

Aleksander Stańczak  
Dorota Merecz-Kot

## CHARAKTERYSTYKA ZAGROZEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH W SEKTORZE BANKOWYM – KOMUNIKAT Z BADAŃ

THE CHARACTERISTICS OF PSYCHOSOCIAL RISKS IN THE BANKING SECTOR: A BRIEF REPORT

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera / Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, Poland  
Zakład Psychologii Pracy / Work Psychology Department

### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy są powszechne i dotyczą również osób pracujących w pozornie przyjaznych warunkach. Celem pracy było wskazanie najważniejszych zagrożeń z perspektywy pracowników sektora bankowego. **Materiał i metody:** Analizą objęto 484 osoby, zatrudnione w 26 firmach. Do badania wykorzystano Skalę Ryzyka Psychospołecznego (SRP). **Wyniki:** Najczęściej występujące i najbardziej stresujące kategorie zagrożeń psychospołecznych to brak kontroli pracownika nad wykonywaną pracą i brak możliwości rozwoju kariery. Pracownicy sektora bankowego muszą przestrzegać ściśle określonych procedur w pracy z klientem i nisko oceniają swoje szanse awansu. Silnie stresującym czynnikiem jest również system oceny pracowników. Praca w sektorze bankowym wiąże się z dużym wysiłkiem umysłowym i wysokim ryzykiem zwolnień. Najmniej stresującym aspektem pracy w badanym sektorze okazały się relacje interpersonalne w miejscu pracy. **Wnioski:** Biorąc pod uwagę najpoważniejsze źródła zagrożeń psychospołecznych, autorzy zaproponowali podejmowanie następujących działań: zmiany w systemie pracy i kontroli, edukacja pracowników i kierownictwa oraz bieżące monitorowanie występujących zagrożeń. Med. Pr. 2014;65(3):399–405

**Słowa kluczowe:** stres, praca, bankowość, psychospołeczne zagrożenia

### ABSTRACT

**Background:** Psychosocial risks in workplace are common phenomenon, stressing even for so-called white collar workers. The aim of the study was to indicate the most important threats in terms of banking sector employees. **Material and Methods:** The studied subjects were 484 employees employed in 26 companies. The Scale of Psychosocial Risk (SPR) was used as a research tool. **Results:** The most frequent and the most stressful categories of threats were: lack of control over workload and lack of career development chances. Banking sector employees are obliged to follow strict procedures of customer service and they regard their promotion chances as low. Employees's appraisal system is another strongly stressful factor. Work in a banking sector involves a great mental strain and the high risk of dismissal. Interpersonal relationships at work turned out to be the least stressful work facet in the banking sector. **Conclusions:** Given the most serious sources of psychosocial risks, the authors suggested to take the following actions: changes in work and work control system, education of employees and managerial staff and regular monitoring of occurring threats. Med Pr 2014;65(3):399–405

**Key words:** stress, work, banking, psychosocial risks

Autor do korespondencji / Corresponding author: Aleksander Stańczak, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Zakład Psychologii Pracy, ul. św. Teresy od Dzieciątka Jezus 8, 91-348 Łódź, e-mail: stanczak@imp.lodz.pl  
Nadesłano: 4 kwietnia 2014, zatwierdzono: 9 lipca 2014

### WSTĘP

Za pracowników szczególnie narażonych na stres w pracy powszechnie uważa się osoby pracujące w tych zawodach, które bezpośrednio wiążą się z ryzykiem utraty życia lub zdrowia (policjant, strażak, żołnierz), a także z bardzo ciężkimi warunkami pracy (np. hutnik). Okazuje się jednak, że skutki działania stresorów można

zaobserwować również u pracowników zatrudnionych w sektorze usług. Jedną z takich grup, liczącą w Polsce pod koniec 2012 r. ponad 175 tys. zatrudnionych (1), są pracownicy banków. Działanie w warunkach silnej konkurencji, walka o klientów i zyski, a także wciąż odczuwane reperkusje kryzysu finansowego z 2008 r.

powodują, że na pracownikach całego sektora bankowego (a więc także parabanków) ciąży coraz większa odpowiedzialność. Niniejsza praca ma na celu ogólną charakterystykę branży bankowej pod kątem występujących w niej zagrożeń psychospołecznych i wskazanie największych trudności, które w odczuciu pracowników sektora bankowego wydają się szczególnie stresujące.

Zdaniem Coxa i wsp. (2) jednostka odczuwa sytuacje związane z pracą jako stresujące, kiedy stawiane przed nią wymagania przerastają jej możliwości i/lub kompetencje bądź kiedy warunki pracy nie są dostosowane do potrzeb jednostki. Autorzy raportu Światowej Organizacji Zdrowia (World Health Organization), wydanego w ramach projektu PRIMA-EF (The European Framework for Psychosocial Risk Management) (3), wyróżnili 10 kategorii cech pracy, środowiska pracy i organizacji, które są potencjalnymi zagrożeniami:

- treść pracy,
- obciążenie pracą / tempo pracy,
- czasowe ramy pracy,
- kontrolę pracownika nad wykonywaną pracą,
- środowisko i sprzęt (na potrzeby badania z tej cechy zrezygnowano, a część z jej przykładów zaliczono do nowo utworzonej kategorii – czynnika specyficznego dla branży),
- kulturę i funkcje organizacji,
- relacje interpersonalne w pracy,
- rolę pracownika w organizacji,
- rozwój kariery,
- relację praca–dom.

Środowisko pracowników branży bankowej jest rzadko analizowane pod kątem warunków psychospołecznych w miejscu pracy. Jedną z nielicznych prac poświęconych tej tematyce stanowi opracowanie Cieślaka i Widerszal-Bazyl (4). Autorzy przeprowadzili badania w 3 środowiskach zawodowych – jednym z nich była grupa 426 specjalistów zatrudnionych w sektorze bankowości i ubezpieczeń. Okazało się, że pracownicy banków muszą sprostać najwyższym wymaganiom intelektualnym (takim jak dobra pamięć, rozumowanie logiczne, intensywny wysiłek umysłowy, ponoszenie odpowiedzialności finansowej i kontrola behawioralna). Z innej strony, mimo stawianych im wymagań, bankowcy wyróżniali się najniższą średnią liczbą dni w roku opuszczonych z powodu choroby w porównaniu z grupą personelu medycznego i robotników budowlanych.

Nieliczną grupę pracowników bankowych zbadał również Ożarowski (5). Autor poszukiwał źródeł stresu, strategii radzenia sobie z nim oraz różnic w odczuwaniu stresu między doradcami bankowymi a kasjerami.

Najbardziej stresującym z 3 badanych czynników okazał się kontakt z konfliktowym klientem – 42% doradców i 45% kasjerów wskazało, że ta cecha pracy jest dla nich stresująca. Pozostałe czynniki okazały się mniej stresujące. Na stosunki z przełożonym, jako źródło stresu, wskazało 29% doradców i 33% kasjerów. Z kolei ilość obowiązków zawodowych była stresująca dla 26% doradców i 34% kasjerów, a stres wynikający z nudy, rutyny w wykonywaniu zadań przeszkadzał 18% doradców i 34% kasjerów.

Równie nieliczne są zagraniczne doniesienia na temat źródeł stresu w sektorze bankowym. Mutsvunguma i Gwandure (6) dowiedli, że poziom odczuwanego stresu związany jest z odpowiedzialnością za gotówkę – pieniądze banku lub klienta. Nie jest ona jednak związana wyłącznie z pracą w banku. Autorzy innych publikacji (7,8) wskazują pozostałe stresory w branży bankowej, na które najczęściej narzekali badani. Należą do nich m.in. przeciążenie pracą, trudności związane z pracą z klientem, problemy technologiczne, zbyt duża liczba godzin pracy, nieadekwatne wynagrodzenie i konflikt w relacji praca–dom.

## MATERIAŁ I METODY

Grupę badaną stanowiły 484 osoby zatrudnione w bankach, firmach ubezpieczeniowych i spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych. Przeważały kobiety (84,41%), a średni wiek badanych wynosił 39,88 roku (odchylenie standardowe: 9,1). Większość osób miała wykształcenie wyższe (70,27%), a pozostałe – średnie. Średni łączny staż pracy badanych wynosił 17,89 roku (odchylenie standardowe: 9,49).

W badaniu wykorzystano części C i D Skali Ryzyka Psychospołecznego (SRP). Zawierały one pytania obejmujące wymienione w niniejszym artykule zagrożenia psychospołeczne (50-itemowa część C), a także pytania o zagrożenia specyficzne dla badanego sektora, np. pracę z klientem, wyjazdy służbowe (14-itemowa część D). Badani udzielali odpowiedzi na 4-stopniowej skali – w pierwszej kolejności decydując, czy dana cecha pracy występuje, a następnie (jeśli tak), na ile jest stresująca („wcale”, „trochę”, „bardzo”). Część C pozwala wyodrębnić kategorie zagrożeń wymienianych przez Coxa i wsp. (2), ale zawiera również pytania o patologiczne zjawiska w relacjach interpersonalnych (dyskryminacja, molestowanie seksualne, mobbing). Właściwości psychometryczne kwestionariusza są zadowalające – współczynniki zgodności wewnętrznej  $\alpha$  Cronbacha wynoszą: 0,94 dla całej części C i 0,88 dla całej części D (9).

## WYNIKI

W pierwszej kolejności dokonano analizy pod kątem występowania konkretnych kategorii zagrożeń (ryc. 1). Okazało się, że do najczęściej występujących zagrożeń zaliczają się cechy pracy związane z:

1. Kontrolą – tj. brakiem możliwości udziału w podejmowaniu decyzji, a także brakiem kontroli nad obciążeniem pracą, tempem pracy czy godzinami pracy – 86,33% wskazań.
2. Rozwojem kariery – czyli stagnacją, niepewnością zatrudnienia, niskimi szansami na awans lub nieadekwatnym wynagrodzeniem – 78,31%.
3. Rolą w organizacji – niejasnością ról, konfliktem ról lub odpowiedzialnością za innych ludzi – 76,3%.

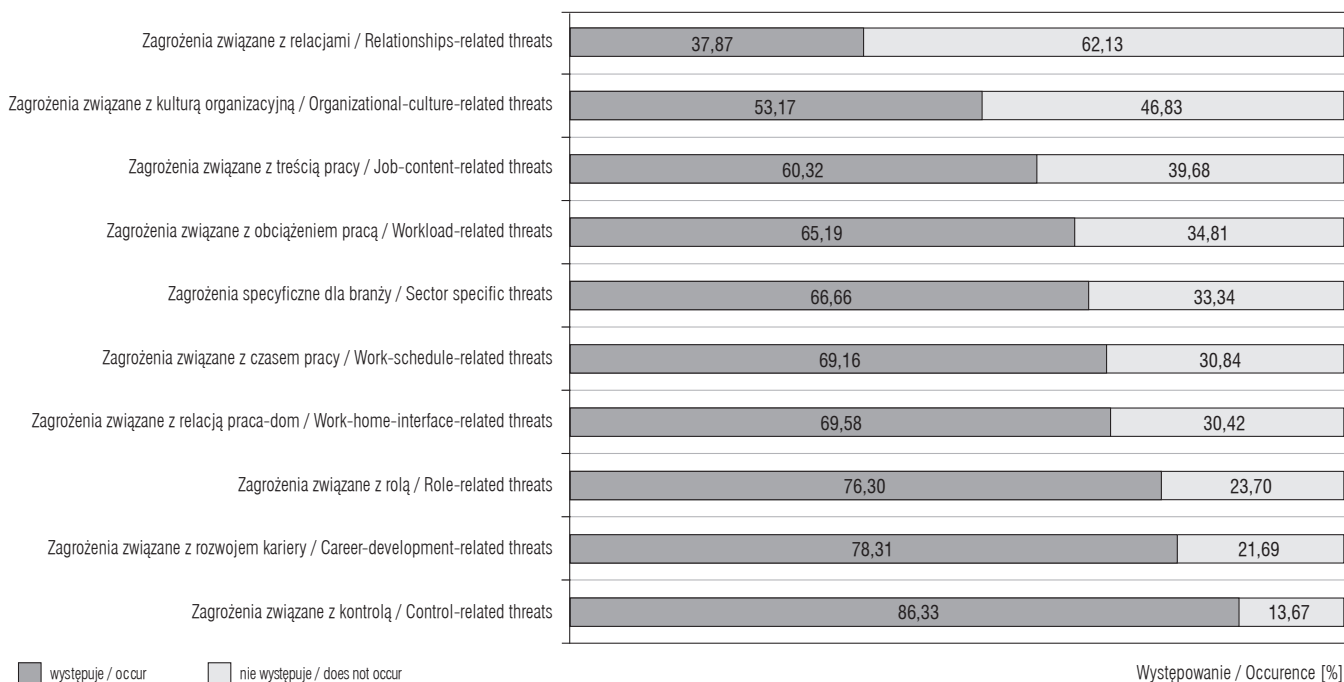
W przypadku 9 z 10 kategorii zagrożeń badani częściej wskazywali, że dane zjawiska występują. Wyjątkiem były zagrożenia związane z relacjami interpersonalnymi w pracy (tylko 37,87% wskazań). Oznacza to, że w sektorze bankowym najrzadziej występują takie stresory, jak społeczna lub fizyczna izolacja, złe relacje z przełożonym, konflikty, brak wsparcia czy zjawiska patologiczne, tj. dyskryminacja lub mobbing.

Przedmiotem niniejszej analizy był również poziom stresogenności 10 kategorii psychospołecznych zagrożeń u badanych, którzy wskazywali na ich występowanie.

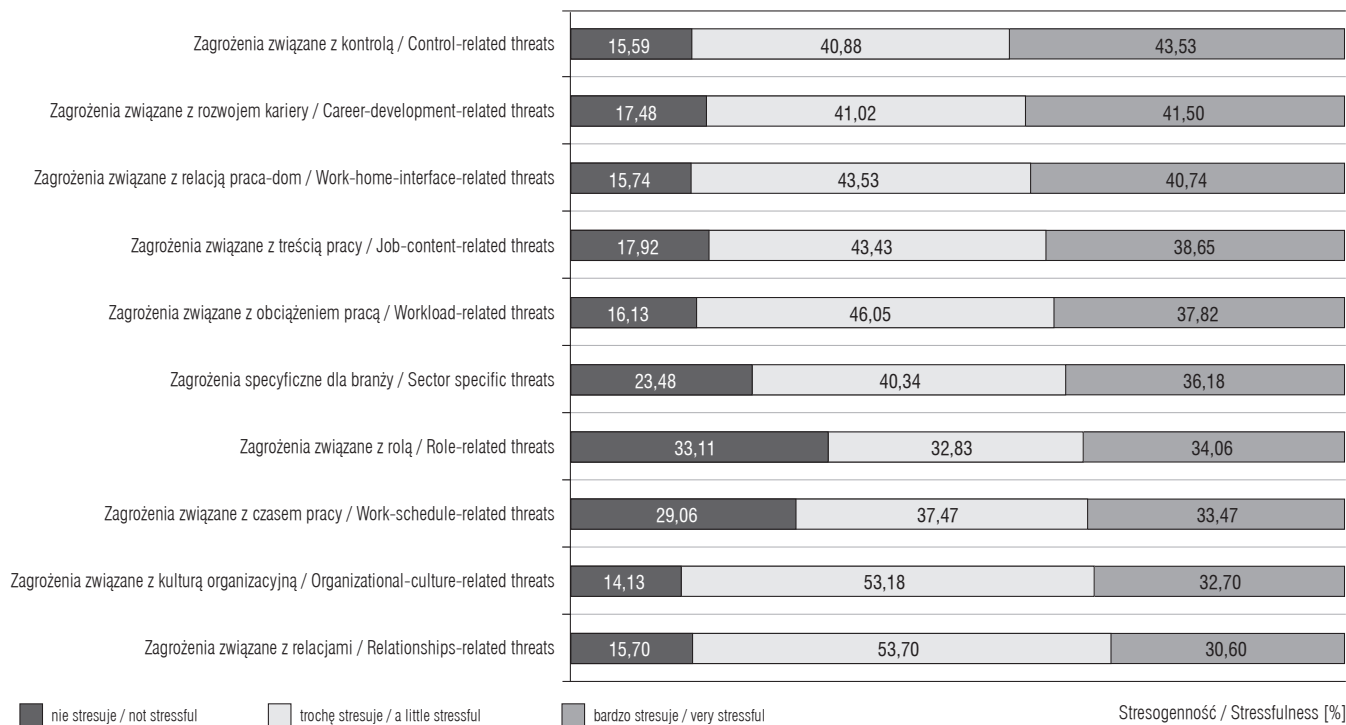
Można go oceniać na 2 sposoby – wybrać te kategorie, które najczęściej wskazywane były jako bardzo stresujące, lub te, które badani w ogóle najczęściej oceniali jako stresujące (przynajmniej trochę). Patrząc na rozkład odpowiedzi (ryc. 2), należy jednak zauważyć, że wszystkie rodzaje zagrożeń częściej uznawane były za stresujące niż niestresujące.

Zagrożenia związane z kontrolą i rozwojem kariery najczęściej wskazywane były jako bardzo stresujące (odpowiednio: 43,53% i 41,5%), co pokrywa się z częstotnością ich występowania. W kategorii „bardzo stresujące” znalazły się też zagrożenia związane z relacją praca-dom, czyli konflikt między wymaganiami życia zawodowego a wymaganiami życia prywatnego, brak wsparcia ze strony domowników czy problem podwójnej kariery w przypadku partnerów pracujących w tej samej firmie lub zmuszonych do pracy w odległych miejscowościach. Jako bardzo stresujące najrzadziej oceniano relacje w pracy (30,6%).

Biorąc pod uwagę ogólną stresogenność, do pierwszej trójki czynników stresogennych należałoby zaliczyć kulturę organizacyjną, czyli wewnętrzną komunikację, atmosferę w pracy, style kierowania i niejasne cele organizacji (85,87% odpowiedzi „trochę stresuje” lub „bardzo stresuje”), kontrolę (84,41%) oraz – co zaskakujące – relacje interpersonalne (84,30%, z czego aż 53,7% dotyczy odpowiedzi „trochę stresuje”).



Ryc. 1. Częstość występowania zagrożeń psychospołecznych w grupie pracowników sektora bankowego  
Fig. 1. The frequency of psychosocial risks occurrence in the group of banking sector employees



Ryc. 2. Poziom stresogenności zagrożeń psychospołecznych w grupie pracowników sektora bankowego  
 Fig. 2. The stressfulness of psychosocial risks in the group of banking sector employees

Za najmniej stresujące zagrożenia można uznać rolę w organizacji (33,11% odpowiedzi „wcale nie stresuje”) i czas pracy, czyli pracę zmianową, nieelastyczny rozkład czasu pracy lub niedogodne godziny pracy (29,06%).

Analizy rozkładów odpowiedzi na poszczególne pytania SRP pozwoliły na wyłonienie najczęściej występujących (tab. 1) i najbardziej stresogennych (tab. 2) psychospołecznych cech pracy.

Tabela 1. Psychospołeczne cechy pracy najczęściej wskazywane przez badanych na Skali Ryzyka Psychospołecznego (SRP)  
 Table 1. Psychosocial work characteristics from the Scale of Psychosocial Risks (SPR) chosen most frequently by the respondents

Twierdzenie w SRP Statement in SPR	Kategoria Category	Badani Respondents (N = 484)	
		n	%
<b>Część C / Part C</b>			
W mojej pracy istnieje system oceny pracowników / In the company there is employees appraisal system	rozwój kariery / career development	469	97,51
Moja praca wymaga przestrzegania ściśle określonych procedur / My job demands following stricted procedures	obciążenie pracą / workload	469	97,51
Moja praca wymaga długotrwałej koncentracji uwagi / My job requires long concentration	treść pracy / job content	466	96,88
<b>Część D / Part D</b>			
Moja praca wymaga dużego wysiłku umysłowego / My job requires huge mental effort		455	94,59
Moja praca polega na pomocy / świadczeniu usług / udzielaniu informacji innym osobom / My job is to help / serve / provide information to clients		448	93,14
Niezależnie od tego, co się dzieje w pracy, zawsze muszę mieć pogodny wyraz twarzy / No matter what happens at work, I must stay cheerful		425	88,36

**Tabela 2.** Najbardziej stresujące psychospołeczne cechy pracy wskazywane przez badanych na Skali Ryzyka Psychospołecznego (SRP)  
**Table 2.** The most stressful psychosocial work characteristics from the Scale of Psychosocial Risks (SPR) chosen by the respondents

Twierdzenie w SRP Statement in SPR	Kategoria Category	$\bar{X}$ *
Część C / Part C		
W mojej pracy istnieje zagrożenie zwolnieniami / In my work there is the risk of dismissal	kultura organizacyjna / / organizational culture	1,63
W mojej pracy jest za dużo biurokracji / In my work there is too much bureaucracy	obciążenie pracą / workload	1,52
W pracy muszę przerzucać się z jednej czynności na drugą, a każda z nich wymaga pewnej koncentracji uwagi / In my work I have to switch from one activity to another and each of them requires some concentration	obciążenie pracą / workload	1,41
Część D / Part D		
Niezależnie od tego, co się dzieje w pracy, zawsze muszę mieć pogodny wyraz twarzy / / No matter what happens at work, I must stay cheerful	–	1,03
Moja praca wymaga dużego wysiłku umysłowego / My job requires huge mental effort	–	0,98
W mojej pracy obowiązują restrykcyjne normy zachowania wobec klientów / / In my work there are strict rules of behavior towards clients	–	0,87

$\bar{X}$  – średnia arytmetyczna / arithmetic mean.

\* Zakres wyników możliwych do uzyskania / The range of possible results: 0–2.

## OMÓWIENIE

Do najczęściej występujących i najbardziej stresujących zagrożeń psychospołecznych w branży bankowej należy zaliczyć te związane z kontrolą i rozwojem kariery, a także niektóre związane z obciążeniem pracą. Wynika to zapewne bezpośrednio z samego charakteru wykonywanej pracy – praca w sektorze bankowym obwarowana jest licznymi normami i procedurami, których ścisłe przestrzeganie może niekiedy stanowić trudność. Znajduje to odzwierciedlenie w odpowiedziach badanych na poszczególne pytania w części D.

Należy też zwrócić uwagę, że ponad połowa respondentów pracowała na obecnym stanowisku od ponad 5 lat. W powiązaniu z istniejącym systemem oceny pracowników skłania to do zastanowienia się, czy system ma na celu wyłonienie i nagradzanie najlepszych pracowników czy tylko selekcję negatywną. Specyficzne są zagrożenia związane z rolą pełnioną w organizacji. Wywoływany przez nie stres może być efektem konfliktu roli pracownika, który dba o interes firmy, z rolą osoby obsługującej klienta, chcącej mu pomóc.

Kolejny czynnik to prawdopodobnie niedostatek roli. Oznacza to, że szeregowy pracownik jest świadomy małego własnego udziału w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i znikomego wpływu na nie. Zagrożenia związane z rolą i odpowiedzialnością, mimo częstego

występowania, w porównaniu z pozostałymi kategoriami zagrożeń są rzadziej uznawane za stresujące. Możliwe, że pracownicy zdążyli przywyknąć do takiego charakteru swojej pracy i traktują go jako element kultury organizacyjnej.

Pracownicy sektora bankowego dość często wskazywali na konflikt w relacji między życiem zawodowym a prywatnym. Można uznać, że stresująca praca w znacznym stopniu przekłada się na ich życie prywatne, a ponadto duże ryzyko utraty pracy nie pozwala przestać myśleć o niej i utrudnia wypoczynek. Biorąc pod uwagę częstość występowania i stresogenność przypisywaną konkretnym cechom pracy, łatwo dostrzec 2 kluczowe stresory – system oceny pracowników i wysokie ryzyko zwolnień. Pracownicy obawiają się, że niekorzystna ocena pracownicza może doprowadzić do utraty pracy.

Kolejnym istotnym czynnikiem stresogennym w sektorze bankowym jest obciążenie pracą, tj. konieczność przestrzegania procedur i norm zachowania wobec klientów, biurokracja i duży wysiłek umysłowy. Znajduje to potwierdzenie w literaturze przedmiotu (4,5,7,8).

W niniejszych badaniach nie wykazano natomiast, żeby szczególnie dokuczliwymi stresorami były częste problemy technologiczne lub zbyt duża liczba godzin pracy. W kontekście relacji interpersonalnych w sektorze bankowym największe źródło stresu stanowiły



rzadkie, ale jednak występujące przypadki patologii w stosunkach między pracownikami. Najczęściej zgłaszanym problemem był mobbing, chociaż zgłoszono również kilka przypadków molestowania seksualnego. Problemy w relacjach w pracy (ta kategoria obejmuje również zagrożenia niestanowiące patologii, np. konflikty i brak wsparcia) należały jednak do najrzadziej występujących i – co zaskakujące – najmniej stresujących czynników ryzyka.

## WNIOSKI

Odnosząc się do uzyskanych wyników, warto wymienić przykłady działań, których celem jest wyeliminowanie lub zmniejszenie skali badanych zagrożeń psychospołecznych. Sieć relacji między pracownikami nie wymaga szczególnej ingerencji. Wskazane byłoby natomiast podtrzymywanie prawidłowych stosunków interpersonalnych i niedopuszczanie do eskalacji zaistniałych konfliktów. Rzadkie, ale bardzo niebezpieczne zachowania o charakterze patogennym powinny być eliminowane przez pracodawcę – zarówno profilaktycznie, jak i *post factum* – a polityka firmy wobec powyższych zjawisk i sposoby interwencji powinny być zapisane w wewnętrznym regulaminie.

Z pewnością trudno zmienić strukturę występowania zagrożeń, ponieważ wielu z nich nie da się wyeliminować ze środowiska pracy. Można jednak zmienić ich nasilenie, a także edukować pracowników w zakresie efektywnego radzenia sobie ze stresem. Uwzględniając problemy najbardziej uciążliwe i najczęściej zgłaszane przez pracowników, warto wprowadzać zmiany w podziale pracy tak, żeby zmniejszyć liczbę zadań wykonywanych przez jednego pracownika. Można też ewentualnie uprościć sposób ich wykonywania lub wprowadzać częstsze, ale krótkotrwałe przerwy w pracy. Obowiązujące procedury należy w miarę możliwości upraszczać, a stanowisko pracy dostosowywać tak, żeby realizowanie procedur stało się łatwiejsze. Pomocne mogą się okazać także szkolenia, dzięki którym pracownicy zrozumieliby celowość stosowanych procedur i zdobyli umiejętność ich realizacji.

Zarządzający sektorem bankowym w szczególności powinni przywrócić temu, co wywołuje dylematy moralne u pracowników – oczywiste nastawienie na zysk nie powinno eliminować etyki z biznesu. Z kolei jeśli pracodawca stosuje system oceny pracowników, powinien się on opierać na zrozumiałych, przejrzystych i obiektywnych kryteriach, których spełnianie (np. liczba sprzedanych usług bankowych) nie po-

winno wymuszać na pracownikach stosowania wobec klientów wątpliwych etycznie praktyk ani do nich zachęcać. Pracodawca powinien zapoznać pracowników nie tylko z zakresem obowiązków i konsekwencjami niewywiązywania się z nich, ale także z systemem wynagradzania i awansu.

Okresowe zebrania dotyczące sposobu i efektów realizacji zadań, a także odpowiedni dobór pracowników oraz sposób motywowania pozwolą na zbudowanie ich lojalności i przywiązania do organizacji. Jednocześnie poprawi to ich morale i poczucie bezpieczeństwa. Rozwiązaniem problemu zagrożeń związanych z nadmierną kontrolą może być zredukowanie liczby kontroli do tych, które mają rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dodatkowym sposobem zmniejszenia obciążeń wynikających z kontroli jest szkolenie kierownictwa z zakresu zarządzania.

Zaproponowane sposoby redukcji stresu mieszczą się głównie w zakresie kompetencji osób zarządzających przedsiębiorstwem, jednak rolą służb medycyny pracy jest edukacja i wsparcie personelu kierowniczego w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Rola ta obejmuje także pomoc w monitorowaniu zagrożeń psychospołecznych za pomocą dostępnych narzędzi i łagodzenie ich skutków.

## PIŚMIENNICTWO

1. Raport o sytuacji banków w 2012 r. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013 [cytowany 31 stycznia 2014]. Adres: [http://www.knf.gov.pl/Images/Banki\\_III\\_2013\\_raport\\_tcm75-36554.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Banki_III_2013_raport_tcm75-36554.pdf)
2. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006
3. Leka S., Cox T.: PRIMA EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A resource for employers and workers representatives (Protecting workers health series, no. 9). WHO Press, Geneva 2008
4. Cieślak R., Widerszal-Bazył M.: Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2000
5. Ożarowski W.: Stres pracowników bankowych. Roczn. Nauk. Wyz. Szk. Bank. Tor. 2010;9(9):47–62
6. Mutsvunguma P., Gwandure C.: The psychosocial well-being of employees who handle cash in a bank in inner city Johannesburg. Psychol. Health Med. 2011;16(4):430–436, <http://dx.doi.org/10.1080/13548506.2011.555771>

7. Jayashree R.: Stress management with special reference to public sector bank employees in Chennai. *Int. J. Enterp. Innov. Manage. Stud.* 2010;1(3):34–39
8. Khattak J.K., Khan M.A., Haq A.U., Arif M., Minhas A.A.: Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector. *Afr. J. Business Manage.* 2011;5(3):810–817
9. Mościcka-Teske A., Potocka A.: Skala Ryzyka Psychospołecznego. Budowa i zasady stosowania. Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, Łódź–Gdańsk 2014