**Propozycje środków zaradczych:** zapewnić urządzenia transportowe; wprowadź częstsze przerwy na odpoczynek w czasie pracy; unikaj

wywierania presji i ponaglania pracowników; ustal z pracownikami i zlikwiduj niepotrzebną część pracy; wspólnie z pracownikami ustalaj harmonogram pracy, wskazuj pracownikom zadania priorytetowe; zatrudnij odpowiednią ilość pracowników.

**Przyczyna:** Przeciążenie jakościowe pracą

**Przykłady:** pracownicy nie mają przygotowania do wykonywania zleczanych im obowiązków; wykonują zadania trudne i skomplikowane umyślowo; ponoszą odpowiedzialność za ludzi lub odpowiedzialność materialną; stają przed dylematami moralnymi, podejmują decyzje o możliwych znaczących

nich konsekwencjach dla przyszłości zakładu lub innych pracowników.

**Propozycje środków zaradczych:** zatrudniaj pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu; kieruj pracownikami na potrzebne szkolenia; zapewnij pracownikom odpowiednią ilość czasu na podjęcie ważnych decyzji; stwórz możliwość konsultowania się pracowników między sobą; korzystaj z usług doradców zewnętrznych; wspieraj pracowników w trudnych momentach.

**Przyczyna:**

**Niedociągnięcie jakościowe pracą**

**Przykłady:** pracownicy wykonują proste, powtarzalne, monotonne czynności; ich praca jest zautomatyzowana, nie angażuje ich możliwości i nie zaspokaja potrzeb.

**Propozycje środków zaradczych:** rozszerz zakres czynności pracowników; zwiększ różnorodność przydzielanych im zadań; zapewnij rotację pracowników między zadaniami; tym pracownikom, którzy tego potrzebują, powieraj bardziej odpowiedzialną pracę.

**Przyczyna:**

**Ograniczony zakres kontroli pracowników nad pracą**

**Przykłady:** praca wykonywana jest w stałych i niezmiennych godzinach pracy; pracownicy nie mają możliwości przerwania pracy w razie nagłej potrzeby; nie mogą decydować o sposobie lub tempie pracy; w zakładzie wprowadzono monitoring elektroniczny pracowników.

**Propozycje środków zaradczych:** w uzasadnionych przypadkach dostosuj godzinę rozpoczęcia lub zakończenia pracy do nagłej potrzeby pracownika; zwiększaj udział pracowników w planowaniu i decydowaniu o sposobie wykonywania pracy lub rozwiązywaniu problemów z pracą; włączaj pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących ich przyszłości w firmie; ustal z pracownikami zakres i potrzebę elektronicznej kontroli nad ich pracą.

**Przyczyna:**

**Niejasna rola zawodowa**

**Przykłady:** pracownicy nie znają swoich zakresów czynności; zakresy odpowiedzialności poszczególnych pracowników pokrywają się ze sobą; pracownikom brakuje wiedzy i informacji o celach i efektach pracy; są zmuszani do 'samozatrudnienia się' w dotychczasowym miejscu pracy.

**Propozycje środków zaradczych:** określ zakresy czynności i poinformuj o nich poszczególnych pracowników; zapewnij szkolenia wprowadzające oraz stanowiskowe; informuj pracowników o celach do zrealizowania w najbliższym czasie; przekazuj im informacje o wynikach ich pracy; upewnij się, że każdy pracownik zna swoje zadania, jest doceniany za ich wykonywanie i czuje się za nie odpowiedzialny; traktuj wszystkich pracowników sprawiedliwie – nawiąż z nimi umowy o pracę.

**Przyczyna:****Konflikt roli zawodowej z innymi rolami pełnionymi przez pracownika**

**Przykłady:** przełożeni stawiają niespójne lub zmienne wymagania; oczekiwania wobec pracownika ze strony przełożonych, klientów i współpracowników są sprzeczne; praca nie daje możliwości awansu i rozwoju; nie zaspokaja aspiracji pracownika; wpływa na życie rodzinne – wymaga ciągłej dyspozycyjności, długich lub częstych wyjazdów służbowych, uniemożliwia opiekę nad dzieckiem.

**Propozycje środków zaradczych:** upewnij się, że wszyscy rozumieją, na czym polega ich praca i czego się od nich oczekuje; wyjaśnij pracownikom zadania i potrzeby pozostałych działów firmy; przeszkol osoby kierujące pracownikami z metod zarządzania i komunikacji interpersonalnej; zapewnij wzajemne kontakty między pracownikami poszczególnych działów; dokładnie określ, kto ma prawo wydawać polecenia pracownikom; wyjaśnij wątpliwości związane z możliwością awansu przed zatrudnieniem pracownika; szkol pracowników w zakresie obsługi klienta; rozdziel szczególnie uciążliwe obowiązki na kilka osób; wyznacz osoby zastępujące pracownika w czasie jego nieobecności w pracy i przygotuj je do tej roli.

**Przyczyna:****Brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników**

**Przykłady:** system motywacyjny zorientowany na rywalizację między pracownikami; niewykorzystywanie potencjału młodych

i starszych pracowników; brak informacji, wyposażenia i środków potrzebnych do pracy; brak informacji o planowanych lub wprowadzanych zmianach w firmie; konflikty między przełożonymi, pracownikami i współpracownikami; osamotnienie pracownika, np. ze względu na pracę na jedynym w firmie stanowisku danego typu; nieudzielanie pomocy, pomoc niewystarczająca lub spóźniona; utrudniony kontakt z przełożonymi; uznaniowe traktowanie i ocenianie pracowników, dyskryminacja; przemoc fizyczna i psychiczna: groźby, wyśmiewanie, poniżanie; straszenie pracowników zwolnieniem.

**Propozycje środków zaradczych:** promuj i nagradzaj współpracę zamiast rywalizacji między pracownikami; wykorzystuj doświadczenie starszych i entuzjazm młodych pracowników; unikaj wzajemnego obwiniania się w trudnych momentach; bądź dostępny dla pracowników; w okresie zmian zapewnij jasne informacje dotyczące przyszłości firmy; włączaj pracowników w planowanie i przeprowadzanie zmian; wspieraj ich w trudnych momentach; zapewnij szkolenia z metod negocjacji i rozwiązywania konfliktów; opracuj jasny system nagradzania i awansowania pracowników; ustal zasady składania skarg i badania ich zasadności – wyciągaj konsekwencje wobec osób łamiących przepisy; rozwiązuj problemy na bieżąco; bądź otwarty, szczerzy, okazuj szacunek innym osobom.

**Przykłady:** hałas; zbyt wysokie lub zbyt niskie temperatury; nieprzyjemne i uciążliwe zapachy; obecność substancji łatwopalnych, wybuchowych, drażniących, żrących lub trujących na stanowiskach pracy.

**Propozycje środków zaradczych:** usunąć wyeksploatowane maszyny, urządzenia i instalacje; zamontuj osłony, ekrany ochronne; zapewnij skuteczną wentylację lub klimatyzację pomieszczeń pracy; wyposaż pracowników w potrzebne środki ochrony indywidualnej; szkół pracowników z zakresu bezpiecznej obsługi maszyn i urządzeń; dokonuj systematycznych przeglądów warunków pracy i natychmiast wprowadzaj potrzebne zmiany; oceniaj ryzyko zawodowe i informuj o nim pracowników; zorganizuj system pomocy w sytuacjach awaryjnych; konsultuj się ze specjalistami bezpieczeństwa pracy.

## Z myślą o przyszłości – prewencja

Aby ograniczyć w przyszłości negatywne skutki stresu, potrzebne są działania prewencyjne, które oprócz można na pięciu zasadach:

**1. Ty, firma i pracownicy jesteście od siebie zależni.** Dobra organizacja pracy, zdrowi, wypoczęci, wydajni pracownicy i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo to sukces praco-

dawcy. Gdy któryś z elementów zawodzi, pozostałe nie mogą funkcjonować na oczekiwanym poziomie. Konieczne jest wzajemne dopasowanie.

**2. Odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie Twojej firmy i zdrowie pracowników spoczywa na Tobie.** Nie chodzi tu tylko o odpowiedzialność prawną. Powinieneś być zainteresowany usunięciem stresu co najmniej tak samo, jak pracownicy. Twoja pozycja i autorytet gwarantują wprowadzenie zmian. Bez Twojej inicjatywy, dobrego przykładu i decyzji pracownikom będzie trudno coś zmienić.

**3. Przyczyny stresu tkwiące w strukturze firmy i pracownikach można usunąć.** Znać jest twierdzenie, że stres jest nieodłącznym elementem postępu i sukcesu. Nie mówi ono jednak nic o skutkach i kosztach stresu dla ludzi, a za to często może być wykorzystywane jako usprawiedliwienie dla braku działań. Istnieje wiele metod ograniczania stresu.

**4. Każda firma jest niepowtarzalna, tak samo jak zatrudnieni w niej pracownicy – każdy z nich reaguje na stres na swój sposób.** Oznacza to, że nie ma jednej, najskuteczniejszej metody usuwania stresu. Sposób zmniejszania stresu musi być dopasowany do rodzaju pracy, potrzeb pracowników oraz potrzeb i możliwości zakładu.

**5. Firmy i pracownicy podlegają ciągłemu rozwojowi.** Wprowadzone kiedyś metody zarządzania mogą być nieefektywne w chwili obecnej. Przyczyny stresu praco-



ków na obecnym etapie rozwoju firmy mogą być inne niż na poprzednim. Zapobieganie stresowi wymaga wysiłku i dopasowywania stosowanych metod do zmieniających się potrzeb firmy i pracowników.

Jednym z możliwych działań prewencyjnych jest wprowadzenie w zakładzie *programu zarządzania stresem*. Aby było to możliwe, potrzebne są:

- wysoki poziom świadomości – wśród pracowników i kadry kierowniczej – czym jest stres zawodowy i jego negatywne skutki,
- zaangażowanie Twoje i poszczególnych członków kadry kierowniczej,
- udział pracowników bądź ich przedstawicieli w planowaniu i realizacji poszczególnych części programu,
- zasoby materialne, finansowe i osobowe.

Działania podejmowane w ramach programu zarządzania stresem powinny być dopasowane do potrzeb konkretnego zakładu i zatrudnionych w nim pracowników. W zależności od stwierdzonych przyczyn stresu można wprowadzić działania skierowane na **przedsiębiorstwo** lub na **pracowników**. Za najbardziej skuteczne uważa się programy zawierające oba rodzaje działań. Podejmowanie działań skierowanych wyłącznie na pracowników jest uzasadnione tylko w przypadku, gdy przyczyny stresu tkwiące w niedogodnych warunkach i złej organizacji pracy są niemożliwe do usunięcia, a pracownicy są o tym przekonani. W przeciwnym razie istnieje możliwość, że uznają takie działania za niesprawiedliwe, a tym samym, że osiągną one skutek przeciwny do zamierzonego.

**Wprowadzenie programu zarządzania stresem wymaga czasu, wysiłku i środków, dlatego powinno być poprzedzone analizą zysków i strat.**

**Po stronie kosztów** mogą się znaleźć m.in.: wydatki na opłacenie projektu, wydatki na promocję programu, koszty oddelegowania pracowników na szkolenia, koszty rezygnacji z innej działalności firmy w tym samym czasie, koszty długoterminowego prowadzenia programu.

**Po stronie zysków** zaś: spadek poziomu absencji, spadek fluktuacji kadr, zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, wzrost produktywności i jakości pracy, poprawa wzajemnych relacji między pracownikami oraz między pracownikami i przełożonymi, wzrost zadowolenia pracowników, spadek ilości skarg, poprawa jakości życia wszystkich osób zatrudnionych w zakładzie. Programy zarządzania stresem wprowadza się zwykle w zakładach pracy zatrudniających co najmniej 50 osób. Elementy programu prewencyjnego można jednak wykorzystać w każdym zakładzie.

## Działania prewencyjne skierowane na przedsiębiorstwo

- **Dobór zawodowy.** Polega na zatrudnieniu pracowników o predyspozycjach, wiedzy i umiejętnościach adekwatnych do wymagań na danym stanowisku pracy albo na ustaleniu potencjału pracowników i zatrudnieniu osób nieposiadających odpowiedniego przygotowania, ale chętnych do podnoszenia swoich kwalifikacji. Wymaga różnorodnych technik selekcji i mogą go przeprowadzać wyłącznie osoby posiadające odpowiednie przygotowanie. Dobór taki może także polegać na wprowadzeniu okresu adaptacji do pracy, wzajemnym poznawaniu się pracownika i pracodawcy oraz odpowiednim przeszkoleniu pracownika przed rozpoczęciem pracy.
- **Optimalizacja treści zadań.** Polega na przesuwaniu pracowników wykonujących nieskomplikowane zadania na inne stanowiska, łączeniu w większe całości zadań o podobnym charakterze, umożliwianiu pracownikowi podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących jego pracy, przydzielaniu bardziej skomplikowanej pracy lub zwiększaniu samodzielności i odpowiedzialności pracowników za wykonanie zadania.
- **Zwiększanie udziału pracowników w funkcjonowaniu firmy.** Polega na zwiększaniu udziału pracowników lub ich przedstawicieli w wytyczaniu krótko- i długoterminowych celów w działalności firmy, planowaniu bieżących zadań, podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości firmy i pracowników.
- **Ustalanie ram czasowych pracy.** Zapobiega przepracowaniu. Polega na zapewnieniu pracownikom norm czasu pracy zgodnych z przepisami prawa, zmniejszeniu wymiaru czasu pracy na stanowiskach o stwierdzonym wysokim poziomie stresu, wprowadzeniu częstszych przerw przy wykonywaniu pracy stresującej, czasowym przenoszeniu pracowników do pracy mniej stresującej, udzielaniu należnych urlopów wypoczynkowych i zdrowotnych.
- **Doskonalenie zawodowe osób kierujących pracownikami.** Polega na wyposażeniu kierowników w wiedzę i umiejętności takie jak: budowanie zespołu pracowników, zarządzanie grupą, rozwiązywanie problemów i konfliktów, negocjowanie, delegowanie władzy, motywowanie pracowników, umiejętności interpersonalne, wiedza o stresie.
- **Rozwój i szkolenie pracowników.** Polega na stworzeniu systemu pozwalającego pracodawcy i pracownikom na rozpoznawanie ich mocnych i słabych stron z punktu widzenia potrzeb firmy, ustalaniu potrzeb szkoleniowych i odpowiednim doksztalcaniu pracowników oraz wspólnym planowaniu kariery i proponowaniu możliwości awansu.

## Przykładowy schemat programu zarządzania stresem



## Działania prewencyjne skierowane na pracowników

### ● Promowanie zdrowego stylu życia.

Polega na uświadamianiu pracownikom znaczenia: właściwego odżywiania, kontrolowania wagi, uprawiania ćwiczeń fizycznych, odpowiedniego odpoczynku, rezygnacji z używek, regularnego wykonywania badań lekarskich oraz na rozszerzeniu zakresu opieki medycznej. Celem jest zwiększanie odporności pracowników na stres. Promowanie zdrowego stylu życia może wymagać współpracy ze strony specjalistów bezpieczeństwa pracy, lekarzy medycyny pracy, trenerów.

### ● Treningi umiejętności interpersonalnych.

Polegają na zwiększeniu umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z innymi osobami, traktowania współpracowników lub klientów w zależności od ich wieku, płci, statusu, a także radzenia sobie z agresją lub niezadowolaniem innych oraz umiejętności obrony swoich praw. Są szczególnie ważne w przypadku osób kierujących pracownikami lub mających w pracy częste lub trudne kontakty z ludźmi.

- **Treningi komunikacji interpersonalnej.** Uczą umiejętności werbalnego i niewerbalnego porozumiewania się. Zwiększają rozumienie innych ludzi, a także szybkość i skuteczność przekazywania i odczytywania informacji. Są szczególnie przydatne dla osób kierujących pracownikami, wydających polecenia lub podejmujących ważne decyzje na podstawie informacji uzyskanych od innych osób.

- **Treningi relaksacyjne.** Polegają na uczeniu stopniowego, metodycznego rozluźniania mięśni, koncentracji na własnym oddechu bądź sugerowania sobie uczucia przyjemności. Ich celem jest nauka obniżania napięcia psychicznego.

- **Treningi zarządzania czasem.** Uczą ustalania właściwej hierarchii zadań i przeznaczania na nie odpowiedniej ilości czasu.

Przeprowadzenie wszystkich wyżej opisanych rodzajów treningów wymaga współpracy z odpowiednimi specjalistami.

**Działania  
prewencyjne  
– treningi**

## Na zakończenie

Zapobieganie stresowi w pracy lub usuwanie jego przyczyn wymaga zaangażowania i wysiłku wszystkich zainteresowanych stron: pracodawcy, pracowników lub ich przedstawicieli, służby bezpieczeństwa i higieny pracy, czasem także lekarzy lub specjalistów spoza zakładu pracy. Równie ważne, co wprowadzenie działań zmniejszających stres, jest utrzymanie ich efektów w dłuższym czasie. Najbardziej skuteczne są działania, które na stałe wchodzą do kultury organizacyjnej firmy.

Państwowa Inspekcja Pracy przygotowała standardy zarządzania, które są uzupełnieniem programu walki ze stresem. Mogą one pomóc w kształtowaniu kultury organizacyjnej, zapobiegającej nadmiernemu stresowi pracowników. Standardy te zostały tak przygotowane, aby można było je zastosować w każdym zakładzie.

### Standardy zarządzania

- **STANDARD 1**

Pokazuj, że problem stresu w pracy traktujesz poważnie. Zapewnij, aby wszystkie osoby w Twojej firmie miały odpowiednią wiedzę dotyczącą stresu w pracy i rozumiały, że rozpoznawanie i usuwanie jego przyczyn jest korzystne dla Was wszystkich. Stworzenie zdrowego i wolnego od stresu miejsca pracy wymaga współdziałania.

## ● STANDARD 2

Dbaj o to, aby prawa i obowiązki wynikające z Kodeksu pracy, zarówno Twoje, jak i pracowników, były przestrzegane.

## ● STANDARD 3

Samodzielnie, lub przez wyznaczone osoby, dbaj o bezpieczne i higieniczne warunki pracy w zakładzie. Bądź pewny, że na stanowiskach pracy przez cały czas zapewnione jest odpowiednie oświetlenie, temperatura, sprawne wyposażenie techniczne, przestrzeń do pracy, brak hałasu, wilgoci i przykrych woni. Wyposażaj pracowników w środki ochrony indywidualnej, gdy jest to potrzebne. Systematycznie dokonuj analizy przyczyn i okoliczności wypadków przy pracy w Twoim zakładzie oraz egzekwuj stosowanie środków profilaktycznych zaproponowanych przez zespoły powypadkowe.

## ● STANDARD 4

Prowadź stały monitoring i systematycznie zbieraj informacje o warunkach pracy, w tym psychospołecznych, w Twoim zakładzie. Okresowo dokonuj oceny z udziałem pracowników lub ich przedstawicieli. Jeśli trzeba, niezwłocznie wprowadzajcie zmiany wynikające z oceny.

## ● STANDARD 5

Zapewnij, aby obowiązki poszczególnych pracowników były dokładnie określone oraz nie kolidowały ze sobą. Wszyscy pracownicy powinni być dokładnie poinformowani o własnych zadaniach oraz ciężącej na nich odpowiedzialności. Wątpliwości pracowników wyjaśniaj na bieżąco.

## ● STANDARD 6

Bądź otwarty, nie obawiaj się głosu pracowników. Zapewnij, aby pracownicy, lub ich przedstawiciele, mieli możliwość wyrażania własnych pomysłów, opinii i uwag dotyczących organizacji pracy i propozycji usprawnienia działalności działu lub całej firmy. Korzystaj z tych pomysłów. Jeśli nie możesz tego zrobić, wyjaśniaj przyczyny tych decyzji pracownikom. Dbaj, aby w Twojej firmie istniała dwustronna komunikacja między pracownikami, ich przełożonymi i Tobą.

## ● STANDARD 7

Dbaj, aby praca była przydzielana w ilości i jakości dostosowanej do wiedzy, doświadczenia oraz możliwości fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych poszczególnych pracowników. Doświadczaj pracowników pod kątem wykonywanych przez nich obowiązków, obserwuj ich w trakcie pracy, pytaj o potrzeby, jeśli trzeba poddawaj odpowiednim szkoleniom.

## ● STANDARD 8

Oczekuj wykonania pracy adekwatnej do godzin pracy. Dbaj o to, aby praca w nadgodzinach odbywała się tylko w uzasadnionych przypadkach, a pracownicy w żadnym przypadku nie pracowali w nadgodzinach ponad wymiar określony przepisami prawa. Upewnij się, że w Twojej firmie pracownicy mają możliwość oraz korzystają z prawa do odpoczynku.

## ● STANDARD 9

Wspólnie z przedstawicielami pracowników opracuj jasne kryteria oceny pracy oraz nagradzania i awansowania pracowników. Dbaj

o to, aby kryteria te były znane wszystkim pracownikom i jednakowo stosowane wobec nich oraz członków kadry zarządzającej.

#### ● **STANDARD 10**

Zachęcaj osoby kierujące pracownikami, aby stawiały przed pracownikami cele możliwe do wykonania. Pracownicy powinni dostać pewien kredyt zaufania. Tam gdzie to możliwe, decyzje, co do sposobu zaplanowania, realizacji, tempa wykonania i rozwiązania zadania pozostaw pracownikom.

#### ● **STANDARD 11**

Zachęcaj pracowników do współpracy, zamiast do rywalizacji. Tam gdzie to możliwe, zamiast pojedynczych stanowisk, twórz zespoły pracowników pracujące nad zadaniem od początku do końca.

#### ● **STANDARD 12**

Zadbaj o to, aby pracownicy dokładnie wiedzieli, na jaki rodzaj wsparcia mogą liczyć z Twojej strony oraz ze strony swoich przełożonych. Nagradzaj pracowników i osoby kierujące pracownikami za udzielanie pomocy współpracownikom.

#### ● **STANDARD 13**

Dbaj, aby polecenia wydawane pracownikom były precyzyjne. Upewnij się, że pracownicy wiedzą, czego się w danej chwili od nich oczekuje. Zapewnij pracownikom możliwość wyjaśniania wątpliwości dotyczących zleczanych im zadań.

#### ● **STANDARD 14**

Upewnij się, że pracownicy są informowani o wynikach swojej pracy, zarówno tych nega-

tywnych, jak i pozytywnych, na bieżąco. Zachęcaj osoby kierujące pracownikami do doceniania zaangażowania pracowników w pracę. Nagradzaj pracowników za ich zaangażowanie.

#### ● **STANDARD 15**

Zadbaj o to, aby o problemach i przyczynach błędów, sposobie ich rozwiązania, naprawienia i uniknięcia w przyszłości rozmawiało się w Twojej firmie spokojnie, rzeczowo i z zainteresowanymi osobami.

#### ● **STANDARD 16**

Spraw, aby wszyscy rozumieli, że zmiany w firmie są nieuniknione. Aby unikać dodatkowych napięć i nieporozumień, odpowiednio wcześniej informuj pracowników o planowanych zmianach, terminach oraz powodach ich wprowadzenia. Daj pracownikom możliwość konsultacji i przedstawiania własnych propozycji. Jeśli jest to możliwe, uwzględniaj ich sugestie.

#### ● **STANDARD 17**

Rozpoznawaj indywidualne zdolności lub predyspozycje pracowników do wykonywania określonych zadań. Staraj się uwzględniać je przy planowaniu ich pracy i wykorzystywać w działalności firmy. Zachęcaj pracowników i ich przełożonych do rozwijania tych umiejętności. Jeśli możesz, udzielaj im w tym pomocy.

#### ● **STANDARD 18**

Zapewnij pracownikom możliwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich w pracy.

#### ● **STANDARD 19**

Ustal sposób rozwiązywania konfliktów w pracy. Poinformuj o nim wszystkich pracowników. Jeśli trzeba, wyznacz osoby, do których mogą

zwracać się prośbą o pomoc lub poradę i zawiadom o tym pracowników.

### ● **STANDARD 20**

Zadbaj o to, aby wszyscy pracownicy i kadra zarządzająca byli dokładnie poinformowani o niedopuszczalnych zachowaniach w pracy i przyjętych w Twojej firmie sposobach reagowania na nie. Upewnij się, że wszyscy pracownicy wiedzą, w jaki sposób i komu można zgłaszać takie zachowania oraz jakie grożą za nie konsekwencje. Konsekwencje wobec osób łamiących zasady wyciągaj bez względu na staż pracy i zajmowane przez nie stanowisko.

### ● **STANDARD 21**

Jeśli jesteś w stanie, udzielaj indywidualnej pomocy pracownikom i kadrze zarządzającej. W zależności od potrzeb kieruj potrzebujące osoby na szkolenia doskonalące, urlopy zdrowotne, odciażaj od pracy określonego rodzaju lub czasowo przenoś, za ich zgodą, na inne stanowisko. Postaraj się stworzyć możliwość wprowadzenia elastycznego czasu pracy np.: dla pracowników opiekujących się małymi dziećmi lub osobami niepełnosprawnymi. Wysłuchuj indywidualnych próśb pracowników.

### ● **STANDARD 22**

Upewnij się, że osoby kierujące pracownikami zdają sobie sprawę, że ich stosunek do innych osób oraz sposób zarządzania ma wpływ na poziom stresu w firmie. Jeśli jest to potrzebne, umożliw takim osobom podnoszenie kwalifikacji zawodowych w tym zakresie. Obowiązki polegające na kierowaniu innymi osobami powierzaj tylko osobom posiadającym odpowiednie predyspozycje, umiejętności i doświadczenie zawodowe.

### ● **STANDARD 23**

Pamiętaj, że sposób, w jaki traktujesz pracowników i rozwiązujesz problemy w pracy, może być dla nich wzorem. Pamiętaj też o wyrozumiałości, życzliwości i wsparciu, gdy jest to potrzebne.

### ● **STANDARD 24**

Jeśli zależy Ci na stworzeniu zdrowego i wolnego od stresu miejsca pracy, sam także powinieneś dbać o własne zdrowie. Nie zapominaj o sobie, swoich prawach i potrzebach w pracy. Pamiętaj, że oprócz tego, że jest szefem, jesteś również człowiekiem jak każdy inny.

# Gdzie można uzyskać pomoc?

**Państwowa Inspekcja Pracy**, Główny Inspektorat Pracy, Departament Prewencji i Promocji, ul. Barska 28/30, 02-315 Warszawa, [www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)

**Instytut Medycyny Pracy** im. prof. Jerzego Nofera, Pracownia Stresu Zawodowego, ul. Świętej Teresy od Dzieciątka Jezus 8, 91-348 Łódź, [www.imp.lodz.pl](http://www.imp.lodz.pl)

**Centralny Instytut Ochrony Pracy** – Państwowy Instytut Badawczy, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, [www.ciop.pl](http://www.ciop.pl)

**Zakład Ubezpieczeń Społecznych**, Departament Prewencji i Rehabilitacji, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, [www.zus.pl](http://www.zus.pl)

## Warto przeczytać

1. Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W., *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. Jerzego Nofera, Łódź 2004.
2. Koradecka D. (red.), *Nauka o pracy – Bezpieczeństwo, Higiena, Ergonomia*, T. 5, Czynniki psychologiczne i społeczne. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2000.
3. Quick J. C., Quick J. D., Nelson D. L., Hurrell J. J., *Preventive Stress Management in Organizations*. American Psychological Association, Washington DC, 1997.
4. Widerszal-Bazyl M., Łuczak A., Konarska M., Cieślak R., Żolnierczyk-Zreda D., *Bezpieczeństwo i ochrona człowieka w środowisku pracy. Stres w pracy*. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2002.
5. *Zdobądź Dyplom Państwowej Inspekcji Pracy. Materiał pomocniczy dla pracodawców*. Warszawa 2011. Aplikacja elektroniczna na stronie [www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)
6. Chojnicki J., Jarosiewicz G., *ABC BHP. Poradnik dla pracodawców*. Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2015.
7. Pietruszyńska K., *Prawo pracy. Informator dla pracodawców*. Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2015.
8. Kucharska A., Śmierciak Ł., *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2015.
9. Konczanin J., *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2015.
10. *Rodzice w pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2011. Aktualne wydanie w wersji elektronicznej dostępne na stronie [www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)
11. Warchał M., *Ocena ryzyka zawodowego. Czynniki psychospołeczne*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012.
12. Kucharska A., *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2014.
13. *Stop dyskryminacji*. Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2015. Materiał w wersji elektronicznej dostępny na stronie [www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)

Więcej na:  
[www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)