

Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług

okres realizacji: 28.09.2015 – 25.10.2017

na podstawie umowy nr 15/2015/IP zawartej pomiędzy ZUS i CIOP-PIB w dniu 28.09.2015 r.

ETAP III:

Opracowanie zaleceń służących przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań. Opracowanie broszury nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiałów szkoleniowych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Okres realizacji: : 01.01.2017 – 25.10.2017

Autorzy opracowania

Zofia Mockała, Andrzej Najmiec

Praca naukowo-badawcza objęta prawami autorskimi. Praca może być wykorzystana wyłącznie w celu nieodpłatnego upowszechniania.

Spis treści

1. Streszczenie	3
2. Harmonogram realizacji pracy naukowo – badawczej.....	7
3. Cel i zakres pracy	8
4. Sposoby przeciwdziałania stresowi.....	10
4.1. Przeciwdziałanie stresowi – poziom indywidualny.....	13
4.1.1. Programy antystresowe	13
4.1.2. Zdrowy styl życia	14
4.1.3. Podsumowanie działań na poziomie indywidualnym	15
4.2. Przeciwdziałanie stresowi – poziom organizacyjny	16
4.2.1. Działania obniżające ograniczenia organizacyjne w pracy	18
4.2.2. Działania obniżające poziom wymagań pracy	19
4.2.3. Działania zapobiegające stresującym zachowaniom klientów	20
4.2.4. Działania obniżające konflikty interpersonalne w pracy.....	22
4.2.5. Działania wzmacniające poczucie kontroli w pracy oraz wsparcie społeczne.....	22
5. Wnioski i zalecenia nt. przeciwdziałania stresowi dla poszczególnych grup zawodowych	24
5.1. Pracownicy firm ubezpieczeniowych.....	24
5.2. Pracownicy ubezpieczeń społecznych.....	29
5.3. Pracownicy administracji podatkowej.....	33
5.4. Pracownicy telefonicznej obsługi klienta.....	38
5.5. Pracownicy opieki zdrowotnej.....	43
6. Opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu	50
6.1. Metody diagnozy przyczyn stresu.....	50
6.1.1. Kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy”	51
6.1.2. Lista kontrolna do oceny obciążenia psychicznego.....	54
6.1.3. Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK).....	54
6.2. Metody diagnozy konsekwencji stresu.....	55
6.2.1. Kwestionariusz OLBI do oceny wypalenia zawodowego	55
6.2.2. Inne wskaźniki konsekwencji stresu psychospołecznego	56
7. Podsumowanie.....	57
8. Piśmiennictwo	60

Załączniki

- Załącznik 1a Broszura pt. „Stres w pracy z klientem – źródła, skutki i sposoby przeciwdziałania” – treść
- Załącznik 1b Broszura pt. „Stres w pracy z klientem – źródła, skutki i sposoby przeciwdziałania” – materiał przygotowany edytorsko do druku (dołączony do sprawozdania)
- Załącznik 2 Materiały szkoleniowe przeznaczone dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP zawierające informacje nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem

1. Streszczenie

Celem pracy naukowo-badawczej pn.: *Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług* była ocena występowania, źródeł i skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem I etapu pracy było opracowanie metodologii badań, przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych oraz rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie co najmniej 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

W ramach realizacji I etapu pracy opracowano metodologię badań wybierając teorie i zmienne psychologiczne pozwalające ocenić poziom stresu wynikającego z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego) oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Wybrano zmienne pozwalające określić konsekwencje stresu w postaci oceny dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne), potrzeby określonych zmian oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy), a także zmienną pośredniczącą w tych związkach, tj. pracę emocjonalną.

Na podstawie przeglądu literatury wybrano i przygotowano kwestionariusze do badań ilościowych:

1. Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy (Cieślak, Widerszal, 2000) do oceny poziomu wymagań, poczucia kontroli, odczuwanego wsparcia społecznego pochodzącego od przełożonych i współpracowników, dobrostanu (samopoczucia fizycznego i psychicznego) oraz potrzeby zmian.
2. Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) (Bazińska, Szczygieł, 2013) do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów) pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług.
3. Kwestionariusz OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka, do oceny wypalenia zawodowego - wyczerpania i zdystansowania wobec pracy.

4. Skalę Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE (Finogenow, Wróbel i Mróz, 2015), która pozwala mierzyć formy pracy emocjonalnej - pracę głęboką oraz 2 aspekty pracy płytkiej: ukrywanie uczuć i udawanie emocji.

5. Metryczkę socjodemograficzną: Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy ? zbierającą informacje na temat: wieku, płci, wykształcenia, stanu cywilnego, rodzaju umowy o pracę, stażu pracy, stanowiska pracy, absencji chorobowej, przewlekłych chorób, dobowego czasu pracy z klientem osób badanych oraz formy własności.

Ze względu na prawa autorskie do poszczególnych metod wykorzystanych w badaniach, ankieta nie może być umieszczana w załączniku do sprawozdania. Metryczka socjometryczna wraz ze szczegółowym opisem metod wykorzystanych w badaniach została dołączona do sprawozdania z Etapu I.

Wybrano firmę badawczą oraz rozpoczęto realizację badań kwestionariuszowych w grupie 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem II etapu pracy było zakończenie badań ankietowych (ilościowych) w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych. W celu przygotowania danych do analiz statystycznych zweryfikowano poprawność i rekodowano dane wg kluczy dedykowanych do poszczególnych metod kwestionariuszowych. Analiza statystyczna uzyskanych wyników przeprowadzana była niezależnie w pięciu grupach pracowników w zakresie: źródeł stresu i konsekwencji fizycznych i psychicznych, różnic międzygrupowych z uwzględnieniem rodzajów działalności, płci, wieku, wykształcenia (analiza korelacji, wariancji i regresji).

Zakończono badania ilościowe w grupie 1604 pracowników z następujących sektorów:

- usług związanych z administracją podatkową – badanie pracowników urzędów skarbowych (liczebność grupy: 403),

- usług związanych z ubezpieczeniami, w tym ubezpieczeniami społecznymi – badanie pracowników ubezpieczeń społecznych (liczebność grupy: 200) oraz pracowników firm ubezpieczeniowych prywatnych (liczebność grupy: 198),
- usług związanych z telefoniczną obsługą klientów – pracownicy *call-center*, telefonicznych biur obsługi klienta, którzy obsługują połączenia przychodzące (liczebność grupy: 388),
- usług opieki zdrowotnej – pracownicy tego sektora, którzy mają bezpośredni, pozamedyczny kontakt z pacjentami (liczebność grupy: 415).

W ramach realizacji II etapu pracy i dokonanej analizy statystycznej uwzględniono zmienne psychologiczne mogące być źródłem stresu wynikającego z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego) oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Jako zmienne zależne uwzględniono wskaźniki dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne) oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy), a także zmienną pośredniczącą w tych związkach, tj. pracę emocjonalną. Dokonano analizy potrzeb zmian niezależnie dla wszystkich pięciu grup pracowników.

Celem III etapu pracy było opracowanie zaleceń służących przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań. Opracowano:

1. zalecenia służące przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań,
2. broszurę nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi,
3. materiały szkoleniowe dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP,
4. opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych (szczegółowo opisany w sprawozdaniu).

W oparciu o uzyskane wyniki badań, zostały opracowane zalecenia służące przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Zalecenia

uwzględniają zarówno wyniki badań w obszarze psychospołecznych warunków pracy, jak i potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników. Odnoszą się one zarówno do oddziaływań organizacyjnych oraz ukierunkowanych na indywidualnego pracownika.

Źródła i skutki stresu oraz sposoby przeciwdziałania stresowi zostały przedstawione w formie broszury oraz materiałów szkoleniowych przeznaczonych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP. Zawierają one również opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Zakłada się, że dzięki popularyzacji wyników badań oraz opracowanych wniosków i zaleceń dotyczących profilaktyki stresu w pracy z klientem, poprzez broszurę i materiały szkoleniowe, zostanie zwiększona świadomości pracowników i pracodawców na temat działań prewencyjnych możliwych do przeprowadzenia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

2. Harmonogram realizacji pracy naukowo – badawczej

pn. „Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług”

Termin realizacji: 28.09.2015 - 25.10.2017

Rezultat do rozliczenia (nr i tytuł etapu)	Termin realizacji etapu
1. Opracowanie metodologii badań. Przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych. Rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.	28.09.2015 01.12.2015
2. Kontynuacja badań ankietowych (ilościowych) w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych. Weryfikacja poprawności i przekształcenie danych. Analiza statystyczna uzyskanych wyników w czterech grupach – analiza źródeł stresu i konsekwencji fizycznych i psychicznych, różnic międzygrupowych z uwzględnieniem rodzajów działalności, płci, wieku, wykształcenia (analiza korelacji, wariacji i regresji). Przedstawienie wyników i wniosków w postaci opisowej i graficznej.	01.01.2016 01.12.2016
3. Opracowanie zaleceń służących przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań. Opracowanie broszury nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiałów szkoleniowych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.	01.01.2017 25.10.2017

3. Cel i zakres pracy

Celem pracy naukowo-badawczej była ocena występowania, źródeł i skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem nadrzędnym pracy naukowo-badawczej jest zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców na temat działań prewencyjnych możliwych do przeprowadzenia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

Zakres pracy:

Celem pracy była identyfikacja czynników odpowiedzialnych za stres w miejscu pracy, a także skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

W ramach 1 etapu pracy:

- opracowano metodologię badań;
- przygotowano kwestionariusze do badań ilościowych;
- rozpoczęto badania kwestionariuszowe w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

W ramach 2 etapu pracy:

- przeprowadzono badania uwarunkowań stresu (poziom wymagań, poczucie kontroli, wsparcie społeczne, stresujące relacje z klientem) i jego skutków (samopoczucie fizyczne i psychiczne, wypalenie zawodowe) oraz rodzaju pracy emocjonalnej (płytko/ głęboko) w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem;
- przeprowadzono analizę statystyczną wyników oddzielnie w grupach pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

W 3 etapie pracy opracowano:

- zalecenia nt. przeciwdziałania stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem;

- broszurę nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi;
- materiały szkoleniowe dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów bhp;
- opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

4. Sposoby przeciwdziałania stresowi

Przed wskazaniem zaleceń opartych na wynikach badań realizowanych w niniejszym projekcie zostaną omówione wybrane informacje literaturowe z zakresu przyczyn i konsekwencji stresu oraz sposobów radzenia sobie ze stresem na poziomie indywidualnym i przeciwdziałania stresowi na poziomie organizacyjnym.

Stres

Pojęcie stresu wprowadził do fizjologii Hans Selye i określił go jako „*niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie niedomagania*” (Selye, 1974). Reakcja stresu wg tego autora ma charakter trójfazowy i rozwija się w etapach:

- stadium reakcji alarmowej – mobilizacja sił organizmu, szok i podjęcie przez organizm działań obronnych. Reakcje fizjologiczne: przyspieszona akcja serca, przyspieszony oddech, wyłączenie procesów metabolicznych, zwiększone ciśnienie krwi, zwężenie naczyń krwionośnych.
- stadium odporności – względna adaptacja, przystosowanie do stresora. Organizm przystosowuje się do działania czynników szkodliwych działających od dłuższego czasu ale słabo toleruje inne czynniki dotychczas nieszkodliwe. Wysoki poziom kortyzolu – hormonu stresu.
- stadium wyczerpania – utrata zdolności obronnych w wyniku zbyt intensywnego i długotrwałego działania stresora, co może doprowadzić do utraty przez organizm zdolności obronnych i zaburzenia funkcji fizjologicznych.

Późniejsze badania wykazały, że reakcja stresowa jest w znacznym stopniu specyficzna, tzn. jej przebieg zależy od charakteru działającego bodźca, a także od właściwości indywidualnych organizmu m.in. cech osobowości.

Jedną z wielu cech osobowości, badaną w kontekście radzenia sobie ze stresem i wypaleniem jest twardość (ang. *hardiness*). Pojęcie twardości wprowadziła do psychologii Suzanne Kobasa (Kobasa, 1979). Twardość to cecha osobowa składająca się z trzech komponentów:

- zaangażowania, rozumianego jako wiara w prawdę oraz silne poczucie sensowności podejmowanych działań;

- kontroli, czyli przekonań o możliwości wpływania na występujące w otoczeniu sytuacje i zdarzenia;
- poszukiwania wyzwań, odnoszącego się do przekonania, że zmiana, a nie stabilizacja jest normalnym sposobem życia.

Układ tych właściwości wyznacza indywidualną twardość człowieka, która umożliwia mu radzenie sobie w sytuacjach trudnych. Osoby twarde charakteryzują się skłonnością do silnego angażowania się w działania, które uważają za słuszne, uwewnętrznionym poczuciem kontroli i poczuciem wpływu, jak również otwartością na zmiany, tolerancją niejasności i tendencją do interpretowania napotykanym wymagań w kategoriach wyzwań (Kobasa, i in., 1982). Badacze twierdzą, że to właśnie zdolność do pozytywnej oceny i interpretacji sytuacji zagrażającej łagodzi skutki stresu u osób twardech. Jednakże twardość wpływa nie tylko na ocenę spostrzeganych sytuacji, ale determinuje także sposoby radzenia sobie i dostępność posiadanych zasobów (Ogińska-Bulik, 2008).

Badania empiryczne na różnych grupach zawodowych – np.: pielęgniarzach, menedżerach (Cieślak, Widerszal-Bazyl i Łuszczynska-Cieślak, 2000) - potwierdzają, że osoby twarde w silnie stresujących sytuacjach lepiej radzą sobie ze stresem, cieszą się lepszym zdrowiem i rzadziej uskarżają się na dolegliwości fizyczne (za: Baka, 2013).

Sposoby reakcji na sytuacje trudne oraz konsekwencje zdrowotne stresu mogą być uwarunkowane również sposobem myślenia o świecie i zachodzących zmianach. Epstein wyróżnia dwa wymiary ludzkiego myślenia: konstruktywny i destruktywny. Myślenie konstruktywne sprzyja radzeniu sobie z problemami życiowymi w sposób, który zwiększa szanse skutecznych rozwiązań, przy minimalnych kosztach. Myślenie destruktywne sprzyja utrwalaniu destrukcyjnych schematów przez wyparcie, odizolowanie bezpośredniego doświadczenia, asymilację i uzgadnianie oraz rozwój tak zwanego uwrażliwienia i kompulsji (Epstein, 1994, s. 716; za: Kolańczyk, 1999). Autor zakłada, że zachowanie człowieka jest wynikiem wyborów kompromisowych, uwzględniających podstawowe potrzeby. W swoich badaniach Catlin i Epstein (1992; za: Pietraszko i Rychlik, 2009), wykazali, iż zachodzi zależność pomiędzy ilością i jakością doświadczeń a późniejszymi przekonaniami. Jeśli doświadczenia są pozytywne, tworzone przekonania są adaptacyjne i konstruktywne, i odwrotnie: im więcej negatywnych doświadczeń (przemoc, odrzucenie), tym więcej przekonań dysfunkcyjnych u danej jednostki. W przypadku stresu pracowników takie doświadczenia mogą być związane z psychospołecznymi warunkami pracy i jakością kontaktów z klientami –

długotrwałe stykanie się ze złymi warunkami pracy, małym wsparciem społecznym, wysokimi wymaganiami pracy bądź stresującym zachowaniem klientów, może prowadzić do myślenia destruktywnego i gorszego radzenia sobie ze stresem.

Badania prowadzone w środowisku pracy dowodzą, że nadmierne wymagania pracy, brak możliwości sprawowania kontroli nad własną pracą, niskie wsparcie społeczne i inne czynniki psychospołeczne stwarzają ryzyko pojawienia się reakcji stresowej, która w przypadku gdy jest częsta lub długotrwała, prowadzi do pogorszenia się samopoczucia fizycznego i psychicznego pracownika, a w dalszej perspektywie do wielu schorzeń (Łuczak i Żołnierczyk-Zreda, 2002). Natomiast umiejętność radzenia sobie ze stresem pozwala uniknąć lub zminimalizować jego negatywny wpływ na człowieka.¹

Wśród skutków stresu na organizm człowieka znajdują się: niepokój, depresja, choroby układu krążenia, osłabienie odporności organizmu, choroby autoimmunologiczne, migreny, choroby układu mięśniowo-szkieletowego i inne; w skrajnych przypadkach stres może prowadzić do samobójstwa (Sharma i Rush, 2014). Stres wpływa negatywnie również na funkcjonowanie pracowników: efektywność pracy, absencję chorobową, zadowolenie z pracy, wypalenie zawodowe, zachowania kontrproduktywne, rotację pracowników (np. Jensen i in., 2013; Meilser i in., 2017; Schonfeld i in., 2017). Z tego względu pracodawcy zainteresowani poprawą zdrowia pracowników i minimalizacją skutków zdrowotnych powinni prowadzić działania ukierunkowane na profilaktykę stresu w miejscu pracy.

Profilaktyka stresu w miejscu pracy powinna obejmować:

- monitoring poziomu stresu zawodowego obejmujący badanie poziomu stresu wśród pracowników oraz określenie jego przyczyn;
- wprowadzenie zmian w środowisku pracy zmniejszających poziom stresu zawodowego oraz w miarę możliwości eliminowanie źródeł stresu i kształtowanie umiejętności radzenia sobie ze stresem².

¹http://www.zus.pl/documents/10182/167782/kompleksowy+program+interwencji+profilaktycznej+ukierunkowanej+na+zapobieganie+chorobom+uk%C5%82adu+kr%C4%85%C5%BCenia_Etap+1/8b7d1786-4bba-4a58-95ef-386797a72582

² <http://www.programyzdrowotne.pl/Portals/1/Files/PDF/programy/krazenie.pdf>

4.1. Przeciwdziałanie stresowi – poziom indywidualny

Metody przeciwdziałania stresowi i ograniczania jego konsekwencji ukierunkowane na pracownika zawierają elementy promocji zdrowego stylu życia oraz udział w programach antystresowych, kształcących umiejętności radzenia sobie ze stresem, asertywności i inne, opisane poniżej.

4.1.1. Programy antystresowe

Pracownicy powinni mieć możliwość rozwoju swoich umiejętności psychologicznych poprzez udział w treningach antystresowych, podczas których uczyliby się radzenia sobie ze stresem, stosowania technik relaksacji, sposobów radzenia sobie z negatywnymi emocjami i stresującymi zachowaniami klientów, treningach komunikacji interpersonalnej, asertywności, które pomagają w zapobieganiu wielu sytuacjom stresowym, a także treningach takich umiejętności, jak zarządzanie czasem, które pomagają radzić sobie z presją czasu. Udział w tego typu programach antystresowych nie tylko redukuje odczuwany poziom stresu i symptomy depresji oraz zwiększa umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach w pracy z klientami i ze stresem psychospołecznym, lecz także może skutkować obniżeniem ciśnienia krwi, pozytywnym nastawieniem i ogólną poprawą zdrowia psychicznego. Efektem udziału pracowników w tego typu treningach będzie zwiększenie ich zadowolenia z pracy i poprawa efektywności (np. McCraty i in., 2004).

Przykładowe techniki, które wspomagają radzenie sobie ze stresem:

Techniki relaksacyjne

Relaksacja neuromięśniowa - polega na zmniejszaniu napięcia psychicznego poprzez stopniowe, metodyczne rozluźnianie mięśni.

Trening oddechowy - polega na uczeniu się głębokiego przeponowego oddechu, ćwicząc koncentrację i uwagę na samym procesie oddychania.

MBSR (Mindfulness-based stress reduction) – program redukcji stresu poprzez koncentrację uwagę na bieżącym doświadczeniu (uwaga). Badania naukowe wykazują skuteczność MBSR w

poprawie umiejętności koncentracji, redukcji stresu i większej odporności na negatywne emocje (np. Grossman i in., 2003).

Techniki poznawczo-behawioralne – łączące rolę myśli i postaw w kształtowaniu motywów i reakcji ze zmianą zachowania, np. technika oceny poznawczej (uczy spojrzenia na stresor z innej perspektywy) czy technika prób poznawczych (w sztucznie stworzonych warunkach jednostka oswaja się z sytuacjami, które normalnie budzą w niej niepokój, dzięki czemu nie są dla niej tak stresujące w realnym życiu).

4.1.2. Zdrowy styl życia

Aktywność fizyczna nie tylko poprawia zdrowie fizyczne, ale także wpływa na samopoczucie psychiczne podnosząc pewność siebie, optymizm, wewnętrzny spokój, jakość snu, obniżając lęk i symptomy depresji, dając poczucie kontroli nad życiem³. Światowa Organizacja Zdrowia zaleca zdrowym osobom w wieku od 18 do 64 lat, co najmniej 150 minut ćwiczeń aerobowych o umiarkowanej intensywności tygodniowo lub co najmniej 75 minut o dużej intensywności tygodniowo. Dodatkowo, zalecane jest wykonywanie ćwiczeń wzmacniających główne grupy mięśniowe przynajmniej dwa razy w tygodniu (WHO, 2011).

Inne elementy zdrowego stylu życia zapobiegające negatywnym konsekwencjom stresu to:

- właściwe odżywianie;
- kontrola wagi;
- niepalenie papierosów i nie nadużywanie alkoholu;
- dostateczna ilość snu (Jones i in., 2010).

Programy promocji zdrowego stylu życia, a zwłaszcza aktywności fizycznej, prowadzone w przedsiębiorstwach wpływają na zmniejszenie absencji chorobowej, zadowolenie z pracy, ograniczenie stresu i rotacji pracowników (Proper i in. 2002), ale także na wzrost produkcji, spadek absencji chorobowej, zmniejszenie liczby wypadków (Malińska, 2012).

³ <http://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/exercise-and-stress/art-20044469>

Miejsca pracy mogą promować aktywność fizyczną poprzez tworzenie na terenie firmy miejsc do ćwiczeń i zapewnianie przerw na krótkie formy ćwiczeń fizycznych, zapewnianie parkingów rowerowych i nagradzanie pracowników za dojeżdżanie do pracy na rowerze (przy zapewnieniu odpowiedniego zaplecza sanitarnego), udostępnienie pracownikom karnetów do klubów fitness, klubów sportowych, na basen, zachęcanie do korzystania ze schodów czy wreszcie organizując tzw. *walking meetings* – zebrania w formie spacerów. Te działania są szczególnie istotne w odniesieniu do pracowników łączących obsługę klienta z pracą na stanowisku komputerowym wymuszającym długotrwałą pozycję siedzącą.

Inne aspekty zdrowego stylu życia mogą być uwzględnione poprzez zapewnienie regularnych badań profilaktycznych i kontrolę narażenia na choroby cywilizacyjne, zapewnienie przerw w pracy na posiłek, upowszechnianie wiedzy o zdrowym stylu życia, a także integrację i podjęcie form aktywności dla pracowników w grupie wiekowej 50+.

4.1.3. Podsumowanie działań na poziomie indywidualnym

Do działań na poziomie indywidualnym można zaliczyć:

- Wprowadzenie programu profilaktyki stresu: monitorowanie, diagnoza i przeciwdziałanie stresowi;
- Zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne;
- Zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów;
- Zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze złością, gniewem i niechęcią, związanymi ze stresującymi zachowaniami klientów;
- Umożliwienie pracownikom udziału w treningach zarządzania czasem, które mogą pomóc w radzeniu sobie z presją czasu;
- Promocja zdrowego stylu życia, m.in. wysiłku fizycznego, który pomaga radzić sobie z emocjami i stresem;

- Regularne badania profilaktyczne oraz kontrolę narażenia na choroby cywilizacyjne takie, jak np. Otyłość, cukrzyca, nadciśnienie, miażdżyca, choroba wieńcowa;
- Zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez ułatwianie dostępu do różnych form zajęciowych: karnety na basen, gimnastykę, organizowanie wycieczek w grupach pracowniczych;
- Zapewnienie przerw na posiłek i krótkie formy ćwiczeń fizycznych, szczególnie w odniesieniu do pracowników łączących obsługę klienta z pracą na stanowisku komputerowym wymuszającym długotrwałą pozycję siedzącą;
- Integracja i podjęcie form aktywności dla pracowników z grupie wiekowej 50+, np.: wyjazdy integracyjne, atrakcje kulturalne (koncerty, spektakle teatralne).

4.2. Przeciwdziałanie stresowi – poziom organizacyjny

Rozpoczęcie programu profilaktyki stresu powinno być poprzedzone diagnozą psychologiczną, obejmującą pomiar poszczególnych stresorów, zasobów w pracy, jak również pomiar samopoczucia psychicznego i fizycznego. W tym celu mogą zostać wykorzystane różne narzędzia do pomiaru stresorów i w pracy od najbardziej rozbudowanych (np. *Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy PWP*), po krótkie listy kontrolne oceniające poziom występowania czynników obciążających (np. *Lista kontrolna Europejskiej Fundacji poprawy Warunków Pracy i Życia*). Szczegółowy opis narzędzi do diagnozy stresu jest umieszczony w rozdziale *Opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu*.

Badania wskazują, że na stanowiskach pracy z klientem również dotkliwy jest stres wynikający z czynników organizacyjnych oraz podkreślane znaczenie pracy emocjonalnej - głębokiej (zgodnej ze stawianymi wymaganiami) lub płytkiej (wyrażanie emocji odmiennych do odczuwanych rzeczywiście). W poszukiwaniu organizacyjnych czynników wpływających na relację między pracą emocjonalną a jej skutkami (wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z życia) Gopalan, Culbertson i Leiva (2012) wzięli pod uwagę rolę kontroli nad własną pracą. Badania prowadzone wśród pracowników uniwersytetu wykazały, że związek między płytką pracą emocjonalną a wyczerpaniem emocjonalnym był silniejszy wśród tych osób, które deklarowały niski poziom

autonomii, co miało również wpływ na ogólne poczucie satysfakcji z życia. Natomiast w przypadku głębokiej pracy emocjonalnej nie zaobserwowano takich związków.

W kontekście pracy emocjonalnej zorientowanej na pracę (job-focused emotional labour) teorię pracy emocjonalnej można odnieść do modelu stresu w pracy „Wymagania – Kontrola – Wsparcie” (Karasek i Theorell, 1990). Wymagania pracy odnoszą się tu do wymagań związanych z interakcją między pracownikiem a klientem, a kontrola odnosi się do możliwości kontrolowania własnych wyrażanych emocji w pracy.

Jawahar i współpracownicy (2007), w badaniach nad pracownikami branży IT, zajmowali się związkiem konfliktu ról z wypaleniem. Wykazali, że pracownicy doświadczający silniejszego konfliktu ról w organizacji (sprzecznych wymagań pochodzących z kilku źródeł) cechują się wyższym poziomem wypalenia, w porównaniu z pracownikami deklarującymi słabszy konflikt ról. Potwierdzają to także wyniki raportu, w którym organizacyjne wskaźniki psychospołecznych warunków pracy warunkują poziom wypalenia zawodowego oraz samopoczucie psychiczne i fizyczne pracowników. W dwóch grupach zawodowych (pracowników ubezpieczeń społecznych i administracji podatkowej) kontrola poznawcza i behawioralna były skorelowane zarówno ze wskaźnikami dobrostanu i wypalenia zawodowego ale również ze wskaźnikiem absencji chorobowej (*Tabela 109, Raport z II etapu badań*).

Również napastliwe zachowania klientów oraz nadmierne wymagania klientów, które często warunkowały samopoczucie i wypalenie zawodowe pracowników można redukować poprzez działania organizacyjne. Programy profilaktyczne zmierzające do obniżenia poziomu stresorów organizacyjnych w pracy powinny być wspierane przez aktywny udział kadry kierowniczej przy wdrażaniu działań, proponowanych przez te programy. Poniżej przedstawione są propozycje działań na rzecz redukcji ograniczeń organizacyjnych w pracy, ilościowego i jakościowego obciążenia pracą, mobbingu oraz konfliktów interpersonalnych w pracy. W niniejszych badaniach nie była oceniana równowaga pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym i rodzinnym, ale również działania związane z konfliktami na linii praca-rodzina i rodzina-praca powinny zmniejszać wypalenie zawodowe i wpływać pozytywnie na dobrostan pracowników. Każde z opisanych niżej działań powinno być poprzedzone szkoleniami dla kadry kierowniczej różnego szczebla, mającymi na celu uświadomienie znaczenia tych działań w organizacji, a także szczegółowych procedur ich wdrażania.

4.2.1. Działania obniżające ograniczenia organizacyjne w pracy

Organizacyjne ograniczenia w pracy to różnorodne czynniki (sytuacje, okoliczności, rzeczy lub ludzie), które utrudniają pracownikom skuteczne działania, zmniejszają zarówno efektywność, jak i samopoczucie pracowników. Można o nich mówić wówczas, gdy właściwie przygotowany i zmotywowany do pracy pracownik napotyka na trudności w wykonywaniu swoich obowiązków, wynikające np.: z braku wyposażenia, niewłaściwego przeszkolenia, sprzecznych wymagań w pracy, nadmiaru pracy lub zakłócania pracy. Uwagi przekazane w badaniach przez pracowników wskazują wiele możliwych działań mających na celu obniżenie ograniczeń organizacyjnych w pracy z klientem. Mogą to być np.:

- dbałość o niezbędne do pracy na stanowisku wyposażenie i sprzęt oraz zapewnienie pracownikom szkoleń w zakresie obsługi tego sprzętu;
- zastępowanie niezrozumiałych bądź „przestarzałych” reguł i procedur postępowania bardziej „dopasowanymi” do realiów współczesnej pracy (*pracownicy służby zdrowia*);
- ograniczanie sprzecznych wymagań w pracy;
- ograniczanie „przerzucania” pracownika z jednej czynności do drugiej; unikanie zaskakiwania go przez przełożonych nagłymi zadaniami, o ile nie mają na celu zmniejszenia monotypii i monotonii pracy (*pracownicy telefonicznej obsługi klienta*);
- minimalizacja przeszkód organizacyjnych utrudniających wykonywanie pracy, poprzez swobodniejszy dostęp do informacji (*pracownicy administracji podatkowej*);
- wprowadzenie procedur zwiększających poczucie kontroli oraz autonomii w pracy, poprzez zwiększenie uprawnień decyzyjnych; w miarę możliwości bardziej elastyczny czas pracy; zwiększenie dostępu do informacji na temat efektów pracy;
- zapewnienie pracownikom sprawiedliwego traktowania poprzez: zwiększenie poczucia związku między indywidualnym wkładem w pracę a uzyskiwanymi nagrodami; ustalanie jasnych ścieżek rozwoju i awansu, a także sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, opartego na przejrzystym systemie ocen okresowych; częste (w miarę możliwości) udzielanie nagród, pochwał i wyróżnień;
- usprawnianie procedur związanych z przepływem informacji na wszystkich szczeblach organizacji;

- zapewnienie szkoleń przełożonym wszystkich szczebli w celu zapoznania ich z metodami obniżania ograniczeń organizacyjnych w pracy z klientem.

4.2.2. Działania obniżające poziom wymagań pracy

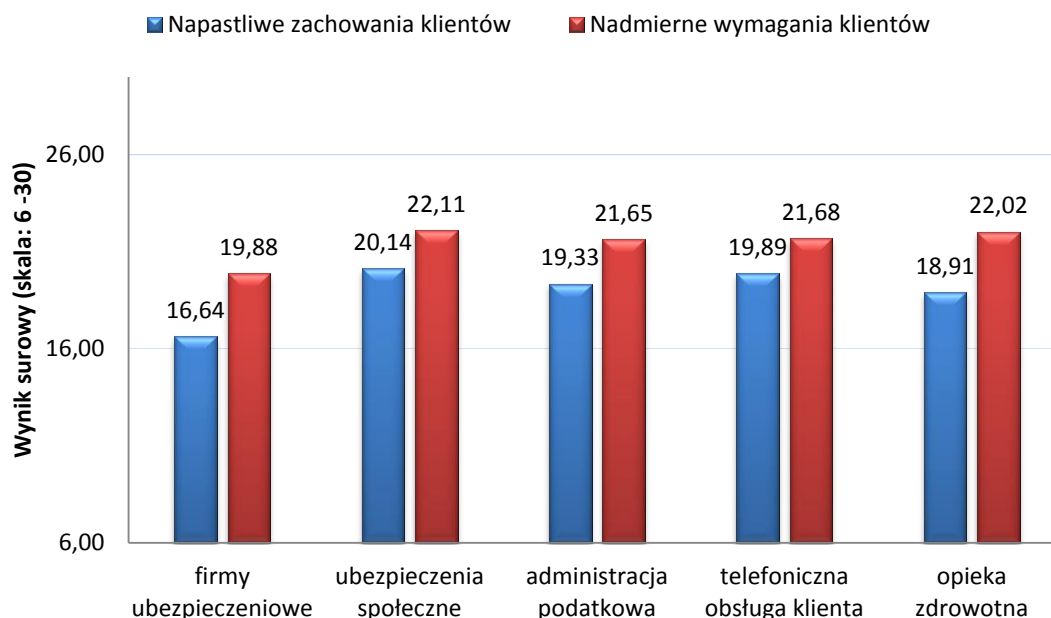
Na podstawie wyników badań i uwag pochodzących od pracowników można wskazać na szereg działań mogących obniżyć negatywny efekt nadmiernych wymagań pracowników w pracy z klientem. Są to np.:

- zmniejszenie niepewności pracy i nadmiernych wymagań wynikających ze: zmian w organizacji pracy i uregulowaniach prawnych (pracownicy administracji podatkowej), presji czasu (pracownicy telefonicznej obsługi klienta, pracownicy służby zdrowia), obciążeń nowymi bądź nagłymi obowiązkami/zadaniami, odpowiedzialności za zadania, poprzez: wcześniejsze planowanie prac; ustalanie harmonogramu działań wspólnie z pracownikami; wcześniejsze informowanie pracowników o planowanych zmianach;
- ograniczanie godzin nadliczbowych; ograniczanie konieczności wykonywania obowiązków zawodowych w czasie wolnym od pracy;
- zmniejszanie ilości pracy związanej z raportowaniem i „biurokracją”; ograniczanie liczby obowiązków administracyjnych; ograniczanie w miarę możliwości liczby procedur;
- dostosowywanie liczby pracowników do potrzeb kadrowych, działania zmierzające do zapobiegania brakom kadrowym;
- zapewnienie bardziej elastycznego czasu pracy; ograniczanie pracy w domu;
- dostosowanie ilości pracy do możliwości pracowników (również w kontekście wieku i doświadczenia pracowników), a także umożliwienie pracy w tempie dostosowanym do indywidualnych możliwości oraz cech temperamentalnych pracowników;
- zwiększaniu udziału pracowników w funkcjonowaniu organizacji, poprzez umożliwienie pracownikom większego partycypowania w decyzjach, zwiększenia uprawnień decyzyjnych, zwiększenie autonomii (np.: przy tworzeniu grafików pracy, przy ustalaniu terminów pracy nocnej, przy wyborze współpracowników/partnerów);

- zapewnienie szkoleń przełożonym wszystkich szczebli w celu zapoznania ich z metodami obniżania wymagań ilościowych i obciążenia pracą.

4.2.3. Działania zapobiegające stresującym zachowaniom klientów

Ocena stresujących zachowań klienta w ocenie kwestionariuszem SSZK wyróżnia dwa wskaźniki: napastliwe zachowania oraz nadmierne wymagania klientów. Wyniki przeprowadzonych badań ujawniły zróżnicowany poziom nadmiernych wymagań i napastliwych zachowań klientów (Rys.1).



Rys. 1. Średnie wyniki wskaźników stresujących zachowań klientów w grupach osób badanych.

Powyższy wykres pokazuje, że najwyższe nasilenie napastliwych zachowań klientów odczuwają pracownicy ubezpieczeń społecznych, natomiast najniższe pracownicy firm ubezpieczeniowych. Nadmierne wymagania były najbardziej odczuwane w grupie pracowników telefonicznej obsługi klienta, natomiast najmniej ponownie wśród pracowników firm ubezpieczeniowych. Różnice w obydwu zakresach były istotne statystycznie. Z uwagi na to, że to napastliwe zachowania klientów wiązały się z negatywnymi skutkami w zakresie samopoczucia i wypalenia zawodowego badanych

pracowników, w planowaniu działań przeciwdziałających stresowi należy zwrócić szczególną uwagę na tego typu zachowania.

W celach ograniczenia napastliwych zachowań klientów postulowane jest wdrożenie w życie procedur zmniejszających negatywne konsekwencje takich zachowań. Dotyczy to przede wszystkim grup pracowników ubezpieczeń społecznych, telefonicznej obsługi klienta, administracji podatkowej oraz opieki zdrowotnej. By zmniejszyć nasilenie tego typu zachowań klientów pracownicy mogą przechodzić szkolenia i treningi deeskalacyjnych zasad postępowania z agresywnym klientem, np.:

- pozwól klientowi wyładować werbalnie swoją złość, nie przerywaj mu;
- pozostawaj z nim w kontakcie wzrokowym;
- nie krytykuj w tym momencie jego osoby, jego sposobu zachowania;
- nie przejmuj od klienta jego negatywnych emocji;
- nie żartuj, nie wyśmiewaj;
- nie zakładaj, że atakujący kieruje się wrogimi pobudkami, ale przyjmij, że informuje o ważnej dla siebie sprawie;
- daj mu odczuć, że rozumiesz jego zarzuty;
- jeśli możesz, to koniecznie zaproponuj pomoc.

W przypadku częstego nasilenia zachowań agresywnych klientów należy wprowadzać procedury współpracy z pracownikami ochrony lub dublowania stanowisk lub zabezpieczać poprzez zwiększanie dystansu pomiędzy pracownikami i klientami (bariery architektoniczne, balustrady, odgrodzienia).

Nadmierne wymagania klientów nie są tak szkodliwe dla samo-poczucia pracowników, ale występują częściej w codziennej pracy. Asertywność, wysoka umiejętność komunikacji interpersonalnej wraz ze wskazaniem sposobu rozwiązania problemu np. poprzez skierowanie do odpowiednich osób, pozwolą na spokojne, nieagresywne postawienie jasnych granic i nie eskalowanie konfliktu. Ważne jest również zapewnienie jasności procedur, dzięki czemu klienci mieliby wiedzę na temat zakresu obowiązków pracowników i sposobu załatwiania swoich spraw.

4.2.4. Działania obniżające konflikty interpersonalne w pracy

Konflikty interpersonalne w pracy są przykładem wymagań społecznych, odnoszących się do jakości relacji pomiędzy pracownikami. Ich istotą są negatywnie obciążające interakcje z przełożonymi i współpracownikami, mające różne nasilenie – od drobnych sprzeczek po psychiczną walkę (Spector i Jex, 1998). Konflikty interpersonalne mogą przybrać różne formy - jawną (np.: otwarta krytyka drugiej osoby, deprecjonowanie) lub ukrytą (np.: rozsiewanie plotek), a także aktywną (np.: kłótnia, obraźliwe wagi) lub pasywną (np.: ignorowanie, celowe nieodbieranie telefonów).

W celu ograniczenia konfliktów pomiędzy pracownikami wskazane są działania mające na celu:

- opracowanie jasnych procedur zgłaszania i rozpatrywania skarg pracowniczych;
- udział kadry kierowniczej w szkoleniach z zakresu rozwiązywania konfliktów oraz negocjacji i mediacji;
- zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne;
- budowanie kontraktu psychologicznego, a także wprowadzenie planowanego systemu rotacji pracowników, umożliwiającą pracę w zespołach (w różnych konfiguracjach personalnych), opartą na bezpośrednim kontakcie i współpracy;
- zapewnienie szkoleń przełożonym wszystkich szczebli w celu zapoznania ich z metodami zapobiegania i minimalizacji konfliktów interpersonalnych w pracy.

4.2.5. Działania wzmacniające poczucie kontroli w pracy oraz wsparcie społeczne

Z raportu wynika, że dwa analizowane w badaniach zasoby organizacyjne – wsparcie społeczne i kontrola w pracy pełnią rolę redukującą w stosunku do wskaźników wypalenia zawodowego i wzmacniającą samopoczucie psychiczne i fizyczne. W większości badanych grup pracowników pracujących z klientami (pracownicy ubezpieczeń społecznych, pracownicy telefonicznej obsługi klientów, pracownicy opieki zdrowotnej), wsparcie społeczne osłabiało negatywne oddziaływanie stresorów w pracy na zdrowie psychiczne i wypalenie zawodowe. Dlatego programy profilaktyki stresu powinny być skierowane nie tylko na bezpośrednie redukcje szkodliwego oddziaływania

stresorów, ale także na działania pośrednie - zmierzające do wzmocnienia zasobów organizacyjnych (np.: spostrzeganego wsparcia i kontroli w pracy) i indywidualnych (np.: przekonań o własnej skuteczności, poczucia koherencji, optymizmu). Z jednej strony doświadczanie kontroli w pracy i wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych wzmocnia przekonania o możliwości skutecznego radzenia sobie z problemami w pracy, a także sprzyja optymistycznemu spostrzeganiu rzeczywistości przez pracowników. Dlatego ważne jest stworzenie w organizacji klimatu obfitującego w bogate zasoby organizacyjne (np.: silne wsparcie), dzięki nim łatwiejsze będzie wykształcenie przez pojedynczych pracowników indywidualnych zasobów. Oddziaływania na zasoby indywidualne omówione zostały w poprzednim podrozdziale 4.1. Poniżej przedstawione zostały natomiast propozycje działań mających na celu budowanie silnego systemu wsparcia w organizacji.

Działania na rzecz zwiększenia wsparcia w miejscu pracy mogą polegać na:

- uświadamianiu przełożonym roli wsparcia w miejscu pracy i korzyści z niego płynących, np.: wzrostu zadowolenia z pracy podwładnych, a w dalszej kolejności wzrostu ich zaangażowania w pracę oraz przywiązania do organizacji, spadku wypalenia zawodowego;
- uświadomieniu współpracownikom roli „wsparcia koleżeńskie” w radzeniu sobie ze stresem;
- zwiększeniu dostępności „sieci wsparcia” w pracy, np.: poprzez większy dostęp podwładnych do przełożonych;
- organizowaniu grup samopomocy.

5. Wnioski i zalecenia nt. przeciwdziałania stresowi dla poszczególnych grup zawodowych

Wnioski i zalecenia dla poszczególnych grup zawodowych przedstawione poniżej odnoszą się do dwóch poziomów oddziaływań: organizacyjnego oraz indywidualnego. W zależności od specyfiki wyników badań omówione zostaną potrzeby zmian zgłoszone przez pracowników oraz zalecenia w odniesieniu do: wymagań w pracy, kontroli w pracy, wsparcia społecznego, typów pracy emocjonalnej oraz wypalenia zawodowego.

5.1. Pracownicy firm ubezpieczeniowych.

Wnioski z badań

Pracownicy firm ubezpieczeniowych charakteryzują się niskim poziomem wypalenia (najniższy poziom wyczerpania ze wszystkich badanych grup) oraz dość wysokim poziomem dobrostanu (samopoczucia fizycznego i psychicznego).

W grupie tej stwierdzono najniższy poziom wskaźników płytkiej pracy emocjonalnej: ukrywania uczuć i udawania emocji. Również w ocenie stresujących zachowań klientów grupa pracowników firm ubezpieczeniowych deklarowała najniższe nasilenie napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów. Dlatego można stwierdzić, że w obszarze pracy z klientem grupa ta prezentuje wyniki o niskim nasileniu stresu, które sprzyjają dobrostanowi pracowników.

W obszarze psychospołecznych warunków pracy w grupie pracowników firm ubezpieczeniowych stwierdzono najwyższy poziom wymagań psychofizycznych i odpowiedzialności za bezpieczeństwo i majątek trwałe i finanse. Negatywną cechą jest najniższy poziom możliwości otrzymywania wsparcia społecznego zarówno od przełożonych, jak i współpracowników. Mimo tego pracownicy firm ubezpieczeniowych mają wysokie poczucie kontroli, szczególnie wpływ na wykonywaną przez siebie pracę, możliwość samodzielnego decydowania o tym, kiedy wykonać dane zadanie oraz w jaki sposób, samodzielne planowanie swej pracy (najwyższy poziom kontroli behawioralnej).

W analizach regresji badających zależności pomiędzy psychospołecznymi warunkami pracy a dobrostanem i wypaleniem zawodowym pracowników firm ubezpieczeniowych stwierdzono, że największe znaczenie dla dobrostanu i wypalenia zawodowego pracowników tej grupy miała kontrola poznawcza, która okazała się być predyktorem wszystkich wskaźników samopoczucia i

wypalenia zawodowego. Im większa jasność w zakresie obowiązków, kryteriów oceny oraz metod wykonywania prac oraz pewność pracy miały osoby badane, tym lepsze miały samopoczucie psychiczne, fizyczne, a także były bardziej zaangażowane w pracę i mniej wyczerpane. Dodatkowo, wsparcie społeczne otrzymywane od współpracowników poprawiało samopoczucie psychiczne.

Z dwóch rodzajów stresujących zachowań klienta jedynie napastliwe zachowania miały silny związek z samopoczuciem i wypaleniem zawodowym. Doświadczanie takich zachowań pogarszało istotnie samopoczucie i nasilało wskaźniki wypalenia zawodowego.

Spośród wskaźników pracy emocjonalnej ukrywanie uczuć (płytkość pracy emocjonalnej) miało związek z gorszym samopoczuciem i większym wypaleniem zawodowym pracowników. Głęboka praca emocjonalna zaś wiązała się z większym zaangażowaniem pracowników firm ubezpieczeniowych.

W grupie pracowników firm ubezpieczeniowych analiza regresji wykazała dwa efekty interakcyjne. Dotyczyły one roli głębokiej pracy emocjonalnej w relacji między napastliwymi zachowaniami klienta a samopoczuciem (fizycznym i psychicznym). Wysoki poziom pracy emocjonalnej nie był szkodliwy dla samopoczucia pracowników w warunkach małego natężenia napastliwych zachowań klienta. Jednak w warunkach częstego stykania się z napastliwością klientów, najgorsze samopoczucie fizyczne i psychiczne mieli pracownicy, którzy w największym stopniu stosowali głęboką pracę emocjonalną. Oznacza to, że zaangażowanie emocjonalne w pracy z klientem jest korzystne, ale nie w relacjach z napastliwymi klientami.

W analizie potrzeb stwierdzono, że oczekiwane zmiany dotyczą głównie obszarów organizacyjnych, komunikacji interpersonalnej i wsparcia społecznego.

Analiza korelacji absencji chorobowej z badanymi zmiennymi pokazała, że nadmierne wymagania klientów korelują ujemnie z absencją chorobową. Może to oznaczać, że pracownicy prywatnych firm ubezpieczeniowych przy wysokich wymaganiach klientów nie mogą sobie pozwolić na wolne dni z powodu choroby.

Zalecenia na poziomie organizacyjnym

Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na dobrostan pracowników w tej grupie był poziom kontroli poznawczej - jasności dotyczącej celów pracy, zakresu obowiązków i kryteriów oceny pracy, możliwości dostępu do niezbędnych informacji, pewności pracy czy jasności przepisów

prawnych. Drugim czynnikiem wpływającym – w mniejszym stopniu – na samopoczucie pracowników było wsparcie społeczne od współpracowników. Specyfika zawodu powoduje, że pracownicy ci otrzymywali najmniej wsparcia społecznego w pracy: zarówno od przełożonych, jak i współpracowników. Należałoby więc podjąć kroki w kierunku zwiększenia zakresu kontroli poznawczej i zapewnienia wsparcia: emocjonalnego, informacyjnego, instrumentalnego. Może to być realizowane zarówno przez organizowania grup konsultacyjnych, szkoleń integracyjno – merytorycznych dających szansę rozwoju kompetencji, jak i wymiany doświadczeń i wsparcia. Sami pracownicy firm ubezpieczeniowych wskazywali potrzebę większego wsparcia ze strony przełożonych. Ta grupa pracowników charakteryzowała się również najwyższym poziomem wymagań psychofizycznych i odpowiedzialności za bezpieczeństwo i majątek trwałe i finanse, dlatego też optymalizacja warunków pracy powinna uwzględniać wysokie wymagania stawiane pracownikom przy doborze zawodowym, a także umiejętność radzenia ze stresem związanym z koniecznością ponoszenia dużej odpowiedzialności za innych ludzi i ich majątek. Potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników dotyczyły właśnie zmian w organizacji pracy: rotacji na stanowiskach, co pozwoliłoby zwiększyć ilość dni bez bezpośredniej pracy z klientami, zapewnienie przerw obiadowych, czy zwiększenie jasności i przestrzegania procedur.

Należy jednak podkreślić, że pracownicy firm ubezpieczeniowych charakteryzowali się najlepszym samopoczuciem i najniższym wypaleniem zawodowym spośród grup biorących udział w badaniu.

Potrzeby zmian zgłoszone przez pracowników:

- zmiany w organizacji pracy (np. rotacja na stanowiskach zapewniająca obowiązki niezwiązane z obsługą klienta, jasność procedur, zapewnienie przerw w pracy);
- poprawa komunikacji interpersonalnej;
- większe wsparcie społeczne;
- przestrzeganie podstawowych zasad etyki zawodowej.

Poszerzenie zakresu kontroli poznawczej:

- swobodny dostęp do informacji: informowanie pracowników odnośnie celów pracy, bieżącej sytuacji firmy czy planach na przyszłość – przez bezpośrednich przełożonych i przez ogólne kanały komunikacji (np. newsletter);
- informowanie pracowników o zakresie obowiązków;
- jasność i przestrzeganie procedur;
- zapewnianie regularnych szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników;
- określenie i stosowanie jasnych kryteriów oceny pracy;
- stwarzanie pracownikom możliwości stawiania pytań i dzielenia się wątpliwościami;
- szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące roli i możliwości poszerzania zakresu kontroli poznawczej.

Zwiększenie wsparcia społecznego od pracowników i przełożonych:

- organizowanie grup konsultacyjnych i szkoleń dających szansę rozwoju kompetencji, wymiany doświadczeń i integracji;
- organizowanie wspólnych spotkań pracowników związanych z ważnymi wydarzeniami, np., rozpoczęcie/zakończenie roku, przyznanie nagrody itp.;
- organizacja wspólnych pozazawodowych aktywności, np. wolontariat pracowniczy, zawody sportowe itp.;
- szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące roli i możliwości zwiększania wsparcia społecznego.
- umożliwienie pracownikom bezpośrednich, indywidualnych kontaktów z przełożonym;
- udzielanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich pracy i adekwatne wynagradzanie;
- zapewnianie pracownikom zasobów niezbędnych do wykonywania obowiązków (np. odpowiedni sprzęt);
- okazywanie pracownikom troski, np. o ich samopoczucie;
- branie pod uwagę opinii, wartości i celów poszczególnych pracowników, np. przy podejmowaniu decyzji, zwracanie się do pracowników z prośbą o opinie bądź uwagi;
- angażowanie pracowników w planowanie zadań i podejmowanie decyzji;
- budowanie wzajemnego zaufania i służenie pomocą w razie potrzeby;

- treningi dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, zespołem, umiejętności przywódczych;

Optymalizacja wymagań psychofizycznych i zakresu odpowiedzialności za bezpieczeństwo

- dostosowanie ilości pracy do możliwości pracowników;
- umożliwienie pracy w tempie dostosowanym do indywidualnych możliwości pracowników;
- wprowadzenie systemu rotacji na stanowiskach;
- wcześniejsze planowanie prac, wcześniejsze informowanie pracowników o planowanych zmianach;
- ograniczanie godzin nadliczbowych;
- szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące roli i możliwości optymalizacji wymagań psychofizycznych i w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo.

Zalecenia na poziomie indywidualnym

W bezpośrednim kontakcie z klientami zdarzają się trudne sytuacje. Napastliwe zachowania klientów prowadzą do gorszego samopoczucia i wypalenia zawodowego, zwłaszcza wtedy, gdy pracownicy stosują głęboką pracę emocjonalną. Natomiast w warunkach przyjaznego traktowania ze strony klientów, głęboka praca emocjonalna prowadzi do większego zaangażowania w pracę, a ukrywanie uczuć wiąże się z gorszym samopoczuciem i wypaleniem zawodowym. Dlatego istotne jest, żeby pracownicy mogli rozwijać umiejętności radzenia sobie z napastliwością klientów. W związku z tym zalecane jest:

- zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne;
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów;
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze złością, gniewem i niechęcią, związanymi ze stresującymi zachowaniami klientów;
- umożliwienie pracownikom udziału w treningach zarządzania czasem, które mogą pomóc w radzeniu sobie z presją czasu;

- promocja zdrowego stylu życia, m.in. aktywnych form spędzania czasu wolnego, które pomagają radzić sobie z emocjami i stresem;
- wprowadzenie programu profilaktyki stresu: monitorowanie, diagnoza i przeciwdziałanie stresowi;

5.2. Pracownicy ubezpieczeń społecznych.

Wnioski z badań

Wyniki badań uzyskane w grupie pracowników ubezpieczeń społecznych charakteryzowały się najwyższym nasileniem ukrywania uczuć w pracy z klientem oraz najwyższym nasileniem napastliwych zachowań klientów. W zakresie psychospołecznych warunków pracy grupa ta miała największe poczucie kontroli co do celów pracy, zakresu obowiązków oraz jasność co do metod wykonywania pracy, dostęp do niezbędnych informacji oraz pewność pracy. Jest to czynnik łagodzący negatywne konsekwencje trudnych relacji z klientami. Dodatkową cechą sprzyjającą zmniejszeniu negatywnych skutków stresu jest wysokie poczucie otrzymywanego wsparcia społecznego zarówno od przełożonych, jak i współpracowników. Pracownicy ubezpieczeń społecznych mieli najniższy wynik w zakresie samopoczucia fizycznego. Może to być spowodowane najwyższą średnią wieku ze wszystkich badanych grup (43,8 lat). W grupie tej odnotowano również najniższy poziom potrzeb zmian w pracy.

W grupie pracowników ubezpieczeń społecznych najistotniejszym czynnikiem związanym ze wskaźnikami dobrostanu i wypalenia zawodowego okazał się poziom wymagań pracy związanych z konfliktowością roli i przeciążeniem oraz poziom kontroli behawioralnej. Duże znaczenie dla samopoczucia fizycznego miało wsparcie społeczne otrzymywane od pracowników, a dla samopoczucia psychicznego i poziomu zaangażowania w pracę wsparcie społeczne otrzymywane od przełożonych.

Z dwóch rodzajów stresujących zachowań klienta jedynie napastliwe zachowania miały istotny i bardzo silny negatywny związek z samopoczuciem fizycznym, jak i psychicznym. Napastliwość ze strony klientów bardzo silnie wiązała się z wyższym poziomem wypalenia zawodowego.

Ze wskaźników pracy emocjonalnej jedynie ukrywanie uczuć miało związek z gorszym samopoczuciem i większym wypaleniem zawodowym pracowników. Głęboka praca emocjonalna wiązała się z większym zaangażowaniem pracowników, tj. z mniejszym wypaleniem zawodowym. W grupie pracowników ubezpieczeń społecznych wystąpiło sześć istotnych efektów interakcyjnych. Pięć z nich wiązała się z głęboką pracą emocjonalną. W sytuacji wysokiego natężenia napastliwych zachowań klientów pracownicy w wysokim stopniu stosujący głęboką pracę emocjonalną charakteryzowali się lepszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym niż pracownicy rzadko stosujący głęboką pracę emocjonalną. W sytuacji nadmiernych wymagań klientów również najlepszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym, a także najmniejszym wyczerpaniem charakteryzowali się pracownicy stosujący głęboką pracę emocjonalną. Natomiast największe wyczerpanie odczuwali pracownicy w największym stopniu udający emocje w kontaktach z klientami. Gdy jednak nadmierne wymagania klientów były wysokie, wyczerpanie było podobne bez względu na typ pracy emocjonalnej.

Zakresy potrzeb zmian odnoszą się głównie do zwiększania kwalifikacji pracowników, aspektów czasowych i intensywności pracy oraz technicznego, informatycznego i materiałowego wyposażenia wspierającego wykonywanie zadań.

W grupie pracowników ubezpieczeń społecznych absencja chorobowa jest skorelowana ujemnie z ogólnym wskaźnikiem dobrostanu oraz samopoczucia fizycznego. Poza tym stwierdzono korelacje istotne statystycznie z kontrolą poznawczą oraz ze wskaźnikiem wypalenia zawodowego – wyczerpaniem emocjonalnym. Pracownicy ubezpieczeń społecznych mając jasność dotyczącą celów pracy, zakresu obowiązków, metod wykonywania oraz dostępu do niezbędnych informacji i pewność pracy, rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych. Natomiast pracownicy odczuwający większe wyczerpanie emocjonalne częściej chorują.

Zalecenia na poziomie organizacyjnym

Największe znaczenie dla samopoczucia i poziomu wypalenia zawodowego pracowników ubezpieczeń społecznych miały takie psychospołeczne cechy pracy, jak: poziom wymagań pracy związany z konfliktowością ról i przeciążeniem oraz poziom kontroli behawioralnej. Oznacza to, że zarówno konieczności pracy w sytuacji sprzecznie precyzowanych poleceń oraz konflikty w środowisku pracy, jak i wpływ na wykonywaną pracę - możliwość samodzielnego decydowania o

tym, kiedy wykonać dane zadanie oraz w jaki sposób, warunkuje w najwyższym stopniu samopoczucie i wypalenie zawodowe pracowników ubezpieczeń społecznych. Z zakresu psychospołecznych warunków pracy grupa ta miała największe poczucie kontroli co do celów pracy, zakresu obowiązków oraz jasność co do metod wykonywania pracy oraz pewność pracy. Jest to czynnik łagodzący negatywne konsekwencje trudnych relacji z klientami. Czynnikiem sprzyjającym zmniejszeniu negatywnych skutków stresu jest wysokie poczucie otrzymywanego wsparcia społecznego zarówno od przełożonych, jak i współpracowników.

Potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników:

- zwiększenie kwalifikacji pracowników;
- wolniejsze tempo pracy;
- weryfikacja istniejących sposobów i procedur realizacji pracy;
- zmniejszenie procedur, bardziej czytelne i zrozumiałe przepisy;
- zaangażowanie większych środków finansowych, materiałowych i ludzkich;
- modernizacja technicznego, informatycznego i materiałowego wyposażenia wspierającego wykonywanie zadań;
- mniejsza liczba procedur, bardziej czytelne i zrozumiałe przepisy;
- odejście od statystyk czasu obsługi klienta („każdy klient to inna osoba i inne problemy”).

Optymalizacja wymagań pracy związanych z konfliktowością roli i przeciążeniem

- ograniczanie sprzecznych wymagań w pracy, usprawnienie przepływu informacji;
- dbanie o jasność roli pracowników, dostarczenie jasnych instrukcji;
- dostosowywanie stanowisk pracy i zadań do możliwości i potrzeb pracowników;
- wprowadzenie planowanego systemu rotacji pracowników, umożliwiającą pracę w zespołach, opartą na bezpośrednim kontakcie i współpracy.

Poszerzenie zakresu kontroli behawioralnej:

- stwarzanie pracownikom możliwości uczestnictwa w zakresie planowania i sposobów wykonywania zadań;
- szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące roli i możliwości poszerzania zakresu kontroli behawioralnej;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników;
- wprowadzenie okresowego monitorowania potrzeb pracowników w zakresie potrzeb sprzętowych i informatycznych.

Utrzymanie wsparcia społecznego otrzymywanego od przełożonych i współpracowników:

- umożliwienie pracownikom bezpośrednich, indywidualnych kontaktów z przełożonym;
- udzielanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich pracy i nagradzanie/chwalenie pracowników, którzy dobrze wykonują swoje obowiązki;
- okazywanie pracownikom troski, np. o ich samopoczucie i zdrowie;
- angażowanie pracowników w planowanie zadań i podejmowanie decyzji;
- budowanie wzajemnego zaufania i służenie pomocą w razie potrzeby;
- treningi dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, zespołem i umiejętności przywódczych.

Zalecenia na poziomie indywidualnym

W pracy z klientem wyróżnia się dwie metody tzw. pracy emocjonalnej: praca z zaangażowaniem i przejawianiem autentycznych emocji (głęboka praca emocjonalna) lub ukrywanie/udawanie emocji (płytką praca emocjonalna).

W przypadku pracowników ubezpieczeń społecznych najmniej korzystne wydaje się ukrywanie uczuć: pracownicy charakteryzowali się najwyższym nasileniem ukrywania uczuć w pracy z klientem oraz najwyższym nasileniem napastliwych zachowań klientów. W sytuacjach częstego występowania napastliwych zachowań klientów pracownicy stosujący głęboką pracę emocjonalną charakteryzowali się lepszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym. W sytuacji nadmiernych wymagań klientów również najlepszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym, a także najmniejszym wyczerpaniem charakteryzowali się pracownicy stosujący głęboką pracę

emocjonalną. Największe wyczerpanie odczuwali pracownicy udający emocje w kontaktach z klientami.

Głęboka praca emocjonalna, która polega na kontroli i modyfikacji wewnętrznych uczuć w taki sposób, aby były zgodne ze stawianymi wymaganiami, wiąże się z wysokim zaangażowaniem w pracę, ale tylko wtedy, gdy praca z klientami przebiega w przyjaznej atmosferze. Wyniki te pokazują, że pracownicy pracujący z klientami w zakładach usług społecznych mogą uczestniczyć w treningach rozwijających umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, emocjami i nadmiernymi wymaganiami pracy, takimi jak:

- treningi interpersonalne podnoszące umiejętności komunikowania się i zachowań asertywnych;
- treningi podnoszące umiejętności radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów;
- treningi zarządzania czasem, które mogą pomóc w radzeniu sobie z presją czasu.

5.3. Pracownicy administracji podatkowej.

Wnioski z badań

Pracownicy administracji podatkowej charakteryzowali się najwyższym nasileniem wskaźników wypalenia zawodowego oraz najniższym poziomem głębokiej pracy emocjonalnej. Jest to wynikiem wysokich wymagań intelektualnych oraz związane z konfliktowością roli i przeciążeniem. Również w tej grupie stwierdzono najniższy poziom kontroli poznawczej, na co mogą mieć wpływ częste zmiany w prawie podatkowym i procedurach postępowania. Konsekwencją niekorzystnych cech organizacyjnych i psychospołecznych warunków pracy jest niski poziom dobrostanu, szczególnie w zakresie samopoczucia psychicznego.

W grupie pracowników administracji podatkowej najistotniejszymi psychospołecznymi czynnikami środowiska pracy w kontekście samopoczucia i wypalenia zawodowego okazały się: wymagania pracy związane z konfliktowością roli i przeciążeniem, kontrola poznawcza oraz wsparcie społeczne otrzymywane od przełożonych. Wsparcie od przełożonych miało znaczenie tylko w przypadku wskaźników wypalenia zawodowego, natomiast kontrola poznawcza i wymagania pracy miały związek ze wszystkimi wskaźnikami samopoczucia i wypalenia zawodowego. Konfliktowość roli i przeciążenie pogarszały samopoczucie pracowników i zwiększały poziom wypalenia

zawodowego, a wysoki poziom kontroli poznawczej pomagał pracownikom w utrzymaniu dobrego samopoczucia i niskiego poziomu wypalenia zawodowego.

W grupie tej istotnym predyktorem samopoczucia i wypalenia zawodowego okazały się napastliwe zachowania klientów. Doświadczanie napastliwości wiązało się z gorszym samopoczuciem psychicznym, mniejszym zaangażowaniem w pracę oraz większym wyczerpaniem. Nadmierne wymagania ze strony klientów nie były zaś związane ani z samopoczuciem ani z poziomem wypalenia zawodowego.

W grupie pracowników administracji podatkowej udawanie emocji związane było z brakiem zaangażowania oraz wyczerpaniem emocjonalnym. Ukrywanie uczuć związane było z samopoczuciem fizycznym i psychicznym oraz z wyczerpaniem. Im częściej pracownicy ukrywali swoje prawdziwe emocje w kontaktach z klientami, tym gorsze mieli samopoczucie i tym bardziej byli wyczerpani.

W grupie pracowników administracji podatkowej nie stwierdzono istotnych interakcji z moderującą rolą pracy emocjonalnej.

Potrzeby zmian w tej grupie pracowników miały najwyższe nasilenie i odnosiły się do aspektów proceduralnych i organizacyjnych, zwiększania kwalifikacji pracowników, aspektów czasowych i intensywności pracy, technicznego, informatycznego i materiałowego wyposażenia wspierającego wykonywanie zadań, relacji społecznych i komunikacji interpersonalnej oraz wsparcia społecznego.

W grupie pracowników administracji podatkowej absencja chorobowa jest skorelowana ujemnie z kontrolą behawioralną. Osoby mające większą możliwość uczestniczenia w decyzjach, wpływu na czas i sposób wykonywania pracy rzadziej korzystały ze zwolnień chorobowych.

Zalecenia na poziomie organizacyjnym

Największe znaczenie dla samopoczucia i poziomu wypalenia zawodowego pracowników administracji podatkowej miały takie psychospołeczne cechy pracy, jak: wymagania pracy związane z konfliktowością ról i przeciążeniem, kontrola poznawcza oraz wsparcie społeczne otrzymywane od przełożonych. Zarówno konieczność pracy przy sprzecznie sprecyzowanych poleceniach oraz konflikty w środowisku pracy, jak i jasność celów pracy, zakresu obowiązków, kryteriów oceny pracy, metod wykonywania pracy oraz dostęp do niezbędnych informacji i

jednoznaczność przepisów prawnych warunkują w najwyższym stopniu to, jak się pracownicy czują i jak bardzo są wypaleni zawodowo. W tej grupie pracowników jest to szczególnie ważne, gdyż charakteryzowali się najwyższym nasileniem wskaźników wypalenia zawodowego. Konsekwencją niekorzystnych cech organizacyjnych i psychospołecznych warunków pracy jest również niski poziom samopoczucia psychicznego.

Najniższy poziom kontroli poznawczej może być spowodowany częstymi zmianami w obszarze prawa podatkowego i procedurach postępowania.

Z tego powodu, że wysoki poziom kontroli poznawczej pomagał pracownikom w utrzymaniu dobrego samopoczucia i niskiego poziomu wypalenia zawodowego, należy szczególnie zwrócić uwagę na ten obszar wsparcia pracowników. Szczególną uwagę należy zwrócić właśnie na zwiększenie możliwości sprawowania kontroli nad własną pracą – to ona bowiem ma szczególne znaczenie w tej grupie pracowników. Należy również zapewnić pracownikom wsparcie od przełożonych.

W grupie tej dużą rolę dla samopoczucia i wypalenia zawodowego miały napastliwe zachowania klientów. Doświadczanie napastliwości wiązało się z gorszym samopoczuciem psychicznym, mniejszym zaangażowaniem w pracę oraz większym wyczerpaniem. Procedury postępowania z klientami powinny przewidywać możliwość doświadczania napastliwości, a nawet agresji w celu nie tylko ochrony zdrowia i zwiększania poczucia bezpieczeństwa ale również w celu ujednolicenia postępowania w sytuacjach szczególnie trudnych.

Potwierdzają to wyniki głównych potrzeb pracowników. Potrzeby zmian w tej grupie pracowników miały najwyższe nasilenie ze wszystkich badanych grup i odnosiły się do najważniejszych obszarów: procedur i organizacji pracy, zwiększania kwalifikacji pracowników, czasu i intensywności pracy, wyposażenia informatycznego i materiałowego wspierającego wykonywanie zadań, relacji społecznych i komunikacji interpersonalnej oraz wsparcia społecznego.

Pracownicy widzą potrzebę rozwoju swoich kwalifikacji, co pomagałoby w zwiększaniu kontroli nad własną pracą i w radzeniu sobie w trudnych sytuacjach związanych z pracą z klientami. Potrzebę zwiększania poczucia wpływu pracowników na swoją pracę potwierdzają zależności z absencją chorobową, która była najwyższa ze wszystkich grup uczestniczących w badaniach. Osoby

mające większą możliwość uczestniczenia w decyzjach, wpływu na czas i sposób wykonywania pracy rzadziej korzystały ze zwolnień chorobowych.

Potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników:

- podnoszenie kwalifikacji pracowników;
- zaangażowanie większych środków materiałowych i ludzkich;
- więcej konsultacji między przełożonymi a pracownikami;
- modernizacja urządzeń informatycznych lub wyposażenia wspierającego pracę;
- weryfikacja istniejących sposobów i procedur realizacji pracy;
- bardziej szczegółowe informacje na temat zachodzących zmian;
- większa możliwość uzyskania pomocy w trakcie wykonywania pracy;
- poprawa współpracy i relacji między pracownikami;
- szkolenia dla przełożonych;
- możliwość chwilowego zastąpienia w realizacji zadań przez innego pracownika;
- rozszerzenie możliwości załatwienia spraw dla klientów „on-line”;
- działania medialne zmieniające wizerunek pracowników urzędów skarbowych.

Optymalizacja wymagań pracy związanych z konfliktowością roli i przeciążeniem

- podnoszenie kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej;
- ograniczanie sprzecznych wymagań w pracy, usprawnienie przepływu informacji;
- dbanie o jasność roli pracowników, dostarczenie jasnych instrukcji;
- zwiększenie zasobów ludzkich w celu chwilowego zastąpienia w realizacji zadań.

Optymalizacja wymagań pracy związanych z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo

- zwiększenie wsparcia informacyjnego w zakresie systematycznej aktualizacji zmian prawnych i procedur postępowania;
- umożliwienie pracy w tempie dostosowanym do indywidualnych możliwości pracowników;

- wcześniejsze planowanie prac; ustalanie harmonogramu działań wspólnie z pracownikami; wcześniejsze informowanie pracowników o planowanych zmianach.

Poszerzenie zakresu kontroli poznawczej:

- zwiększanie umiejętności komunikacji i zarządzania ludźmi w grupie kadry kierowniczej;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników;
- swobodniejszy dostęp do informacji: informowanie pracowników odnośnie celów pracy, bieżącej sytuacji czy przewidywanych zmian – przez bezpośrednich przełożonych i przez ogólne kanały komunikacji;
- określenie i stosowanie jasnych kryteriów oceny pracy;
- stwarzanie pracownikom możliwości stawiania pytań i otrzymania informacji zwrotnej.

Zwiększenie wsparcia społecznego od pracowników i przełożonych:

- częstsze kontakty kierownika z zespołem i umożliwienie pracownikom bezpośrednich, indywidualnych kontaktów z przełożonym
- udzielanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich pracy i nagradzanie/chwalenie pracowników,
- okazywanie pracownikom troski, np. o ich samopoczucie
- branie pod uwagę opinii, wartości i celów poszczególnych pracowników, np. przy podejmowaniu decyzji, zwracanie się do pracowników z prośbą o opinie bądź uwagi
- angażowanie pracowników w planowanie zadań i podejmowanie decyzji
- budowanie wzajemnego zaufania i służenie pomocą w razie potrzeby
- treningi dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, zespołem, umiejętności przywódczych

Zwiększenie wsparcia technicznego i informatycznego:

- zapewnianie pracownikom zasobów niezbędnych do wykonywania obowiązków (np. odpowiednie wyposażenie, sprzęt, ergonomiczne systemy wspomagania pracy);
- szkolenia wdrażające w sytuacjach zmian systemów informatycznych.

Zalecenia na poziomie indywidualnym

Pracownicy w kontakcie z klientem zazwyczaj stosują jedną z metod tzw. pracy emocjonalnej: pracują na autentycznych emocjach (głęboka praca emocjonalna) lub emocje ukrywają/udają (płytko praca emocjonalna). Im częściej pracownicy administracji podatkowej ukrywali swoje prawdziwe emocje w kontaktach z klientami, tym gorsze mieli samopoczucie i tym mniej byli zaangażowani oraz byli bardziej wyczerpani.

Głęboka praca emocjonalna, która polega na kontroli i modyfikacji wewnętrznych uczuć w taki sposób, aby były zgodne ze stawianymi wymaganiami, wiąże się z wysokim zaangażowaniem w pracę, ale tylko wtedy, gdy praca z klientami przebiega w przyjaznej atmosferze. Wyniki te pokazują, że pracownicy obsługi klienta w administracji podatkowej mogliby skorzystać z różnego rodzaju treningów rozwijających ich umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, emocjami i nadmiernymi wymaganiami pracy:

- zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne;
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów;
- umożliwienie pracownikom udziału w treningach zarządzania czasem, które mogą pomóc w radzeniu sobie z presją czasu.

5.4. Pracownicy telefonicznej obsługi klienta.

Wnioski z badań

Pracownicy telefonicznej obsługi klienta charakteryzowali się najwyższym wynikiem w ocenie udawania emocji oraz najniższym w ocenie wszystkich rodzajów wymagań pracy. Równocześnie najniższy poziom kontroli behawioralnej stwierdzono w tej właśnie grupie pracowników. Mają oni najmniejszą możliwość uczestniczenia w decyzjach dotyczących materialnego, społecznego i organizacyjnego środowiska pracy - możliwość samodzielnego decydowania o tym, kiedy wykonać dane zadanie oraz w jaki sposób lub samodzielnie planować swoją pracę.

Pomimo tych niekorzystnych uwarunkowań, pracownicy telefonicznej obsługi klienta mieli najwyższą samoocenę samopoczucia fizycznego i psychicznego. Trzeba tu zaznaczyć, że średni wiek w tej grupie wynosił 33,4 lat i był niższy od najstarszej grupy pracowników ubezpieczeń społecznych o ponad 10 lat.

Przeprowadzone analizy regresji pokazały, że samopoczucie pracowników telefonicznej obsługi klienta związane było z poznawczą i behawioralną kontrolą nad swoją pracą. Im więcej kontroli mieli pracownicy w tej grupie, tym lepsze mieli samopoczucie fizyczne i psychiczne. Wymagania związane z konfliktowością roli i przeciążeniem zwiększały poziom wypalenia zawodowego. W przewidywaniu poziomu wypalenia zawodowego znaczenie miało wsparcie społeczne. Wsparcie otrzymywane od przełożonych wiązało się z mniejszym wypaleniem zawodowym.

Samopoczucie fizyczne pracowników telefonicznej obsługi klienta zależne było od nadmiernych wymagań klientów. Wyniki analiz predyktorów wypalenia zawodowego w tej grupie pracowników wykazały, że napastliwe zachowania klientów, z którymi stykali się pracownicy tej grupy, zmniejszały poziom zaangażowania pracowników oraz zwiększały wyczerpanie.

W tej grupie pracowników ukrywanie uczuć wiązało się z poziomem samopoczucia fizycznego i psychicznego. Ukrywanie uczuć zwiększało również wypalenie zawodowe pracowników. Udawanie emocji miało związek z poziomem wyczerpania pracowników, lecz był to związek negatywny i dosyć silny. Głęboka praca emocjonalna okazała się mieć odwrotne działanie. Im częściej pracownicy stosowali ten rodzaj pracy emocjonalnej, bardziej byli zaangażowani w pracę, tym mniej byli wyczerpani. Głęboka praca emocjonalna zatem wiązała się z mniejszym wypaleniem zawodowym w grupie pracowników telefonicznej obsługi klienta.

W grupie pracowników telefonicznej obsługi klienta wystąpiły dwa efekty interakcyjne dotyczące roli udawania emocji. Pracownicy, którzy najczęściej udawali emocje w kontaktach z klientami, charakteryzowali się najgorszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym w warunkach wysokiego natężenia nadmiernych wymagań klienta. Najlepiej w takich warunkach czuły się osoby, które w najmniejszym stopniu udawały emocje.

Zakresy oczekiwanych zmian dotyczą głównie obszarów związanych ze wsparciem informacyjnym pracowników, podnoszeniem kwalifikacji i komunikacji interpersonalnej.

W grupie pracowników telefonicznej obsługi klienta absencja chorobowa była skorelowana dodatnio z obydwoma wskaźnikami wypalenia zawodowego: brakiem zaangażowania oraz wyczerpaniem emocjonalnym. Napastliwe zachowania klienta były dodatnio skorelowane z

absencją chorobową. Podobnie, jak w innych grupach absencja chorobowa jest skorelowana ujemnie ze wszystkimi wskaźnikami dobrostanu: ogólnym, samopoczuciem fizycznym i samopoczuciem psychicznym.

Zalecenia na poziomie organizacyjnym

Największe znaczenie dla samopoczucia i poziomu wypalenia zawodowego pracowników telefonicznej obsługi klienta miały poznawcza i behawioralna kontrola nad swoją pracą. Im więcej wpływu na swoją pracę mieli pracownicy, tym lepsze mieli samopoczucie fizyczne i psychiczne. Wymagania związane z konfliktowością roli i przeciążeniem zwiększały poziom wypalenia zawodowego. Dzięki wsparciu otrzymywanemu od przełożonych wypalenie zawodowe zmniejszało się. Szczególną uwagę należy zwrócić właśnie na zwiększenie możliwości sprawowania kontroli nad własną pracą – to ona bowiem ma szczególne znaczenie w tej grupie pracowników. Należy również zapewnić pracownikom wsparcie od przełożonych.

Samopoczucie fizyczne pracowników telefonicznej obsługi klienta zależne było od nadmiernych wymagań klientów. Wyniki analiz predyktorów wypalenia zawodowego w tej grupie pracowników wykazały, że napastliwe zachowania klientów, z którymi stykali się pracownicy tej grupy, zmniejszały poziom zaangażowania pracowników oraz zwiększały wyczerpanie. Procedury postępowania z klientami powinny przewidywać możliwość doświadczania napastliwości i agresji słownej w celu ochrony zwiększania poczucia bezpieczeństwa ale również w celu ujednolicenia postępowania w sytuacjach szczególnie trudnych.

Pracownicy, którzy najczęściej udawali emocje w kontaktach z klientami, charakteryzowali się najgorszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym w warunkach wysokiego natężenia nadmiernych wymagań klienta. Najlepiej w takich warunkach czuły się osoby, które w najmniejszym stopniu udawały emocje.

Potwierdzają to wyniki głównych potrzeb pracowników. Potrzeby zmian w tej grupie pracowników odnosiły się do następujących obszarów: zwiększania kwalifikacji pracowników, szczegółowe informacji na temat zachodzących zmian w firmie, relacji społecznych i komunikacji interpersonalnej oraz wsparcia społecznego.

Pracownicy widzą potrzebę rozwoju swoich kwalifikacji, co pomagałoby w zwiększaniu kontroli nad własną pracą i w radzeniu sobie w trudnych sytuacjach związanych z pracą z klientami.

Potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników:

- podnoszenie kwalifikacji pracowników;
- bardziej szczegółowe informacje na temat zachodzących zmian w firmie;
- więcej konsultacji między przełożonymi a pracownikami;
- weryfikacja istniejących sposobów i procedur realizacji pracy;
- zmiana celów i założeń dotyczących pracy;
- zmiana z czasowych umów o pracę na umowy na czas nieokreślony;
- większe wynagrodzenia i polepszenie usług socjalnych.

Optymalizacja wymagań pracy związanych z konfliktowością roli i przeciążeniem

- podnoszenie kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej;
- ograniczanie sprzecznych wymagań w pracy, usprawnienie przepływu informacji;
- dbanie o jasność roli pracowników, dostarczenie jasnych instrukcji;
- zwiększenie zasobów ludzkich w celu chwilowego zastąpienia w realizacji zadań;
- wprowadzenie planowanego systemu rotacji pracowników, umożliwiającą pracę w zespołach, opartą na bezpośrednim kontakcie i współpracy;
- zmniejszenie ilości rozmów z klientami do akceptowanego przez pracowników poziomu;
- umożliwienie pracownikom wykonywania różnorodnych zadań, czyli naprzemiennie rozmów z klientami oraz zadań biurowych.

Poszerzenie zakresu kontroli poznawczej:

- zwiększanie umiejętności komunikacji i zarządzania ludźmi w grupie kadry kierowniczej;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników;

- swobodniejszy dostęp do informacji: informowanie pracowników odnośnie celów pracy, bieżącej sytuacji czy przewidywanych zmian – przez bezpośrednich przełożonych i przez ogólne kanały komunikacji;
- określenie i stosowanie jasnych kryteriów oceny pracy;
- stwarzanie pracownikom możliwości stawiania pytań i otrzymania informacji zwrotnej.

Zwiększenie wsparcia społecznego od pracowników i przełożonych:

- włączenie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące wykonywanych zadań oraz w procesy oceny wykonywanej pracy;
- częstsze kontakty kierownika z zespołem i umożliwienie pracownikom bezpośrednich, indywidualnych kontaktów z przełożonym;
- udzielanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich pracy i nagradzanie/chwalenie pracowników;
- okazywanie pracownikom troski, np. o ich samopoczucie;
- branie pod uwagę opinii i hierarchii wartości poszczególnych pracowników, np. przy podejmowaniu decyzji, zwracanie się do pracowników z prośbą o opinie bądź uwagi;
- budowanie wzajemnego zaufania i służenie pomocą w razie potrzeby;
- treningi dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, zespołem, umiejętności przywódczych.

Zwiększenie wsparcia technicznego i informatycznego:

- zapewnianie pracownikom zasobów niezbędnych do wykonywania obowiązków (np. odpowiednie wyposażenie, sprzęt);
- szkolenia wdrażające w sytuacjach zmian systemów informatycznych.

Zalecenia na poziomie indywidualnym

Pracownicy telefonicznej obsługi klienta biorący udział w niniejszych badaniach obsługiwali jedynie połączenia przychodzące (obsługa klienta), co determinują pewny rodzaj kontaktów telefonicznych.

Pracownicy telefonicznej obsługi klienta, którzy udawali emocje, charakteryzowali się najgorszym samopoczuciem fizycznym i psychicznym w warunkach nadmiernych wymagań klienta. Najlepiej w takich warunkach czuły się osoby, które w najmniejszym stopniu udawały emocje. Głęboka praca emocjonalna, która polega na kontroli i modyfikacji wewnętrznych uczuć w taki sposób, aby były zgodne ze stawianymi wymaganiami, wiąże się z wysokim zaangażowaniem w pracę głównie wtedy, gdy praca z klientami przebiega bezkonfliktowo. Wyniki pokazują, że pracownicy telefonicznej obsługi klienta w mogliby skorzystać z różnego rodzaju treningów rozwijających umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, emocjami i nadmiernymi wymaganiami pracy. Dlatego wskazane jest:

- zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne;
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów.

W uwagach tej grupy zawodowej często pojawiały się propozycje zmian rodzaju umowy o pracę. Najczęstszą formą w tej grupie zawodowej są czasowe umowy o pracę, nie dające poczucia pewności pracy. Tym samym stopień identyfikacji i zaangażowania w pracę i kreowanie przyjaznych warunków pracy (partycypację) może być mniejszy.

5.5. Pracownicy opieki zdrowotnej.

Wnioski z badań

Pracownicy opieki zdrowotnej charakteryzowali się najniższym wynikiem w zakresie braku zaangażowania oraz najwyższym nasileniem głębokiej pracy emocjonalnej. W zakresie psychospołecznych warunków pracy stwierdzono najwyższy poziom wymagań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo. Można przypuszczać, że w grupie pracowników opieki zdrowotnej dominująca jest odpowiedzialność za zdrowie i życie innych ludzi. Cechą szczególną tej grupy była istotna statystycznie różnica między kobietami i mężczyznami w zakresie wyczerpania emocjonalnego. Wyższe wyczerpanie stwierdzono w grupie kobiet.

Przeprowadzone analizy wykazały, że wymagania związane z konfliktowością ról i przeciążeniem były czynnikiem, który miał znaczenie dla wszystkich wskaźników samopoczucia i wypalenia zawodowego w tej grupie pracowników. Im wyższy był poziom tych wymagań, tym gorsze było samopoczucie pracowników i tym większe było ich wypalenie zawodowe. Wsparcie otrzymywane od przełożonych oraz kontrola poznawcza wiązały się z samopoczuciem psychicznym i wypaleniem zawodowym pracowników opieki zdrowotnej. Im więcej wsparcia otrzymywali pracownicy i im większą poznawczą kontrolę mieli nad swoją pracą, tym lepsze było ich samopoczucie psychiczne i mniejsze wypalenie zawodowe.

Jedynym istotnym rodzajem stresujących zachowań klienta dla samopoczucia i wypalenia zawodowego pracowników okazały się napastliwe zachowania klientów. Im więcej tego typu zachowań spotykało pracowników opieki zdrowotnej, tym gorsze mieli oni samopoczucie fizyczne i psychiczne i tym bardziej byli wypaleni zawodowo.

Najistotniejszym rodzajem pracy emocjonalnej dla samopoczucia i wypalenia zawodowego pracowników opieki zdrowotnej okazało się udawanie emocji. Im częściej pracownicy udawali emocje w kontaktach z klientami, tym gorsze mieli samopoczucie fizyczne i psychiczne oraz tym bardziej czuli się wypaleni zawodowo.

W grupie pracowników opieki zdrowotnej wystąpiło najwięcej istotnych efektów interakcji. Cztery z nich dotyczyły moderującej roli głębokiej pracy emocjonalnej, cztery moderującej roli ukrywania uczuć, a jeden moderującej roli udawania emocji.

Stosowanie głębokiej pracy emocjonalnej wiązało się z największym zaangażowaniem w pracę, ale tylko w warunkach niskiego natężenia stresujących zachowań klienta. Z drugiej strony, w warunkach wysokiego natężenia napastliwości i nadmiernych wymagań klientów osoby najczęściej stosujące głęboką pracę emocjonalną czuły się najbardziej wyczerpane.

Osoby najczęściej ukrywające uczucia w warunkach wysokiego natężenia napastliwości klientów w największym stopniu charakteryzowały się brakiem zaangażowania i wyczerpaniem, a w sytuacji wysokiego natężenia nadmiernych wymagań klientów – najmniejszym zaangażowaniem w pracę.

Najczęstsze ukrywanie uczuć wiązało się również z najgorszym samopoczuciem psychicznym, ale tylko w warunkach niskiego natężenia nadmiernych wymagań klientów – w warunkach wysokiego

natężenia nadmiernych wymagań samopoczucie psychiczne było tak samo niskie, niezależnie od stopnia ukrywania uczuć.

Okazało się również, że udawanie emocji w tej grupie pracowników wiązało się z poziomem zaangażowania w pracę – im częściej pracownicy udawali emocje, tym mniejsze było ich zaangażowanie. Efekt ten zachodził jednak tylko w warunkach wysokiego natężenia napastliwości klientów.

W tej grupie pracowników potrzeby zmian o największym nasileniu odnoszą się do zwiększania kwalifikacji pracowników, aspektów proceduralnych i organizacyjnych, technicznego, informatycznego i materiałowego wyposażenia wspierającego wykonywanie zadań oraz wsparcia informacyjnego, głównie od przełożonych.

W grupie pracowników opieki zdrowotnej absencja chorobowa była skorelowana dodatnio z ukrywaniem uczuć. Pracownicy z większym nasileniem ukrywania uczuć częściej korzystali ze zwolnień chorobowych.

Zalecenia na poziomie organizacyjnym

Największe znaczenie dla samopoczucia i poziomu wypalenia zawodowego pracowników sektora opieki zdrowotnej miały takie psychospołeczne cechy pracy, jak: wymagania pracy związane z konfliktowością ról i przeciążeniem, kontrola poznawcza oraz wsparcie społeczne otrzymywane od przełożonych. Należy wziąć pod uwagę również nadmierne wymagania psychofizyczne oraz w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo, które charakteryzują pracowników tego sektora.

Z wysokimi wymaganiami pracy związanymi z konfliktowością ról i przeciążeniem, pracownicy mogą sobie radzić przy pomocy wsparcia od przełożonych oraz wysokiej kontroli nad wykonywaną pracą. Szczególną uwagę należy zwrócić właśnie na zwiększenie możliwości sprawowania kontroli nad własną pracą – to ona bowiem ma szczególne znaczenie w tej grupie pracowników. Należy również zapewnić pracownikom wsparcie od przełożonych, co dostrzegali sami pracownicy, podkreślając ten aspekt w swoich potrzebach zmian w organizacji. Ponieważ to wymagania pracy związane z konfliktowością ról i przeciążeniem są najistotniejszym czynnikiem negatywnie oddziałującym na samopoczucie i wypalenie zawodowe pracowników, warto pomyśleć o

wprowadzeniu takich rozwiązań w organizacji pracy, które obniżałyby poziom tego rodzaju wymagań. To właśnie zmiany w procedurach i organizacji pracy zostały wskazane przez pracowników tej grupy jako główna potrzeba zmian w pracy. Często pojawiały się uwagi dotyczące potrzeby wzrostu wynagrodzeń adekwatnych do trudności i obciążeń w pracy. Należy wziąć tu pod uwagę zgłaszaną przez pracowników potrzebę ulepszenia informatycznego i materiałowego wyposażenia stanowiska pracy, wspierającego wykonywanie zadań, unowocześnienie procedur i dokumentacji elektronicznej. Zgłaszano również potrzebę zmniejszenia zakresu obowiązków bądź ich równomiernego rozłożenia. Należy zatem zadbać o zwiększenie zasobów organizacyjnych i społecznych, aby pracownicy mogli wykonywać swoją pracę bez narażenia na pogorszenie samopoczucia i wzrost wypalenia zawodowego.

Potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników:

- zmiany w procedurach i organizacji pracy (np. unowocześnienie i uproszczenie procedur, optymalizacja zakresu obowiązków);
- zwiększenie wynagrodzeń;
- rozdzielenie telefonicznej i bezpośredniej obsługi klienta;
- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa poprzez nagrywanie rozmów telefonicznych oraz wsparcie pracowników ochrony w sytuacjach agresywnych zachowań klientów;
- rozwój kwalifikacji zawodowych;
- wsparcie otrzymywane od przełożonych.

Optymalizacja wymagań pracy związanych z konfliktowością roli i przeciążeniem

- ograniczanie sprzecznych wymagań w pracy, usprawnienie przepływu informacji;
- dbanie o jasność roli pracowników, dostarczenie jasnych instrukcji;
- dostosowywanie stanowisk pracy i zadań do możliwości i potrzeb pracowników;
- wprowadzenie planowanego systemu rotacji pracowników, umożliwiającą pracę w zespołach, opartą na bezpośrednim kontakcie i współpracy.

Optymalizacja wymagań psychofizycznych i w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo

- dostosowanie ilości pracy do możliwości pracowników;
- umożliwienie pracy w tempie dostosowanym do indywidualnych możliwości pracowników;
- wcześniejsze planowanie prac;
- ustalanie harmonogramu działań wspólnie z pracownikami;
- wcześniejsze informowanie pracowników o planowanych zmianach;
- ograniczanie godzin nadliczbowych.

Poszerzenie zakresu kontroli poznawczej:

- swobodniejszy dostęp do informacji: informowanie pracowników odnośnie celów pracy, bieżącej sytuacji zakładu czy planach na przyszłość – przez bezpośrednich przełożonych i przez ogólnozakładowe kanały komunikacji (np. newsletter);
- informowanie pracowników o zakresie obowiązków;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników;
- określenie i stosowanie jasnych kryteriów oceny pracy;
- stwarzanie pracownikom możliwości stawiania pytań i dzielenia się wątpliwościami;
- szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące roli i możliwości poszerzania zakresu kontroli poznawczej.

Zwiększenie wsparcia społecznego od pracowników i przełożonych:

- częstsze kontakty kierownika z zespołem i umożliwienie pracownikom bezpośrednich, indywidualnych kontaktów z przełożonym;
- udzielanie pracownikom informacji zwrotnej na temat ich pracy i nagradzanie/chwalenie pracowników, którzy dobrze wykonują swoje obowiązki;
- zapewnianie pracownikom zasobów niezbędnych do wykonywania obowiązków (np. odpowiednie wyposażenie, sprzęt);

- okazywanie pracownikom troski, np. o ich samopoczucie;
- branie pod uwagę opinii, wartości i celów poszczególnych pracowników, np. przy podejmowaniu decyzji, zwracanie się do pracowników z prośbą o opinie bądź uwagi;
- angażowanie pracowników w planowanie zadań i podejmowanie decyzji;
- budowanie wzajemnego zaufania i służenie pomocą w razie potrzeby;
- treningi dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, zespołem, umiejętności przywódczych.

Zalecenia na poziomie indywidualnym

Napastliwe zachowania klientów prowadzą do pogorszenia samopoczucia i wypalenia zawodowego pracowników. Aby przeciwdziałać negatywnym konsekwencjom pracownicy mogą stosować tzw. głęboką pracę emocjonalną. Pracownicy w kontakcie z klientem zazwyczaj stosują jedną z metod tzw. pracy emocjonalnej: pracują na autentycznych emocjach (głęboka praca emocjonalna) lub emocje ukrywają/udają (płytką praca emocjonalna). W przypadku pracowników opieki zdrowotnej najmniej korzystne wydaje się ukrywanie uczuć (emocji): wiąże się z gorszym samopoczuciem, nasileniem objawów wypalenia zawodowego i absencji chorobowej. Głęboka praca emocjonalna, która polega na kontroli i modyfikacji wewnętrznych uczuć w taki sposób, aby były zgodne ze stawianymi wymaganiami, wiąże się z wysokim zaangażowaniem w pracę, ale tylko wtedy, gdy praca z klientami przebiega w przyjaznej atmosferze. Kiedy pracownicy stykają się z napastliwymi zachowaniami i nadmiernymi wymaganiami klientów, próby „wczucia się” w sytuację klienta i modyfikacja emocji prowadzi do wypalenia zawodowego. Wyniki te pokazują, że pracownicy obsługi klienta w sektorze opieki zdrowotnej mogliby skorzystać z różnego rodzaju treningów rozwijających ich umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, emocjami i nadmiernymi wymaganiami pracy:

- zapewnienie udziału pracowników w treningach interpersonalnych obejmujących umiejętności komunikowania się i zachowania asertywne
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze stresem – w tym stresem wywołanym przez zachowania klientów
- zapewnienie udziału pracowników w treningach radzenia sobie ze złością, gniewem i niechęcią, związanymi ze stresującymi zachowaniami klientów

- umożliwienie pracownikom udziału w treningach zarządzania czasem, które mogą pomóc w radzeniu sobie z presją czasu
- wprowadzenie programu profilaktyki stresu: monitorowanie, diagnoza i przeciwdziałanie stresowi

6. Opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu

Najczęściej wyróżnia się kilka rodzajów działań ograniczających negatywne skutki stresu psychospołecznego w pracy (np. Murphy, 1988) w zależności od etapu oddziaływania:

- ograniczanie źródeł stresu;
- ograniczenie fizjologicznej i psychologicznej reakcji na stresory;
- leczenie skutków zdrowotnych długotrwałego stresu.

Interwencje mogą być skierowane zarówno na jednostkę, jak i na organizację. W pierwszym przypadku chodzi o wzmocnienie odporności jednostki na stres, w drugim zaś o wprowadzenie zmian organizacyjnych, które sprzyjałyby zmniejszeniu lub usunięciu istniejących źródeł stresu.

Można wyróżnić pięć kroków zalecanych przy podejmowaniu strategii przeciwdziałania czynnikom ryzyka psychospołecznego:

- identyfikacja obszarów problemowych (np. wysoki wskaźnik absencji, konflikty z klientami, skargi na mobbing, objawy wypalenia zawodowego u pracowników)
- powołanie grupy ekspertów, planującej i koordynującej działania
- analiza konkretnych „przypadków”
- rozwój i wdrożenie rozwiązań
- ocena, udoskonalenie i kontrolowanie pomiarów

Pierwszym krokiem w obszarze działań profilaktycznych powinno być monitorowanie stresu w środowisku pracy.

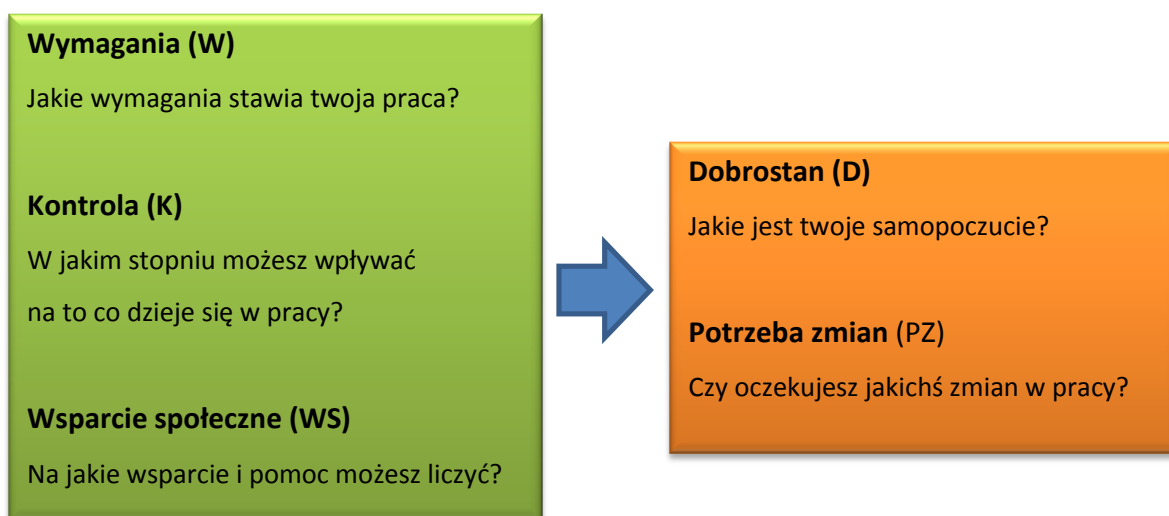
6.1. Metody diagnozy przyczyn stresu.

Diagnoza przyczyn stresu w zależności od celu badania, zakładanych założeń i wielkości grupy może być przeprowadzona na podstawie kompleksowych kwestionariuszy oceniających szerokie spektrum wymagań, warunków, obciążeń, samopoczucia i potrzeby zmian lub prostych list kontrolnych, w których zaznacza się występowanie głównych obszarów ryzyka psychospołecznego.

Do grupy metod kompleksowych można zaliczyć opracowany w CIOP-PIB Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy (Widerszal-Bazyl i Cieślak, 1999).

6.1.1. Kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy”

Do pomiaru psychospołecznych warunków pracy można zastosować kompleksowy Kwestionariusz Psychospołecznych Warunków Pracy (Cieślak, Widerszal-Bazyl, 2000), który służy zarówno do oceny przyczyn jak i konsekwencji stresu. Oparty jest na modelu stresu wymagania-kontrola-wsparcie (Karasek, Thorell, 1990; Widerszal-Bazyl, 2003). Zgodnie z tym modelem obciążenie w pracy jest wypadkową trzech głównych właściwości pracy: wielkość wymagań stawianych przy pracę, możliwość kontroli, czyli możliwości wpływu na prace i jej warunki oraz wsparcia społecznego, czyli poczucia możliwości otrzymania pomocy w codziennych i trudnych sytuacjach. Najbardziej niekorzystaną z punktu widzenia stresu jest sytuacja, w której wysokim wymaganiom towarzyszy niski poziom kontroli i wsparcia społecznego.



Rysunek 1. Model kwestionariusza PWP – skale teoretyczne

Kwestionariusz (PWP) składa się z pięciu skal teoretycznych (rysunek 1):

1. Skala wymagań (W) - jakie wymagania stawia twoja praca?
2. Skala kontroli (K) - w jakim stopniu możesz wpływać na to, co dzieje się w pracy?
3. Skala wsparcia społecznego (WS) - na jakie wsparcie i pomoc możesz liczyć?
4. Skala dobrostanu (D)- jakie jest twoje samopoczucie?
5. Skala pożądaných zmian (PZ)- czy oczekujesz jakichś zmian w pracy?

Oprócz skal teoretycznych opracowane zostały także skale empiryczne.

Składają się na nie 3 skale dotyczące wymagań:

- wymagania intelektualne;
- wymagania psychofizyczne i wynikające z odpowiedzialności za bezpieczeństwo;
- wymagania wynikające z konfliktu roli i przeciążenia.

W obrębie skali mierzącej kontrolę wyodrębniono dwie skale empiryczne:

- kontrolę behawioralną;
- kontrolę poznawczą.

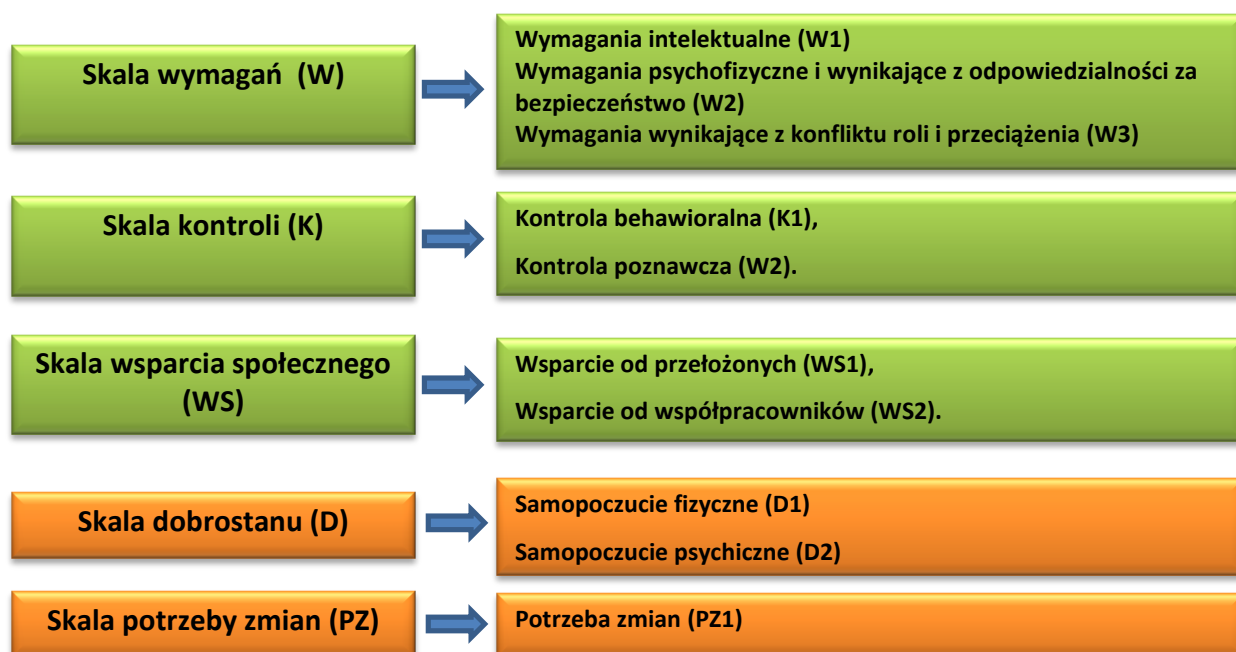
Skala do oceny wsparcia społecznego zawiera dwie skale empiryczne:

- wsparcie od przełożonych;
- wsparcie od współpracowników.

W skali dobrostanu wyróżnione są dwie skale empiryczne:

- samopoczucie fizyczne;
- samopoczucie psychiczne.

W skali dotyczącej potrzeby zmian wyodrębniono jeden czynnik. Skale teoretyczne i empiryczne kwestionariusza prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Skale teoretyczne i empiryczne kwestionariusza PWP

Na podstawie kwestionariusza (PWP) można uzyskać informacje od pracowników o tym, jakich zmian oczekują w firmie, które mogą być punktem wyjścia przy planowaniu zmian w firmie. Dodatkowym atutem kwestionariusza jest poczucie świadomości wśród pracowników, że mają wpływ na poprawę warunków pracy.

Kwestionariusz składa się ze wstępnej instrukcji oraz następujących części:

- I. Kwestionariusz do pomiaru wymagań (W) – Jakie wymagania stawia twoja praca?
- II. Kwestionariusz do pomiaru zakresu kontroli (K) – W jakim stopniu możesz wpływać na to co dzieje się w pracy?
- III. Kwestionariusz wsparcia społecznego (WS) – Na jakie wsparcie i pomoc możesz liczyć?
- IV. Kwestionariusz dobrostanu (D) – Jak jest twoje samopoczucie?
- V. Kwestionariusz do pomiaru pożądaných zmian w pracy (PZ) – Czy oczekujesz jakichś zmian w pracy?
- VI. Dane biograficzne – kim jesteś i jaka jest twoja firma?

Zaletą Kwestionariusza Psychospołeczne Warunki Pracy są normy uzyskane w wyniku badań z 8 różnych grup zawodowych, które umożliwiają porównanie wyników z innymi zawodami. Przebadano łącznie 3 992 osoby z następujących grup zawodowych: specjaliści ds. bankowości i ubezpieczeń, pielęgniarki, robotnicy budowlani, sprzedawcy, urzędnicy administracji rządowej i samorządowej, informatycy, kierowcy komunikacji zbiorowej oraz nauczyciele. Normy kwestionariusza umożliwiają odniesienie wyników badanej grupy do wszystkich wymienionych grup zawodowych łącznie.

Wskaźniki spójności wewnętrznej (alfa Cronbacha) poszczególnych skal teoretycznych są wysokie. W skali wymagań kształtują się w poszczególnych grupach zawodowych od 0,74 do 0,87, w skali kontroli - od 0,79 do 0,86, w skali oceny wsparcia społecznego - od 0,92 do 0,96, w skali dobrostanu – od 0,88 do 0,91, w skali potrzeby zmian – od 0,88 do 0,93 (Cieślak i Widerszal-Bazyl, 2000).

6.1.2. Lista kontrolna do oceny obciążenia psychicznego.

Do metod krótszych i prostszych do wykorzystania (nie tylko przez psychologów) można zaliczyć Listę kontrolną Europejskiej Fundacji poprawy Warunków Pracy i Życia. Służy ona do oceny ryzyka związanego z obciążeniem psychicznym i stresem na stanowisku pracy. Lista składa się z 20 stwierdzeń związanych z określonymi czynnikami ryzyka a pracownicy lub osoby odpowiedzialne za warunki pracy zaznaczają zagrożenia, które występują w danym miejscu pracy. Przyjmuje się, że jeśli 20% osób badanych wskaże na dane zagrożenie, wówczas uznaje się je za czynnik obciążający na danym stanowisku pracy. W instrukcji do oceny ryzyka wpisanej w Systemie Rejestracji Zagrożeń i Oceny Ryzyka Zawodowego „STER”, w którym wykorzystywana jest niniejsza skala podaje się, że występowanie do 3 zagrożeń jest interpretowane jako małe ryzyko, od 4 do 11 – jako średnie ryzyko, a powyżej 11 zagrożeń - jako duże ryzyko psychospołeczne.

6.1.3. Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK)

Gdy zależy osobom monitorującym stres psychospołeczny na ocenie szczegółowych źródeł stresu związanego z pracą z klientem, można wtedy wykorzystać Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) (Bazińska i Szczygieł, 2013), która służy do pomiaru nasilenia stresujących zachowań

klientów pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług. Składa się z 12 stwierdzeń i zawiera dwie skale:

- **napastliwe zachowania klientów** (wrogie postawy i negatywne emocje ujawniane przez klientów podczas kontaktów z pracownikami) oraz
- **nadmierne wymagania klientów** (trudne do spełnienia, niejasne albo zbyt duże, tzn. wykraczające poza standardową obsługę, oczekiwania klientów).

Analizy rzetelności i trafności SSZK przeprowadzane były w grupie pracowników reprezentujących zawody usługowe (N=318). Współczynniki rzetelności alfa Cronbacha dla każdej ze skal wynosiły powyżej 0,80, co dowodzi satysfakcjonującej, wysokiej rzetelności narzędzia. Badania nad trafnością skali pokazały, że wyniki SSZK korelują istotnie z wyższym poziomem wypalenia zawodowego pracowników.

6.2. Metody diagnozy konsekwencji stresu.

Diagnoza konsekwencji stresu może odnosić się do poziomu samopoczucia fizycznego i psychicznego (kwestionariusz PWP), symptomów wypalenia zawodowego lub informacji na temat absencji chorobowej lub wydajności pracy.

6.2.1. Kwestionariusz OLBI do oceny wypalenia zawodowego

Przy długotrwałym stresie związanym z kontaktem z klientami warto okresowo monitorować poziom wypalenia zawodowego pracowników. Do tego celu służy Kwestionariusz OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001). Polska wersja OLBI (w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka) posiada dwuczynnikową strukturę obejmującą wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy. Wyczerpanie ujmowane jest jako rezultat utrzymującego się, chronicznego napięcia, spowodowanego fizycznymi, emocjonalnymi i poznawczymi wymaganiami pracy. Zdystansowanie wobec pracy jest definiowana jako wycofującą postawę wobec klientów, współpracowników, treści pracy i całego kontekstu związanego z pracą, np. zadań, wartości oraz kultury organizacyjnej.

Kwestionariusz składa się z 16 stwierdzeń i zawiera dwie skale wypalenia zawodowego: wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy (brak zaangażowania). Forma odpowiedzi to czterostopniowa skala, gdzie 1 oznacza „zgadzam się”, a 4 oznacza „nie zgadzam się”. Przeprowadzone analizy pokazały, że zarówno wyczerpanie, jak i zdystansowanie wobec pracy cechują się satysfakcjonującą rzetelnością – odpowiednio $\alpha = 0,73$ i $\alpha = 0,69$ (Baka, 2015).

6.2.2. Inne wskaźniki konsekwencji stresu psychospołecznego

Diagnoza konsekwencji stresu może obejmować również dane dotyczące absencji chorobowej pracowników, rotacji pracowników oraz poziomu zadowolenia z pracy. Podkreśla się, że takie zjawiska jak wzrost absencji chorobowej, fluktuacja kadr, obniżenie jakości wykonywanej pracy, spadek produktywności pojawiają się jako efekt spadku zaangażowania osób doświadczających różnych form stresu (np. mobbingu), jak i innych pracowników będących jedynie świadkami konfliktów. Dlatego nagły spadek wskaźników ekonomicznych organizacji może wiązać się ze wzrostem zagrożeń psychospołecznych, np. ze wzrostem niepewności pracy z powodu restrukturyzacji. Jednym ze sposobów wykrywania problemów psychospołecznych jest zbieranie i rejestrowanie obiektywnych wskaźników ekonomicznych świadczących o pogorszeniu się sytuacji w firmie. W pracy z klientem może to być również liczba skarg i zażaleń złożonych przez klientów. Ocenę tych wskaźników powinno się przeprowadzać przy zmianach organizacyjnych i technologicznych, reorganizacji, cięciach budżetowych, okresach zwolnień pracowników, zmianie zarządu lub kierownictwa.

7. Podsumowanie

Celem I etapu pracy było opracowanie metodologii badań, przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych oraz rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie co najmniej 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

W ramach realizacji I etapu pracy opracowano metodologię badań wybierając teorie i zmienne psychologiczne pozwalające ocenić poziom stresu wynikający z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego) oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Wybrano zmienne pozwalające określić konsekwencje stresu w postaci oceny dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne), potrzeby określonych zmian oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy), a także zmienną pośredniczącą w tych związkach, tj. pracę emocjonalną.

Na podstawie przeglądu literatury wybrano i przygotowano kwestionariusze do badań ilościowych:

1. Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy (Cieślak, Widerszal, 2000) do oceny poziomu wymagań, poczucia kontroli, odczuwanego wsparcia społecznego pochodzącego od przełożonych i współpracowników, dobrostanu (samopoczucia fizycznego i psychicznego) oraz potrzeby zmian.
2. Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) (Bazińska, Szczygieł, 2013) do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów (napastliwe zachowania oraz nadmiernych wymagań klientów) pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług.
3. Kwestionariusz OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka, do oceny wypalenia zawodowego - wyczerpania i zdystansowania wobec pracy.
4. Skalę Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE (Finogenow, Wróbel i Mróz, 2015), która pozwala mierzyć formy pracy emocjonalnej - pracę głęboką oraz 2 aspekty pracy płytkiej: ukrywanie uczuć i udawanie emocji.
5. Metryczkę socjodemograficzną: Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy ? zbierającą informacje na temat: wieku, płci, wykształcenia, stany cywilnego, rodzaju umowy o pracę, stażu pracy, stanowiska pracy, absencji chorobowej, przewlekłych chorób, dobowego czasu pracy z klientem osób badanych oraz formy własności i nazwy firmy zatrudniającej.

Ze względu na prawa autorskie do poszczególnych metod wykorzystanych w badaniach, ankieta nie może być umieszczana w załączniku do sprawozdania. Metryczka socjometryczna wraz ze szczegółowym opisem metod wykorzystanych w badaniach została dołączona do sprawozdania z Etapu I.

Wybrano firmę badawczą oraz rozpoczęto realizację badań kwestionariuszowych w grupie 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem II etapu pracy było zakończenie badań ankietowych (ilościowych) w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych. W celu przygotowania danych do analiz statystycznych zweryfikowano poprawność i rekodowano dane wg kluczy dedykowanych do poszczególnych metod kwestionariuszowych. Analiza statystyczna uzyskanych wyników przeprowadzana była niezależnie w pięciu grupach pracowników w zakresie: źródeł stresu i konsekwencji fizycznych i psychicznych, różnic międzygrupowych z uwzględnieniem rodzajów działalności, płci, wieku, wykształcenia (analiza korelacji, wariancji i regresji).

Zakończono badania ilościowe w grupie 1604 pracowników z następujących sektorów:

- usług związanych z administracją podatkową – badanie pracowników urzędów skarbowych (liczebność grupy: 403);
- usług związanych z ubezpieczeniami, w tym ubezpieczeniami społecznymi – badanie pracowników ubezpieczeń społecznych (liczebność grupy: 200) oraz pracowników firm ubezpieczeniowych prywatnych (liczebność grupy: 198);
- usług związanych z telefoniczną obsługą klientów – pracownicy *call-center*, telefonicznych biur obsługi klienta, którzy obsługują połączenia przychodzące (liczebność grupy: 388);
- usług opieki zdrowotnej – pracownicy tego sektora, którzy mają bezpośredni, pozamedyczny kontakt z pacjentami (liczebność grupy: 415).

W ramach realizacji II etapu pracy i dokonanej analizy statystycznej uwzględniono zmienne psychologiczne mogące być źródłem stresu wynikającego z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego)

oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Jako zmienne zależne uwzględniono wskaźniki dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne) oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy), a także zmienną pośredniczącą w tych związkach, tj. pracę emocjonalną. Dokonano analizy potrzeb zmian niezależnie dla wszystkich pięciu grup pracowników.

Celem III etapu pracy było opracowanie zaleceń służących przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań. Opracowano broszurę nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiały szkoleniowe dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

W oparciu o uzyskane wyniki badań, zostały opracowane zalecenia służące przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Zalecenia uwzględniają zarówno wyniki badań w obszarze psychospołecznych warunków pracy, jak i potrzeby zmian zgłaszane przez pracowników. Odnoszą się one zarówno do oddziaływań organizacyjnych oraz ukierunkowanych na indywidualnego pracownika.

Źródła i skutki stresu oraz sposoby przeciwdziałania stresowi zostały przedstawione w formie broszury (Załącznik 1a i 1b) oraz materiałów szkoleniowych (Załącznik 2) przeznaczonych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP. Zawierają one również opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Zakłada się, że dzięki popularyzacji wyników badań oraz opracowanych wniosków i zaleceń dotyczących profilaktyki stresu w pracy z klientem, poprzez broszurę i materiały szkoleniowe, zostanie zwiększona świadomości pracowników i pracodawców na temat działań prewencyjnych możliwych do przeprowadzenia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

8. Piśmiennictwo

- Baka, Ł. (2013). Zależności między konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowiem pielęgniarek. Buforujący efekt wsparcia społecznego. *Medycyna pracy*
- Baka, Ł. (2015). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*,
- Bazińska, R. i Szczygieł, D. (2012). Doświadczane emocje i ich regulacja, jako wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników usług. *Czasopismo Psychologiczne*, 18 (1), 1-11.
- Brotheridge, C.M. i Grandey, A.A. (2002). Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of „People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Cieślak R. (2000), Wsparcie społeczne a stres w pracy. Niepublikowana praca doktorska, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.
- Cieślak R., Widerszal-Bazyl M. (2000). Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza, CIOP, Warszawa.
- Cieślak, R., Widerszal – Bazyl, M. i Łuszczynska – Cieślak, A. (2000). The Moderating Role of Hardiness and Social Support in the Relation Between Job Stressors and Well-Being. The Lesson From Clerical Women Sample. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 2, 257 – 292.
- Demerouti, E., Bakker, A., B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Finogenow M., Wróbel M., Mróz J., (2015). Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej (SPGPE) – adaptacja narzędzia i wstępna analiza własności psychometrycznych. *Medycyna Pracy*, 66 (3), 359–371.
- Gopalan, N., Culbertson, S.S. i Leiva, P.I. (2012). Explaining Emotional Labor’s Relationship with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy. *Universitas Psychologica*, 12(2), 347-356.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. i Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57, 35-43.
- Hayes, A.F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach. New York: Guilford Press

- Jawahar, I.M., Stone, T.H., Kisamore, J.L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions, *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159. *Management*, 10, 16-38.
- Jensen, J.M., Patel, P.C. i Messersmith, J.G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control. *Journal of Management*, 39(6), 1699 - 1724.
- Jones, A., Norman, C.S. i Wier, B. (2010). Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 22(1), 21-41.
- Kamińska J., Kazenas A., Najmiec A., Roman-Liu D., Tokarski T., Wideszal-Bazyl M. (2008), Ocena obciążenia psychofizycznego oraz zapobieganie dolegliwościom układu mięśniowo-szkieletowego u pracowników centrów obsługi klientów (call center), Warszawa
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Kobasa, S. Q. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Kobasa, S. Q., Maddi, S.R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 167-177.
- Kolańczyk, A. (1999). *Czuję myślę jestem. Świadomość i procesy psychiczne w ujęciu poznawczym*. Gdańsk: GWP
- Leka, S. & Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Geneva: World Health Organization
- Łuczak A., Żołnierczyk-Zreda D. Praca a stres. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka* 2002/10.
- Meisler, G. Vigoda-Gadot, E. i Drory, A. (2017). Stress, Psychological Strain, and Reduced Organizational Effectiveness: The Destructive Consequences of the Use of Intimidation and Pressure by Supervisors. W :Ch. C. Rosen, P. L. Perrewé (red.) *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 15)* Emerald Publishing Limited, 51 - 80.
- Malińska M., Namysł A., Hildt-Ciupińska K.: *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki*. BP 07/2012.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P., (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.

- Maslach, Ch., Schaufelli, W.B. i Leiter, M.P., (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- McCraty, R., Atkinson, M. i Tomasino, D. (2003). Impact of a Workplace Stress Reduction Program on Blood Pressure and Emotional Health in Hypertensive Employees. *Journal Of Alternative And Complementary Medicine*, 9 (3), 355–36.
- Milczarek, M. i Brun, E. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Milczarek, M., Schneider, E. i Gonzales, E.R. (2009). OSH in figures: Stress at work – facts and figures. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work
- Murphy L.R. (1988). Workplace Interventions for Stress Reduction and Prevention, s. 301-339. W: C.L. Cooper, R. Payne (red.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester, Wiley.
- O'Connor, B. P. (1998). All-in-one programs for exploring interactions in moderated multiple regression. *Educational and Psychological Measurement*, 58, 833-837.
- Jan Pietraszko, Jaroslaw Rychlik, (2009). Rola doświadczeń emocjonalnych dziecięcych i aktualnych w formowaniu syndromów przekonań konstruktywnych i destruktywnych jednostki.
- Proper, K.I., Staal, B.J., Hildebrandt, V.H., van der Beek, A.J., van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 28(2), 75-84.
- Schonfeld, I., Bianchi, R. i Luehring-Jones, P. (2017). Consequences of Job Stress for the Mental Health of Teachers. W: T. McIntyre, S. McIntyre i D. Francis (red.), *Educator stress: An occupational health perspective*. Springer: Boston.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: Lippincott.
- Sharma, M., Rush, S.E. (2014). Mindfulness-based stress reduction as a stress management intervention for healthy individuals: a systematic review. *Journal of Evidence-based Complementary and Alternative Medicine*, 19(4), 271-86.
- Spector, P.E., Jex S. M., (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Szczygieł, D., Bazinska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R. i Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 4 (11), 155-166.