



**Marta Młokosiewicz\***  
Uniwersytet Szczeciński

## STRES W MIEJSCU PRACY A POTENCJAŁ PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Polska należy do krajów o najwyższym w Europie odsetku zestresowanych pracowników. W opracowaniu podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób destrukcyjny stres w miejscu pracy może niszczyć potencjał zatrudnionych. Dla realizacji tak postawionego celu przyjrano się istocie stresu związanego z pracą, jego przyczynom i skutkom oraz aktualnej skali zjawiska. Efektem podjętych rozważań są rekomendacje dotyczące tworzenia miejsc pracy przyjaznych zatrudnionym, w których mogą oni podtrzymać i rozwijać tkwiący w nich potencjał. W opracowaniu posłużono się przeglądem literatury przedmiotu oraz dostępnych raportów z badań nad stresem w miejscu pracy.

**Słowa kluczowe:** stres w miejscu pracy, organizacja, pracownik, przyjazne miejsce pracy

### Wprowadzenie

Postępująca globalizacja – niosąca za sobą wzrost konkurencyjności rynków, presję na ciągły wzrost wydajności zatrudnionych, potrzebę permanentnych zmian organizacyjnych, natłok informacji przyspieszający procesy komunikacyjne

---

\* Adres e-mail: [marta.mlokosiewicz@usz.edu.pl](mailto:marta.mlokosiewicz@usz.edu.pl).

i związany z tymi czynnikami wzrost tempa pracy, wielozadaniowości, presji na zdobywanie nowej wiedzy, a także mocno współcześnie odczuwany przez pracujących brak poczucia stabilności zatrudnienia – spowodowała poważne zaburzenia równowagi *życie – praca* znacznego odsetka pracowników na całym świecie i związane z tym nasilone odczuwanie pogorszenia dobrostanu psychicznego (MOP, 2016; Rosa, 2013). Z badania przeprowadzonego przez Matrix w 2013 roku wynika, że w krajach UE-27 koszty depresji wynikającej z pracy kształtują się przeciętnie na poziomie 617 mld euro rocznie, obejmując koszty absencji chorobowych (272 mld euro), utraty produktywności (242 mld euro) oraz koszty opieki zdrowotnej (63 mld euro) i społecznej (39 mld euro) (EU-OSHA, 2014, s. 34). Ogrom ponoszonych kosztów społecznych i finansowych sugeruje skalę zjawiska negatywnego stresu w miejscach pracy w Europie oraz potrzebę zapobiegania i przeciwdziałania mu.

Polska należy do krajów o najwyższym w Europie odsetku zestresowanych pracowników<sup>1</sup>. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zjawisko destrukcyjnego stresu w miejscu pracy może niszczyć potencjał zatrudnionych. Jest to pytanie istotne zarówno dla organizacji, w kontekście ponoszonych z tytułu stresu strat ekonomicznych oraz w kontekście rynku pracownika obserwowanego w wielu segmentach rynku pracy, jak i dla pracowników, w kontekście ich zdrowia psychicznego i fizycznego, zdolności do pracy, dobrostanu oraz sytuacji materialnej. Dla realizacji tak postawionego celu przyjrzało się istocie destrukcyjnego stresu w miejscu pracy, jego przyczynom i skutkom oraz aktualnej skali zjawiska. Efektem podjętych rozważań są rekomendacje dla przedsiębiorstw oraz instytucji dotyczące tworzenia miejsc pracy przyjaznych zatrudnionym, w których mogą oni podtrzymać i rozwijać tkwiący w nich potencjał. W opracowaniu posłużono się przeglądem literatury przedmiotu oraz dostępnych raportów z badań nad stresem w miejscu pracy.

---

<sup>1</sup> Pracownicy w Polsce należą do najbardziej zestresowanych w Europie. Według OECD ponad 53% z nich odczuwa stres w pracy. Bardziej zestresowani w miejscu pracy są tylko Grecy (58%) i Turcy (67,5%) (Praca.Interia.pl, 2015).

## 1. Potencjał pracowników a istota, uwarunkowania i skutki destrukcyjnego stresu w miejscu pracy

W *Słowniku języka polskiego* (Szymczak, 1981, s. 854) zdefiniowano potencjał pracy jako zakres możliwości, zdolności, sprawności, tkwiący w ludziach, instytucjach, rzeczach. Poczrowski podobnie ujmuje kapitał ludzki jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (ich wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), który ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika, będącego jego właścicielem, jak i dla organizacji, której używa on swojego zasobu na określonych warunkach (Poczrowski, 2008, s. 21). Korzystając z definicji potencjału pracy i poszerzając ją o ujęcie zasobowe zaproponowane przez Poczrowskiego, „potencjał pracowników” można zdefiniować jako mający określoną dla pracownika i organizacji wartość zasób możliwości i sprawności tkwiący w zatrudnionych (ich wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji, wartości), który może się ujawnić i rozwijać przy zapewnieniu określonych warunków. Przyjmując takie ujęcie potencjału pracowników, można wyróżnić jego cztery zasadnicze elementy – poziomy:

- a) potencjał intelektualny: wiedza, umiejętności takie jak innowacyjność, przedsiębiorczość, myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów, zarządzanie czasem itp.;
- b) potencjał moralny: etyka ogólna i zawodowa (sumienność, rzetelność, uczciwość, odpowiedzialność, kultura osobista itp.);
- c) potencjał psychologiczny: motywacja, kondycja (zdrowie) psychiczna, kompetencje społeczne, takie jak np. otwartość na innych, komunikatywność;
- d) potencjał fizyczny: kondycja (zdrowie) fizyczne (wytrzymałość, odporność na zmęczenie, sprawność fizyczna, brak chorób).

W warunkach ogromnej dynamiki zmian i wyzwań stojących przed organizacjami sukces przedsiębiorstwa w stopniu dużo większym niż dotąd zależy od autentycznego zaangażowania potencjału pracowników w wykonywaną pracę. Właściwe wykorzystanie, podtrzymanie i rozwój tego potencjału wymaga jednak spełnienia określonych warunków. Doświadczanie przez zatrudnionych długotrwałego stresu w miejscu pracy może stanowić istotną barierę w tym procesie. W literaturze przedmiotu podkreśla się bowiem, że istnieje optymalny poziom pobudzenia stresowego sprzyjający sprawnemu działaniu i zachowaniu dobrego stanu zdrowia, natomiast

jego przekroczenie staje się nadmiernym obciążeniem dla organizmu i może prowadzić do wyczerpania (Ostrowska, Michcik, 2014, s. 13). O takim poziomie stresu można więc powiedzieć, że jest destrukcyjny. W takim rozumieniu ujmowany jest stres, któremu przyjrano się w niniejszym opracowaniu.

Stres w miejscu pracy definiowany jest jako sytuacja, w której dochodzi do konfliktu między możliwościami, umiejętnościami i wiedzą pracownika a warunkami pracy, stawianymi wymaganiami i oczekiwaniami, i w której pracownik nie jest w stanie sprostać tym wymaganiom, oczekiwaniom, czując dyskomfort związany z warunkami pracy (Gólcz, 2012, s. 5; Żołnierczyk-Zreda, 2015, s. 7). Cox i Griffiths w *The nature and measurement of work-related stress: theory and practice* (2005, za: EU-OSHA, 2014, s. 5) uznają, że stres związany z pracą pojawia się na skutek oddziaływania zagrożeń psychospołecznych, czyli takich, które negatywnie wpływają na samopoczucie psychiczne lub psychofizyczne pracownika oraz wynikają z zależności między planowaniem pracy a zarządzaniem pracą w kontekście organizacji i społeczeństwa. Do takich zagrożeń – przyczyn stresu związanego z pracą – należy zaliczyć (Gólcz, 2012; Ostrowska, Michcik, 2014; WHO, 2009):

- a) nadmierne obciążenie pracą ilościowe (duża ilość pracy, zbyt szybkie tempo pracy, krótkie terminy) i jakościowe (zadania ponad możliwości pracownika, zbyt wysokie wymagania emocjonalne, duża odpowiedzialność, trudne decyzje, dylematy moralne);
- b) niedociążenie jakościowe pracą (praca poniżej kwalifikacji, monotonia i monotypowość pracy, zbyt mała odpowiedzialność);
- c) brak kontroli nad pracą (nieelastyczne harmonogramy pracy, nieregularne i nieprzewidywalne lub nietypowe godziny pracy, nieustanna presja czasu, współpracowników, kierownictwa);
- d) złe stosunki międzyludzkie i niewłaściwa kultura organizacyjna (m.in. brak wsparcia od przełożonych, współpracowników, ciągła rywalizacja, brak współpracy, konflikty interpersonalne, niedostateczna komunikacja, zachowania nieetyczne w zespole pracowniczym, w tym mobbing i dyskryminacja, brak jasności celów organizacji);
- e) brak poczucia współuczestnictwa (żaden lub znikomy wpływ na sprawy związane z organizacją, nieuwzględnianie opinii wynikających z wiedzy i doświadczenia pracowników);

- f) niejasne role czy konflikt ról w organizacji (sprzeczne wymagania, oczekiwania czy zadania do wykonania, niepewność zatrudnienia);
- g) złe lub trudne fizyczne, chemiczne i ergonomiczne warunki pracy (hałas, promieniowanie, za wysoka lub za niska wilgotność i temperatura powietrza, wystawienie na drgania i wibracje, niewłaściwe oświetlenie, szkodliwe substancje, niespełniające wymogów ergonomicznych wyposażenie stanowiska pracy itp.);
- h) brak możliwości rozwoju kariery zawodowej;
- i) niewłaściwie przeprowadzaną restrukturyzację;
- j) wykluczające się nawzajem wymagania w pracy i w domu utrudniające pogodzenie ról zawodowej z życiem rodzinnym (nierównowaga życie prywatne – praca).

Wymienione stresory nie sprzyjają pozytywnemu pobudzeniu stresowemu, tworzą raczej sytuację dystresu (Selye, 1977), w której pojawiają się negatywne skutki stresu w pracy. Mogą się one objawiać na kilku poziomach funkcjonowania pracowników, w tym na poziomie: fizjologicznym (m.in. zmiany częstości skurczów serca i ciśnienia krwi, przyspieszony oddech, wzmożone wydzielanie hormonów i przemiana materii, utrata lub wzmożenie apetytu, bezsenność), poznawczym (trudności z koncentracją uwagi i podejmowaniem decyzji, skłonności do popełniania błędów), emocjonalnym (lęk, gniew, niepokój, niecierpliwość), behawioralnym (skłonności do zachowań sprzyjających wypadkom, agresywnych, kontraproduktywnych czy uzależnień) (Gólczyk, 2012, s. 6; WUP, 2012; Żołnierczyk-Zreda, 2015, s. 8). Jeżeli stan napięcia stresowego utrzymuje się długo, może prowadzić do psychicznego i fizycznego wyczerpania oraz poważnych zmian w stanie zdrowia pracownika, wśród których wymienia się (Gólczyk, 2012, s. 7):

- a) zespoły bólowe mięśni karku, barków oraz okolicy krzyżowo-lędźwiowej kręgosłupa;
- b) owrzodzenie układu pokarmowego oraz bolesne skurcze jelit;
- c) obniżenie odporności organizmu na infekcje;
- d) nadciśnienie tętnicze, udar mózgu, chorobę wieńcową, zawał mięśnia sercowego;
- e) depresje, nerwice;
- f) choroby nowotworowe;

g) zaburzenia zdrowia i zachowania związane z przyjmowaniem tytoniu, alkoholu lub środków odurzających dla obniżenia napięcia psychicznego.

Oprócz wymienionych skutków stresu związanego z pracą ujawniających się w pogorszeniu zdrowia fizycznego i psychicznego (co wpływa na zdolność do wykonywania pracy i relacje rodzinne pracowników) pogarsza się także ich sytuacja materialna – na skutek chorób i urazów wynikających ze stresu konieczne są zwolnienia lekarskie, przymusowe urlopy lub rezygnacja z pracy, ponoszenie kosztów leczenia, co uszczupla lub eliminuje dochody z pracy. Na poziomie zakładu pracy zagrożone jest natomiast bezpieczeństwo pracy, terminowość wykonania zadań, efektywność i jakość pracy, przeprowadzanie zmian w firmie (większy opór zestresowanych pracowników), pojawia się problem absencji i rotacji (oraz konieczność zastępstw na tych stanowiskach lub ewentualnej rekrutacji), braku zaangażowania w pracę u zestresowanych osób, utraty ich motywacji i pewności siebie oraz ograniczenia przez nich kontaktów ze współpracownikami (EU-OSHA, 2014, s. 6; Gólczyński, 2012; Ostrowska, Michcik, 2014, s. 14; WUP, 2012). Przekłada się to na konkretne konsekwencje finansowe stresu w miejscu pracy ponoszone przez przedsiębiorstwa czy instytucje, również takie straty ekonomiczne, które są trudne do oszacowania, wynikające np. z niskiego etosu pracy, wzrostu bierności i apatii wśród personelu, braku poczucia podmiotowości czy zaniku potrzeby zawodowego spełnienia.

## 2. Stres związany z pracą w Polsce – raporty z badań

W tej części pracy poddano analizie dane wtórne z dostępnych raportów z badań nad stresem (jego skalą i przyczynami) w miejscu pracy dotyczące Polski. Zbiorcze wyniki tych badań ukazano w tabeli 1.

Tabela 1. Stres w miejscu pracy w Polsce

The Workforce View in Europe 2017, 2018/ADP Polska		
Częstotliwość doświadczania stresu – Polska (2017, 2018)	2017 22% pracowników – codziennie, 24% pracowników – raz w tygodniu, 34% pracowników – raz w miesiącu, 19% pracowników – nigdy	2018 27% pracowników – codziennie, 43% pracowników – w każdym tygodniu, 22% pracowników – w każdym miesiącu, 11% pracowników – nigdy

cd. tabeli 1

Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2016. Raport z badania opinii pracowników fizycznych oraz umysłowo-fizycznych/Koalicja Bezpieczni w Pracy		
Stres wśród pozostałych fizycznych, chemicznych i biologicznych zagrożeń w miejscu pracy – według ocen pracowników (2016)	Ogółem	1) stres (72%), 2) hałas (68%), 3) bolesne lub męczące pozycje (64%), 4) noszenie lub przesuwanie ciężkich ładunków (61%), 5) bardzo wysokie lub bardzo niskie temperatury (57%), 6) wdychanie pyłów (45%), 7) wibracje, drgania narzędzi i maszyn (43%), 8) kontakt z substancjami chemicznymi lub biologicznymi (37%), 9) żadne z powyższych (5%)
	Pracownicy fizyczni: a – odsetek deklarujących narażenie na zagrożenie (mniejszość/ok. połowę/większość czasu) b – w tym: deklarujący narażenie przez większość czasu	1) stres (a – 64%, b – 20%), 2) hałas (a – 70%, b – 32%), 3) bolesne lub męczące pozycje (a – 66%, b – 25%), 4) noszenie lub przesuwanie ciężkich ładunków (a – 67%, b – 24%), 5) bardzo wysokie lub bardzo niskie temperatury (a – 63%, b – 24%), 6) wdychanie pyłów (a – 53%, b – 19%), 7) wibracje, drgania narzędzi i maszyn (a – 50%, b – 15%), 8) kontakt z substancjami chemicznymi lub biologicznymi (a – 41%, b – 9%), 9) żadne z powyższych (7%)
	Pracownicy umysłowi: a – odsetek deklarujących narażenie na zagrożenie (mniejszość/ok. połowę/większość czasu) b – w tym: deklarujący narażenie przez większość czasu	1) stres (a – 80%, b – 30%), 2) hałas (a – 65%, b – 23%), 3) bolesne lub męczące pozycje (a – 62%, b – 17%), 4) noszenie lub przesuwanie ciężkich ładunków (a – 55%, b – 13%), 5) bardzo wysokie lub bardzo niskie temperatury (a – 50%, b – 15%), 6) wdychanie pyłów (a – 37%, b – 12%), 7) wibracje, drgania narzędzi i maszyn (a – 35%, 11%), 8) kontakt z substancjami chemicznymi lub biologicznymi (a – 33%, b – 8%), 9) żadne z powyższych (3%)
European Opinion Poll on Occupational Safety and Health/EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work – badania dotyczące Polski, 2013		
Skala stresu	51% pracowników w Polsce uznało, że stres w miejscu pracy jest zjawiskiem powszechnym (podobnie 51% w Europie), w tym 18% twierdziło, że sytuacje stresowe są bardzo częste, a 33%, że są one częste; 48% zatrudnionych uznało, że przypadki stresu w pracy są rzadkością (45% w Europie), w tym 30%, że są one dość rzadkie, 17% – że są bardzo rzadkie, a 1% ankietowanych uznał, że nie ma stresu w pracy	
Kontrola nad zjawiskiem stresu	Według 55% pracowników w Polsce (54% w Europie) problem stresu jest dobrze rozwiązywany w ich miejscu pracy, według 42% jest odwrotnie	

cd. tabeli 1

Główne przyczyny stresu związanego z pracą według pracowników w Polsce	84% pracowników – reorganizacja pracy lub niepewność zatrudnienia, 65% – nadmiar przepracowanych godzin lub obciążenie pracą, 59% – brak jasności co do ról i obowiązków, 58% – ograniczona możliwość wpływu na własne zasady pracy, 57% – padanie ofiarą niedopuszczalnych zachowań takich jak mobbing, 53% – brak wsparcia ze strony kolegów lub przełożonych przy wypełnianiu swoich obowiązków
Poznaj swoje prawa w pracy – wsparcie kompetencyjne działaczy OPZZ oraz pracowników/OPZZ, 2013	
Źródła stresu	– kontakty z przełożonym(i) (17%), – obciążenie pracą (16%), – ilość pracy (13%), – tempo pracy (11%), – poważne incydenty w relacjach interpersonalnych (10%), – inne czynniki (10%), – konkretne polecenie lub zadania (8%), – kontakty z kolegami (6%), – urządzenia lub maszyny (3%), – nieregularny czas pracy (3%), – przerwy i/lub dni wolne (2%), – nadgodziny (1%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ADP Polska (2017), EU-OSHA (2013), Koalicja Bezpieczni w Pracy (2016), OPZZ (2013).

Jak wynika z danych umieszczonych w tabeli 1, w ostatnich latach wzrósł odsetek Polaków odczuwających stres w miejscu pracy. W 2018 roku już ponad jedna czwarta polskich pracowników doświadczała go codziennie, przy czym prawie jedna trzecia pracowników (32%) uważała, że firma nie jest zainteresowana ich samopoczuciem psychicznym (ADP Polska, 2018, s. 28). Według ocen pracowników stres związany z zagrożeniami psychospołecznymi zajmował pierwsze miejsce wśród pozostałych zagrożeń (fizycznych, chemicznych i biologicznych) w miejscu pracy (wskazywało na to aż 72% ankietowanych), a doświadczano go częściej niż uciążliwości związanych z hałasem, bolesnymi lub męczącymi pozycjami na stanowisku pracy, noszeniem lub przesuwaniem ciężkich ładunków, bardzo wysokimi lub bardzo niskimi temperaturami, wdychaniem pyłów, wibracjami, drganiem narzędzi i maszyn czy uciążliwości związanych z kontaktem z substancjami chemicznymi lub biologicznymi. Stres dotyczył bardziej pracowników umysłowych niż fizycznych i więcej pracowników umysłowych (około 1/3) niż fizycznych (1/5) doświadczało go przez większość czasu pracy (Koalicja Bezpieczni w Pracy, 2016, s. 15). W 2013 roku połowa (51%) polskich pracowników uznała, że stres w pracy jest zjawiskiem



powszechnym, przy czym częściej twierdziły tak kobiety (59%), osoby w wieku 35–54 lata, zatrudnieni w miejscach pracy powyżej 50 pracowników (58%) oraz zatrudnieni na pełny etat (53%). Tylko niewiele ponad połowę zatrudnionych zgodziło się ze stwierdzeniem, że problem stresu jest w ich miejscu pracy dobrze rozwiązywany, uważali tak zwłaszcza młodzi pracownicy w wieku 18–34 lata (61%), mężczyźni (59%), pracujący w firmach zatrudniających do 9 osób (62%) oraz 57% pracujących na niepełnym etacie (EU-OSHA, 2013). Z przywołanego badania wynika również, że pracownicy w Polsce, podobnie jak ankietowani pracownicy z pozostałych krajów europejskich, wśród najważniejszych przyczyn stresu wskazywali na reorganizację pracy lub niepewność zatrudnienia, a następnie na nadmiar pracy (przepracowanych godzin) lub obciążenie pracą. Wśród przyczyn stresu znacznego odsetka zatrudnionych znalazły się także kontakty z przełożonym(i) (OPZZ, 2013).

W wielu badaniach podejmowano próby identyfikacji czynników sprzyjających przeciwdziałaniu zjawisku stresu w miejscu pracy. Zasadniczo zbieżne są opinie na ten temat formułowane przez ekspertów z krajów całego świata, odzwierciedlone w opracowaniu przygotowanym przez Międzynarodową Organizację Pracy, w którym wskazano na następujące istotne kwestie (MOP, 2016, s. 6–7):

- dostępność zasobów (specjalistów, konsultantów, instytucji wspierających i prowadzących badania nad stresem w pracy, czasu i środków finansowych na poziomie krajowym oraz organizacji),
- integracja metod na poziomie krajowym i miejsca pracy,
- zrozumienie i świadomość zagrożeń psychospołecznych oraz stresu związanego z pracą,
- dostępność odpowiednich narzędzi do walki ze stresem i metod interwencji.

Wśród wymienionych szczególnym problemem w walce ze stresem zawodowym w europejskim kręgu kulturowym jest przekonanie interesariuszy o trudnościach finansowych, organizacyjnych (w przeprowadzeniu interwencji dotyczących zagrożeń psychospołecznych) i kadrowych (odpowiednio przygotowani eksperci), brak porozumienia między partnerami społecznymi oraz trudności w egzekwowaniu przepisów. Mimo istniejących regulacji prawnych i wysokiej świadomości problemu związanej ze wzrostem skali promocji odpowiedzialnych praktyk biznesowych wskazuje się w tych krajach na dominację kultury odszkodowań zamiast orientacji na profilaktykę oraz na błędy w sztuce zawodowej popełniane przez doradców i praktyków (MOP, 2016, s. 8–9).

Walka ze stresem w miejscu pracy nie jest więc łatwa i potwierdzają to również badania europejskich menedżerów. Nieco ponad 40% spośród nich (co wykazało „Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń”) uznało, że zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy są trudniejsze do kontrolowania i niwelowania niż tradycyjne zagrożenia z dziedziny BHP (EU-OSHA, 2010).

## Podsumowanie

Z podjętych w opracowaniu rozważań wynika, że destrukcyjny stres w miejscu pracy może dotyczyć wszystkich poziomów potencjału pracowników. Na poziomie intelektualnym jego działanie blokuje procesy myślenia, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, innowacyjność i sprzyja błędom. Na poziomie moralnym sprzyja zanikowi etosu pracy, zachowaniom agresywnym (takim jak mobbing), kontrproduktywnym czy innym nieetycznym działaniom. Na poziomie psychologicznym wpływa na obniżenie motywacji, nerwice i depresje oraz zanikanie ujawniania się kompetencji społecznych pracowników (otwartości, skłonności do współpracy itd.). Na poziomie fizycznym przyspiesza zużywanie się organizmu, powoduje mniejszą odporność na zmęczenie i mniejszą wytrzymałość na standardowy wysiłek podejmowany w pracy oraz sprzyja wypadkom.

Ze względu na wymienione negatywne skutki stresu należy wzmacniać świadomość, że walka ze stresem w miejscu pracy wiąże się przede wszystkim z ochroną potencjału zatrudnionych – cennego (kluczowego współcześnie) zasobu organizacji i zapewnieniem mu warunków do rozwoju, tak oczekiwanego przez pracodawców – na jego czterech poziomach: intelektualnym, moralnym, psychicznym i fizycznym. Podejmowane w tym zakresie działania powinny dotyczyć zarówno wymiaru indywidualnego (być adresowane do konkretnych pracowników odczuwających destrukcyjny wpływ stresu), jak i zbiorowego (profilaktyka i stosowne zmiany organizacyjne), sięgać zarówno do przyczyn, jak i skutków tego zjawiska. W walce ze stresem nie powinno się także zapominać o wymiarze systemowym: właściwych uregulowaniach prawnych i prawidłowym egzekwowaniu prawa, krajowych programach ochrony zdrowia uwzględniających walkę ze stresem w miejscu pracy oraz odpowiednio funkcjonującym systemie ochrony zdrowia zapewniającym poradnictwo i wsparcie dla osób dotkniętych stresem w miejscu pracy.

Na poziomie organizacji należy stosować nie tylko podejście reaktywne, lecz także proaktywne. Podejście reaktywne powinno uwzględniać bieżące monitorowanie występujących sytuacji stresowych, dokładną diagnozę czynników warunkujących stres oraz ich wpływu na efektywność pracy i samopoczucie zatrudnionych oraz minimalizowanie oddziaływania przyczyn i skutków występującego stresu. Podejście proaktywne związane z prewencją powinno obejmować identyfikację możliwych zagrożeń psychospołecznych, promocję metod radzenia sobie ze stresem w wymiarze indywidualnym i na poziomie organizacji. Działania związane z profilaktyką oraz ocena sytuacji związanych z występującym stresem powinny być dokonywane systematycznie. Najlepiej jeśli zostaną włączone w kompleksowy system zarządzania BHP w miejscu pracy. Praktyki BHP przeznaczone do rozwiązywania problemów związanych ze stresem w miejscu pracy powinny obejmować następujące zagadnienia (MOP, 2016, s. 14–15):

- a) zapobieganie chorobom zawodowym i innym chorobom związanym z pracą, a także urazom powstającym podczas wykonywania pracy;
- b) poprawa warunków i organizacji pracy,
- c) uwzględnienie zagrożeń psychospołecznych w ocenie ryzyka oraz w metodach zarządzania nim, a także wdrożenie zbiorowych metod profilaktycznych (tak jak w przypadku innych zagrożeń istniejących w miejscu pracy) przez dostosowanie organizacji i warunków pracy;
- d) podniesienie poziomu zdolności pracowników do radzenia sobie z trudnościami;
- e) budowanie systemów wsparcia społecznego dla pracowników w miejscu pracy;
- f) ocena potrzeb organizacji przez uwzględnienie interakcji organizacyjnych, indywidualnych oraz relacji pracownik – organizacja przy ustalaniu wymagań dotyczących zdrowia pracowników.

## Literatura

ADP Polska (2017). *The Workforce View in Europe 2017*. Pobrane z: <https://www.adp.pl/assets/vfs/Family-29/Workforce-View/PL-WorkforceView-WP-2017-VF.pdf> (15.02.2018).

- ADP Polska (2018). *The Workforce View in Europe 2018*. Pobrane z: [www.adp.pl/assets/vfs/.../Workforce-View-2018/PL/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf](http://www.adp.pl/assets/vfs/.../Workforce-View-2018/PL/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf) (15.02.2018).
- EU-OSHA (2010). *European survey of enterprises on new and emerging risks: managing safety and health at work*. European Agency for Safety and Health at Work. European Communities, Luxembourg. Pobrane z: [https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1\\_osh\\_management](https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management) (15.02.2018).
- EU-OSHA (2013). *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*. European Agency for Safety and Health at Work. Pobrane z: <https://osha.europa.eu/pl/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013> (15.02.2018).
- EU-OSHA (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. European Agency for Safety and Health at Work. Pobrane z: [https://osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view](https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view) (15.02.2018).
- Gólczyński M., (2012). *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*. Warszawa: Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy.
- Koalicja Bezpieczni w Pracy (2016). *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2016. Raport z badania opinii pracowników fizycznych oraz umysłowo fizycznych*. Pobrane z: <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2016/11/Raport-Bezpieczeństwo-Pracy-w-Polsce-2016.pdf> (15.02.2018).
- MOP (2016). *Stres w miejscu pracy: wspólne wyzwanie*. Pobrane z: <https://www.ciop.pl/CIOPortalWAR/file/77235/MOP16FragRaportu.pdf> (15.02.2018).
- OPZZ (2013). *Raport Poznaj swoje prawa w pracy – wsparcie kompetencyjne działaczy OPZZ oraz pracowników*. Warszawa: OPZZ. Pobrane z: [www.opzz.org.pl/assets/.../wyniki-ankiety-dotyczacej-stresu-w-miejscu-pracy.pdf](http://www.opzz.org.pl/assets/.../wyniki-ankiety-dotyczacej-stresu-w-miejscu-pracy.pdf) (15.02.2018).
- Ostrowska, M., Michcik, A. (2014). Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 12–15.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Praca.Interia.pl (2015). *Ponad 53 proc. pracowników w Polsce narażona na stres w pracy*. Pobrane z: [http://praca.interia.pl/news-ponad-53-proc-pracownikow-w-polsce-narazona-na-stres-w-pracy,nId,1916984#utm\\_source=paste&utm\\_medium=paste&utm\\_campaign=chrome](http://praca.interia.pl/news-ponad-53-proc-pracownikow-w-polsce-narazona-na-stres-w-pracy,nId,1916984#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome) (16.06.2018).
- Rosa, H. (2013). *Acceleration at work*. 16th Conference of the European Association of Work and Organisational Psychology, Imagine the future world: how do we want to work tomorrow? 22–25 May, Münster, Germany.

- Selye, H. (1977). *Stres okiełznany*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Szymczak, M. (red.) (1981). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- WHO (2009). *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym: ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*. Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
- WUP (2012). *Teczka informacyjna. Poradź sobie ze stresem*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie – Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). *Jak radzić sobie ze stresem zawodowym – trening oparty na uważności*. Warszawa: ZUS.

## STRUGGLE WITH STRESS IN THE WORKPLACE AS A PROTECTION OF EMPLOYEES 'POTENTIAL

### Abstract

Poland belongs to the countries with the highest percentage of stressed employees in Europe. In this study it was made an attempt to find an answer to the question how the phenomenon of destructive stress in the workplace can destroy the potential of employees. The effect of the considerations are recommendations for creating workplaces that are friendly to employees, in which they can maintain and develop their potential. The study used a review of the subject literature and available reports on stress in the workplace.

**Keywords:** stress in the workplace, organization, employee, friendly workplace

**JEL codes:** M12, M14

### Cytowanie

Młokosiewicz, M. (2018). Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 235–247. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-20.