

MAGDALENA PIORUNEK

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

IWONA WERNER

*Wyższa Szkoła Bankowa
w Poznaniu*

PSYCHOSPOŁECZNE CZYNNIKI RYZYKA W ŚRODOWISKU PRACY. REKOMENDACJE DLA PRAKTYKI PORADNICZEJ

ABSTRACT. Piorunek Magdalena, Werner Iwona, *Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej* [Psychosocial Hazards in the Workplace. Recommendations for Counseling Practice]. Studia Edukacyjne nr 48, 2018, Poznań 2018, pp. 45-64. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2018.48.4

The article presents the psychosocial hazards of the work environment resulting from the interaction between the content of work, organization and management of work processes, and its environmental determinants as well as competences and needs of those who provide work. Selected groups of psychosocial hazards were presented resulting, among others, from the task design, workplace and workload, decision latitude and control, culture and organizational function, interpersonal relations in the workplace, the specifics of career progression, and the home-work interface. The context of the proposed considerations is the phenomenon of work-related stress, thus selected work-related stress models were presented. It is quite well established that stress can contribute to the deterioration of the psychosocial, physiological and health functioning of employees. Finally, recommendations for education and counseling were presented, the effect of which could be to counteract the negative effects of psychosocial risks at work.

Key words: psychosocial risk factors, work-related stress, counseling practice

Wybrane koncepcje stresu w środowisku pracy

W psychologicznych koncepcjach stresu jest on definiowany trojako: jako bodziec zewnętrzny o określonych właściwościach, jako wewnętrzna

reakcja emocjonalna organizmu, jako relacja między czynnikami zewnętrznymi a określonymi właściwościami jednostki. Stres jako reakcja dyskomfortu występująca u jednostki w określonych sytuacjach może mieć charakter destabilizujący jej funkcjonowanie lub wręcz przeciwnie – działać mobilizująco¹.

Zgodnie z poznawczo-fenomenologiczną teorią Lazarusa i Folkman², stres nie jest umiejscowiony wyłącznie w sytuacji zewnętrznej jednostki, ani w jej osobowości, jest wynikiem pierwotnego szacowania przez jednostkę charakteru sytuacji jako wymagającej wysiłku adaptacyjnego. Taka transakcja stresowa może być szacowana jako krzywda/strata, zagrożenie, wyzwanie, a jej ocena wyzwala określone emocje. Uznanie sytuacji za stresową prowadzi do wtórnej jej oceny w kontekście źródeł stresu, jak i zasobów umożliwiających zmaganie się z nim. W konsekwencji tej oceny jednostka podejmuje działania służące zwalczaniu stresu lub działania obronne, które pełnią funkcję instrumentalną związaną z rozwiązaniem problemu generującego stres i regulują emocje.

Z kolei Hobfoll³ wskazuje, że głównym celem ludzkiej aktywności jest uzyskiwanie, utrzymywanie i ochrona własnych zasobów (przedmiotów, warunków, zasobów osobistych związanych z np. z cechami osobowości, zasobami energetycznymi). Ich zagrożenie (a nie jak we wcześniej przywołanej teorii zakłócenie równowagi jednostka-otoczenie) jest głównym źródłem stresu.

W salutogenetycznej zaś koncepcji Antonovsky'ego⁴, stan braku homeostazy organizmu jest traktowany jako normalny, a każda jednostka znajduje się na kontinuum między zdrowiem a chorobą. Utrzymaniu zdrowia i radzeniu sobie ze stresem sprzyja poczucie koherencji (poczucie zrozumiałości, zaradności i sensowności), co potwierdzają weryfikacje empiryczne⁵. Wpływ poczucia koherencji na uogólniony stan zdrowia uwidacznia się w wielu płaszczyznach funkcjonowania człowieka – od sprawności układu immunologicznego po uogólnioną aktywność społeczną. Wewnętrzne przekonanie jednostki o koherencji świata zewnętrznego – jego zrozumiałości, sensowno-

¹ Por. np. G. Dugiel i in., *Przegląd teorii stresu*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, 2012, 1; I. Heszen, *Psychologia stresu. Korzystne i niekorzystne skutki stresu życiowego*, Warszawa 2013; A. Kaczmarska, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, Hygeia Public Health, 2016, 51(4).

² R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, New York 1984.

³ J. Terelak, *Psychologia stresu*, Bydgoszcz 2001.

⁴ A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Warszawa 1995.

⁵ H. Sęk, *Salutogeneza i funkcjonalne właściwości poczucia koherencji*, [w:] *Zdrowie – stres – zasoby*, red. H. Sęk, T. Pasikowski, Poznań 2001; I. Heszen, H. Sęk, *Psychologia zdrowia*, Warszawa 2007.

ści i dostępności zasobów umożliwiającą intencjonalne nań oddziaływanie – sprzyja konstruktywnemu radzeniu sobie ze zróżnicowanymi sytuacjami życiowymi i angażowaniu się w aktywność prozdrowotną⁶.

W wielu koncepcjach odnosi się uogólnione założenia dotyczące stresu do sfery funkcjonowania zawodowego człowieka. Praca zawodowa jest istotnym elementem życia jednostki, dzięki niej realizuje ona swoje potrzeby, osiąga wytyczane cele i wartości. Praca organizuje codzienność człowieka, staje się ważnym elementem jego wieloletniego zaangażowania, definiowania jego tożsamości. Jest ona realizowana w ramach niesymetrycznej relacji jednostka – organizacja (zakłady pracy, placówki, instytucje, przedsiębiorstwa, firmy), w której reguły funkcjonowania wyznacza właśnie organizacja, co z kolei może stać się dla jednostki źródłem stresu.

Jest on niewątpliwie jednym z istotniejszych czynników decydujących o zdrowiu jednostki, przy czym istotne znaczenie mają w tym względzie nie tyle pojedyncze traumatyczne wydarzenia związane z pracą, ile chroniczne stresory wkomponowane w strukturę pracy, oddziałujące permanentnie.

Wśród koncepcji stresu związanego z pracą wymienić można (bez pretensji do kompletności tej listy): model wymagania-kontrola Karaska, teorię Segrista braku równowagi między wysiłkiem a nagrodą, model JD-R – Bakker, Demerouti, sytuujący stres w pracy w obszarze wymagań oraz zasobów pracy, koncepcję stresu miejsca pracy mieszczącą się w nurcie relacyjnym Kahna i Byosiere, teorię Levi’ego i Frankenhausera porządkującą zdarzenia stresowe występujące w środowisku pracy, model Ivancewicha i Mattesona opisujący stresory wewnątrzorganizacyjne i ekstraorganizacyjne oraz bezpośrednie i odroczone reakcje na stres w pracy, Verońską koncepcję stresu M. Fąfrowicz i T. Marka skoncentrowaną wokół stresu, zmęczenia i obciążenia psychicznego związanego z wykonywaną pracą. Autorzy tych koncepcji skoncentrowani są na różnych aspektach stresu doświadczanego przez jednostki w ramach pracy⁷. Dla potrzeb niniejszego opracowania ograniczono się do przybliżenia trzech pierwszych z wyżej wymienionych koncepcji.

Jednym z modeli stresu w pracy jest zaproponowany przez Roberta Karaska⁸ **model wymagania – kontrola**. Wymagania były tu rozumiane jako

⁶ A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia*.

⁷ T. Marek, M. Fąfrowicz, *Stres organizacyjny – próba reinterpretacji w kontekście Verońskiego Modelu Stresu*, [w:] *Fundament Fachowych Kompetencji: Nauki Społeczne w Kształceniu Managerów*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 1999; N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*, Warszawa 2006; G. Dugiel i in., *Przegląd teorii stresu*; I. Helsen, *Psychologia stresu*; A. Kaczmarska, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu*.

⁸ R.A. Karasek, *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24; R.A. Karasek, T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York 1990.

wymagania ilościowe, wynikające z wewnętrznych sprzeczności roli czy wymagań poznawczych⁹, kontrola zaś – jako możliwości wpływu na przebieg i warunki pracy oraz stopień jej złożoności. W swojej koncepcji Karasek wskazał na cztery warianty sytuacji różniące się stopniem nasilenia wymiaru wymagań i kontroli:

– najbardziej stresogenną z nich jest sytuacja *wysokich wymagań i małego zakresu kontroli*, kiedy jednostka otrzymując szczególnie trudne i pracochłonne zadania, nie ma dodatkowo możliwości wpływania na sytuację i sposób ich realizacji,

– *wysokie wymagania – duży zakres kontroli*, dotyczą sytuacji, kiedy jednostka zmuszona jest podejmować trudne zadania, ale ma możliwość względnie swobodnego modelowania swojego zachowania w celu ich realizacji,

– *niskie wymagania – mały zakres kontroli*, rodzące w konsekwencji pasywność i wywołujące zjawisko „wyuczonej bezradności” (jednostka wobec niskich wymagań nie jest zmuszona do działania, a fakt, że nie ma nad nim kontroli dodatkowo demotywuje),

– *niskie wymagania – duży zakres kontroli*, sytuacja najbardziej komfortowa, w której zarówno wymagania nie są wygórowane, jak i jednostka ma wpływ na ich realizację¹⁰.

Znajdziemy szereg badań, które zależności te potwierdzają i wskazują na konkretne zdrowotne skutki dla pracownika wynikające z kombinacji tych dwóch wymiarów, ale także szereg innych weryfikacji, które tej zależności nie potwierdzają (różnice w operacjonalizacji głównych zmiennych). Z czasem model Karaska został uzupełniony o trzeci wymiar – wsparcie społeczne¹¹. Trójwymiarowy model stresu w pracy zawiera zatem wymiar **wymagania – kontrola – wsparcie (DCS)**. Zgodnie z tym modelem, negatywne skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli w pracy może do pewnego stopnia niwelować uzyskiwane wsparcie społeczne w realizacji zadań (emocjonalne, informacyjne, instrumentalne, rzeczowe). Widerszal-Bazyl¹² na podstawie prowadzonych przez siebie badań grupy osób na stanowiskach kierowniczych wykazała, że interakcja wymagań, kontroli i wsparcia, spostrzeganych przez podmiot była predyktorem zadowolenia z życia badanych oraz predyktorem oceny życia, kiedy właściwości te były mierzone obiektywnie, nie potwierdziła jednak trafności modelu w odniesieniu do pozostałych wskaźników zdrowia.

⁹ M. Widerszal-Bazyl, *Psychospołeczne właściwości pracy jako źródło stresu a zdrowie*, Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego, 2003, 66.

¹⁰ Tamże.

¹¹ J.V. Johnson, *Control, collectivity and the psychosocial work environment*, [w:] *Job control and worker health*, red. S.L. Sauter, J.J. Hurrell jr., C.L. Cooper, Chichester 1989.

¹² M. Widerszal-Bazyl, *Psychospołeczne właściwości pracy*.

Korzystając z modelu DCS, ryzyko psychospołeczne można określić jako prawdopodobieństwo pogorszenia zdrowia pracowników i „zdrowia” organizacji oraz ich skutków, w warunkach, gdy wysokie wymagania w pracy współwystępują z niską kontrolą oraz niskim wsparciem społecznym¹³.

Inny model stresu w pracy zaproponował Johannes Siegrist¹⁴, wskazując na **brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą** (model ERI). Autor ten traktuje procesy pracy jako transakcję, w ramach której pracownik wkłada w pracę określony wysiłek, czas, umiejętności, zaangażowanie, za które oczekuje stosownych nagród. Mają one różną postać – od gratyfikacji materialnych począwszy, poprzez uznanie przełożonych czy kolegów, formalne awanse i zajmowanie coraz wyższych pozycji w organizacji, poczucie pewności rozwoju kariery po perspektywy zawodowe definiowane subiektywnie przez jednostki. Brak równowagi między wkładem jednostki w pracę a uzyskiwanymi nagrodami staje się źródłem napięcia psychofizycznego, które w konsekwencji, zwłaszcza gdy ma charakter długotrwały, może prowadzić do kłopotów ze zdrowiem¹⁵. Zmienną pośredniczącą stanowią tu określone cechy osobowości pracownika, wśród których autor teorii (Siegrist, 1996) wymienia nadmierne zaangażowanie się (*overcommitment*). Cecha ta związana z nieustannym przejmowaniem się pracą, tendencją do stałego angażowania się i nadmiernego obciążania się zadaniami zawodowymi potęguje negatywne zdrowotne efekty ewentualnego braku równowagi pomiędzy wysiłkiem a uzyskiwaną nagrodą.

W obydwu zaprezentowanych powyżej modelach wskazuje się na wymagania/wysiłek związany z pracą, ale balansuje te wymiary w jednym przypadku – stopień kontroli, w drugim – uzyskiwane nagrody.

Swego rodzaju syntezą zaproponowanych modeli jest Job Demands-Resources Model (Model JD-R¹⁶), w którym proponuje się dwa szeroko pojęte czynniki ryzyka związane ze stresem w pracy. Są wśród nich – **wymagania pracy** oraz **zasoby pracy**. Pierwszy czynnik – wymagania (kategoria wysiłku i wymagań w poprzednich modelach) może mieć różny charakter – fizyczny, psychiczny, społeczny, organizacyjny; wiąże się on z aktywnością i zaangażowaniem psychofizycznym jednostki oraz wykorzystywaniem przez nią posiadanych kompetencji. Drugim istotnym czynnikiem są zasoby – dostępne

¹³ M. Widerszal-Bazyl, *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, Bezpieczeństwo Pracy, 2009, 6, s. 7.

¹⁴ J. Siegrist, *Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work*, Journal of Occupational Health Psychology, 1996, 1.

¹⁵ M. Widerszal-Bazyl, *Psychospołeczne właściwości pracy; tegoż Pojęcie ryzyka psychospołecznego*.

¹⁶ A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demands-resources model: state of the art*, Journal of Managerial Psychology, 2007, 22.

zarówno w miejscu pracy – to jest fizyczne i społeczne aspekty pracy, które są funkcjonalne w osiągnięciu jej celów i redukują wymagania (działania podejmowane na rzecz zmniejszenia fizjologicznych i psychologicznych kosztów pracy, na rzecz stymulowania rozwoju osobistego pracowników, czemu sprzyjają np. stwarzane możliwości uczenia się, efektywna organizacja pracy, możliwości rozwoju kariery, informacje zwrotne o efektach pracy, wsparcie społeczne w miejscu pracy), jak i zasoby osobiste – z którymi pracownik przychodzi do pracy (np. wybrane cechy jego cechy osobowości, samoocena, poczucie sprawstwa). Zasoby pośredniczą w sposób istotny w uzyskiwaniu dobrostanu pracowników.

Zasoby mogą buforować wpływ wymagań pracy na wzrastające nią obciążenie i wypalenie zawodowe. Mają też znaczenie dla rozwoju motywacji i zaangażowania w pracę. Operacjonalizacja kategorii wymagań i zasobów pracy jest funkcją treści wykonywanej pracy i specyfiki organizacji, w ramach której jest realizowana.

Na podstawie modelu JD-R ryzyko psychospołeczne można określić (...) jako prawdopodobieństwo pogorszenia zdrowia pracowników i zdrowia organizacji oraz skutków tego, w warunkach wysokich wymagań (jakiegokolwiek typu) i/lub małych zasobów (jakiegokolwiek typu)¹⁷.

Psychospołeczne zagrożenia w środowisku pracy

W najszerszym ujęciu za zagrożenie przyjmuje się każde zjawisko, sytuację lub czynnik, które potencjalnie jest w stanie spowodować istotną dla jednostki szkodę¹⁸. Przyjmując za kryterium naturę spodziewanej szkody, ogólnie zagrożenia można podzielić na: fizyczne, które bezpośrednio oddziałują na jednostkę i generują szkody natury fizycznej, oraz psychospołeczne, mogące skutkować szkodami psychosomatycznymi, behawioralnymi i fizycznymi, a które poprzez doświadczany stres psychologiczny naruszają psychiczny oraz społeczny dobrostan jednostki. Oddziaływanie psychospołecznych zagrożeń ma zatem charakter pośredni, w którym kluczową rolę odgrywa doświadczanie przez jednostkę stresu w związku z wykonywaną pracą. W gospodarce opartej na wiedzy w istotnym stopniu zmienił się charakter pracy i warunki jej wykonywania. Współczesny model pracy w znacznej mierze oparty jest na aktywności umysłowej, wymaga intensywnych kontaktów interpersonalnych oraz funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo środo-

¹⁷ M. Widerszal-Bazyl, *Pojęcie ryzyka psychospołecznego*, s. 8.

¹⁸ T. Cox, A. Griffiths, S. Leka, *Work organization and work-related stress*, [w:] *Occupational Hygiene*, red. K. Gardiner, J.M. Harrington, Oxford 2005.

wisku, co sprawia, że wśród zagrożeń związanych z pracą ważną kategorię stanowią zagrożenia o naturze psychospołecznej.

Międzynarodowa Organizacja Pracy (*International Labour Organization* – ILO 1986) zaproponowała conceptualizację psychospołecznych zagrożeń jako pojęcia wyrażającego specyficzną, obciążoną ryzykiem szkodę, interakcję pomiędzy: treścią pracy, sposobem organizowania i zarządzania pracą oraz innymi środowiskowymi i organizacyjnymi warunkami a kompetencjami i potrzebami pracownika. Cox and Griffiths¹⁹ zagrożenia psychospołeczne proponują definiować jako te aspekty projektowania i zarządzania pracą oraz ich aspekty społeczne lub organizacyjne, które mogą powodować szkody psychiczne lub fizyczne. Zagrożenia psychospołeczne identyfikuje się najczęściej poprzez odwołanie do takich modeli teoretycznych, jak przywołane wyżej wymagania-kontrola-wsparcie, wymagania-zasoby, czy brak równowagi pomiędzy wysiłkiem a nagrodą²⁰ lub na zebranych danych empirycznych (listach stresorów). W tym ostatnim ujęciu najbardziej upowszechniony w literaturze jest zestaw kategorii zaproponowany przez T. Coxa i współpracowników²¹, które opisują psychospołeczne zagrożenia poprzez odwołanie się do charakterystyki środowiska pracy w jego dwóch wymiarach:

- treści pracy definiowanej poprzez: środowisko (warunki) pracy, wyposażenie stanowiska pracy, charakterystykę wykonywanych zadań, obciążenie pracą, tempo pracy, czasowe ramy pracy;

- kontekstu pracy opisywanego między innymi takimi czynnikami, jak: kultura organizacyjna i funkcjonowanie organizacji, role pełnione w organizacji, rozwój kariery, zakres decyzyjności i poczucia kontroli, relacje interpersonalne w pracy, relacja praca-życie prywatne²².

W tabeli 1 zilustrowano powyższe kategorie przykładowymi czynnikami ryzyka psychospołecznego, które można przyjąć za relatywnie uniwersalny i akceptowany przez badaczy wykaz podstawowych grup ryzyka psychospołecznego związanego z funkcjonowaniem jednostki w kontekście pracy. Stanowi on zarazem podstawę dla ramowego europejskiego podejścia do zarządzania stresem w pracy²³, przygotowanego pod patronatem Światowej Organizacji Zdrowia. Należy podkreślić, że potencjalne szkody wynikające z psychospołecznych zagrożeń związanych z pracą wraz z całym obszarem zarządzania ryzykiem psychospołecznym i zarządzania stresem w pracy są

¹⁹ T. Cox, A. Griffiths, *The nature and measurement of work-related stress: theory and practice*, [w:] *Evaluation of Human Work*, red. J.R. Wilson, N. Corlett, London 2005.

²⁰ M. Widerszal-Bazyl, *Pojęcie ryzyka psychospołecznego*.

²¹ T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalez, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Luksemburg 2006.

²² Tamże.

²³ *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, 2009.

współcześnie w Europie postrzegane jako jedne z najważniejszych wyzwań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy²⁴. Co istotne, negatywne konsekwencje stresu w pracy, obok wymiaru jednostkowego, wzmiankowanego we wcześniejszej części artykułu, mają znaczące implikacje dla organizacji. Wśród symptomów doświadczanego stresu zawodowego na poziomie organizacji można wskazać między innymi: słabą komunikację wewnętrzną, niezadowolenie i niskie morale wśród pracowników, zwiększoną liczbę konfliktów wewnętrznych, dysfunkcyjny klimat organizacyjny, niskiej jakości produkty/usługi, utratę wydajności, pogorszenie relacji z klientami/partnerami, utratę klientów, osłabienie wizerunku i reputacji organizacji, zwiększone wskaźniki fluktuacji kadry, utratę cennego personelu, zwiększoną absencję, wyższe wskaźniki wypadkowości i liczby popełnianych błędów, stałe wakaty. Generuje to wymierne koszty dla organizacji w postaci między innymi: wysokich kosztów rotacji pracowników (wzrost kosztów rekrutacji, szkoleń i przekwalifikowania), wzrost kosztów wynagrodzenia za czas choroby czy wyższe koszty skarg klientów, bądź odszkodowań wypłacanych pracownikom i klientom²⁵.

Czynniki ryzyka psychospołecznego, powiązane zarówno z treścią, jak i kontekstem pracy, narażają jednostkę na zwiększone obciążenia, które przy niewystarczających zasobach wewnętrznych i zewnętrznych będą skutkować negatywnymi, wcześniej wspomnianymi, konsekwencjami. Należy jednak podkreślić, iż sama obecność czynników ryzyka nie jest równoznaczna z doświadczaniem przez pracownika szkód fizycznych, psychologicznych, czy społecznych. Zgodnie z transakcyjnym modelem stresu²⁶, to subiektywne oszacowanie transakcji pomiędzy jednostką a zewnętrznymi okolicznościami, jako przekraczającej bieżące możliwości poradzenia sobie, stanowi kluczową zmienną mediującą znaczenie poszczególnych czynników ryzyka psychospołecznego. Zarazem zatem, czynnik pierwotnie nieistotny (neutralny), wskutek zmiany warunków środowiskowych czy jednostkowych, może zmienić swoje znaczenie i stać się czynnikiem ocenianym jako stresujący, co wynika z dynamicznego charakteru interakcji pomiędzy pracownikiem a środowiskiem pracy.

Zagrożenia psychospołeczne wynikające z treści pracy (tab. 1) odnoszą się do szeroko rozumianych warunków pracy oraz organizacji pracy. Wśród

²⁴ E. Brun, M. Milczarek, *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, Luxembourg 2007; X. Irastorza, M. Milczarek, W. Cockburn, *Second European Survey on Enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). Overview report: managing safety and health at work*, Luxembourg 2016.

²⁵ Por. np. F. Chirico, *The forgotten realm of the new and emerging psychosocial risk factors*, *Journal of Occupational Health*, 2017, 59.

²⁶ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal*.

Tabela 1

Aspekty pracy związane z psychospołecznym ryzykiem

Kategoria	Przykładowe warunki definiujące psychospołeczne ryzyko
związane z treścią pracy	
Środowisko pracy i wyposażenie stanowiska	problemy związane z niezawodnością, dostępnością, przydatnością sprzętu i urządzeń, nieodpowiednie warunki środowiska fizycznego pracy
Charakterystyka wykonywanych zadań	brak różnorodności i powtarzalność zadań, niewystarczające wykorzystanie umiejętności, brak możliwości uczenia się, praca pozbawiona znaczenia, wysoki poziom niepewności, praca wymagająca dużej koncentracji uwagi
Obciążenie pracą/tempo pracy	przeciążenie lub niedociążenie pracą (w zakresie ilości i jakości), presja czasowa
Ramy czasowe pracy	praca zmianowa, nieelastyczny harmonogram pracy, nieprzewidywalne godziny pracy, zbyt długi czas pracy
związane z kontekstem pracy	
Kultura organizacyjna i funkcjonowanie organizacji	niezdefiniowane, niezgodnione cele organizacji, słaba komunikacja wewnętrzna, niski poziom wsparcia w zakresie w rozwiązywania problemów i w rozwoju osobistym
Rola w organizacji	niejasność/niejednoznaczność i konflikt roli
Rozwój kariery	stagnacja i niepewność w przebiegu kariery, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niska płaca, brak pewności zatrudnienia, niska społeczna ocena pracy
Zakres decyzyjności/kontrola	ograniczony udział w procesie podejmowania decyzji, brak wpływu na przebieg pracy
Relacje interpersonalne w pracy	izolacja społeczna lub fizyczna, słabe relacje z przełożonymi lub współpracownikami, brak wsparcia społecznego, konflikty interpersonalne
Relacja praca - dom	sprzeczne wymagania sfery zawodowej i prywatnej (domowej), słabe wsparcie ze strony rodziny, problemy wynikające z podwójnej kariery

Na podstawie: T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalez, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Luksemburg 2006 s. 68.

nich wskazuje się na przeciążenie pracą o charakterze ilościowym (obiektywny wskaźnik związany z ilością pracy do wykonania) oraz jakościowym (subiektywny wskaźnik związany z postrzeganą trudnością pracy), zagrożenia związane z treścią/projektem zadania, jak na przykład: brak różnorodności

zadań, wysoką powtarzalność zadań, wysoki poziom niepewności odnośnie do zadania i kryteriów oceny jego wykonania, brak sposobności do uczenia się, czy z drugiej strony – zadania charakteryzujące się dużymi wymaganiami w odniesieniu do zasobów jednostki, jak na przykład praca wymagająca długotrwałej koncentracji uwagi. W ramach treści pracy wskazuje się także na potencjalne zagrożenia wynikające z organizacji stanowiska pracy oraz czasowego harmonogramu pracy: praca w godzinach nocnych czy zbyt długie godziny pracy zaburzają biologiczne rytmy okołodobowe, skutkując zmęczeniem oraz zwiększeniem poziomu doświadczanego stresu.

Katalog psychospołecznych zagrożeń wynikających z kontekstu pracy (tab. 1) odwołuje się do interakcyjnego rozumienia relacji człowiek-praca w sześciu obszarach: kultury organizacyjnej i funkcjonowania organizacji, różnych aspektów pełnionej roli w organizacji, znaczenia pracy w kontekście planowania, przebiegu i rozwoju kariery, zakresu decyzyjności i poczucia posiadanej kontroli, charakterystyki relacji międzyludzkich w miejscu pracy oraz wpływu pracy zawodowej na życie prywatne i możliwości utrzymania równowagi pomiędzy tymi sferami aktywności.

Poniżej zilustrowano wybrane, przykładowe warunki definiujące wystąpienie ryzyka psychospołecznego powiązane z treścią (1-4) i kontekstem (5-10) pracy. Przeglądu dokonano na podstawie raportów zbierających dane z szerokiego zakresu badań, w tym metaanaliz²⁷.

1. Środowisko pracy i wyposażenie stanowiska: zalicza się tutaj konsekwencje niedopasowania fizycznych aspektów środowiska pracy do jednostki powodujących jej obciążenie, jak na przykład narażenie na czynniki niebezpieczne oraz utrudnienia wynikające z nieergonomicznego stanowiska pracy czy niedostosowania narzędzi pracy do potrzeb pracownika i realizowanych przez niego zadań.

2. Charakterystyka wykonywanych zadań: w pracy nie wymagającej kwalifikacji często dominują monotonne, powtarzalne, rutynowe czynności, co wiąże się z doświadczaniem nudy i przy dużym nasileniu i/lub długim czasie doświadczania prowadzi do ogólnego pogorszenia funkcjonowania psychicznego, a także może współwystępować z lękiem i depresją. Brak informacji zwrotnych co do jakości wykonywanej pracy stanowi potencjalnie kolejne źródło stresu i współstanowi jeden z aspektów czynnika ryzyka, jakim jest niepewność.

3. Obciążenie pracą i tempo pracy: praca charakteryzująca się przeciążeniem (ilościowym i/lub jakościowym) oraz niedociążeniem (ilościowym i/lub jakościowym) generuje potencjalne zagrożenia. Z uwagi, iż wymiary

²⁷ T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalez, *Badania nad stresem*; International Labour Organization, *Workplace stress: A collective challenge*, Geneva 2016.

ilościowy i jakościowy są od siebie niezależne, może to skutkować różnymi wariantami ryzyka psychospołecznego wynikającego z warunków pracy. Obciążenie pracą należy odnosić do wymaganego tempa pracy, które charakteryzowane jest nie tylko przez szybkość wykonywanych czynności, lecz obejmuje zarazem poziom kontroli pracownika nad możliwością regulacji szybkości. Zewnętrzna kontrola tempa pracy (np. elektroniczna kontrola w postaci opaski monitorującej ruchy pracownika) wpływa niekorzystnie na zdrowie psychiczne i fizyczne²⁸.

4. Ramy czasowe pracy: liczne badania dokumentują znaczenie wydłużonego czasu pracy oraz pracy zmianowej (w tym pracy w godzinach nocnych) dla wydajności pracy, lecz także dla zdrowia pracownika, czy jego poznawczego funkcjonowania – wiele doniesień wskazuje na szkodliwość nietypowych ram czasowych. Z drugiej strony zwrócono uwagę na buforowe znaczenie możliwości kontrolowania czasu pracy przez jednostkę, nawet jeśli ma ono w znacznej mierze subiektywny, a nie realny charakter.

5. Kultura organizacyjna i funkcjonowanie organizacji: postrzeganie organizacji przez pracowników można rozpatrywać w kontekście trzech aspektów jej funkcjonowania, to jest organizacja stanowi środowisko wykonywania zadań, rozwiązywania problemów oraz rozwoju pracownika. Im niższa postrzegana jakość tych środowisk, tym większe prawdopodobieństwo wyższego poziomu stresu.

6. Rola w organizacji: w ramach zagrożeń wynikających z kontekstu pracy wskazuje się między innymi na niejasność roli, która pojawia się, kiedy jednostce brakuje informacji w zakresie pożądaných przez organizację celów pracy i oczekiwanych zachowań, jak również może współwystępować z niepewnością co do obszaru odpowiedzialności w pracy. Niejasności roli towarzyszy niższy poziom satysfakcji, większe napięcie, niższe poczucie skuteczności, niższy poziom pewności siebie. Niski poziom satysfakcji i zaangażowania stanowi konsekwencje stresu wynikające z tak zwanego niedostatku roli, czyli sytuacji, w której organizacja nie zapewnia pracownikowi pełniejszego wykorzystania jego umiejętności i potencjału. Innym zagrażającym czynnikiem jest konflikt roli, na przykład sugeruje się, że osoby pełniące tak zwane role graniczne w organizacji, to jest działające na styku różnych poziomów

²⁸ Szkodliwość wymuszonego tempa pracy potwierdzają opinie biegłych, ale także relacje pracowników niektórych firm. W ostatnich miesiącach głośna była sprawa przeciążenia, jakiego doświadczają pracownicy firmy Amazon. Według relacji prasowej: *Pracownicy stoją przy długim stole. Na ścianach światła: zielone, pomarańczowe, czerwone. Czerwone oznacza „spakować natychmiast”. Jeśli ściana zalana jest pomarańczowymi i czerwonymi migającymi lampkami, zaczyna kręcić się w głowie, kierownicy widzą, że pracujesz za wolno, i naciskają, żebyś przyspieszała, nawet jeśli brakuje ci sił. Przez taki system norma rośnie w zastraszającym tempie – opowiada „Wyborczej” pracownica Amazona (A. Rozwadowska, Znamy opinie biegłego o pracy w Amazonie: może powodować urazy psychologiczne i fizyczne, „Wyborcza” z 30.01.2018).*

organizacji są szczególnie narażone na stres. Jednym z lepiej poznanych wymiarów roli jest poziom odpowiedzialności za innych; praca angażująca emocjonalnie, o wysokim stopniu odpowiedzialności jest szczególnie obciążająca i związana ze zwiększonym prawdopodobieństwem pojawienia się syndromu wypalenia zawodowego²⁹.

7. Rozwój kariery: ilustrację zagrożeń w tym aspekcie kontekstu pracy może stanowić brak oczekiwanego rozwoju kariery, gdzie potencjalnym źródłem stresu są dwa obszary: pierwszy wiąże się z niską płacą, brakiem pewności zatrudnienia, lękiem przed zwolnieniem oraz lękiem przed przymusowym przejściem na emeryturę, a drugi odnosi się do tak zwanej niespójności statusu (nadmierny lub niedostateczny awans, a także frustracja spowodowana osiągnięciem pułapu kariery).

8. Zakres decyzyjności i kontroli: brak możliwości planowania pracy oraz kontrolowania stopnia obciążenia pracą, podejmowania decyzji o sposobie jej wykonywania i radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w przebiegu aktywności zawodowej skutkuje szeregiem negatywnych konsekwencji, takich jak: doświadczenie stresu, niepokój, apatia, wyczerpanie emocjonalne oraz obniżenie samooceny. Z drugiej strony, wymagania, jakie pociąga za sobą możliwość samodzielnego podejmowania decyzji mogą w pewnych warunkach stanowić również czynnik zagrażający dobrostanowi jednostki.

9. Relacje interpersonalne w pracy: wyróżnia się kilka typów relacji społecznych w pracy, na przykład relacje z przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, klientami. Wymiana emocji i postaw odbywająca się w tych relacjach ma istotne znaczenie, gdyż przypisuje się jej moderujące znaczenie dla niekorzystnych skutków innych psychospołecznych zagrożeń. Niski stopień społecznego wsparcia łączony jest między innymi z wysokim poziomem niepokoju, wyczerpaniem emocjonalnym, niskim poziomem satysfakcji z pracy, a dodatkowo nasila doświadczenie innych psychospołecznych obciążeń i ich negatywnych następstw.

10. Relacja praca – dom: zagrożenia związane są z dużym zaangażowaniem czasowym i energetycznym w pracę, co potencjalnie stwarza konflikt pomiędzy pełnionymi rolami w życiu zawodowym i prywatnym. Zagrożenia wynikają także z podziału ról w małżeństwie, rodzinie i związanego z tym braku wsparcia. Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym może być trudna do osiągnięcia szczególnie wówczas, kiedy wymagany jest wydłużony czas pracy, godziny pracy są nieregularne, praca ma charakter zmianowy, pracownik jest obciążony trudnymi relacjami w miejscu pracy, a także nie ma kontroli nad treścią i organizacją pracy.

²⁹ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*.

Aspekty treściowe i kontekstualne pracy zdecydowanie nie zamykają się w powyższych opisach, które jak zmienne jest otoczenie społeczno-ekonomiczne, tak dynamiczna jest też specyfika i charakterystyka zagrożeń wymagających nie tylko monitorowania, dostosowanego do niego projektowania działań profilaktycznych i kompensacyjnych, ale także przewidywania nowych, wyłaniających się zagrożeń³⁰. W efekcie globalnych procesów gospodarczych, ekonomicznych, komunikacyjnych, technologicznych i społecznych znacząco oraz intensywnie zmienia się środowisko pracy, zmieniają wymagania związane ze świadczeniem pracy. Zmieniające się środowisko pracy kształtuje nowe formy organizacyjne, które obejmują między innymi zwiększony udział w rynku pracy osób starszych, różnorakie zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w pracy, redukcja zatrudnienia, coraz powszechniejszy *outsourcing* wielu usług, zwiększone wymagania względem pracowników w zakresie elastyczności i wszechstronności, wyszczuplanie struktury organizacyjnej powodujące wzrost obciążeń pozostałych pracowników, wzrost znaczenia pracy samoregulowanej oraz pracy zespołowej³¹. Warunki te implikują pojawienie się na większą skalę zagrożeń, które do niedawna występowały raczej niszowo, jak na przykład praca prekaryjna, nowe formy zatrudnienia, wzrost niepewności zatrudnienia, intensyfikacja pracy i wzrost wymagań emocjonalnych w pracy, zacieranie różnic pomiędzy prywatną a zawodową sferą życia i tym podobne. Istotne zagrożenia wypływają z deregulacji form zatrudnienia i niepewności pracy, które destrukują dotychczasowe systemy wartości związanych z pracą i dekonstruują więzi społeczne:

prekariusze (...) wykonują zajęcia nieznanne tradycji społecznej, bez poczucia przynależności do społeczności zawodowej opartej na stałych praktykach, kodeksach etycznych oraz normach zachowań, wzajemności i braterstwa. Prekariuszki i prekariusze nie czują się częścią solidarnej społeczności pracowniczej, co sprawia, że funkcjonują w poczuciu alienacji i instrumentalnego traktowania³².

Za empiryczną ilustracją charakterystyki środowiska pracy w zakresie obecności psychospołecznych zagrożeń i ich związku z doświadczanym stresem posłużą badania kadry akademickiej³³. Systemowe przekształcenia

³⁰ Por. E. Brun, M. Milczarek, *Expert forecast on emerging psychosocial risks*; X. Irastorza, M. Milczarek, W. Cockburn, *Second European Survey on Enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). Overview report: managing safety and health at work*, Luxembourg 2016.

³¹ E. Brun, M. Milczarek, *Expert forecast on emerging psychosocial risks*.

³² G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Warszawa 2014, s. 52-53.

³³ I. Werner, A. Springer, *Occupational stress among academics: relationships with psychosocial risk and subjective health assessment*, [w:] *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, red. M. Bozina Beros, N. Recker, M. Kozina, Croatia 2018.

w dziedzinie definiowania misji uczelni wyższych oraz związane z tym zmiany w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego zmieniają warunki pracy badawczo-naukowej i dydaktycznej, tym samym modyfikując między innymi zakres i charakter zadań pracowników uczelni. Oprócz zmian w zakresie obciążeń treścią pracy, intensywne przeobrażenia obejmują wiele aspektów kontekstu pracy (wśród rudymenarnych trzeba wymienić: wartości, oczekiwania, możliwości, społeczne interakcje). Obserwowana w środowisku akademickim krajów rozwiniętych, w tym w Polsce, zwiększona presja, a zarazem zmniejszone wsparcie społeczne skutkuje intensyfikacją stresu zawodowego³⁴. Celem badań było poznanie psychospołecznych zagrożeń, jakie dostrzegają w swoim środowisku pracownicy naukowo-dydaktyczni, a także zakres, w jakim identyfikowanie psychospołecznych zagrożeń modyfikuje poziom postrzeganego stresu zawodowego. Badanie przeprowadzono w 2017 roku, z użyciem kilku narzędzi kwestionariuszowych, a udział w nim wzięło 340 pracowników różnych rodzajów uczelni. Do pomiaru psychospołecznych zagrożeń użyto Skali Ryzyka Psychospołecznego³⁵. Spośród 50 analizowanych czynników ryzyka psychospołecznego, w pierwszej dziesiątce najczęściej wskazywanych przez badanych znalazło się aż 8 czynników związanych z treścią pracy (konieczność długotrwałej koncentracji uwagi, korzystanie z nowoczesnych technologii, konieczność podnoszenia kwalifikacji, system ocen pracowniczych, dyspozycyjność, konieczność wykonywania kilku zadań równocześnie, szybkość reakcji, konieczność stosowania procedur) oraz 2 czynniki związane z kontekstem (duża liczba obowiązków, ograniczone możliwości awansu). Więcej zagrożeń dostrzegały kobiety, pracownicy ze stażem pracy od 6 do 30 lat, osoby realizujące więcej niż 250 godzin dydaktycznych w ciągu roku oraz osoby przeznaczające na rzecz pracy na uczelni więcej niż 40 godzin tygodniowo. Ilości dostrzeganych zagrożeń nie różnicowały stopnie i tytuły naukowe. Pamiętać przy tym jednak należy, iż dostrzeganie, że dany czynnik występuje w środowisku pracy nie musi jednak oznaczać, że jest on źródłem stresu dla pracowników, stąd sprawdzono na ile każdy z tych czynników ryzyka jest odbierany jako stresujący. Zatem, kiedy te najczęściej dostrzegane zagrożenia zestawiono z postrzeganym stresem zawodowym, okazało

³⁴ Np. P. Bowen, R. Rose, A. Pilkington, *Perceived stress amongst university academics*, American International Journal of Contemporary Research, 2016, 6(1); V. Catano i in., *Occupational Stress in Canadian Universities: A National Survey*, International Journal of Stress Management, 2010, 17.

³⁵ Narzędzie pozwala zidentyfikować 50 psychospołecznych zagrożeń, w tym zagrożeń należących do kategorii nowych i wyłaniających się (A. Mościcka-Teske A., Potocka, *Skala Ryzyka Psychospołecznego. Budowa i zasady stosowania*, Łódź – Gdańsk, 2014). Założenia teoretyczne narzędzia bazują na koncepcji T. Coxa i współpracowników (T. Cox, A. Griffiths, S. Leka, *Work organization*; T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalez, *Badania nad stresem*), wyróżniających zagrożenia pochodzące z treści oraz kontekstu pracy.

się, że w części przypadków obecność psychospołecznego zagrożenia nie przekładała się na doświadczanie stresu wskutek działania tego czynnika ryzyka. Brak tej zależności odnotowano w odniesieniu do korzystania z nowoczesnych technologii oraz systemu ocen pracowniczych: podleganie ocenie pracowniczej może bowiem nieść ze sobą pozytywne wartości, takie jak docenienie czy awans, a stosowanie nowoczesnych technologii jest postrzegane jako narzędzie użyteczne i niezbędne. Co ciekawe, chociaż badani wśród najczęściej wskazywanych czynników ryzyka wskazywali czynniki treści pracy, to doświadczają istotnie większych obciążeń kontekstem niż treścią pracy (zagrożenia wynikające z kontekstu pracy korelowały z postrzeganym stresem na poziomie 0,6 vs 0,39 dla zagrożeń wynikających z treści pracy). Dodatkowo, diagnoza ogólnego poziomu stresu w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych ujawniła wyższy ogólny wskaźnik stresu niż badania przeprowadzone na grupie pracowników o zróżnicowanych profesjach. Postrzegany poziom stresu zawodowego nie różnicował stopień awansu akademickiego³⁶, co może między innymi sugerować, że w tej grupie zawodowej poziom obciążeń psychospołecznych i odczuwanej presji (np. publikacyjnej, awansowej) nie zmienia się wraz z awansem.

Rekomendacje dla praktyki poradniczej

Praca stanowi dla jednostki potencjalne źródło stresu, jest ona w różnych wymiarach powiązana z potencjalnymi ryzykami psychospołecznymi, które mogą zmniejszyć motywację i efektywność działania pracowników, spowodować szereg negatywnych konsekwencji zdrowotnych w skali jednostkowej. Mogą także przyczynić się do obniżenia efektywności i utraty „zdrowia” organizacji. Przeciwdziałanie tym zagrożeniom uzależnione jest w części od specyfiki samej pracy i warunków jej wykonywania, a narzędzi do takich działań można poszukiwać przede wszystkim w ramach polityki organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym i skoncentrowanej na prewencji stresu zawodowego³⁷. Warto zwrócić uwagę, że dostrzeżono wagę oddziaływań indywidualnych, także o charakterze poradniczym i edukacyjnym w ramach działań systemowych. Świadczy o tym chociażby propozycja modelu zarządzania ryzykiem psychospołecznym w miejscu pracy stanowiąca część *Narodowej Strategii Ochrony Zdrowia Pracujących*, opracowana przez specjalistki z Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi³⁸, która uwzględnia jako szczególnie istotne następujące zagadnienia:

³⁶ I. Werner, A. Springer, *Occupational stress among academics*.

³⁷ M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk, *Miejsce pracy na miarę oczekiwań*, Łódź 2010.

³⁸ M. Waszkowska, A. Wężyk, D. Merez, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu, 2013, 19(4), s. 446.

- profilaktykę zagrożeń w miejscu pracy,
- promocję zdrowia,
- łączenie życia zawodowego z życiem prywatnym, rodzinnym,
- nadzór, rozpoznanie, profilaktykę, ocenę ryzyka i monitorowanie zagrożeń,
- edukację zdrowotną, doradztwo i wsparcie specjalistyczne,
- wstępne i okresowe badania lekarskie.

Części omawianych we wcześniejszej części niniejszego tekstu czynników ryzyka można zapobiegać lub choćby minimalizować ich skutki poprzez działania z zakresu poradnictwa zawodowego/poradnictwa kariery adresowanego do pracowników. Można założyć, że co najmniej trzy aspekty pracy, w obrębie których lokalizują się psychospołeczne ryzyka prowadzące do narastania stresu pracowników, mogą stanowić bezpośrednio lub pośrednio przedmiot działań poradniczych. Wśród nich jest i **obszar związany z rozwojem kariery**, i **obszar relacji rodzina (dom)-praca**. Wydaje się także, że przynajmniej niektóre aspekty związane ze **stosunkami międzyludzkimi w pracy** mogą także stanowić przedmiot działań autodiagnostycznych i treningowych w ramach poradnictwa zawodowego.

Konstruowanie kariery i bezpośrednio z nim związane poruszanie się w obszarze relacji pomiędzy pracą a rodziną stanowią kompetencje, jakie można nabyć w toku całonocnego poradnictwa realizowanego w różnych formach, do którego jednostka będzie miała stały dostęp, przede wszystkim w krytycznych momentach swojej biografii zawodowej, takich jak tranzycje z edukacji na rynek pracy i odwrotnie, przerwanie toku zawodowej aktywności i konieczność przekwalifikowania się, poszukiwania nowych dróg aktywności zawodowej wobec wyzwań zmieniającego się rynku pracy³⁹.

Proces konstruowania kariery jest wkomponowany w zorganizowany cykl przygotowania organizmu do inteligentnego rozpoznania afordancji (potencjalnych możliwości) kariery. W rozmytej rzeczywistości motywowane działania skierowane na realizację celu kariery ulegają odłożeniu w czasie, gdyż jednostki najpierw muszą długotrwale zainwestować w kapitał kariery (...), następnie przeszukać środowiskowe szanse w ramach pól kariery, a na końcu przetestować wartość zgromadzonego kapitału kariery⁴⁰.

Tę świadomość powinni posiadać pracownicy, którzy muszą poznać reguły rządzące rynkiem pracy, możliwości *versus* ograniczenia funkcjonowania

³⁹ M. Piorunek, *Cykl życia zawodowego człowieka. Konteksty edukacyjno-poradnicze*, [w:] *Edukacyjne konteksty współczesności – z myślą o przyszłości*, red. J. Madalińska-Michalak, N.G. Piękała, Kraków 2018.

⁴⁰ A. Bańka, *Proaktywność i decyzyjność. Nowe miary adaptacji twórczej do rozmytej rzeczywistości rynku pracy*, [w:] *Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, red. V. Drabik-Podgórna, M. Podgórna, Toruń 2016, s. 35-36.

w świecie pracy, w tym potencjalne ryzyka psychospołeczne, na które są narażeni w ramach aktywności zawodowej w organizacji. Tej wiedzy powinno towarzyszyć poznanie technik ułatwiających zmaganie się z nimi w kontekście identyfikowania, pozyskiwania oraz wykorzystywania zasobów osobistych i społecznych.

Aktualni i potencjalni uczestnicy rynku pracy powinni poznać specyfikę planowania i realizowania kariery, która z jednej strony wymaga skonstruowania hierarchii życiowych celów, przede wszystkim tych odległych, kierunkowych, biograficznych, których składową jest praca zawodowa, z drugiej zaś – elastyczności w obrębie szczegółowych celów i planów edukacyjno-zawodowych oraz strategii osiągania wyznaczonych celów. Oznacza to, z jednej strony, kształtowanie postawy otwartości na zmiany, elastyczności w myśleniu i działaniu, z drugiej zaś – postawy proaktywności. Osoby o wysokim poziomie proaktywności odznaczają się optymizmem w ocenie rzeczywistości oraz zaradnością w radzeniu sobie z przeciwnościami, umiejętnościami dostrzegania i wykorzystywania różnych możliwości, wykazują zaangażowanie oraz wytrwałość w przekształcaniu środowiska pod kątem własnych potrzeb⁴¹.

Kreowaniu poszczególnych epizodów życia zawodowego powinna w dłuższej perspektywie towarzyszyć „refleksyjność biograficzna”, umożliwiająca łączenie trzech perspektyw czasowych – przeszłości, teraźniejszości i przyszłości składających się na całościowy rozwój zawodowy człowieka, uspołnianie i porządkowanie różnych doświadczeń zdobywanych w toku rozwoju kariery⁴². Wspomniana refleksyjność, będąca komponentem kompetencji biograficznej, stanowi ważny element autorefleksji niezbędnej w profilaktyce problemów związanych z całościowym konstruowaniem kariery.

Służą temu zróżnicowane metody pracy z osobami na różnych etapach życiowych. Wydaje się, że szczególny potencjał ma tutaj praca o charakterze coachingowym, realizowana w toku przygotowania do podejmowania kolejnych decyzji zawodowych, podczas przechodzenia na rynek pracy, a następnie konsolidacji w roli zawodowej w określonym otoczeniu pracowniczym⁴³. Zadaniem coacha byłoby niedyrektywne stymulowanie procesów

⁴¹ Tamże.

⁴² U. Tokarska, *Kształcenie kompetencji biograficznej jako forma profilaktyki problemów egzystencjalnych współczesnego człowieka*, [w:] *Poradnictwo. Kolejne przybliżenia*, red. M. Piorunek, Toruń 2011.

⁴³ Por. koncepcje M.L. Savickas, *Life Design: A General Model for Career Intervention in the 21st Century*, *Journal of Counseling & Development*, 2010, 90(1); tegoż, *Constructing Careers: Actor, Agent and Author*, *Journal of Employment Counselling*, 2011, 48; R.V. Peavy, *Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń*, Bielsko Biala 2014; rozważania dotyczące coachingu: A. Piasecka, *Coaching jako metoda wsparcia pracownika*, [w:] *Poradnictwo – kolejne przybliżenia*, red. M. Piorunek, Toruń 2011; J. Surzykiewicz, M. Kulesza (red.), *Coaching społeczny. W poszukiwaniu efektywnych form wsparcia osób w trudnych sytuacjach życiowych*, Warszawa 2013.

poszukiwania u osób na poszczególnych etapach życiowych zasobów umożliwiających podejmowanie i realizowanie decyzji edukacyjno-zawodowych, wspieranie pogłębionej pracy jednostki nad dokonywaniem wglądu w siebie, w swoje rzeczywiste motywacje, potrzeby, priorytety życiowe.

W wielu sytuacjach związanych z rozwojem kariery istotne będą także inne formy i strategie wspierania – na przykład informacyjne, konsultacyjne nastawione na wspólne rozwiązywanie problemów, skoncentrowane na wsparciu emocjonalnym i tym podobne – stanowiące składową szeroko rozumianego poradnictwa kariery (poradnictwa zawodowego).

W toku działań edukacyjno-poradniczych wskazane jest także trenowanie przez jednostki na poszczególnych etapach rozwojowych tak zwanych umiejętności miękkich, kompetencji społecznych, które rzutują później na atmosferę pracy, współdziałanie w ramach zespołów pracowniczych, umiejętność radzenia sobie ze zmiennością i nieprzewidywalnością. Niezbędne jest tworzenie warunków dla pracowników (aktualnych i przyszłych) do treningu socjalizacyjnego w różnych rolach społecznych, podejmowanie działań kooperacyjnych w zespołach zadaniowych, uczenie się efektywnej komunikacji, organizacji czasu tak w wymiarze codziennym, jak i życiowym. Proces ten ma charakter ciągły, a szkolenia, treningi obejmujące wyżej wymienione zakresy przedmiotowe oraz indywidualne i grupowe poradnictwo z tego zakresu powinny być włączane, w zależności od potrzeb (jednostki i organizacji), na różnych etapach rozwoju kariery pracowniczej.

Reasumując, całkowita eliminacja psychospołecznych czynników ryzyka w środowisku pracy nie jest zapewne możliwa, co więcej – musimy zdawać sobie sprawę z ich rozwojowego charakteru i ograniczonych możliwości predykcji w tym zakresie. Możemy jednak, na poziomie organizacji, podejmować działania zmierzające do ograniczenia i przeciwdziałania ich negatywnym skutkom oraz, na poziomie jednostkowym, dążyć do uświadomienia pracownikom czynników ryzyka i uczenia ich umiejętności niezbędnych z punktu widzenia zmagania się z utrudnieniami w środowisku pracy oraz radzenia sobie w sytuacjach stresu zawodowego.

BIBLIOGRAFIA

- Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Fundacja IPN, Warszawa 1995.
- Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: state of the art*, *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22.
- Bańka A., *Proaktywność i decyzyjność. Nowe miary adaptacji twórczej do rozmytej rzeczywistości rynku pracy*, [w:] *Zawód czy kompetencje? Wymagania rynku pracy a wspieranie rozwoju kariery*, red. V. Drabik-Podgórna, M. Podgórna, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.

- Bowen P., Rose R., Pilkington A., *Perceived stress amongst university academics*, American International Journal of Contemporary Research, 2016, 6(1).
- Brun E., Milczarek M., *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007.
- Catano V., Francis L., Haines T., Kirpalani H., Shannon H., Stringer B., Lozanski L., *Occupational Stress in Canadian Universities: A National Survey*, International Journal of Stress Management, 2010, 17.
- Chirico F., *The forgotten realm of the new and emerging psychosocial risk factors*, Journal of Occupational Health, 2017, 59.
- Cox T., Griffiths A., *The nature and measurement of work-related stress: theory and practice*, [w:] *Evaluation of Human Work*, red. J.R. Wilson, N. Corlett, CRS Press, London 2005.
- Cox T., Griffiths A., Leka S., *Work organization and work-related stress*, [w:] *Occupational Hygiene*, red. K. Gardiner, J.M. Harrington, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006.
- Dugiel G., Tustanowska B., Kęcka K., Jasińska M., *Przegląd teorii stresu*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, 2012, 1.
- Heszen I., *Psychologia stresu. Korzystne i niekorzystne skutki stresu życiowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Heszen I., Sęk H., *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- International Labour Organization, *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control*, International Labour Office, Geneva 1986.
- International Labour Organization, *Workplace stress: A collective challenge*, International Labour Office, Geneva 2016.
- Irastorza X., Milczarek M., Cockburn W., *Second European Survey on Enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). Overview report: managing safety and health at work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016.
- Johnson J.V., *Control, collectivity and the psychosocial work environment*, [w:] *Job control and worker health*, red. S.L. Sauter, J.J. Hurrell jr., C.L. Cooper, Wiley, Chichester 1989.
- Kaczmarek A., Curyło-Sikora P., *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, Hygeia Public Health, 2016, 51(4).
- Karasek R.A., *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, Administrative Science Quarterly, 1979, 24.
- Karasek R.A., Theorell T., *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York 1990.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer-Verlag, New York 1984.
- Marek T., Fąfrowicz M., *Stres organizacyjny – próba reinterpretacji w kontekście Verońskiego Modelu Stresu*, [w:] *Fundament fachowych kompetencji. Nauki społeczne w kształceniu managerów*, red. J. Chłopecki, Wydawnictwo WSliZ, Rzeszów 1999.
- Mościcka-Teske A., Potocka A., *Skala Ryzyka Psychospołecznego. Budowa i zasady stosowania*, Komisja Krajowa NSZZ Solidarność, Łódź – Gdańsk, 2014.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Peavy R.V., *Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń*, Taos Institute, Bielsko Biała 2014.
- Piasecka A., *Coaching jako metoda wsparcia pracownika*, [w:] *Poradnictwo – kolejne przybliżenia*, red. M. Piorunek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.

- Piorunek M., *Cykl życia zawodowego człowieka. Konteksty edukacyjno-poradnicze*, [w:] *Edukacyjne konteksty współczesności – z myślą o przyszłości*, red. J. Madalińska-Michalak, N.G. Piкуła, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2018.
- Rozwadowska A., *Znamy opinie biegłego o pracy w Amazonie: może powodować urazy psychologiczne i fizyczne*, „Wyborcza” z 30.01.2018.
- Savickas M.L., *Life Design: A General Model for Career Intervention in the 21st Century*, *Journal of Counseling & Development*, 2010, 90(1).
- Savickas M.L., *Constructing Careers: Actor, Agent and Author*, *Journal of Employment Counseling*, 2011, 48.
- Sęk H., *Salutogeneza i funkcjonalne właściwości poczucia koherencji*, [w:] *Zdrowie – stres – zasoby*, red. H. Sęk, T. Pasikowski, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2001.
- Siegrist J., *Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work*, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, 1.
- Standing G., *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Surzykiewicz J., Kulesza M. (red.), *Coaching społeczny. W poszukiwaniu efektywnych form wsparcia osób w trudnych sytuacjach życiowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Terelak J., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
- Tokarska U., *Kształcenie kompetencji biograficznej jako forma profilaktyki problemów egzystencjalnych współczesnego człowieka*, [w:] *Poradnictwo. Kolejne przybliżenia*, red. M. Piorunek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010.
- Waszkowska M., Węzyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 2013, 19(4).
- Werner I., Springer A., *Occupational stress among academics: relationships with psychosocial risk and subjective health assessment*, [w:] *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, red. M. Bozina Beros, N. Recker, M. Kozina, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia, Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland, University North, Koprivnica, Croatia 2018.
- Widerszal-Bazył M., *Psychospołeczne właściwości pracy jako źródło stresu a zdrowie*, *Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego*, 2003, 66.
- Widerszal-Bazył M., *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy, Bezpieczeństwo Pracy*, 2009, 6.
- Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, CIOP-PIB, Warszawa 2009.