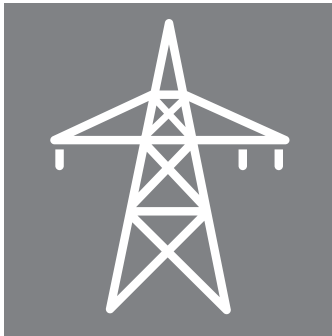


The following ISSA International Sections on Prevention elaborated the brochure. They are also available for further information:



**ISSA Section for  
Iron and Metal**

c/o Allgemeine  
Unfallversicherungsanstalt  
Office for International  
Relations  
Adalbert-Stifter-Strasse 65  
1200 Vienna · Austria  
Fon: +43 (0) 1-33 111-558  
Fax: +43 (0) 1-33 111-469  
E-Mail: [issa-metal@auva.at](mailto:issa-metal@auva.at)



**ISSA Section for  
Electricity**

c/o Berufsgenossenschaft  
Elektro Textil Feinmechanik  
Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln · Germany  
Fon: +49 (0) 221-3778-6005  
Fax: +49 (0) 221-3778-6009  
E-Mail: [electricity@bgetf.de](mailto:electricity@bgetf.de)



**ISSA Section for  
Machine and System Safety**

Dynamostrasse 7-11  
68165 Mannheim · Germany  
Fon: +49 (0) 621-4456-2213  
Fax: +49 (0) 621-4456-2190  
E-Mail: [info@ivss.org](mailto:info@ivss.org)

## Przewodnik do oceny zagrożeń w małych i średnich przedsiębiorstwach

# 5

## Obciążenie Psychiczne

Rozpoznawanie i ocena zagrożeń; środki zaradcze



**[www.issa.int](http://www.issa.int)**

Click on "Special Commission on Prevention" under "Quick Links"

ISBN 978-3-941441-05-7



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION

*Section for Electricity  
Section for Iron and Metal  
Section for Machine and System Safety*

# Przewodnik do oceny zagrożeń w małych i średnich przedsiębiorstwach

## 5

### Obciążenie Psychiczne

Rozpoznawanie i ocena  
zagrożeń;  
środki zaradcze



## Uwagi wstępne

Celem niniejszej broszury jest pomoc w badaniu i ewaluacji obciążenia psychicznego w pracy.

Informacje są podzielone na następujące rozdziały:

### 1. Podstawowe informacje

### 2. Zbieranie danych w przedsiębiorstwie

### 3. Organizacja pracy

#### Aneks 1

Listy kontrolne i listy ewaluacyjne

#### Aneks 2

Wskazówki do przeprowadzania ankiet wśród pracowników

#### Uwaga:

Ta broszura dotyczy wyłącznie aspektów Europejskich, zawartych w dyrektywie o ochronie pracowników w pracy (dyrektywa 89/391/EEC i dyrektywy szczegółowe). Aspekty specyficzne dla poszczególnych krajów można znaleźć w odpowiednich prawnych transpozycjach.

Dokumentacja oceny zagrożeń nie jest zadaniem tej serii broszur, ponieważ stosowne regulacje prawne różnią się w poszczególnych krajach członkowskich UE.

Oprócz poniższej publikacji planowane są jeszcze publikacje dotyczące oceny zagrożeń w następujących obszarach:

- hałas,
- zagrożenia wywołane maszynami i innymi środkami roboczymi,
- zagrożenia chemiczne,
- zagrożenia pożarem i eksplozją,
- zagrożenia wibracjami całego ciała/zespołu ręki-ramienia,
- upadki,
- obciążenie fizyczne (np. ciężkie i monotonne prace)

## Imprint

Autorzy: Dr. Gabriele Richter  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
(Instytut Federalny Ochrony Pracy i Medycyny Pracy), Dortmund, Niemcy

Dr. Harald Gruber, Dr. Herbert Friesenbichler  
ISSA, Section Metal

Anna Uściłowska  
Psycholog Pracy, Zespół Badań i Rozwoju Medycznego,  
Medicover Sp. z o.o. Warszawa, Polska

Laurencia Jancurova  
Národný inšpektorát práce, Koszyce, Republika Słowacka

Darina Konova  
General Labour Inspectorate, Sofia, Bułgaria

Projekt: Media-Design-Service e.K., Bochum, Niemcy

Produkcja: Verlag Technik & Information e.K.,  
Wohlfahrtstrasse 153, 44799 Bochum, Niemcy  
Tel. +49(0)234-94349-0, Fax +49(0)234-94349-21

Wydrukowano w Niemczech Październik 2008

ISBN 978-3-941441-05-7

# 1. Podstawowe informacje

Praca powinna być źródłem zdrowia w sensie wzrostu motywacji i rozwoju osobistego.

Praca wspiera zdrowie, jeżeli zaspokaja podstawowe potrzeby ludzkie. Oprócz materialnego zabezpieczenia egzystencji są to potrzeby:

- samorealizacji (podejmowanie decyzji, możliwość realizacji zainteresowań i własnych celów, uczestniczenia),
- rozwoju kompetencji (podejmowanie wyzwań i umiejętność racjonalnego działania),
- przynależności i uznania (zyskania akceptacji i szacunku, otrzymywania wsparcia, doświadczenia pozytywnej gratyfikacji).

Oprócz pytania o to, co nie powinno mieć miejsca w przedsiębiorstwie (zapobiegania czynnikom wywołującym choroby) firma promująca zdrowie powinna również zadać pytanie o to, co powinno mieć miejsce (tworzenie zasobów). Zdrowi pracownicy to również zmotywowani pracownicy, prezentujący lepszy poziom wykonania, stabilnie uczęszczający do pracy. To czyni ich ważnym czynnikiem ekonomicznym dla przedsiębiorstwa.

**Praca nie może powodować schorzeń – jest to sprawą podstawową i na tym koncentruje się duża część wysiłków prewencyjnych w przedsiębiorstwach.**

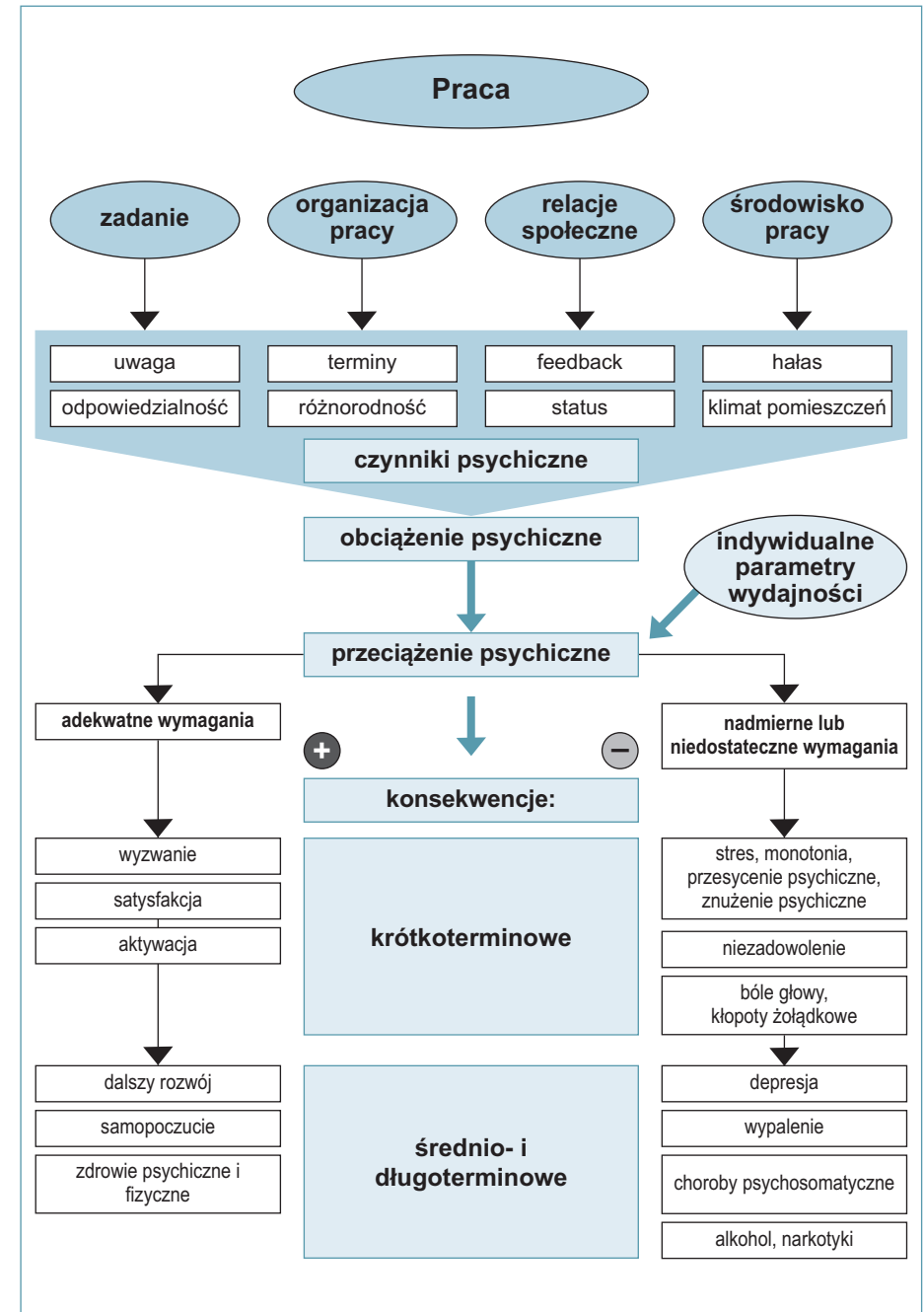
Niewłaściwie zorganizowana praca nie tylko wpływa negatywnie na wydajność pracowników, ale w dłuższej perspekty-

wie może również wywołać trwałe zniszczenie zdrowia. Objawy przekroczenia możliwości pracowników w zakresie obciążeń i wymagań w pracy są następujące:

- skargi pracowników na stres i dolegliwości zdrowotne w miejscu pracy
- obniżona motywacja, zła atmosfera w organizacji, mobbing, krytykanctwo
- zamieszanie kompetencyjne, niedostateczna koordynacja, powielanie pracy
- brak elastyczności i zaangażowania ze strony pracowników
- przestoje wywołane nieobecnościami, zwolnieniami lekarskimi, fluktuacją
- niedociągnięcia, poprawki, reklamacje
- niedotrzymywanie terminów, zarówno wewnętrznych jak i w stosunku do klientów oraz partnerów biznesowych
- wiele nadgodzin, dodatkowe nakłady czasu i materiałów
- nadmiernie długie okresy przerobowe, zbyt wysokie stany magazynowe, zbyt wysokie koszty zwyczajowe

Sposób, w jaki obciążenia i stres są spostrzegane przez pracowników i to, jak sobie z nimi radzą różni się w zależności od osoby. Osobiste parametry efektywności pracownika (zdolności, biegłość, doświadczenie i stan zdrowia) różnią się u każdego indywidualnie i każdy użyje swojej własnej strategii radzenia sobie z danym obciążeniem.

Schemat 1: Stres psychiczny a stresory w pracy.



Dlatego w tych samych warunkach stresory, na które będą narażeni pracownicy będą różnie odbierane.

Podczas gdy trudne zadanie może być uznane za pozytywne wyzwanie przez jednego pracownika, przez innego może być uznane za stresujące.

Stresory mogą mieć, zatem, różne następstwa w zależności od parametrów wydajności i strategii radzenia sobie osoby.

Następstwa te mogą być pozytywne, tj.:

- sprzyjające zdrowiu i rozwojowi lub negatywne, tj.:
  - upośledzające zdrowie i rozwój
- Poniższy schemat ilustruje powiązania między stresem psychicznym i stresorami w pracy.

**Stresory psychiczne są definiowane jako „całość mierzalnych wpływów rzutujących na osobę ze źródeł zewnętrznych i wpływających na jej psychikę” (DIN EN ISO 10 075-1).**

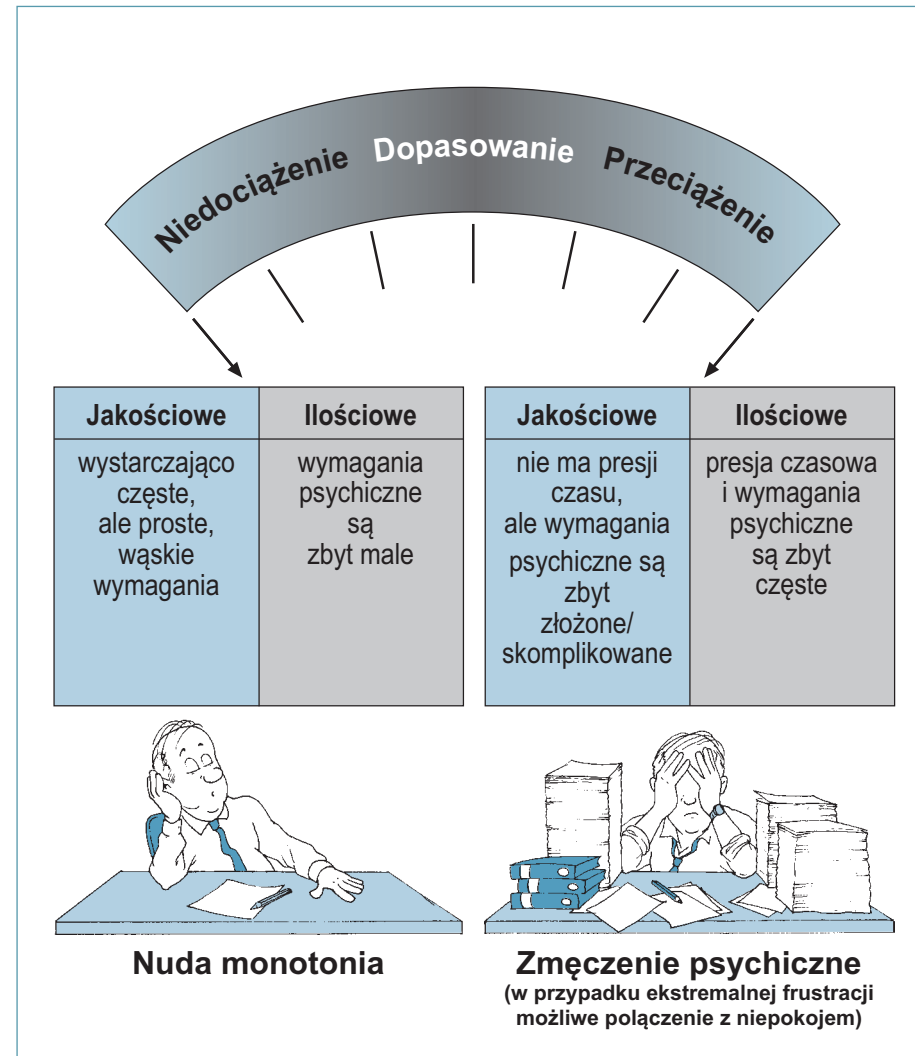
Zawodowe przeciążenie lub zbyt niskie obciążenie może powodować krótkoterminowe konsekwencje (stres, monotonię, przesylenie i przemęczenie psychiczne), które mogą prowadzić do skutków długoterminowych takich jak choroby psychosomatyczne czy psychiczne, powstające jeżeli pracownik musi zmagać się z niekorzystnymi wymaganiami pracy przez długi okres czasu. Z tego powodu konieczne jest rozpoznanie i oszacowanie możliwych przyczyn przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia psychicznego oraz opracowanie właściwych środków zaradczych, które mogą pomóc uniknąć negatywnych krótkoterminowych konsekwencji.

Poniżej omówione zostaną konsekwencje krótkoterminowe, wskazówki przydatne w zbieraniu i ocenie informacji oraz zalecenia do odpowiedniego projektowania pracy.

## 1.1 | Krótkoterminowe następstwa przeciążenia i niedostatecznego obciążenia psychicznego

Możliwe rozbieżności pomiędzy obiektywnymi wymaganiami pracy, a indywidualnymi parametrami wydajności prowadzą do psychicznego przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia:

Schemat 2: Typy i konsekwencje relacji pomiędzy wymaganiami pracy i możliwościami osoby



### ● Przeciążenie psychiczne

Powstaje jeżeli indywidualne możliwości radzenia sobie nie wystarczają do spełnienia wymagań pracy. Jakościowe przeciążenie psychiczne pojawi się, jeśli dana osoba ma niedostateczne lub nieadekwatne kwalifikacje do danej pracy lub jego/jej umiejętności komunikacyjne czy społeczne nie są wystarczające. Przeciążenie ilościowe powstanie, na przykład, jeśli jest zbyt wiele zadań, z którymi trzeba sobie poradzić równocześnie, jeśli rozkład pracy nie pozostawia czasu buforowego lub jeśli jest zbyt mała obsada stanowisk. Negatywne krótkotrwałe konsekwencje przeciążenia psychicznego przejawiają się w postaci stresu i zmęczenia psychicznego.

Doświadczenie stresu może być określone jako niepokój, lęk. Ludzie stają się podenerwowani i poirytowani. Typowym przykładem, który każdy zna, i z pewnością odczuwał jako nieprzyjemny, jest stres przedegzaminacyjny.

O zmęczeniu psychicznym mówimy wtedy, kiedy zmęczenie pojawia się zanim aktywność zostanie zakończona, tj. przed końcem dnia pracy. Powstaje gdy jest zbyt dużo do zrobienia lub zbyt wiele sprzecznych zadań do wykonania. Może ono, jednak, wynikać z dużego wysiłku fizycznego, takiego jak konieczność podnoszenia lub przenoszenia dużych ciężarów przez wiele godzin.

### ● Zbyt niskie obciążenie psychiczne

W przypadku zbyt niskiego obciążenia psychicznego indywidualne możliwości są większe niż obiektywne wymagania.

Jakościowe niedociążenie psychiczne wystąpi jeżeli pracownik ma zbyt duże kwalifikacje do danej pracy, co może być rezultatem wyszczuplenia procesów, redukcji zatrudnienia czy fuzji. Pojawi się ono również, jeśli jednostka nie może realizować swoich osobistych celów czy ambicji.

Ilościowe niedociążenie psychiczne normalnie pojawia się, jeśli ludzie nie mają wystarczająco dużo pracy do wykonania w ciągu danego okresu czasu. Dobrze znanymi przykładami są monitorowanie lub kontrolowanie zadań. Jakościowe niedociążenie psychiczne występuje w związku z monotonnymi lub powtarzalnymi zadaniami.

Do negatywnych krótkoterminowych konsekwencji niedociążenia psychicznego należą monotonia i psychiczne przesylenie. Poczucie monotonii jest spowodowane długotrwałym wykonywaniem monottonnych lub powtarzających się zadań.

Powstaje odczucie zmęczenia, podobne do półsnu i bujania w obłokach, które zanika natychmiast po zmianie czynności.

Przesyt psychiczny może być zdefiniowany jako stan niepokoju i nerwowości. Może on być wywołany przez negatywny stosunek do powtarzającego się zadania lub sytuacji lub przez konflikt pomiędzy własnymi ambicjami pracownika a występującymi w miejscu pracy warunkami. Pracownicy opisują to doświadczenie jako odczucie *dojścia do pewnego miejsca i niemożności pójścia dalej*.

## 2. Zbieranie danych w przedsiębiorstwie

Rozpoznawanie obciążenia psychicznego (i zasobów) nie jest rzeczą codzienną. Większość przedsiębiorstw nie ma w tym prawie żadnego doświadczenia czy wprawy. Dodatkowo, pracownicy z którymi będzie prowadzony wywiad i obserwacja mogą reagować sceptycznie lub przyjmować obronną postawę, jeśli sens i cel badania czy innej formy zbierania danych na temat obciążenia psychicznego jest niejasny – chodzi tu przecież o bardzo osobiste wymiary doświadczenia zawodowego.

Poniższy rozdział zawiera porady dla małych i średnich przedsiębiorstw dotyczące tego, co należy wziąć pod uwagę planując i przeprowadzając takie badania. Anonimowe badania grupowe są możliwe dla grup o rozmiarach  $N \geq 10$ . Jeśli ta metoda może mieć zastosowanie, należy wziąć pod uwagę dalsze informacje (patrz Aneks 2)

### 2.1 | Rozpoznanie i ocena obciążeń psychicznych w przedsiębiorstwach zatrudniających do 10 pracowników ( $N \leq 10$ )

Ze względu na różne przyczyny negatywnych konsekwencji obciążenia psychicznego stworzone zostały odrębne listy kontrolne do oceny stresu, zmęczenia psychicznego, monotonii i umysłowego przesytu. Każda lista zawiera opisy aktywności, warunków pracy, wydajności i zachowania.

#### Zastosowanie list kontrolnych

Podstawowym warunkiem zastosowania list kontrolnych do oceny jest zgoda wszystkich osób odpowiedzialnych i uczestników.

Ocena objawów w firmach  $N \leq 10$  jest oparta na **obserwacji procesów pracy i dyskusjach grupowych**.

Występujące objawy są zaznaczane; te, których nie ma pozostają niezaznaczone. Doświadczenie pokazuje, że krótkie wprowadzenie w cele, znacze-

nie i użyteczność wyników okazuje się pomocne. Może ono być zrobione indywidualnie lub grupowo.

#### ● Instrukcja do obserwacji

Oglądaj badane czynności przez kilka dni (łącznie przez 3 do 4 godzin)!

Przestuduj definicje objawów stresu, zmęczenia psychicznego, monotonii i psychicznego przesytu. Spróbuj rozpoznać, czy którekolwiek z tych objawów występują w badanym miejscu pracy. Zaznacz je na liście kontrolnej.

#### Uwaga:

Jako obserwator zewnętrzny nie możesz oceniać objawów w kategoriach wydajność i zachowanie, ponieważ nie jest możliwe dokonanie zewnętrznej oceny tych cech.

● **Instrukcje do dyskusji grupowych**

Przygotuj grupę na dyskusję i wyniki analizy.

Przeczytaj każdy z objawów oddzielnie i przedyskutuj z grupą, czy występuje, czy nie.

Zaznacz je odpowiednio na liście kontrolnej!

**Uwaga:**

Zalecane jest przeszkolenie prowadzących w zakresie moderowania grup.

**Ewaluacja wyników dla przedsiębiorstw (N ≤ 10)**

W każdej z list kontrolnych zaznaczone objawy (inne niż doświadczenie, wydajność i zachowanie) są zliczane.

To, czy istnieje konieczność podjęcia działań, czy też nie, pokazuje poniższa tabela:

brak ryzyka	zwiększone ryzyko	wysokie ryzyko
potrzeba działań odnoszących się do niektórych objawów	zalecane zmiany	wymagane pilne zmiany
1 do 3 objawów zaznaczonych	4 do 6 objawów zaznaczonych	do 10 objawów zaznaczonych

**2.2 | Rozpoznanie i ewaluacja obciążenia psychicznego w firmach z personelem powyżej 10 osób (N > 10)**

Ze względu na różne przyczyny negatywnych efektów obciążenia psychicznego stworzone zostały odrębne listy kontrolne do oceny stresu, zmęczenia psychicznego, monotonii i umysłowego przesytu.

Każda lista kontrolna zawiera opisy aktywności, warunków pracy, wydajności i zachowania.

**Zastosowanie list kontrolnych**

Podstawowym warunkiem zastosowania list kontrolnych do oceny jest zgoda wszystkich odpowiedzialnych i uczestników.

Ocena objawów w firmach (N > 10) jest oparta na **obserwacji procesów pracy i wywiadach z pracownikami**.

W przypadku, kiedy czynności wykonywane są przez większą liczbę pracowników, w celu zebrania danych mogą być organizowane dyskusje grupowe o zdrowiu i bezpieczeństwie. Występujące objawy są zaznaczane, te, których nie ma pozostają niezaznaczone. Doświadczenie pokazuje, że krótkie wprowadzenie w cele, znaczenie i użyteczność wyników może okazać się pomocne.

To wprowadzenie może być zrobione indywidualnie lub grupowo.

● **Instrukcja do obserwacji**

Oglądaj badane czynności przez kilka dni (w sumie przez 3 do 4 godzin)!

Przestuduj definicje objawów stresu, zmęczenia psychicznego, monotonii i psychicznego przesytu. Spróbuj rozpoznać, czy którekolwiek z tych objawów odnoszą się do badanego miejsca pracy. Zaznacz je na liście kontrolnej.

**Uwaga:**

Jako obserwator zewnętrzny nie możesz oceniać objawów w obszarach wydajności i zachowanie.

● **Instrukcja do ankiety**

Przygotuj grupę na dyskusję i wyniki analizy. Przeczytaj każdy z objawów oddzielnie i przedyskutuj z grupą, czy występuje, czy nie. Zaznacz je odpowiednio na liście kontrolnej!

Dyskusje grupowe są poufne i żadne szczegóły nie mogą być ujawniane osobom trzecim.

**Uwaga:**

Zalecane jest przeszkolenie prowadzących w zakresie moderowania grup.

**Ewaluacja wyników dla firm N > 10**

Dane są oceniane jakościowo w odniesieniu do liczby zaznaczonych odpowiedzi dla danego objawu (wyrażonej procentowo).

Prawdopodobieństwo obecności czynników stresogennych jest tym większe im więcej pracowników wykonujących identyczne lub podobne zadania zazaczyło dany objaw. Jeśli obserwator zewnętrzny również często zaznaczał dany objaw, prawdopodobna jest konieczność natychmiastowego działania.

Im więcej objawów na liście kontrolnej jest zaznaczonych, tym większe ryzyko negatywnych konsekwencji obciążenia psychicznego wymagających naprawy. Jakościowa analiza odpowiedzi może zostać wykonana niezależnie od ich liczby, pod warunkiem, że objawy zostały przez pracowników zaznaczone jako ważne, na przykład w czasie spotkania o zdrowiu i bezpieczeństwie. One również mogą wskazywać na potrzebę działań naprawczych.

Dla każdej z cech potrzeba działań naprawczych jest szacowana na podstawie liczby odpowiedzi zaznaczonych przez grupę:

brak ryzyka	zwiększone ryzyko	wysokie ryzyko
potrzeba działań odnoszących się do niektórych objawów	zalecane zmiany	wymagane pilne zmiany
0 do 33 % zaznaczonych odpowiedzi	34 do 66 % zaznaczonych odpowiedzi	67 do 100 % zaznaczonych odpowiedzi

### Uwaga:

W celu zebrania bardziej szczegółowych danych na temat negatywnych konsekwencji pracy i możliwości przeprojektowania zadań tak, by uniknąć niedociążeń czy przeciążenia psychicznego zalecana jest współpraca z psychologami pracy, firmy i organizacji. Wyniki samooceny i ocen zewnętrznych mogą być porównane za pomocą specjalnych kart roboczych (patrz Aneks 1: ewaluacyjne

listy kontrolne). W przypadku oceny zewnętrznej sekcje wydajność i zachowanie zostaną zaznaczone na czarno, ponieważ te objawy nie są przedmiotem oceny obserwatorów zewnętrznych.

W poniższej tabeli podano przykład ewaluacji. Zwróć uwagę, że objawy 2, 3 i 4 są ważnymi czynnikami powodującymi stres. Zostały one zaznaczone zarówno przez pracowników jak i obserwatorów zewnętrznych.

### Przykład: ocena listy kontrolnej

obszar/grupa zawodowa:\*) **linia produkcyjna**

czynność robocza:\*) **pakowanie**

#### lista kontrolna 1: stres

cechy	własny		szacunek	
	liczba	%	liczba	%
1	2	13,3	–	–
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	–	–	–	–
6	–	–	–	–
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	–	–
10	6	40,0	–	–
11	3	20,0	<b>Cechy te mogą być ocenione tylko przez samych zatrudnionych.</b>	
12	2	13,3		
13	–	–		
14	–	–		
15	5	33,3		
16	4	26,7		

**Liczba ocenianych list kontrolnych**  
samoocena: 15  
ocena zewnętrzna: 3

\*) informacje w zależności potrzeb

## 2.3 | Dyskusja wyników w przedsiębiorstwie

Nie ma ogólnie obowiązujących wytycznych co do sposobu przekazywania informacji zwrotnych o wynikach badania w przedsiębiorstwie. W praktyce pomocne okazały się następujące działania:

1. Zwołanie zebrania pracowników w celu dyskusji lub omówienie wyników w małych grupach. W niektórych przypadkach możliwe są również uwagi pisemne.

2. Zorganizowanie oddzielnego spotkania dla kadry zarządzającej i kierownictwa.

3. W obu rundach dyskusji powinny zostać przedyskutowane nie tylko główne obszary problemowe i braki, ale należy również rozpatrzyć istniejące zasoby. Co do nich, należy sprawdzić, czy są w wystarczającym stopniu dostępne, czy też wymagają dalszego rozwoju.



## 3. Organizacja pracy

### 3.1 | Postępowanie w przedsiębiorstwie

W proces opracowywania i wdrażania środków zaradczych należy zaangażować pracowników z odpowiednich stanowisk pracy. W ramach grup dyskusyjnych na temat zdrowia i bezpieczeństwa w pracy lub w formie moderowanej dyskusji grupowej, mogą zostać wypracowane środki zaradcze. Zalecane są następujące procedury:

1. Wyniki powinny być poddane ocenie grupowej w odniesieniu do ich ważności. Kolejnym krokiem powinno być rozważenie przez grupę, jakie zmiany są rzeczywiście pożądane i czy są one możliwe. Należy planować tylko realistyczne zmiany.

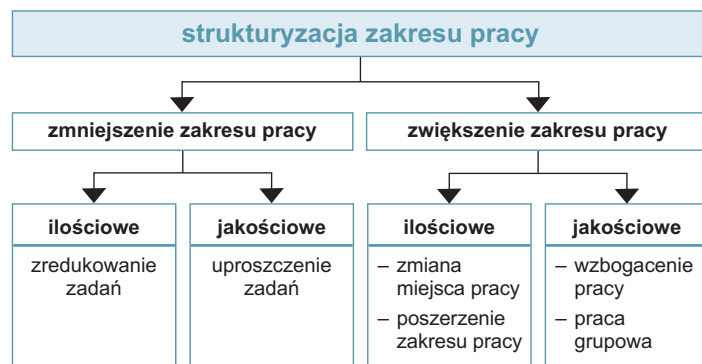
2. Kadra zarządzająca powinna w sposób konstruktywny zmierzyć się ze wszystkimi propozycjami zmian/środków zaradczych. Powinno się ustalić harmonogram i wyznaczyć osoby odpowiedzialne. W celu umożliwienia wdrożenia powinny być zapewnione zasoby operacyjne i finansowe.

3. Wdrożone środki zaradcze należy ocenić pod względem ich efektywności. W związku ze zmianami w środowisku pracy zalecane jest powtarzanie zbierania danych o obciążeniu psychicznym w regularnych odstępach czasu.

### 3.2 | Sposoby postępowania

Jeżeli występuje ryzyko **przeciążenia psychicznego** powinny zostać podjęte środki zaradcze w celu zmniejszenia zakresu pracy i rozwoju organizacyjnych i technicznych zasobów, które powinny być połączone ze specyficznymi działaniami skierowanymi do konkretnych osób, takimi jak dalsze szkolenie w budowaniu osobistych zasobów. Jeżeli występuje ryzyko **zbyt niskiego obciążenia psychicznego** wskazane jest poszerzenie zakresu pracy.

niami skierowanymi do konkretnych osób, takimi jak dalsze szkolenie w budowaniu osobistych zasobów. Jeżeli występuje ryzyko **zbyt niskiego obciążenia psychicznego** wskazane jest poszerzenie zakresu pracy.



Schemat 3:  
Sposoby strukturyzacji zakresu pracy

#### • Zmniejszenie zakresu pracy

W przypadku przeciążenia psychicznego pracą spowodowanego dużą ilością pracy lub presją czasu zalecana jest redukcja zadań. Oznacza to, że zadania w miejscach pracy z przeciążeniem psychicznym powinny być ograniczone lub przeniesione na inne stanowiska pracy z takimi samymi lub podobnymi zadaniami.

Przeciążeniu psychicznemu spowodowanemu dużą złożonością pracy lub niewystarczającymi kompetencjami osób zatrudnionych można przeciwdziałać poprzez jakościową redukcję zakresu pracy. Należy wówczas rozważyć, kto lepiej nadaje się do wykonania zadania lub kto może przejąć część pracy.

#### • Zwiększenie zakresu pracy

W przypadku zbyt niskiego obciążenia psychicznego, które charakteryzuje się zbyt małymi wymaganiami co do ilości działań, jak np. monitorowanie procesów technicznych lub chemicznych czy też zadań wykonywanych przez powtarzanie kilku takich samych ruchów rąk (np. praca przy taśmie produkcyjnej) pomocna może być zmiana zadania lub wzbogacenie go o takie same lub podobne ruchy ręki. Tym samym zwiększa się czas potrzebny na wykonanie jednego cyklu.

Można uniknąć zbyt niskiego obciążenia psychicznego spowodowanego zbyt wysokimi kwalifikacjami pracowników w stosunku do wymagań pracy, jeśli poza istniejącą pracą muszą być wykonywane zadania o większym znaczeniu, np. jeśli organizacja lub monitorowanie własnej pracy są delegowane do pracowników.

### 3.3 | Środki zaradcze

W celu zapobiegania ryzyku psychicznego przeciążenia lub zbyt niskiego obciążenia mogą być zastosowane środki zaradcze, które pomagają uniknąć negatywnych krótkoterminowych konsekwencji.

Środki te mają na celu:

#### ■ unikanie stresu

- ograniczanie potencjalnych stresorów, np. poprzez
  - wprowadzenie swobody (w sensie czasu wykonania lub zawartości zadań),
  - zapewnienie wsparcia ze strony kolegów lub przełożonych,
  - szczegółową strukturyzację zadań.

- wzbogacenie zasobów personalnych
  - szkolenie określonych umiejętności i doksztalcanie się
  - zarządzanie sobą (zarządzanie czasem, radzenie sobie ze stresem),
  - zmiana nastawienia (zmniejszenie perfekcjonizmu i rywalizacji/współzawodnictwa),
  - środki towarzyszące: zrównoważona dieta i sport
  - trening intelektualnych i fizycznych parametrów wydajności.

#### ■ unikanie zmęczenia psychicznego

- systematyczne przerwy
  - zalecenie wielu krótkich przerw,

## lista kontrolna 1: stres

obszar pracy/grupa zawodowa:\*) \_\_\_\_\_

zadanie:\*) \_\_\_\_\_

Poniższa lista zawiera cechy wskazujące na doświadczanie stresu w pracy. Czy występują one na ocenianym przez Państwa stanowisku?

Proszę zaznaczyć odpowiednie objawy X.

W pracy	
1	<input type="radio"/> odpowiedzialność jest zbyt wysoka
2	<input type="radio"/> często zdarzają się nieprzekraczalne terminy i presja czasu
3	<input type="radio"/> są częste zakłócenia i przerwy
4	<input type="radio"/> szczegółowe instrukcje zostawiają mało swobody przy wykonaniu pracy
5	<input type="radio"/> decyzje muszą być podejmowane bez wystarczającej ilości informacji i pomocy decyzyjnych
6	<input type="radio"/> wymagania są sprzeczne np. konflikty między dotrzymaniem terminów a jakością
7	<input type="radio"/> brakuje wsparcia współpracowników i kadry nadzorczej
Występują dodatkowe czynniki, np.:	
8	<input type="radio"/> napięte relacje
9	<input type="radio"/> częsty niedobór personelu
10	<input type="radio"/> przyszłość oddziału lub przedsiębiorstwa jest niepewna
Cechy dotyczące wydajności i zachowania	
W pracy	
11	<input type="radio"/> często kontroluję lub pomijam informacje w większym niż przeciętny stopniu
12	<input type="radio"/> mam uczucie, że tracę kontrolę
13	<input type="radio"/> częściej popełniam błędy
14	<input type="radio"/> jestem niespokojny i nerwowy
15	<input type="radio"/> obawiam się, że nie podołam pracy
16	<input type="radio"/> nie jestem pewien, czy robię wszystko poprawnie
Cechy od 11 do 16 mogą być oceniane tylko przez pracowników.	

\*) informacje w zależności potrzeb

- wprowadzenie krótkich przerw w regularnych odstępach czasu,
- przerwy sprzyjające wypoczynkowi,

Dzięki wprowadzeniu systemu krótkich przerw można zapobiegać zmęczeniu psychicznemu. Dodatkowo, zmniejsza się ilość błędów i pomyłek wraz ze wzrostem ogólnej wydajności.

#### ■ unikanie monotonii

- harmonogram zmian czynności (patrz wykres)
- zróżnicowane zadania
- wprowadzenie pracy grupowej

Doświadczenie monotonii zanika bezpośrednio po zmianie czynności. Dlatego zaleca się wprowadzenie planowych zmian czynności (= job rotation).

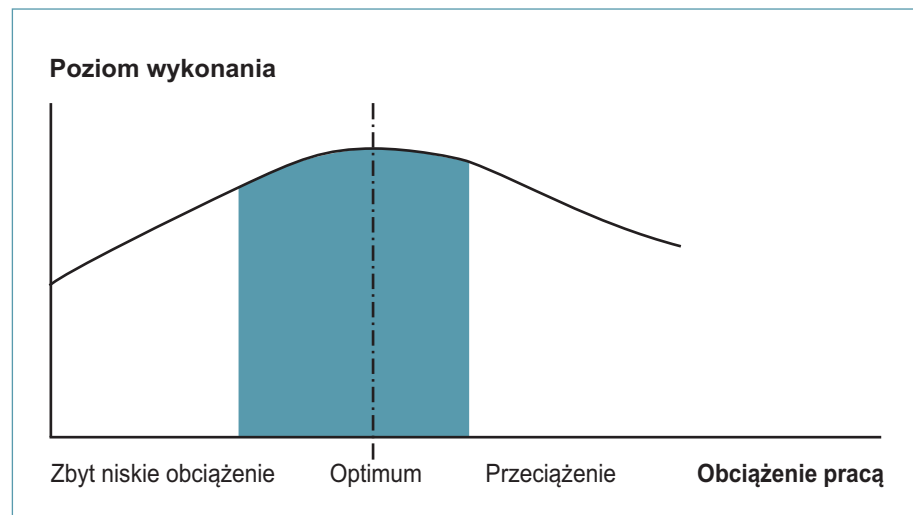
#### ■ unikanie przesycenia psychicznego

- zmiana struktury organizacyjnej,
- redukcja rygorystycznych harmonogramów,

- zwiększenie przejrzystości,
- uświadomienie pracownikom skutków błędów,
- bezpośrednia i szybka informacja zwrotna o przebiegu i wynikach pracy,
- zaangażowanie pracowników w podejmowanie ważnych decyzji i przedsięwzięcia reorganizacyjne,
- delegowanie odpowiedzialności,
- zatrudnienie stosowne do kwalifikacji i zdolności.

**Celem projektowania pracy jest optymalizacja obciążenia i wydajności pracowników.** Warunkiem wstępnym jest tu optymalny stosunek pomiędzy niezbędnymi elementami poziomu wykonania takimi jak: kwalifikacje, możliwości i umiejętności oraz intensywność i rodzaj obciążenia psychicznego (patrz wykres poniżej).

Schemat 4: Poziom wykonania a obciążenie pracą



## lista kontrolna 2: zmęczenie psychiczne

obszar pracy/grupa zawodowa:\*) \_\_\_\_\_

zadanie:\*) \_\_\_\_\_

Poniższa lista zawiera cechy wskazujące na doświadczanie zmęczenia psychicznego w pracy. Czy mają one miejsce na ocenianych przez Państwa stanowiskach?

Proszę zaznaczyć odpowiednie objawy X.

W pracy		
1	<input type="radio"/>	realizowane są tylko zadania mechaniczne i operacyjne
2	<input type="radio"/>	nie jest konieczne żadne przygotowanie i organizacja zadania, proces lub rezultat nie musi być kontrolowany
3	<input type="radio"/>	nie ma prawie żadnych informacji zwrotnych o procesie pracy lub jej wynikach
4	<input type="radio"/>	nie ma żadnej lub prawie żadnej możliwości komunikowania się lub współpracy z innymi pracownikami
5	<input type="radio"/>	praca jest wykonywana w jednostronnej lub wymuszonej pozycji ciała
6	<input type="radio"/>	jest ograniczona swoboda ruchu
7	<input type="radio"/>	przerwy są prawie niemożliwe
Występują dodatkowe czynniki, np.:		
8	<input type="radio"/>	niezadawalające warunki percepcji, np. z powodu niewystarczającego oświetlenia, kurzu, oparów
9	<input type="radio"/>	źle zaprojektowane narzędzia (np. niewygodne położenie monitorów i przyrządów sterowniczych)
10	<input type="radio"/>	czynniki zakłócające (np. hałas)
Cechy dotyczące wydajności i zachowania		
W pracy		
11	<input type="radio"/>	potrzebuję coraz większej ilości czasu do wykonania swojego zadania
12	<input type="radio"/>	z opóźnieniem dostrzegam błędy
13	<input type="radio"/>	czuję się wyczerpany i zmęczony
14	<input type="radio"/>	zmniejsza się moja koncentracja
15	<input type="radio"/>	muszę pokonywać zmęczenie
16	<input type="radio"/>	czuję wielką potrzebę odpoczynku i regeneracji
Cechy od 11 do 16 mogą być oceniane tylko przez pracowników.		

\*) informacje w zależności potrzeb

## lista kontrolna 3: monotonia

obszar pracy/grupa zawodowa:\*) \_\_\_\_\_

zadanie:\*) \_\_\_\_\_

Poniższa lista wskazuje cechy wskazujące na występowanie monotonii podczas pracy. Czy mają one miejsce na stanowiskach, które Państwo oceniają?

Proszę zaznaczyć odpowiednie objawy X

W pracy		
1	<input type="radio"/>	zadania są głównie operacyjne (np. kontrola procesów lub podobne)
2	<input type="radio"/>	zadaniom brakuje bodźców stymulujących
3	<input type="radio"/>	zadania są jednostajne i powtarzalne
4	<input type="radio"/>	cały czas wymagana jest koncentracja, tak, że nie można lub nie wolno wykonywać czegoś innego
5	<input type="radio"/>	nie ma możliwości współpracy z kimkolwiek
6	<input type="radio"/>	nie można z nikim porozmawiać
7	<input type="radio"/>	robi się zbyt mały użytek z wiedzy i umiejętności pracowników
Występują dodatkowe czynniki, np.:		
8	<input type="radio"/>	pomieszczenie jest przegrzane
9	<input type="radio"/>	pomieszczenie jest zbyt ciemne
10	<input type="radio"/>	powtarzają się jednostajne dźwięki
Cechy dotyczące wydajności i zachowania		
W pracy		
11	<input type="radio"/>	czuję, że wymaga się ode mnie zbyt mało
12	<input type="radio"/>	coraz bardziej spada moja wydajność
13	<input type="radio"/>	wydłuża się mój czas reakcji
14	<input type="radio"/>	wykonuję czynności dodatkowe lub moje myśli wybiegają w dal mimo wymaganej ciągłej uwagi
15	<input type="radio"/>	nudzę się
16	<input type="radio"/>	bujam w obłokach, jestem półprzytomny lub oddaję się marzeniom
Cechy od 11 do 16 mogą być oceniane tylko przez pracowników.		

\*) informacje w zależności potrzeb

**lista kontrolna 4: psychiczne przesycenie**

obszar pracy/grupa zawodowa:\*) \_\_\_\_\_

zadanie:\*) \_\_\_\_\_

Poniższa lista zawiera zjawiska odnoszące się do psychicznego przesycenia w pracy. Czy mają one miejsce na stanowiskach, które Państwo oceniają?

Proszę zaznaczyć odpowiednie objawy X.

W pracy		
1	<input type="radio"/>	pracownicy mają bardzo ścisły harmonogram pracy
2	<input type="radio"/>	wydawane są bardzo surowe instrukcje co do treści pracy
3	<input type="radio"/>	nie ma szansy na oderwanie się od zadania czy odłożenie go
4	<input type="radio"/>	pracownicy nie są wystarczająco informowani
5	<input type="radio"/>	prawie nie ma informacji zwrotnych
6	<input type="radio"/>	odpowiedzialność jest zbyt niska
7	<input type="radio"/>	pracownikom przydziela się zadania niezgodne z ich kwalifikacjami
Występują dodatkowe czynniki, np.:		
8	<input type="radio"/>	brak przywództwa
9	<input type="radio"/>	zły klimat w pracy, mobbing
10	<input type="radio"/>	złe zaplecze materialne pracy (np. pomieszczenia, narzędzia, materiały)
Cechy dotyczące wydajności i zachowania		
W pracy		
11	<input type="radio"/>	pracuję „dla zasady”
12	<input type="radio"/>	mam zbyt małe szanse żeby wykorzystać swoje kwalifikacje
13	<input type="radio"/>	nie jest jasne znaczenie i użyteczność mojej pracy dla całkowitego wyniku (zespołu, przedsiębiorstwa)
14	<input type="radio"/>	utknąłem i nie posuwam się do przodu
15	<input type="radio"/>	jestem rozdrażniony, zły i poirytowany
16	<input type="radio"/>	jestem niezadowolony
Cechy od 11 do 16 mogą być oceniane tylko przez pracowników.		

\*) informacje w zależności potrzeb

**Ewaluacja listy kontrolnej:**

Ten formularz może być używany do ewaluacji list kontrolnych od 1 do 4.

obszar pracy/grupa zawodowa:\*) \_\_\_\_\_

zadanie:\*) \_\_\_\_\_

Proszę wpisać przy poszczególnych cechach, jak często zostały one zakreślone i porównać tam, gdzie to możliwe, samoocenę z oceną zewnętrzną:

cechy	ocena			
	własna liczba	%	zewnętrzna liczba	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
				<b>Cechy te mogą być ocenione tylko przez samych zatrudnionych.</b>
<b>Liczba list kontrolnych poddanych ocenie</b>				
samoocena:				
ocena zewnętrzna:				

\*) informacje w zależności potrzeb

W większych przedsiębiorstwach i grupach roboczych racjonalne jest pisemne ankietowanie pracowników, aby wszystkich zatrudnionych włączyć w proces zmian.

Poniżej znajdują Państwo zalecenia, odnośnie tego, co powinno być uwzględnione przy planowaniu i przeprowadzaniu takich badań.

### 1. Środki budujące zaufanie

Ankieta dostarcza użytecznych wyników tylko wtedy, kiedy zatrudnieni udzielają informacji dobrowolnie i otwarcie:

- Poinformuj załogę o planowanym zbieraniu danych dotyczących obciążeń psychicznych i zasobów. Jeżeli istnieje rada zakładowa lub reprezentacja załogi zaangażuj ją w to odpowiednio wcześniej.
- Zagwarantuj anonimowość i ochronę danych. Nie wolno dopuścić do powstania nadużycia w stosunku do danych, zarówno podczas zbierania, jak i oceny ankiet pisemnych.
- Zaplanuj, kiedy i jak zostaną przekazane pracownikom informacje zwrotne.

### 2. Inwestycja w planowanie i przygotowanie

- Ankietowanie z samej chęci ankietowania nie jest racjonalne. Zastanów się wcześniej, co stanie się z wynikami, jak będą potem wykorzystane, względnie kto zostanie włączony do opracowania potencjalnych zmian lub rozwiązań.
- Zastanów się odpowiednio wcześniej, jakie grupy zatrudnionych powinny zostać poddane ocenie (np osoby z tym samym typem zadań). Formularze ankietowe muszą być przed badaniem odpowiednio oznaczone (zakodowane).

### 3. Wykonanie i ocena

- Zatrósz się o dużą frekwencję podczas badania. W tym celu trzeba rozważyć:
  - Kiedy jest najbardziej odpowiedni moment?
  - Jak spotkasz się z osobami pracującymi w terenie lub w niepełnym wymiarze godzin?
  - Jak będzie zorganizowane rozprowadzenie i zwrot formularzy ankietowych?
  - Czy wszyscy znają język, czy też potrzebne będą narzędzia w innym języku?
  - Czy należy uwzględnić różnice wynikające z płci?
  - Czy ważne są inne różnice, jak religia, czy przynależność etniczna?
- Zatrósz się o to, aby ocena zebranych w formie pisemnej danych zosta-

ła przeprowadzona przez neutralną placówkę, i aby podgrupy były oceniane tylko wtedy, jeżeli zagwarantowana jest anonimowość.

### 4. Informacje zwrotne i środki zaradcze

- Informacja zwrotna o wynikach jest absolutną koniecznością. Zaplanuj ją odpowiednio wcześniej, i zastanów się nad formą i środkami przekazu, które byłyby odpowiednie dla tej informacji zwrotnej.
- Ogólnie bardzo znacząca jest możliwość wspólnej dyskusji. Można ją już uznać za pierwszy środek zaradczy.
- Włącz reprezentantów załogi w ustalanie priorytetów, planowanie i wdrożenie środków zaradczych. Branie udziału oznacza możliwość identyfikacji z podejmowanymi działaniami
- Jeżeli czegoś nie można wdrożyć, lub coś musi być przesunięte na czas późniejszy, uzasadnij to.
- Sprawdź skuteczność środków zaradczych po określonym czasie (ewaluacja) – np. w formie ponownej ankiety.

### 5. Stworzenie stałej struktury komunikacji i opracowywania danych

- Każda ankieta lub obserwacja jest swoistą formą komunikacji. Nie powinna pozostać jednorazowym wydarzeniem. Stwórz pracownikom możliwość wnoszenia regularnych pomysłów, propozycji lub skarg w temacie warunków pracy, jak również zajmowanie się nimi – np. w ramach programu propozycji pracowniczych lub poprzez regularne dyskusje w grupach.
- Ścisła systematyzacja radzenia sobie ze wszystkimi kwestiami bezpieczeństwa i zdrowia pracowników jest możliwa po wprowadzeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem.

Zasady i normy dotyczące obciążenia psychicznego pracą zawierają obowiązujące w Polsce normy europejskie: „Zasady ergonomiczne dotyczące obciążenia psychicznego pracą”:

PN-EN ISO 10 075-1

PN-EN ISO 10 075-2

PN-EN ISO 10 075-3