

Zdrowie psychiczne w pracy



Agnieszka Kaszubska

Stres w pracy

 PORADNIK DLA PRACODAWCY

www.pip.gov.pl

Agnieszka Kaszubska

Stres w pracy

Poradnik dla pracodawcy

Warszawa 2025

Projekt graficzny serii wydawniczej i łamanie

Paula Buler

Projekt okładki

Paula Buler, Dorota Zajęc

Opracowanie redakcyjne

Izabella Dobrzańska

Stan prawny: maj 2025 r.

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy

Wydanie 1/2021 – DODRUK

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY

WARSZAWA 2025

www.pip.gov.pl

Spis treści

I. Stres w środowisku pracy	5
II. Źródła stresu w pracy	9
III. Szczególne sytuacje stresujące	13
1. Agresja	13
2. Mobbing	13
3. Dyskryminacja	17
4. Molestowanie seksualne	19
5. Trauma w pracy	20
IV. Skutki stresu w miejscu pracy	23
1. Konsekwencje dla organizacji	23
2. Konsekwencje dla pracownika	24
3. Stres chroniczny	24
V. Prewencja stresu w miejscu pracy	29
1. Ocena ryzyka oraz audyt dotychczas stosowanych praktyk	29
1.1. Negatywnych (wpływających np. na obniżenie wydajności, pogorszenie stanu zdrowia, absencję chorobową, rotację personelu) i pozytywnych cechy pracy	29
1.2. Skutków doświadczania stresu	29
1.3. Określenie czynników psychospołecznych stanowiących największe zagrożenie oraz ich źródła	30
2. Opracowanie planu działania	30
3. Wdrożenie	32
4. Ocena realizacji wdrożenia	32
5. Uczenie się organizacji	33
VI. Podsumowanie	34
Przypisy	36
VII. Bibliografia	38

I. Stres w środowisku pracy

W środowisku pracy występuje wiele rodzajów zagrożeń zawodowych. Są to zagrożenia fizyczne, chemiczne, biologiczne, psychofizyczne, bezpośrednio oddziałujące na pracownika, oraz zagrożenia psychospołeczne, działające na pracownika za pośrednictwem stresu.

Psychospołeczne zagrożenia zawodowe to „te aspekty organizacji i zarządzania w pracy, wraz z ich kontekstem społecznym i środowiskowym, które potencjalnie mogą powodować szkody psychiczne, społeczne lub fizyczne” (Cox i Griffiths, 1995). **Zagrożeniem psychospołecznym jest każdy rodzaj bodźca lub sytuacji, który zakłóca dobre funkcjonowanie i zdrowie psychiczne pracownika.**

Z raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy” wynika, że 85% ankietowanych odczuwa stres w pracy, przy czym 42% ankietowanych wskazało, że stresu doświadcza często. Ponadto 37% ankietowanych wpływ stresu określa jako negatywny, zniechęcający do działania, paraliżujący, 48% ankietowanych traktuje stres jako stały element pracy, a jego wpływ określa jako neutralny. 15% respondentów wskazało, że stres działa na nich pozytywnie, motywuje do działania.

W kontekście pracy zawodowej istotna jest zarówno świadomość istnienia wielu czynników wywołujących stres w pracy (nazywanych stresorami), jak i wiedza o konsekwencjach, zwłaszcza negatywnych, wytworzenia się stresogennego środowiska pracy. Są nimi np. absencja, rotacja pracowników, niska efektywność i produktywność pracy, małe zyski, skargi klientów, choroby zawodowe. Koszty stresogennej atmosfery w miejscu zatrudnienia mogą znacznie przerosnąć potencjalne koszty profilaktyki i dobrego zarządzania organizacją¹.

Stres definiowany jest jako doświadczana przez jednostkę (pracownika lub pracodawcę) niezgodność między wymaganiami środowiskowymi (związanymi z wykonywaną pracą) a osobowościowymi/sytuacyjnymi zasobami jednostki, której towarzyszą rozmaite symptomy psychiczne, fizyczne i behawioralne (Chmiel, 2003). Innymi słowy stres występuje w sytuacji **rozbieżności między wymaganiami środowiska pracy a możliwościami i potrzebami pracownika**, a jego skutki zmieniają funkcjonowanie psychiki i organizmu oraz zachowanie. Stres mogą wywoływać zarówno wymagania zbyt wysokie (praca nieadekwat-

na do posiadanych umiejętności), jak i zbyt niskie (rutyna, czynności zbyt łatwe do wykonania, monotonia).

Odpowiedni poziom stresu, tzw. **eustres**, jest motywujący do działania. Występuje wtedy, kiedy pracownik odbiera daną sytuację jako trudną, stanowiącą wyzwanie i jednocześnie ma poczucie, że jest w stanie jej sprostać. Zbyt niski oraz zbyt wysoki, a przede wszystkim długotrwały stres, który negatywnie wpływa na funkcjonowanie; a w efekcie również na zdrowie, nazywamy **dystresem**.

Człowiek doświadczający stresu podejmuje działania, których celem jest poradzenie sobie z nim. Każdy pracownik inaczej radzi sobie ze stresem, np. poprzez:

- **poszukiwanie informacji** – aby lepiej rozumieć sytuację,
- **bezpośrednie działanie** – w celu poradzenia sobie ze stawianymi wymaganiami,
- **powstrzymanie się od działania** – świadome niepodjęmowanie działania, przeczekanie,
- zastosowanie **metod intrapsychicznych** – zmianę postrzegania sytuacji lub obrazu własnej osoby w celu uspokojenia się i redukcji przykrych emocji.

Stres w miejscu pracy może mieć charakter incydentalny (krótkotrwały) lub chroniczny (przewlekły, długotrwały). Sytuacja stresowa (stresor) incydentalna jest chwilowa, krótkotrwała i dotyczy konkretnego zdarzenia, np. ucieczka przed spadającym przedmiotem. Po spostrzeżeniu niebezpieczeństwa, szybkiej analizie sytuacji i zmobilizowaniu organizmu do działania (ucieczka) sytuacja wraca do normy, a organizm do równowagi.

Inaczej jest w przypadku stresu **długotrwałego** – trudno jest wskazać wydarzenie, które go zapoczątkowało, odczucie stresu narasta powoli i niepostrzeżenie, stres rzadko ustępuje samoistnie. Jednym ze skutków doświadczania długotrwałego stresu jest wypalenie zawodowe.

Stresu nie da się uniknąć, jest on nieodłączną częścią życia zawodowego i prywatnego. Z punktu widzenia pracownika każda sytuacja może być źródłem stresu. To w jaki sposób dana sytuacja będzie oddziaływać na danego człowieka zależy m.in. od jego osobowości, doświadczenia, kompetencji, nastawienia. Co ważne, reakcja na daną sytuację może ulegać zmianie m.in. ze względu na nabywane doświadczenie.

Wśród czynników osobowościowych, które mogą powodować niekorzystny wpływ stresu na człowieka, wyróżniamy (za Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P.):

- **Osobowość typu A** – często występuje u osób ambitnych, dążących do perfekcji, rywalizujących, pracoholików, poświęcających się dla pracy, nawet kosztem życia prywatnego. Są to osoby szybkie (szybko mówią, jedzą, chodzą, działają, pracują), głośne, ekspresyjne, pobudzone. Często dążą do władzy, mają silną potrzebę sprawowania kontroli, prezentują wrogą postawę wobec innych. Z początku może się wydawać, że to pracownik idealny, jednak za swoje sukcesy płaci zdrowiem, gdyż te osoby są w grupie ryzyka choroby wieńcowej,
- **Osobowość typu D** – cechy charakterystyczne to zamartwianie się, pesymistyczne patrzeć na świat, poczucie bycia nieszczęśliwym, obwinianie się, niskie poczucie własnej wartości. W kontaktach z innymi prezentują postawę nieśmiałą, zdystansowaną, ciągle obawiają się dezaprobaty lub odrzucenia przez współpracowników. Osoby te bez względu na sytuację są bardzo podatne na stres. Ponadto ich cechy sprawiają, że są w grupie ryzyka wielu chorób, przede wszystkim sercowo-naczyniowych,
- **Osobowość wysoce neurotyczną** – występuje u osób wrażliwych na trudności, w obliczu których często doświadczają irytacji, lęku, gniewu, poczucia winy, przy czym reakcje te są niewspółmiernie do sytuacji. Osoby te ciągle odczuwają napięcie nerwowe, co powoduje, że błahe zdarzenia wyprowadzają je z równowagi,
- **Niską ugodowość** – cecha charakterystyczna egocentryków, wrogo nastawionych do innych, preferujących rywalizację zamiast współpracy, to osoby konfliktowe, będące w grupie ryzyka choroby wieńcowej.²

Należy wspomnieć również o poczuciu kontroli, wynikającym z sytuacji oraz osobowości.

Poczucie kontroli wynikające z sytuacji jest w dużej mierze zależne od współpracowników i przełożonych. Jeśli pracownik ma poczucie, że pracuje z ludźmi, na których może liczyć, a przełożony jest otwarty na jego pomysły i propozycje rozwiązania problemów, pojawiające się przed nim trudności częściej postrzega jako możliwe do pokonania.

Poczucie kontroli wynikające z osobowości to ogólne poczucie wpływu lub jego brak na swoje życie. Jest to tzw. **wewnętrzne lub zewnętrzne umiejscowienie kontroli**. Osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli mają przekonanie, że mają wpływ na życie, wierzą, że ich wynagrodzenie albo awans zależą od nich samych, od ich zachowania, wysiłku, wiedzy itp. Osoby z zewnętrznym poczuciem

kontroli są przekonane, że nie mają żadnego wpływu na to, co ich spotyka w życiu, a porażki są dowodem na brak szczęścia i niesprzyjający los.

Ludzie różnią się nie tylko pod względem sposobu postrzegania danej sytuacji (jako stresującej lub nie), lecz także pod względem reakcji na sytuację ocenioną jako stresująca. Niektórzy mogą odczuwać obniżenie nastroju lub niepokój w takim stopniu, że nie będą w stanie sobie z tym poradzić. Inni mogą mieć trudności z koncentracją lub trzeźwym myśleniem. Niektórzy mogą ciągle czuć się zmęczeni, a mimo to nie być w stanie odpocząć ani dobrze spać, przez co czują się jeszcze bardziej zmęczeni. Inni stają się wycofani lub mniej rozmowni. To co można zrobić, i na co pracodawca ma realny wpływ, to monitorowanie zagrożeń psychospołecznych i podejmowanie działań mających na celu utrzymywanie ich na odpowiednim poziomie. Aby podjąć działania zmierzające do ograniczenia stresu w miejscu pracy, najpierw należy poznać jego potencjalne źródła oraz symptomy stresu u pracowników.

II. Źródła stresu w pracy

Ponieważ to, czy dana sytuacja będzie źródłem stresu, zależy przede wszystkim od człowieka i jego oceny tego zdarzenia, nie jest możliwe określenie jednego zamkniętego katalogu czynników ryzyka stresu zawodowego. Najczęstszymi źródłami stresu zawodowego są: treść pracy, ilościowe i jakościowe obciążenie pracą, harmonogram pracy, kontrola nad pracą, pełniona rola zawodowa, relacje międzyludzkie oraz przebieg kariery zawodowej. Omówienie poniżej.

Treść pracy, czyli np. niska wartość pracy, brak zróżnicowania zadań i ich powtarzalność, niepewność, praca poniżej kwalifikacji. Analiza skutków psychicznych takiej pracy wykazała, że narażenie na monotypię i monotonię w pracy wiąże się często z poczuciem znudzenia, a w konsekwencji z lękiem i depresyjnością, urazami psychicznymi oraz ogólnym pogorszeniem stanu zdrowia psychicznego.³

Ilościowe i jakościowe obciążenie pracą. Źródłem stresu zawodowego jest zarówno przeciążenie, jak i niedociążenie pracą. Ilościowe obciążenie pracą odnosi się do ilości wykonywanej pracy, natomiast jakościowe do stopnia trudności tej pracy. Istotne jest to, że oba te wymiary są od siebie niezależne, tzn. pracownik może doświadczać ilościowego przeciążenia pracą przy jednoczesnym niedociążeniu jakościowym (np. wykonanie dużej ilości pracy poniżej kwalifikacji pracownika). Zarówno przeciążenie, jak i niedociążenie pracą mogą skutkować niską samooceną pracownika, utratą wiary we własne kompetencje, niechęcią do rozwoju, popełnianiem błędów, spadkiem motywacji.⁴

Harmonogram pracy. Są to godziny, w jakich wykonywana jest praca. Powszechnie wiadomo, że praca zmianowa oraz nadgodziny źle wpływają na funkcjonowanie pracowników. Zakłócają rytm okołodobowy pracownika oraz nawyki snu i skutkują uczuciem ciągłego zmęczenia. W przypadku pracy zmianowej dodatkowo pojawia się konflikt między życiem zawodowym a życiem prywatnym (np. pogodzenie pracy na nocnej zmianie z opieką nad dziećmi). Ryzyko wzrostu odczuwanego stresu oraz zmęczenia zwiększa się dodatkowo w sytuacji nagłych zmian grafiku.

Kontrola nad pracą. Oznacza wpływ pracownika na sposób wykonywania zadań, możliwość podejmowania decyzji, np. wykonywanie pracy w tempie narzuconym przez maszynę, elektroniczne monitorowanie podwładnych (sposo-

bu wykonania pracy, tempa, przerw w pracy), niemożność przerywania pracy w razie potrzeby, brak wiedzy na temat celu pracy oraz jej efektów. Badania wskazują, że na obniżenie poziomu odczuwanego napięcia wpływa już sama **możliwość kontroli**, nawet jeśli pracownik z niej nie korzysta. W sytuacji gdy pracownik ma kontrolę nad sposobem wykonania pracy, powinien otrzymywać informację zwrotną dotyczącą efektów pracy. Równie stresogenna jak brak kontroli, jest jej utrata, tzn. sytuacja zmiany kontrolowanej pracy na pracę o niskim poziomie kontroli.

Rola w firmie lub zespole. Stres związany z pracą często pojawia się, gdy brakuje jasności co do różnych ról i obowiązków, jakie mają pracownicy, lub gdy te role i obowiązki powodują konflikt. **Niejasność pełnionej roli** występuje wtedy gdy pracownik nie ma pewności czego się od niego oczekuje lub nie wie, co powinien robić. Brak mu dokładnej wiedzy na temat przydzielonych obowiązków, nie zna zakresu odpowiedzialności, nie ma wiedzy odnośnie sposobu wykonywania pracy i kryteriów jej oceny. Niejednoznaczność roli wiąże się ze wzrostem poziomu niezadowolenia z pracy, przygnębieniem, odczuwaniem niepokoju w pracy i poza pracą oraz trudnościami w kontaktach z przełożonymi i współpracownikami.

Konflikt ról występuje w sytuacji, gdy pracownikowi stawiane są sprzeczne wymagania lub gdy praca wpływa na życie rodzinne (praca w nadgodzinach, częste lub długie wyjazdy służbowe, niemożność sprawowania opieki nad dzieckiem, ciągła dyspozycyjność, niski prestiż społeczny pracy lub zawodu). Jest to sytuacja, w której wymagania wobec pracownika są niespójne lub wykonanie pracy wymaga naruszenia systemu wartości pracownika (np. wymuszenie sprzedaży niepełnowartościowego towaru). Szczególnym rodzajem konfliktu ról z jakimi spotyka się większość pracowników jest konflikt na linii praca zawodowa – życie rodzinne.⁵

Relacje interpersonalne. W środowisku pracy występują trzy rodzaje relacji interpersonalnych: z przełożonymi, z podwładnym i ze współpracownikami i każda z nich może być źródłem stresu. Jakość relacji w miejscu pracy ma bardzo duży wpływ na zdrowie pracowników oraz kondycję organizacji. Z obserwacji wynika, że większość osób zgłaszających wysoki poziom stresu zawodowego jednocześnie wskazuje na słabe relacje międzyludzkie w pracy oraz niski poziom wsparcia zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych. Badacze wskazują, że niski poziom wsparcia społecznego wpływa na odczuwanie

wysokiego poziomu lęku, wyczerpania emocjonalnego, napięcia związanego z pracą, niską satysfakcją z pracy oraz zwiększonym ryzykiem chorób układu krążenia.⁶ Zaburzone relacje międzyludzkie są również źródłem takich patologicznych zjawisk w miejscu pracy jak mobbing, dyskryminacja i molestowanie, w tym molestowanie seksualne. Zjawiska te zostały dokładniej opisane w dalszej części.

Przebieg kariery zawodowej. Brak oczekiwanego awansu, zbyt szybki awans, niepewność zatrudnienia, brak perspektyw rozwoju zawodowego to źródła stresu wynikające z przebiegu kariery zawodowej. Brak oczekiwanego awansu powoduje frustrację, spadek motywacji, obniża zaangażowanie w pracę oraz wydajność pracownika. Zbyt szybki awans, przy braku odpowiednich kwalifikacji, może prowadzić do przeciążenia pracą. Brak odpowiednich kwalifikacji powoduje, że pracownik nie radzi sobie z zadaniami w oczekiwany sposób, pojawia się frustracja, spadek poczucia własnej wartości, lęk przed porażką. Niepewność zatrudnienia wynikająca z formy zatrudnienia, restrukturyzacji, nowych technologii wpływa na spadek satysfakcji z pracy, spadek wydajności, wzrost poziomu odczuwanego lęku.⁷

Menedżerowie, kierownicy średniego szczebla, przedsiębiorcy i pracodawcy, dodatkowo doświadczają tzw. **stresu menedżerskiego**, który ściśle wynika z pełnionej przez nich funkcji. Funkcja kierownicza łączy się z jednej strony z odpowiedzialnością za realizację celów strategicznych i operacyjnych, a z drugiej z zarządzaniem zasobami ludzkimi firmy. Zakres obowiązków obejmuje: zarządzanie pracą podwładnych, kształtowanie ich postaw zgodnych z oczekiwaniami ścisłego kierownictwa firmy, kształtowanie relacji interpersonalnych, rozwiązywanie konfliktów. Stres menedżerski wynika więc z zadań i cech przypisanych funkcji kierowniczej, tj.:

- podejmowanie decyzji, często trudnych, dotyczących np. zwolnień pracowników, wprowadzenia zmian w procesie pracy, dużych inwestycji finansowych,
- brak swobody przy podejmowaniu decyzji, tj. zależność od zwierzchników wyższego szczebla,
- rozległy zakres odpowiedzialności za pracowników oraz jakość pracy,
- wymaganie dużej elastyczności, często wiążącej się z koniecznością godzenia sprzecznych wymagań, np. oczekiwań podwładnych i zysków firmy,
- niestabilne uwarunkowania prawno-ekonomiczne,
- obawa o stabilność zajmowanego stanowiska,

- brak jasnych kryteriów oceny: często najwyżej oceniane są zyski krótkoterminowe, natomiast w zarządzaniu zasobami ludzkimi efektywniejsze są strategie długoterminowe,
- brak jasnych kryteriów awansów: gdy przy decyzjach personalnych zamiast realnych efektów w pracy i predyspozycji uwzględniane są relacje nieformalne,
- presja czasu,
- negatywny wpływ pracy zawodowej na sferę prywatną.⁸

III. Szczególne sytuacje stresujące

1. Agresja

Komisja Europejska za agresję w pracy uznaje „każde zdarzenie, podczas którego osoba jest obrażana, zastraszana lub atakowana w okolicznościach związanych z pracą, co stanowi wprost lub pośrednio zagrożenie dla jej bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia”⁹. W okolicznościach związanych z pracą można doświadczyć zarówno agresji fizycznej, jak i psychicznej oraz może do niej dojść np. po godzinach pracy lub w drodze do/z pracy.

Gdy sprawcą agresji jest inny pracownik mówimy o **agresji wewnątrzorganizacyjnej**, natomiast gdy jej sprawcą jest np. klient, czyli osoba spoza firmy, mówimy o **agresji zewnątrzorganizacyjnej**.

Zachowanie agresywne może przejawiać się jako:

1. Werbalne i niewerbalne okazywanie wrogości – np. rozpowszechnianie plotek, przerywanie wypowiedzi, aroganckie zachowania, umniejszanie opinii, słowne molestowanie seksualne, uporczywe spojrzenie, obraźliwe gesty, wyśmiewanie,
2. Celowe utrudnianie wykonywania pracy (obstrukcjonizm) – ignorowanie prób komunikacji (pisemnej i werbalnej), spóźnianie się na spotkanie, celowe spowalnianie prac, utrudnianie dostępu do zasobów niezbędnych do wykonania pracy, zatajanie informacji niezbędnych do wykonania zadania, gubienie dokumentów,
3. Jawna agresja – najrzadziej spotykana, bardzo drastyczna forma agresji, np. kradzież, niszczenie własności, ataki fizyczne skutkujące obrażeniami ciała lub śmiercią, celowe nieprzestrzeganie zasad bezpieczeństwa.¹⁰

2. Mobbing

Zgodnie z art. 94³ Kodeksu pracy mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z ze-

społu współpracowników. **Pracodawca jest zobowiązany do przeciwdziałania mobbingowi.**

Cechy charakterystyczne zjawiska mobbingu:

- wrogie i nieetyczne zachowania wobec danego pracownika trwają przez dłuższy czas; mobbingiem nie jest jednorazowe zachowanie,
- działania mobbingowe są intencjonalne,
- często występuje nierówność władzy (formalnej i nieformalnej) między sprawcą a ofiarą, co utrudnia ofierze obronę,
- na skutek mobbingu u ofiary pojawiają się zaburzenia w funkcjonowaniu, zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej.

Sformułowania definiujące pojęcie mobbingu w Kodeksie pracy są niedookreślone i szerokie. Stąd wynika trudność w określeniu czy dane zachowanie można uznać za zachowania mobbingowe czy mieści się ono jeszcze w dopuszczalnych granicach.

Zgodnie z Wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 29 stycznia 2019 r., sygn. III PK 6/18:

„ (...) Czas trwania terroru psychicznego musi być oceniany indywidualnie. A zatem długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94³ § 2 k.p. musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Oznacza to, że nie jest możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu (por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2007 r., I PK 176/06, OSNP 2008 nr 5-6, poz. 58). W wyroku z dnia 22 kwietnia 2015 r., II PK 166/14, Sąd Najwyższy przyjął, że przy dużej intensywności nękania lub zastraszania pracownika, nie można wykluczyć, że wystarczający może być okres pięciu tygodni, zwłaszcza, gdy dotyczy osoby o subtelnej psychice. Wobec powyższego długotrwałość zachowań uznawanych za mobbing należy rozpatrywać jednocześnie z ich uporczywością, która rozumiana jest jako znaczne nasilenie złej woli ze strony mobbera, który zmierza do zaniżenia samooceny ofiary i wyeliminowania jej z zespołu. Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronne (z punktu widzenia ofiary) zachowania, które są uciążliwe i mają charakter ciągły. Natomiast nękanie, o którym mowa w art. 94³ § 2 k.p., zgodnie z naturalnym znaczeniem tego słowa, oznacza trapienie, niepokojenie kogoś, niedawanie chwili spokoju, jak też ustawiczne dręczenie, niepokojenie czy też dokuczanie komuś (wyrządzanie mu przykrości). Ponadto przesłanki „uporczy-

wości” i „długotrwałości” wzajemnie na siebie oddziałują. Nie da się ich rozważać oddzielnie. Dlatego intensyfikacja negatywnych zachowań skłania do uznania za długotrwały okresu krótszego niż w przypadku mniejszego ich nasilenia”.¹¹

Istnieją trzy rodzaje mobbingu:

1. **Zstępujący** (sprawcą jest przełożony, a ofiarą podwładny),
2. **Poziomy** (ofiara i sprawca są współpracownikami) oraz
3. **Wstępujący** (sprawcą jest pracownik, a ofiarą przełożony).

Na pojawienie się mobbingu mają wpływ czynniki indywidualne, tj. osobowości sprawcy i ofiary oraz czynniki organizacyjne, tj. organizacja pracy, kultura organizacyjna, styl zarządzania.

Mobbing jest zjawiskiem długotrwałym, a jego pierwotną przyczyną najczęściej jest konflikt międzyludzki, którego źródłem według mobbera (!) jest dana ofiara. W początkowej fazie mobbingu ofiara zaczyna być szykanowana, doświadcza dyskretnych działań sprawcy, lecz nie uznaje ich jeszcze za wrogie. Stara się działać racjonalnie, łagodzi zaistniałe nieporozumienia, lecz nie przynosi to oczekiwanego skutku. Ofiara jest stopniowo izolowana z grupy, zaczyna doświadczać ciągłego napięcia, co wpływa na obniżenie jej efektywności, koncentracji, satysfakcji z pracy oraz poczucia własnej wartości. W kolejnej fazie mobbingu następuje eskalacja zachowań sprawcy – są one jawne, częste, przy świadkach. Ofiara doświadcza coraz większego stresu, a ze względu na wyizolowanie i brak wsparcia ze strony współpracowników, maleją jej szanse obrony. Na tym etapie u ofiary pojawiają się skutki zdrowotne, np. wrzody układu pokarmowego, nadciśnienie, zawał serca, udar mózgu, różnego rodzaju bóle. Ofiara coraz częściej przebywa na zwolnieniu lekarskim. Na skutek dalszego doświadczania mobbingu następuje wykluczenie z życia zawodowego. Osoba poszkodowana nie jest zdolna do wykonywania obowiązków służbowych, a jej stan psychiczny i fizyczny pogarsza się tak bardzo, że wymaga pomocy medycznej i psychologicznej.¹²

W przypadku oskarżenia przełożonego lub współpracowników czy nawet podwładnego o mobbing, to ofiara musi udowodnić, że stosowano wobec niej działania mobbingowe.

Zachowania mobbingowe można podzielić na pięć grup:

1. **Działania utrudniające proces komunikowania się**, polegające na:

- stałym przerywaniu wypowiedzi,
- reagowaniu na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami,

- ciągłym krytykowaniu wykonywanej pracy lub życia osobistego, nękanii przez telefon,
- stosowaniu gróźb ustnych lub pisemnych,
- prezentowaniu poniżających i wulgarnych gestów, stosowaniu aluzji i zawołanej krytyki, bez jasnego wyrażenia się wprost.

2. Działania negatywnie wpływające na relacje społeczne, polegające na:

- unikaniu kontaktów i rozmów z pracownikiem, utrudnianiu pracownikowi kontaktów z innymi, fizycznym i społecznym izolowaniu.
- Jest to np. umieszczenie ofiary w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami lub zakazanie współpracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą, ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie, tzw. traktowanie jak powietrze.

3. Działania naruszające wizerunek pracownika, polegające na:

- obmawianiu,
- rozsiewaniu plotek,
- podejmowaniu prób ośmieszenia,
- sugerowaniu zaburzeń psychicznych, kierowaniu na badania psychiatryczne,
- żartowaniu i wyśmiewaniu życia prywatnego,
- przedrzeźnianiu zachowania pracownika (sposobu mówienia, chodzenia, gestów),
- atakowaniu poglądów politycznych lub przekonań religijnych, wyśmiewaniu i atakowaniu pracownika z uwagi na jego narodowość, niepełnosprawność lub jej stopień,
- ciągłym kwestionowaniu podejmowanych przez pracownika decyzji, niesprawiedliwym ocenianiu zaangażowania w pracę,
- obrażaniu słownym w postaci obraźliwych przezwisk lub wyrażań, składaniu propozycji lub insynuacjach o charakterze seksualnym, wymuszaniu na pracowniku wykonywania zadań naruszających jego godność osobistą.

4. Działania negatywnie wpływające na pozycję zawodową, polegające na:

- nieprzydzielaniu pracownikowi żadnych zadań do wykonania lub przydzielaniu zadań bezsensownych,
- przydzielaniu zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji lub zadań przerastających jego możliwości,
- ciągłym przydzielaniu nowych zadań do wykonania (z nierealnym terminem realizacji lub ilością pracy do wykonania),

- przydzielaniu zadań uwłaczających godności pracownika,
- ostantacyjnym odbieraniu zadań już zleconych.

5. Działania wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary, polegające na:

- przydzielaniu prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości pracownika lub niezapewnieniu mu odpowiednich zabezpieczeń,
- stosowaniu gróźb użycia siły fizycznej,
- używaniu agresji fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- fizycznym znęcaniu się, przyczynianiu się do powstawania strat materialnych powodowanych przez pracownika,
- wyrządzaniu szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania pracownika,
- zachowaniach o podłożu seksualnym, wykorzystywaniu seksualnemu.¹³

Za działania mobbingowe **nie można uznać** korzystania przez pracodawcę z jego uprawnień kierowniczych i nadzorczych. Rozpatrując dane działanie należy uwzględnić podporządkowanie pracownika, rodzaj wykonywanej przez niego pracy oraz zakres autonomii. Cytując dalej przywołany wyrok Sądu Najwyższego: „Nie można więc mówić o mobbingu w przypadku podejmowanych przez pracodawcę działań, które nie mają na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji prawidłowej organizacji pracy. Nie można mówić o mobbingu w przypadku krytycznej oceny pracy, jeżeli przełożony nie ma na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji planu, czy prawidłowej organizacji pracy. Pojęcie mobbingu nie obejmuje zachowań pracodawcy dozwolonych prawem. W konsekwencji pracodawca ma prawo korzystać z uprawnień, jakie wynikają z umownego podporządkowania, w szczególności z prawa stosowania kontroli i nadzoru nad wykonywaniem pracy przez pracowników. Pracodawca w zakresie swoich dyrektywnych uprawnień powinien jednak powstrzymać się od zachowań, które mogą naruszać godność pracowniczą”.¹⁴

3. Dyskryminacja

Każdy pracodawca jest zobowiązany do równego traktowania, czyli niedyskryminowania, pracowników, w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, bez względu na **cechy prawnie chronione**, a w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie

etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Cechy prawnie chronione:

- **płeć,**
- **wiek,**
- **niepełnosprawność,**
- **rasa,**
- **religia,**
- **narodowość,**
- **przekonania polityczne,**
- **przynależność związkowa,**
- **pochodzenie etniczne,**
- **wyznanie,**
- **orientacja seksualna,**
- **zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony,**
- **zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.**

Niedopuszczalna jest dyskryminacja bezpośrednia oraz pośrednia. **Dyskryminacja bezpośrednia** ma miejsce w sytuacji, gdy pracownik jest, był lub mógłby być gorzej traktowany ze względu na jedną lub kilka wyżej wymienionych przyczyn. Najprostszym sposobem, aby stwierdzić czy mogło dojść do dyskryminacji bezpośredniej jest test „gdyby nie...”, np. czy gdybym zatrudniał na tym stanowisku mężczyznę, a nie kobietę, czy zaoferowałbym takie samo wynagrodzenie? Jak często kierowałbym pracownika X na szkolenia gdyby nie był w wieku przedemerytalnym? Czy gdybym nie znał narodowości pracownika X tak samo oceniałbym jego pracę?

Dyskryminacja pośrednia ma miejsce wówczas, gdy na skutek **pozornie neutralnego** postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka cech prawnie chronionych. W tym przypadku to nie traktowanie jest różne, a jego skutki, które są odmiennie odczuwane przez osoby o różnych cechach. **Przykładem może być takie ustalenie kryteriów awansu, które z założenia jest niemożliwe**

do spełnienia przez osoby starsze. Za dyskryminację uważa się również nakłanianie do jej stosowania np. poprzez polecenia lub popieranie zachowań dyskryminacyjnych.

Dyskryminacją bezpośrednią nie jest sytuacja, w której zastosowane postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne. Np. różnicowanie pracowników ze względu na religię lub wyznanie uzasadnione rodzajem i charakterem prowadzonej działalności.



W przypadku dyskryminacji ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy, który musi udowodnić, że w danej sytuacji nie dyskryminował pracownika, lecz kierował się obiektywnymi powodami.

Osoby doświadczające nierównego traktowania czują się gorsze od innych, mniej wartościowe, niezdolne do wykonywania określonych zadań. W sytuacjach ekstremalnych doświadczanie dyskryminacji, zwłaszcza długotrwałe, może doprowadzić do zaburzenia postrzegania obrazu własnej osoby, a także do zaburzeń psychicznych.

4. Molestowanie seksualne

Zgodnie z Kodeksem pracy **molestowanie** jest przejawem dyskryminacji. Jest to każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Molestowanie seksualne jest szczególnym przejawem dyskryminacji ze względu na płeć. Jest to problem obecny w środowisku pracy od wielu lat, w naszej kulturze przez długi okres niedostrzegany lub bagatelizowany. Przejawia się ono w każdym niepożądanym zachowaniu o charakterze seksualnym lub odnoszącym się do płci pracownika. Na zachowanie to mogą się składać elementy fizyczne (dotykanie, głaskanie, poklepywanie), werbalne (uwagi, aluzje o charakterze seksualnym) lub pozawerbalne (gesty).

Wyróżnia się dwa główne rodzaje molestowania seksualnego:

1. **Szantaż seksualny** – coś za coś – występujący w sytuacji nierówności władzy, poddanie się lub odmowa spełnienia żądań seksualnych sprawcy warunkuje decyzje personalne wobec ofiary (awans, podwyżka, dalsze zatrudnienie), **sprawcą może być jedynie pracodawca lub przełożony**,
2. Stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy, np. niepożądane przez ofiarę zainteresowanie seksualne (np. natrętne maile, telefony, nieodpowiednie dotykanie, nagabywanie na randki, żarty i komentarze o tematyce seksualnej) lub molestowane ze względu na przynależność do danej płci (np. obraźliwe komentarze o ograniczeniach wynikających z przynależności do danej płci), **sprawcą może być współpracownik**.¹⁵

Sprawcą molestowania może być zarówno mężczyzna, jak i kobieta. Dodatkowo do molestowania może dochodzić w obrębie tej samej płci.

Doświadczenie molestowania seksualnego wiąże się z obniżeniem samopoczucia, wzrostem odczuwanego stresu, spadkiem samooceny i poczucia własnej skuteczności, pogorszeniem stanu zdrowia. Ofiary cierpią na bóle głowy, zaburzenia pracy przewodu pokarmowego, zaburzenia snu. U niektórych ofiar molestowania seksualnego obserwuje się również objawy stresu traumatycznego.¹⁶

Warunkiem koniecznym, aby mówić o molestowaniu seksualnym jest **brak zgody** osoby molestowanej na określone zachowania i jej sprzeciw wobec molestującego wyrażony wyraźnie i stanowczo. Wyrażenie sprzeciwu nie może być podstawą niekorzystnego traktowania pracownika, a także powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec pracownika, zwłaszcza nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia (art. 18^{3e} Kodeksu pracy). Przepisy mają również zastosowanie do pracownika, który udzielił w jakiegokolwiek formie wsparcia pracownikowi korzystającemu z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

5. Trauma w pracy

Szczególnym rodzajem stresu jest **stres traumatyczny**, czyli sytuacje zagrożenia zdrowia i życia. Do sytuacji traumatycznych zalicza się nie tylko uczestniczenie w dramatycznym wydarzeniu, ale również uzyskanie informacji o zagrożeniu życia, o gwałtownej śmierci lub zranieniu bliskiej osoby. W pracy zawodowej stres traumatyczny dotyczy uczestników lub świadków wypadków, katastrof

technologicznych, budowlanych lub przemocy fizycznej. Biologicznie uwarunkowana reakcja na takie wydarzenia wiąże się z silnym pobudzeniem fizjologicznym, którego zadaniem jest gromadzenie energii i zasobów potrzebnych do biologicznego przetrwania organizmu. W przypadku niektórych osób reakcja nie wygasa się z czasem, na skutek czego następuje rozwój zaburzeń zdrowia psychicznego: **zaburzenia ostrego stresu** (szok psychiczny) **oraz zaburzenia po stresie traumatycznym** (PTSD).¹⁷ Reakcję na wydarzenie traumatyczne cechuje intensywny strach, poczucie bezradności lub zgromy.

Osoba, u której rozwinie się zaburzenie ostrego stresu „doświadcza poczucia braku kontaktu ze swoim ciałem, otaczający świat postrzega jako nierealny, podobny do snu, utrzymuje się u niej bezradność i poczucie winy za przeżycie. Często występuje też impulsywność i ryzykowne zachowanie. Na ogół jest to krótkotrwałe zaburzenie, doświadczane podczas urazu lub bezpośrednio po nim, trwa co najmniej dwa dni i albo zanika w ciągu czterech tygodni po zdarzeniu urazowym, albo zmiana ulega rozpoznaniu”.¹⁸

Cechy charakterystyczne zaburzenia po stresie traumatycznym to „powtarzające się ponowne przeżywanie urazu w natrętnych wspomnieniach („reminiscencjach”) lub snach, na które nie ma się wpływu, odrętwienie i otępienie emocjonalne, poczucie izolacji względem innych ludzi, brak reakcji w stosunku do otoczenia, brak odczuwania przyjemności (anhedonia), unikanie aktywności i sytuacji przypominających uraz. Często towarzyszy temu strach i unikanie symboli przypominających o urazie. Niekiedy mogą występować gwałtowne, ostre ataki strachu, paniki i agresji, wyzwalane przez bodźce związane z nagłym przypomnieniem sobie (lub „przeżyciem na nowo”) sytuacji urazowej lub reakcji na nią. Towarzyszy temu zazwyczaj stan nadmiernego autonomicznego pobudzenia, wzmożonej czujności, uwrażliwienia na bodźce i bezsenność. Lęk i depresja są powszechnie związane z wymienionymi objawami, a zdarza się, że towarzyszą im myśli samobójcze”.¹⁹

Pierwszymi zawodami, jakie przychodzą na myśl w kontekście doświadczenia traumy są służby mundurowe i ratownicze, a narażone są na to również osoby, których praca wiąże się m.in. z możliwością zostania ofiarą napadu, np. dostawcy jedzenia, taksówkarze, kurierzy, listonosze. Do grupy ryzyka można również włączyć kierowców zawodowych (uczestnik lub świadek wypadku drogowego).

Doświadczenie stresu traumatycznego powoduje pojawienie się objawów, które utrudniają codzienne funkcjonowanie oraz pogarszają stan psychiczny. Z punk-

tu widzenia pracy zawodowej może mieć to istotny wpływ na bezpieczeństwo pracy. W związku z tym, że definicja traumy obejmuje również bycie świadkiem lub uzyskanie informacji o zagrożeniu życia, o gwałtownej śmierci lub zranieniu bliskiej osoby, wiedza na temat takich doświadczeń pracowników powinna być szczególnie istotna dla przełożonych.

Jeśli wiesz, że pracownik mógł doświadczyć stresu traumatycznego, możesz:

- udzielić wsparcia psychologicznego, okazać zrozumienie, w tym udzielić dni wolnych od pracy na prośbę pracownika,
- jeśli to konieczne z punktu widzenia bezpieczeństwa procesu pracy – czasowo odsunąć pracownika od pracy na stanowisku, na którym wymagana jest pełna sprawność psychomotoryczna,
- w uzasadnionym przypadku skierować pracownika na dodatkowe badania okresowe.

IV. Skutki stresu w miejscu pracy

1. Konsekwencje dla organizacji

Doświadczanie nadmiernego stresu wpływa na funkcjonowanie całej organizacji i niesie za sobą określone straty ekonomiczne:

- **zwiększoną absencję** – stres może wpływać na pojawienie się choroby lub pogorszenie stanu zdrowia, absencja chorobowa może być traktowana przez pracowników jako sposób radzenia sobie ze stresem lub być wynikiem niezadowolenia z pracy,
- **zwiększoną liczbę wypadków** – uważa się, że stres może powodować nawet 5-krotny wzrost ryzyka wypadku przy pracy. Ryzyko to wynika z obniżonej koncentracji, słabej komunikacji, presji czasu i większej skłonności do podejmowania zachowań ryzykownych,
- **zmniejszoną wydajność w pracy i prezentyzm** – zmniejszona wydajność, powodowana przez zmęczenie, obniżoną koncentrację, trudności w podejmowaniu decyzji, negatywne myślenie; niekiedy jest bardziej kosztowna od absencji. Prezentyzm to obecność w pracy mimo pogorszonego stanu zdrowia fizycznego lub psychicznego,
- **zwiększoną rotację pracowników** – osoby, które oceniają środowisko pracy jako stresogenne, są bardziej skłonne do zmiany miejsca zatrudnienia. Dla pracodawcy oznacza to utratę wiedzy i doświadczenia pracownika oraz inwestycję w rekrutację oraz przeszkolenie nowo zatrudnionej osoby. W dużym europejskim badaniu pracowników 19% respondentów podało stres związany z pracą jako główny powód rotacji personelu. Jako główne przyczyny rotacji 19% badanych wskazało poziom obciążenia pracą, 16% brak wsparcia ze strony kierowników liniowych, a 14% liczbę godzin,²⁰
- **koszty odszkodowań** – zgodnie z Kodeksem pracy:
 - pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę (art. 94³ § 3),
 - pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysoko-

ści nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów (art. 94³ § 4).

Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów (art. 18^{3d}).

2. Konsekwencje dla pracownika

Ludzie zmieniają się pod wpływem nadmiernego stresu. Zmianie ulega ich zachowanie, postrzeganie rzeczywistości, sposób reagowania na różne sytuacje.

Jakie sygnały lub zachowania pracownika mogą wskazywać, że doświadcza on nadmiernego stresu w pracy?

Doświadczenie stresu powoduje problemy z pamięcią (zmniejsza się ilość zapamiętywanych informacji, trudniej przychodzi przypomnianie sobie i rozpoznawanie rzeczy już znanych), obniżenie koncentracji i rozproszenie uwagi, nieadekwatną ocenę aktualnej sytuacji i jej przyszłych następstw, obniżony poziom obiektywizmu i krytycyzmu, gonitwę myśli, zmniejszenie kreatywności, trudności z podejmowaniem decyzji.²¹

Gdy pracownik doświadcza stresu krótkotrwałego lub incydentalnego, wyżej opisane skutki stresu zazwyczaj są odwracalne, a poziom funkcjonowania wraca do normy. Inaczej dzieje się w sytuacji gdy pracownik jest narażony na stres silny lub długotrwały.

3. Stres chroniczny

W przypadku gdy stres nie mija, opisane wyżej symptomy fizjologiczne i psychologiczne ulegają nasileniu, powodują z początku niewielkie dolegliwości, które ostatecznie mogą przeobrazić się w psychosomatyczne, stresozależne powikłania chorobowe.

Na skutek długotrwałego stresu obserwuje się m.in. następujące powikłania dotyczące zdrowia psychicznego i zmian w mózgu:

- zaburzenia snu,
- depresję stresozależną,
- zespół stresu traumatycznego,
- zespół zmęczenia przewlekłego,
- jądłowstręt psychiczny.

Możliwe skutki somatyczne to: „otyłość, cukrzyca typu 2, miażdżyca, nadciśnienie samoistne, zespół metaboliczny, zespół jelita drażliwego, zespoły ginekologiczne (np. cykle bezowulacyjne, niepłodność, zaburzenia miesiączkowania), impotencja, obniżona jakość nasienia u mężczyzn, problemy dermatologiczne”.²²

Doświadczanie chronicznego stresu w pracy może prowadzić do pojawienia się **syndromu wypalenia zawodowego**. To syndrom, na który składają się wyczerpanie emocjonalne (uczucie pustki i utrata siły do pracy), depersonalizacja (poczucie bezosobowości i utrata wrażliwości wobec innych) i obniżenie oceny własnych dokonań zawodowych (poczucie marnowania czasu i sił). Podobnie jak stres, wypalenie zawodowe może objawiać się na kilku płaszczyznach:

- **emocjonalnej:** depresyjny nastrój, płaczliwość, wyczerpanie emocjonalne, zmienność nastrojów, lęk, podwyższone napięcie,
- **poznawczej:** bezzadanie, utrata nadziei i sensu życia, poczucie bezsilności i niemocy, poczucie porażki, niski poziom samooceny, niezdolność do koncentracji,
- **fizycznej:** bóle głowy, tiki nerwowe, problemy seksualne, nagły spadek lub wzrost wagi, spłycenie oddechu, ciągłe zmęczenie, zaburzenia snu, mdłości,
- **behawioralnej (zachowania):** impulsywność, wzrost konsumpcji używek, przekładanie spraw na ostatnią chwilę, przejawianie zachowań ryzykownych, narzekanie,
- **motywacyjnej:** utrata entuzjazmu, rezygnacja, niezadowolenie, rozczarowanie, nuda, demoralizacja, utrata ideałów.²³

Na pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego w dużej mierze narażone są osoby młode, z wyższym wykształceniem, bardzo ambitne, idealizujące swoją rolę zawodową, nieumiejące rozgraniczyć życia zawodowego od prywatnego. Wypaleniu zawodowemu sprzyjają takie cechy osobowości jak: wysoki poziom lęku, nieśmiałość, nadwrażliwość, impulsywność, skłonność do depresji, zewnętrzne umiejscowienie kontroli.

Wypalenie zawodowe to długotrwały proces, podczas jego powstawania można wyróżnić 12 etapów:

1. Przymus ciągłego udowadniania własnej wartości – chęć wydajnej i efektywnej pracy przekształca się w konieczność przy coraz mniejszym akceptowaniu własnych ograniczeń i możliwości.
2. Wzrost zaangażowania w pracę – silna potrzeba robienia wszystkiego samego, w celu udowodnienia własnej wartości.

3. Zaniedbanie własnych potrzeb – pracownik praktycznie nie odpoczywa, nie spędza czasu wolnego na czynnościach sprawiających przyjemność, może pojawić się nadużywanie substancji psychoaktywnych.
4. Znaczna utrata energii na skutek zaburzonej proporcji między potrzebami wewnętrznymi a wymaganiami pracy. Zaczynają się pojawiać niewłaściwe zachowania (niepunktualność, mylenie terminów).

Skutki stresu mogą ujawniać się poprzez:	Niepokojące sygnały
Spadek jakości wykonywanej pracy	■ Utrata kontroli nad pracą ■ Utrata motywacji i zaangażowania ■ Chwiejność, brak zdecydowania ■ Zapominanie ■ Zwiększenie czasu pobytu w pracy ■ Niewykorzystywanie urlopu, brak planów urlopowych
Wycofanie	■ Późniejsze przychodzenie do pracy ■ Wcześniejsze wychodzenie z pracy ■ Wydłużanie przerw (np. lunchowej, obiadowej) ■ Absencja ■ Postawa rezygnacji, poddania się, akceptacji ■ Ograniczanie kontaktów z innymi osobami ■ Nieuchwytność, unikanie kontaktu
Regresję	■ Napady płaczu ■ Kłótnie, sprzeczki ■ Nadmierna wrażliwość ■ Nadmierna skłonność do irytacji ■ Częste „humory”, dąsanie się ■ Niedojrzałe zachowanie
Agresywne zachowanie	■ Złośliwe rozsiewanie plotek ■ Krytykowanie innych ■ Wandalizm ■ Krzyk ■ Mobbing ■ Złe relacje z innymi pracownikami ■ Wybuchowy nastrój

Fizyczne sygnały	■ Trudności w wypowiedaniu się, nerwowy sposób mówienia ■ Nadmierne pocenie się ■ Zmęczenie, apatia ■ Problemy żołądkowe ■ Napięciowe bóle głowy ■ Drżenie rąk ■ Gwałtowna utrata lub przyrost masy ciała ■ Ciągłe uczucie zimna
Inne zachowania	■ Widoczne zmiany w zachowaniu ■ Nieumiejętność zrelaksowania się ■ Zwiększona konsumpcja alkoholu ■ Zwiększona liczba wypalanych papierosów ■ Zaniedbany wygląd, nieprzestrzeganie zasad higieny osobistej ■ Wypadki w domu lub pracy ■ Nieostrożne, lekkomyślne prowadzenie samochodu ■ Nieuzasadnione podejmowanie ryzyka

Źródło: Merecz D. *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, 2011, Łódź s. 37-38.

5. Przewartościowanie – następuje zmiana priorytetów i wycofanie z kontaktów społecznych.
6. Odizolowanie, cynizm, nietolerancja, znacznie spada efektywność i pojawiają się dolegliwości fizyczne. Od tego momentu pracownik potrzebuje profesjonalnej pomocy.
7. Ostateczne wycofanie się. Sieć społeczna, która powinna być źródłem wsparcia, postrzegana jest jako wroga, wymagająca i nadmiernie obciążająca. Pracownik traci nadzieję na przyszłość, następuje zupełne wyobcowanie.
8. Znaczące zmiany w zachowaniu – postępuje izolowanie i wycofanie z życia, a każdy przejaw zainteresowania ze strony innych odbierany jest jako atak.
9. Utrata poczucia bycia autonomiczną jednostką.
10. Pustka wewnętrzna – pojawia się lęk przed ludźmi, dochodzi do ataków paniki.
11. Depresja – rozpacz, wyczerpanie, pojawiają się myśli samobójcze.
12. Wypalenie pełnoobjawowe – całkowite wyczerpanie psychiczne, fizyczne i emocjonalne.²⁴

Syndromowi wypalenia zawodowego u pracowników można zapobiegać następującymi sposobami:

- powierzanie pracownikom zadań zgodnych z ich możliwościami i kwalifikacjami,
- nieobciążanie nadmierne efektywnych pracowników,
- dokonywanie obiektywnej i konstruktywnej oceny pracy oraz przekazywanie informacji zwrotnej,
- adekwatne wynagradzanie,
- zapewnienie samodzielności pod względem stylu pracy i jej podziału,
- tworzenie w pracy atmosfery zaufania, udzielania wsparcia pracownikom, zachęcanie pracowników do tworzenia pozytywnych relacji interpersonalnych.

V. Prewencja stresu w miejscu pracy

Najważniejszym zasobem każdej firmy są zasoby ludzkie. To dzięki nim firmy istnieją, produkują, wytwarzają, nawiązują relacje z różnymi grupami odbiorców. Obowiązkiem każdego pracodawcy jest należyte dbanie o pracowników. Zadowoleni pracownicy to gwarancja efektywności i jakości, a tym samym konkurencyjności przedsiębiorstwa. Warto zatem podjąć konkretne działania, aby ograniczyć poziom stresu odczuwanego przez pracowników i tym samym pośrednio wpłynąć na ich satysfakcję z pracy, co z kolei przełoży się na ich zaangażowanie oraz postawy zgodne z celami firmy.

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym (ZRP) jest rekomendowaną przez Światową Organizację Zdrowia oraz Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia formą przeciwdziałania stresowi zawodowemu oraz jego skutkom²⁵ i składa się z pięciu etapów (I-V):

1. Ocena ryzyka oraz audyt dotychczas stosowanych praktyk

Na tym etapie należy podjąć działania, które umożliwią określenie:

1.1. Negatywnych (wpływających np. na obniżenie wydajności, pogorszenie stanu zdrowia, absencję chorobową, rotację personelu) i pozytywnych cech pracy

W tym celu posłużyć się można np. anonimowymi ankietami skierowanymi do pracowników. Identyfikacja negatywnych cech pracy będzie w późniejszym etapie punktem wyjścia do opracowania planu przeciwdziałania czynnikom wywołującym stres. Natomiast określenie pozytywnych cech pracy pokazuje elementy środowiska pracy, które należy wzmacniać. W związku z tym, że niekiedy nie ma możliwości wyeliminowania lub ograniczenia źródła stresu (np. ze względu na proces technologiczny) może się to okazać jedynym kierunkiem działań, jakie można podjąć.²⁶

1.2. Skutków doświadczania stresu

Aby określić, jakie są konsekwencje (indywidualne i organizacyjne) doświadczania stresu przez pracowników, należy najpierw określić wskaźniki na podstawie których możliwe będzie wnioskowanie o skutkach stresu, np.

1.3. Określenie czynników psychospołecznych stanowiących największe zagrożenie oraz ich źródła

Należy dokonać analizy wcześniej uzyskanych informacji, aby określić, jaka jest zależność między narażeniem na doświadczanie stresu (negatywnych cech pracy) a ich przewidywanymi skutkami. Na tej podstawie możliwe będzie określenie zagrożeń psychospołecznych stanowiących największe ryzyko²⁷ oraz ich źródła.

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym powinno być przeprowadzane cyklicznie. Przy kolejnym przeglądzie zagrożeń psychospołecznych i ich potencjalnych skutków należy na tym etapie dokonać również oceny wcześniej podjętych działań, mających na celu ograniczenie stresu w środowisku pracy oraz określić zagrożenia, których nie udało się na ten moment opanować (ocena ryzyka rezydualnego).²⁸

Przykład określonych źródeł stresu:

2. Opracowanie planu działania

Plan działania powinien być realny i możliwy do wdrożenia oraz mieć określony cel i sposoby jego osiągnięcia, harmonogram działań, podmioty odpowiedzialne za realizację, środki niezbędne do realizacji, oczekiwane korzyści oraz sposoby oceny skuteczności działania.

Proponowane działania naprawcze mogą przebiegać na trzech poziomach:

- 1. organizacyjnym** – zmiana sytuacji w pracy może wpłynąć na źródło stresu, a tym samym złagodzić reakcję pracownika, np. audyt dotyczący stresu zawodowego, poprawa treści pracy, właściwe planowanie czasu, rozwijanie kadry menedżerskiej, opracowanie programu zarządzania karierami, firmowe programy poprawy kondycji fizycznej i stanu zdrowia, zarządzanie przepływem informacji, podejmowaniem decyzji i konfliktami, poprawa warunków pracy,
- 2. na styku organizacji i pracownika** – zmniejszenie podatności na stres poprzez zwiększanie odporności pracownika, np. indywidualna obserwacja, szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych, kształtowanie realistycznego wyobrażenia o pracy, utrzymanie równowagi między pracą a życiem osobistym, zachęcanie do tworzenia koleżeńskich grup wsparcia, planowanie własnej kariery w ramach organizacji, w szczególnych przypadkach umożliwienie pracownikom korzystania ze specjalistycznej pomocy,
- 3. pracownika** – doskonalenie umiejętności radzenia sobie ze stresem, np. auto-obszewacja, dostarczanie pracownikom wiedzy na temat stresu zawodowego

i sposobów radzenia sobie z nim, promowanie zdrowego stylu życia,

oraz służyć pięciu celom:

- 3.1. **rozpoznaniu**, czyli wczesnemu wykrywaniu stresorów zawodowych i reakcji stresowych,
- 3.2. **prewencji pierwotnej**, czyli osłabianiu stresorów zawodowych,
- 3.3. **prewencji wtórnej**, czyli zmienianiu sposobów, w jakie pracownicy reagują na stresory zawodowe,
- 3.4. **leczeniu**, czyli terapii osób, które odczuwają poważne skutki oddziaływania stresorów zawodowych,

Skutki stresu	Wskaźniki
Absencja pracowników	■ Liczba zwolnień lekarskich i dni nieobecności w pracy
Koszty absencji	■ Wynagrodzenie za czas nieobecności
Fluktuacja kadry	■ Liczba pracowników, którzy opuścili organizację ■ Długość okresów zatrudnienia pracowników ■ Koszty szkolenia nowych pracowników
Efektywność pracy	■ Zakłócenia w pracy (wydłużenie czasu realizacji zadań, obciążenie pracą dodatkową innych pracowników) ■ Liczba skarg ze strony klientów
Stres pracowników	■ Reakcje na stres (dolegliwości i rodzaj stosowanych sposobów radzenia sobie, ich skuteczność) ■ Ogólne poczucie stresu, stopień zadowolenia
Mobbing i agresja	■ Liczba zgłaszanych aktów patologicznych zachowań
Zaburzenia stanu zdrowia	■ Koszty absencji w pracy (niższe wynagrodzenie, wydatki pracowników związane z leczeniem)

Źródło: Merecz D. *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 11.

3.5. **rehabilitacji**, czyli planowanemu powrotowi pracownika do poprzednio wykonywanej pracy.²⁹

3. Wdrożenie

Oznacza realizację opracowanego planu działania. Przy wdrażaniu działań naprawczych należy stale monitorować ich efektywność, aby w przypadku wystąpienia trudności w ich realizacji możliwe było określenie ich przyczyn oraz podjęcie środków zaradczych.³⁰

4. Ocena realizacji wdrożenia

Oznacza ocenę wdrażania planu działania oraz osiągniętych efektów. Określenie mocnych i słabych stron opracowanego planu działania pozwoli na udoskonalenie systemu zarządzania ryzykiem. Należy zastosować metody wykorzysta-

Uciążliwa cecha pracy	Potencjalne źródła
Narażenie na agresję ze strony klientów	■ Praca z agresywnymi klientami ■ Niewłaściwa obsługa klienta (warunki lokalowe, błędna organizacja pracy, niewystraczające umiejętności interpersonalne)
Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy	■ Przepisy prawa ■ Wewnętrzne zarządzenia ■ Nadmierne wymagania i brak tolerancji przełożonego dla popełnianych błędów
Zabieranie pracy do domu	■ Niewłaściwa organizacja pracy w firmie, np. praca zrywami ■ Nadmierne wymagania (normy wydajności pracy) ■ Niedostateczna liczba pracowników (fluktuacja kadry, częste zwolnienia lekarskie) Nieumiejętne zarządzanie czasem pracowników

Źródło: Merez D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 12.

ne w pierwszym etapie (sposób i zakres pozyskanych informacji, zastosowane wskaźniki). Etap ten może być rozłożony w czasie, gdyż niektóre efekty zastosowanych działań naprawczych mogą być widoczne po dłuższym czasie, a niektóre natychmiast. Na tym etapie warto dokonać rachunku zysków i strat, czyli porównać koszty, jakie zostały poniesione w związku z wdrożeniem planu naprawczego, z uzyskanymi zyskami.³¹

5. Uczenie się organizacji

Efekty wdrożonych działań powinny być przedstawione pracownikom objętym działaniami antystresowymi i przedyskutowane z nimi. Wnioski uzyskane na podstawie dyskusji z zainteresowanymi stronami (pracownicy, menedżerowie, związki zawodowe) powinny być wykorzystane w kolejnym cyklu procesu zarządzania.³²

VI. Podsumowanie

Artykuł 94 Kodeksu pracy określa obowiązki pracodawcy wobec pracownika. Ich przestrzeganie jest pierwszym krokiem w działaniach prewencyjnych stresu. Niemniej stres jest nieodłącznym elementem życia, zarówno zawodowego, jak i prywatnego. Istotny jest czas jego trwania oraz jego nasilenie. Stres krótkotrwały, postrzegany jako wyzwanie, z którym pracownik może sobie poradzić, jest motywujący, pobudza do działania, uruchamia kreatywność. Po poradzeniu sobie z sytuacją organizm odpoczywa, regeneruje swoje zasoby i ponownie jest gotów do stawiania czoła trudnościom. Inaczej jest w sytuacji gdy stres nie mija, utrzymuje się długotrwale, a pracownik nie ma możliwości poradzenia sobie z nim. Sytuacja przerasta jego kompetencje, nie ma wsparcia (od przełożonego oraz współpracowników), nie ma kontroli nad sytuacją. Nie pojawia się faza odpoczynku, organizm jest w ciągłym napięciu, w efekcie pojawiają się różnego rodzaju symptomy natury fizycznej oraz psychicznej. Nie ulega wątpliwości, że istnieją zawody, w których pracownicy narażeni są na odczuwanie silnego stresu wynikającego z charakteru pracy. Czy to oznacza, że są skazani na porażkę w walce ze stresem? Nie. Istnieje szereg działań i możliwości, które można wdrożyć w celu złagodzenia skutków stresu i umożliwienia pracownikom lepszego radzenia sobie z trudnościami:

1. Na etapie poszukiwania pracownika postaraj się dokładnie opisać stanowisko pracy. Określ trudności, jakie może napotkać pracownik. Dokładnie opisz, jakie cechy i kompetencje powinien prezentować pracownik, aby być jak najlepiej dopasowanym do danej pracy. Postaraj się określić poziom minimalny oraz optymalny oczekiwanych kompetencji. Nie chodzi tu o pracownika idealnego. Pamiętaj, że aby pracownik został z Twoją firmą na dłużej, musi postrzegać swoją pracę jako rozwijającą.
2. Zatrudniając pracownika zapoznaj go z regulaminem organizacyjnym, z opisem stanowiska oraz zakresem zadań. Omów również wszelkie nieformalne zasady jakie panują w Twojej firmie.
3. Opracuj politykę antymobbingową i zapoznaj z nią wszystkich pracowników.
4. Opracuj zasady antydyskryminacyjne i zobowiąż kierowników każdego szczebla do ich przestrzegania. Zadbaj o aktualizowanie ich wiedzy z tego zakresu.

5. Opracuj kryteria oceny pracy na stanowiskach pracy w Twojej firmie i zapoznaj z nimi pracowników.
6. Prowadź politykę otwartych drzwi – słuchaj swoich pracowników, bądź otwarty na ich sugestie i uwagi. W miarę możliwości staraj się je uwzględniać przy organizowaniu procesu pracy oraz obsadzaniu stanowisk.
7. Nie bagatelizuj uwag swoich pracowników. Postaraj się im przyjrzeć obiektywnie, a następnie porozmawiaj z pracownikami o wnioskach, jakie wyciągnąłeś.
8. Zlecając pracownikom nowe zadania dokładnie określ, na czym one polegają i czego oczekujesz od pracowników.
9. Przyglądaj się relacjom interpersonalnym panującym w Twojej firmie. Gdy coś Cię zaniepokoi działaj od razu, nie udawaj, że nie widzisz lub nie dotyczą Cię konflikty między Twoimi pracownikami, ponieważ może to nieść za sobą takie konsekwencje jak odejście wykwalifikowanego pracownika.
10. Podejmij działania mające na celu wdrożenie zarządzania ryzykiem psychospołecznym i przeprowadzaj jego ocenę cyklicznie.

Przypisy

1. <https://badaniahr.pl/biblioteka/stres-w-pracy-przyczyny-konsekwencje-i-sposoby-zarzadzania-stresem-w-organizacji>
2. Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych*, Łódź 2010, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, s. 24-25.
3. Orlak K., *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014, s. 15-17.
4. Tamże, s. 17-18.
5. Orlak K., *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014, s. 37-39.
6. Tamże, s. 34-37.
7. Tamże, s. 39-44.
8. Żemigła M., *Czynniki stresu w zarządzaniu firmą 2007*, w: „Bezpieczeństwo pracy” 3/2007.
9. Merecz D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 60.
10. Tamże, s. 62.
11. www.sn.pl zakładka ORZECZNICTWO/baza orzeczeń Sygn. akt III PK 6/18
12. Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie*, Warszawa 2020.
13. Tamże.
14. www.sn.pl zakładka ORZECZNICTWO/baza orzeczeń Sygn. akt III PK 6/18
15. Merecz D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 94-95.
16. Tamże, s. 107-110.
17. Tamże, s. 46.
18. Heitzman J. *Zaburzenia po stresie traumatycznym – praktyka kliniczna i opinowanie*, w: „Psychiatria po Dyplomie”, Tom 7, Nr 5, 2010, s. 61.

19. Tamże, s. 60.
20. Managing stress and psychosocial risks E-guide, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing--stress-and-psychosocial-risks>
21. Merecz D. *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 35.
22. Merecz D. *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 35.
23. **psychologiapraktyce.pl** zakładka ARTYKUŁY: Czy to jest już wypalenie zawodowe?
24. Litzke S. M., Schuh H. *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007, GWP, s. 169-171.
25. Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, w: „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013, Tom 19, Nr 4, s. 447.
26. Tamże, s. 448.
27. Tamże, s. 448.
28. Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, w: „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013, Tom 19, Nr 4, s. 447.
29. Chmiel N. *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 191-197.
30. Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, w: „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013, Tom 19, Nr 4, s. 449.
31. Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, w: „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013, Tom 19, Nr 4, s. 449.
32. Merecz D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 19.

VII. Bibliografia

Opracowano na podstawie:

1. Bogatko K., Drabarz A., Śmiszek K., *Przeciwko dyskryminacji, Poradnik prawny*, Warszawa 2013.
2. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
3. Heitzman J., *Zaburzenia po stresie traumatycznym – praktyka kliniczna i opiniowanie*, w: „Psychiatria po Dyplomie”, Tom 7, Nr 5, 2010.
4. Heszen I., *Psychologia stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2013.
5. Kraczla M., Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, w wersji elektronicznej: www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%202_2013%20podzielone/Kraczla.pdf
6. Litzke S. M., Schuh H. *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007, GWP.
7. Konieczny T., *Stres w organizacji*, Harmonia Universalis, 2014.
8. Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie*, Warszawa 2020.
9. Merecz D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*. Podręcznik dla psychologów, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011.
10. Merecz D., Wężyk A., *Prezentyzm – (nie) nowe zjawisko w środowisku pracy*, w: „Medycyna Pracy” 2013;64 (6): 847–861.
11. Mościcka A., Merecz D., *Agresja w miejscu pracy – źródła, formy, grupy ryzyka, konsekwencje*, w: „Medycyna Pracy” 2000, 3; 54 (4): 361 – 368.
12. Orlak K., *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2014.
13. Ostrowska M., Michcik A., *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie* w: „Bezpieczeństwo pracy” 08/2013 s. 22.
14. Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010.
15. Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących* [w:] „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu”, 2013, Tom 19, Nr 4, 445–452.

16. Żemigła M. *Czynniki stresu w zarządzaniu firmą 2007* w: „Bezpieczeństwo pracy” 3/2007.
17. World Health Organisation *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, 2010. Badania nad stresem związanym z pracą (raport tłumaczony z oryginału angielskiego w Centrum Tłumaczeń dla Organów Unii Europejskiej adres: osha.europa.eu/pl/publications/report-research-work-related-stress/view
18. *Podręcznik europejskiego prawa o niedyskryminacji*, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2011.
19. www.isap.sejm.gov.pl zakładka wyszukiwanie (Dz. U. z 2025 r. poz. 277)
20. www.sn.pl zakładka orzecznictwo Sygn. akt III PK 6/18
21. www.psychologiawpraktyce.pl zakładka ARTYKUŁY Czy to jest już wypalenie zawodowe?
22. www.badaniahr.pl zakładka BAZA WIEDZY
23. www.ciop.pl zakładka SERWISY/Stres w pracy
24. www.zawodowysos.pl zakładka TEMATY zagrożenia psychospołeczne

Notatki

› Egzemplarz bezpłatny



www.pip.gov.pl

