

dr hab. MARIA WIDERSZAL-BAZYL
 Centralny Instytut Ochrony Pracy
 – Państwowy Instytut Badawczy



Adam Smoczyński – konkurs na plakat bezpieczeństwa pracy pn. „Stres”. CIOP 1997

Sposoby

ograniczania stresu starszych pracowników (2)

Jest to druga część artykułu poświęconego zagadnieniu stresu starszych pracowników. Omówiono w niej następujące kierunki działań mających na celu obniżenie poziomu stresu w tej grupie: zmiana postaw ogółu zatrudnionych wobec starszych pracowników, przyjmowanie do pracy, dostosowanie wymagań do możliwości starszych pracowników, zapewnienie większej swobody w pracy, szkolenie starszych pracowników, szkolenie kadry kierowniczej w zakresie „zarządzania wiekiem”, promocja zdrowia wśród starszych pracowników.

Directions of stress reduction among elderly workers (2)

This is the second part of the article focusing on stress of older workers. In this part, the following activities aiming at stress reduction in this group were described: change of workers' attitudes towards older workers, recruiting to work, matching working conditions with older workers abilities, older workers' training, training of managers in "age management", health promotion among older workers.

Wstęp

W pierwszej części publikacji na temat stresu wśród starszych pracowników [1] przedstawiono dane statystyczne wskazujące na starzenie się społeczeństw zachodnich i wzrost znaczenia problemów związanych z warunkami pracy starszych pracowników. Omówiono główne źródła stresu oraz satysfakcji tkwiące w psychospołecznych warunkach pracy tej grupy wiekowej, takich jak: wymagania w pracy, kontrola, wsparcie społeczne, niepewność pracy oraz konflikt praca-dom. W tym artykule skoncentrujemy się na omówieniu działań zmierzających do doskonalenia psychospołecznych warunków pracy starszych pracowników, a tym samym do zmniejszenia ich poziomu stresu.

Można wyróżnić dwie grupy działań mających na celu ograniczenie stresu starszych pracowników. Pierwsza grupa to działania zmierzające do przystosowania psychospołecznego środowiska pracy do potrzeb starszych pracowników, druga – działania zmierzające do przystosowania fizycznego środowiska pracy. Tradycyjnie, wysiłki mające na celu poprawę sytuacji starszych pracowników koncentrowały się na poprawie

fizycznych warunków pracy [2]. Nie lekceważąc wagi tego problemu, pozostawimy go osobom o wiedzy inżynierskiej, a głównym przedmiotem naszego zainteresowania będzie ograniczanie stresu koncentrujące się na modelowaniu psychospołecznych i organizacyjnych aspektów środowiska pracy. Choć każdy element psychospołecznego środowiska pracy może być analizowany z perspektywy wieku pracownika, to w tym artykule zajmiemy się tymi jego aspektami, które szczególnie często były dyskutowane w kontekście wieku i stały się przedmiotem praktycznych działań w środowisku pracy. Omówione zostaną:

- zmiana postaw ogółu pracowników wobec starszych pracowników
- przyjmowanie do pracy
- dostosowywanie wymagań pracy do możliwości starszych pracowników
- zapewnienie większej swobody w metodach i czasie pracy
- szkolenie starszych pracowników
- szkolenie kadry kierowniczej w zakresie „zarządzania wiekiem”
- promocja zdrowia wśród starszych pracowników.

Zmiana postaw ogółu pracowników wobec starszych pracowników

Podstawą wszelkich oddziaływań, zmierzających do stworzenia środowiska psychospołecznego przyjaznego starszym pracownikom, jest kształtowanie właściwych postaw wszystkich pracowników danej organizacji wobec tych osób.

Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy wymienia wiele przykładów dobrych praktyk w tym zakresie [3].

I tak na przykład, znana szwedzka fabryka Volvo Penta opracowała i wprowadziła program zmiany postaw pracowników wobec awansów starszych kolegów w obrębie organizacji; program przewidywał przyznanie określonych kwot indywidualnym pracownikom, co umożliwiało im uczestniczenie w programach dokształcających, a w konsekwencji awansowanie.

Natomiast w Belgii, w agencji pracy czasowej, przeprowadzono wśród własnej załogi kampanię, która miała przekonać, że starsi pracownicy dysponują znaczną wiedzą zawodową oraz szerokim doświadczeniem ogólnym, a także często wykazują dużą elastyczność w pracy.

Wyniki niektórych badań wydają się wskazywać, że postawy i zachowania nieprzyjazne czy nawet wrogie wobec starszych pracowników mogą być szczególnie rozpowszechnione w tych organizacjach, gdzie pracuje mało osób starszych. Taki wynik uzyskano w badaniach 276 organizacji związanych z telekomunikacją [4]. By orzec, jakie postawy dominują w danej organizacji, przeprowadzono ankietę. Miarą wrogości wobec osób starszych były odpowiedzi świadczące o tym, że wiek stanowi okoliczność pogarszającą sytuację pracownika. W całej badanej próbie nastroje wrogości dominowały w ok. 18%. Część tę porównywano z pozostałymi zakładami. Wyniki wykazały, że nastroje wrogie starszym pracownikom były stosunkowo częstsze tam, gdzie większość stanowiły osoby do 40 lat. Ponadto stwierdzono tam ogólnie gorszą atmosferę psychospołeczną. Wyniki te sugerują więc, że przezwyciężanie postaw wrogich starszym pracownikom powinno dotyczyć przede wszystkim zakładów zatrudniających głównie ludzi młodych, a także tam, gdzie ogólna sytuacja psychospołeczna jest niedobra. Nie jest też wykluczone, że ogólna poprawa stosunków międzyludzkich w organizacji poprawia niejako automatycznie los starszych pracowników.

Przyjmowanie do pracy

Według amerykańskiej Komisji Równych Szans w Zatrudnieniu (Equal Employment Opportunities Commission, EEOC) dyskryminacja ze względu na wiek stanowi najbardziej dynamicznie rosnącą grupę skarg, które wpływają do EEOC. Oznacza to między innymi, że osobom starszym trudno jest znaleźć odpowiednią pracę, pomijane są przy awansach, a w razie redukcji, to one w pierwszej kolejności tracą pracę. Choć w kulturze europejskiej kult młodości nie jest aż tak silny, jak w amerykańskiej, to jednak problemy są zbliżone. Przykładem przeciwdziałania takim tendencjom są dobre praktyki, które sygnalizuje Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy [3].

- Średniej wielkości przedsiębiorstwo szwedzkie związane z przemysłem metalowym, RAPID, specjalnie skoncentrowało się na rekrutacji starszych pracowników, by tym sposobem zapewnić sobie zróżnicowaną wiekowo załogę oraz wypełnić braki kadrowe.

- Duża brytyjska organizacja samorządowa (London Borough of Hounslow) usunęła ograniczenia wiekowe ze swoich ogłoszeń o pracę.

- W Holandii powołano do życia specjalną agencję pracy związaną z władzami lokalnymi, która specjalizuje się w poszukiwaniu pracy dla ludzi po 55 r.ż.

Dostosowywanie wymagań pracy do możliwości starszych pracowników

Spadek możliwości fizycznych wraz z wiekiem jest faktem bezspornym. Jednak problemem jest nie tyle spadek sprawności fizycznej starszych osób, co fakt, że wymagania w pracy nie nadążają za naturalnymi zmianami biologicznymi pracowników. Zdaniem Ilmarinena [5] problem polega na tym, że często – mimo iż pracownik jest coraz starszy, wymagania fizyczne, które mu się stawia nie zmieniają się. Natomiast możliwości fizyczne są z wiekiem coraz mniejsze. Sytuację tę ilustruje rysunek 1A (str. 8.). W takiej sytuacji zasoby fizyczne pracownika szybko wyczerpują się, pojawia się zmęczenie, zniechęcenie, a także stres psychiczny związany zmysłem, że się nie nadąża. Rozwiązanie tego problemu ilustruje rysunek 1B (str. 8.) – chodzi o to, by zmniejszyć wraz z wiekiem wymagania fizyczne w pracy. Choć sprawność fizyczna jest sprawą wysoce indywidualną, to jednak w przedziale wieku 40 – 60 lat zmniejsza się ona o ok. 20% [5]. O tyle też powinny

być zmniejszone wymagania fizyczne (rys. 1B). Zmniejszenie wymagań fizycznych, powoduje, że mimo spadku sprawności fizycznej, pracownikowi nadal zostają pewne rezerwy fizyczne umożliwiające aktywność poza pracą.

Zmniejszenie obciążenia fizycznego może być dokonywane albo przez zmniejszenie czasu pracy, albo też przesunięcie do innych, lżejszych zadań.

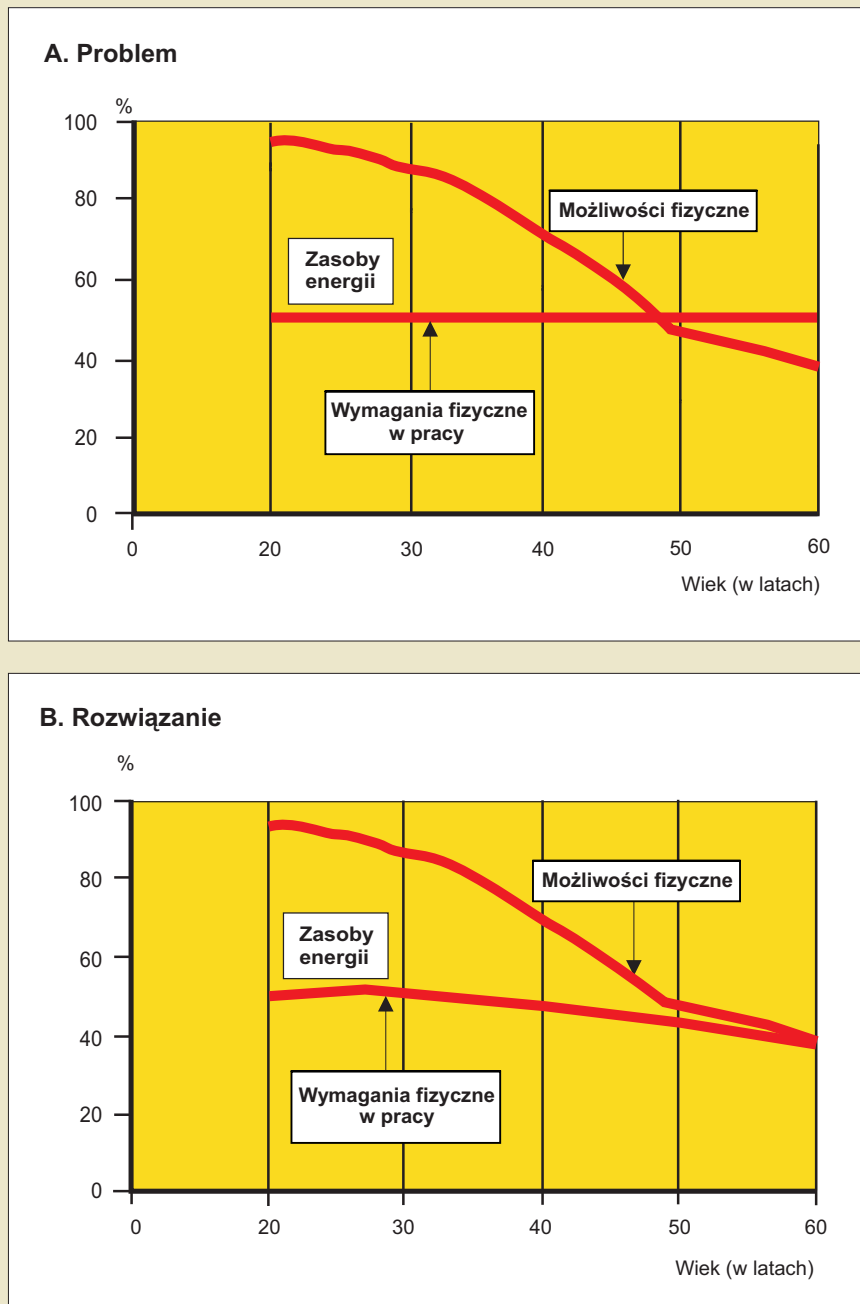
Również wymagania w zakresie obciążenia psychicznego powinny być dostosowywane do wieku, zwłaszcza przy wykonywaniu zadań psychomotorycznych oraz percepcyjnych. Z kolei funkcjonowanie na poziomie intelektualnym w wielu zakresach nie tylko nie ulega osłabieniu, ale nawet może polepszać się, dlatego dobrym wyjściem jest zamiana zadań stawiających wymagania psychomotoryczne na zadania polegające na intelektualnym rozwiązywaniu problemów, czy też dozorowaniu pracy innych.

Przykładami praktycznych działań mających na celu zmniejszenie wymagań wobec starszych pracowników mogą być rozwiązania wprowadzone w NV Koninklijke Sphinx [6], gdzie:

- wprowadzono rotację stanowisk i w ten sposób dano starszym pracownikom możliwość wykonywania zadań mniej obciążających fizycznie, a polegających na nadzorowaniu młodszego personelu; nowi pracownicy nie byli już angażowani na określone stanowiska, lecz zatrudniano ich w przedsiębiorstwie w ogóle, co stwarzało warunki do późniejszej wymiany stanowisk między osobami młodszymi i starszymi, gdy starsi zaczęli czuć się zbyt obciążeni

- utworzono specjalny wydział, który zatrudniał osoby starsze lub niepełnosprawne, nie radzące sobie z dotychczasowymi obciążeniami; praca polegała tam na montażu i pakowaniu, co poprzednio przedsiębiorstwo zlecało firmie zewnętrznej; stanowiska na tym wydziale zostały bardzo dokładnie zaprojektowane, tak by praca nie stwarzała nadmiernych obciążeń, a pracownicy mieli dużą swobodę w organizowaniu czasu pracy i regulowaniu tempa pracy

- stworzono wciągu 10 lat system stanowisk rezerwowych na każdym wydziale, gdzie, gdy zaistniała potrzeba byli kierowani ludzie starsi i mogli wykonywać pracę odpowiadającą ich możliwościom; okazało się jednak, że dla starszych pracowników zmiana stawała się bolesna i niejednokrotnie była odczytywana jako rodzaj degradacji; by temu zapobiec, przenosząc pracownika na nowe stanowisko zachowywano jego



Rys. 1. Wymagania w pracy a możliwości fizyczne w miarę starzenia się
 Fig. 1. Work requirements vs. physical capabilities as aging continues

dotychczasowy tytuł; autorzy radzą, by proces przenoszenia do prac prostszych poprzedzać okresem przygotowawczym, w którym dostarcza się pracownikowi wszelkich niezbędnych informacji, a bezpośredni kierownik poświęca mu więcej uwagi

- wdrażano proces automatyzowania produkcji, który zmniejsza ilość ciężkiej pracy fizycznej – stanowi więc szansę dla osób starszych, może także wzbogacać pracę, bowiem pracownik nie jest tylko wykonawcą, ale pełni także funkcje kontrolne.

Zapewnienie większej swobody w doborze metod oraz organizacji czasu pracy

Doświadczenia osób zajmujących się warunkami pracy wskazują, że szczególnie starsi pracownicy powinni dysponować znaczną swobodą w zakresie przerw w pracy, kolejności wykonywanych zadań oraz metod i tempa pracy. Wynika to po pierwsze, ze zmian w możliwościach, po drugie – ze wzrostu różnic indywidualnych w zakresie

posiadanych możliwości, po trzecie – wzroście czasu potrzebnego na odpoczynek po wysiłku [7].

Kraje europejskie różnią się między sobą w zakresie swobody, z jakiej może korzystać pracownik. Z zestawienia sporządzonego przez Ilmarinen, w którym zsumował zakres kontroli w czterech zakresach (przerwy w pracy, kolejność wykonywanych zadań, metody pracy, tempo pracy), wynika, że w tym zakresie najbardziej korzystna sytuacja jest w Danii i Portugalii, najgorsza zaś w Niemczech i Austrii [7]. Choć statystyki te nie obejmują Polski, to na podstawie danych III sondażu warunków pracy, przeprowadzonego przez Europejską Fundację na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, można domyślać się, że w Polsce wskaźnik ten byłby jeszcze gorszy.

Dobre praktyki proponowane w tym zakresie przez tę Fundację dotyczą nie tylko znacznego zakresu swobody w samej pracy, ale także swobody w wyborze sposobu przechodzenia na emeryturę. Na przykład, średniej wielkości belgijska firma finansowa, Fidisco NV, wprowadziła elastyczne formy pracy. Nowe reguły pozwalają mężczyznom powyżej 60. roku życia, a kobietom powyżej 55. roku życia pracować o 2 godziny krócej, bez obniżania zarobków. Możliwa jest także zamiana tego zredukowanego wymiaru czasu na dodatkowe dni wolne [3].

Szkolenie starszych pracowników

Niemal we wszystkich materiałach poświęconych polityce społecznej wobec starszych pracowników, bardzo silnie podkreśla się konieczność prowadzenia szkoleń również dla tej grupy osób. Akcje informacyjne prowadzone są w środowiskach odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, a także wśród samych starszych pracowników. Przykładem może być broszura wydana przez brytyjskie ministerstwo zatrudnienia (*Too old... who says?*), która próbuje przekonać osoby starsze do dalszego uczenia się i ukazuje czytelnikom wiele form szkolenia dostępnych dla starszych pracowników.

Szkolenia starszych pracowników muszą mieć jednak pewną specyfikę związaną z uczeniem się w wieku starszym. Podstawowe zasady, które powinny być przestrzegane dotyczą strategii, warunków, metod i tempa uczenia [7]. Strategia uczenia powinna wykorzystywać bogate doświadczenie starszego pracownika. Nowe elementy będą łatwiej przez niego przyswojone, gdy zostaną skojarzone z już znanymi. Starsza osoba na ogół wie, czego chce się nauczyć, a nauczyciel pełni w dużym stopniu funkcję doradcy. Warunki

uczenia powinny uwzględniać fakt, że osoby starsze są wrażliwe na wszelkie bodźce dodatkowe, np. na hałas. Bodźce te mogą zakłócać proces uczenia się, a więc powinno się stworzyć dobre warunki, izolujące od okoliczności przeszkadzających nauce. Metody uczenia nie powinny bazować na pamięci mechanicznej, która jest słabsza u osób starszych, lecz na pamięci skojarzeniowej. Powinno się też zwracać uwagę na uczenie się przez praktykę. Generalnie uczenie się zabiera osobom starszym więcej czasu niż młodym, szczególnie, jeśli chodzi o opanowanie praktycznych zadań (teoretyczne przychodzi łatwiej). Dlatego też na uczenie starszych osób powinno się przeznaczyć więcej czasu, a materiał przerabiać w wolniejszym tempie.

Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie „zarządzania wiekiem”

Jak już zostało powiedziane, sprawą podstawową jest wytworzenie postaw przyjaznych wobec starszych pracowników wśród ogółu załogi. Jednak na poziomie organizacji, wszystko co się w niej dzieje jest pochodną systemu zarządzania. Stąd tak ważne jest, by właśnie zarządzający we właściwym świetle widzieli sprawę wieku. Szkolenia w tym zakresie powinny objąć osoby na wszystkich szczeblach zarządzania: mistrzów, kierowników niższego, średniego, wyższego i najwyższego szczebla.

Podczas takich szkoleń powinny być omówione np.:

- struktura wiekowa pracowników przedsiębiorstwa – obecnie i w przyszłości
- współczesne koncepcje zdolności do pracy
 - zdolność do pracy a zatrudnienie i gospodarka
 - starzenie się a produktywność, zdrowie, wzrost możliwości umysłowych, możliwości funkcjonalne, uczenie się
 - regulowanie obciążenia pracą
 - instrumenty zarządzania wiekiem
 - zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek [7, str. 31].

Omawiając koncepcję zdolności do pracy, należy wyraźnie podkreślać, że jest to właściwość, na którą można oddziaływać. Warto też zwalczać mit o związkach wieku zmniejszając produktywnością. Omawiając regulowanie obciążenia pracą, powinno się zalecać osobom kierującym, aby praca była tak zorganizowana, by 2/3 osób powyżej 55. r.ż., nawet ze zdiagnozowanymi chorobami, mogło nadal wykonywać swoją pracę. Silnie powinna być też akcentowana potrzeba szkolenia starszych osób.

Promocja zdrowia wśród starszych pracowników

Ważnym kierunkiem działań zmierzających do ograniczania stresu starszych pracowników jest promowanie zdrowego stylu życia oraz informowanie, w jaki sposób zapobiegać najczęstszemu schorzeniu, które w szczególnym nasileniu pojawiają się właśnie w starszym wieku, na przykład chorobom serca, cukrzycy, chorobom nowotworowym. W polskiej literaturze z zakresu kształtowania warunków pracy, a także psychologii i socjologii zdrowia, wiele pisano o takich programach [8].

Szczególnie cenne doświadczenia zgromadzili Finowie. Opracowano i zrealizowano tam wiele programów, które promowały w zakładach pracy zachowania przedłużające zdolność do pracy również w starszym wieku. Zgodnie z koncepcją zdolności do pracy Ilmarinena, składa się na nią nie tylko zdrowie fizyczne, ale i samopoczucie psychiczne mierzone wskaźnikiem WAI (*Work Ability Index*). Tym samym, promowanie zdolności do pracy to także ograniczanie stresu psychicznego.

Przykładem dobrej praktyki w tym zakresie może być program MAHIS wdrożony w fińskiej fabryce produkującej urządzenia elektromechaniczne [9]. Założeniem w tym programie była praca grupowa. W każdym wydziale utworzone zostały tzw. grupy MAHIS. Było ich 13. Każda z nich spotykała się co pewien czas i była odpowiedzialna za to, by wcześniej uzgodnione sposoby poprawy sytuacji zostały wdrożone. Sposoby poprawy uzgodniono na podstawie wstępnych badań sondażowych, w których mierzono także zdolność do pracy. Dla pracowników zorganizowano seminaria, na których zrelacjonowano wyniki sondażu, a także przedyskutowano propozycje poprawy sytuacji. Poprawa miała objąć zarówno wprowadzenie usprawnień ergonomicznych, jak i doskonalenie samej społeczności (szczególnie w zakresie pracy zespołowej i kierowania) oraz poprawę funkcjonowania jednostek właśnie przez promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia. Należy zwrócić uwagę na to, że promocja zdrowia nie była odosobnionym działaniem, ale częścią szerszej interwencji.

Promocja zdrowia, w tym poprawa samopoczucia, objęła 16 następujących rodzajów aktywności: ogólne treningi w zakresie różnych ćwiczeń fizycznych, gimnastyka z instruktorem, gry zespołowe, wycieczki, testy sprawnościowe, badania lekarskie, seminaria w czasie weekendu poza zakładem pracy, aktywność kulturalna, szkolenia w zakresie poprawy umiejętności

kierowniczych oraz kontroli i zmniejszenia stresu związanego z pracą [9].

Program ten wpłynął na zwiększenie zdolności do pracy mierzonej WAI, choć nie w odniesieniu do wszystkich uczestników. Chcąc odpowiedzieć na pytanie, w jakich warunkach podobny program może zwiększyć zdolność do pracy, a w jakich jest mało skuteczny, naukowcy pilotujący program wykonali dodatkowe badania, z których wynika, że osoby, u których wystąpiły pozytywne zmiany znacznie bardziej systematycznie uczęszczały na poszczególne zajęcia niż ci, u których pozytywne zmiany nie wystąpiły. Badanie to sugeruje więc, że dobry program to jeszcze nie wszystko, bardzo jest też ważne wytworzenie u uczestników odpowiedniego zaangażowania, by kultywowali zachowania, które były propagowane podczas szkolenia.

Podsumowanie

Istnieje wiele sposobów ograniczania stresu starszych pracowników. Ich skuteczność potwierdzają przedstawione przykłady dobrych praktyk.

Celem niniejszej publikacji jest zachęcenie osób odpowiedzialnych za kształtowanie warunków pracy do podejmowania działań, które ułatwiłyby pracę starszym pracownikom, czyniłyby pracę bardziej satysfakcjonującą, a jednocześnie przynoszącą istotne korzyści pracodawcy. Możliwych działań w tym zakresie jest dużo i prawdopodobnie wiele sposobów aktywnego włączania starszych pracowników w proces pracy można jeszcze wypracować.

PIŚMIENNICTWO

- [1] M. Widerszal-Bazyl *Stres wśród pracowników starszych (1)*. „Bezpieczeństwo Pracy” 6(441)2008
- [2] A. Griffiths (2003) *The role of psychosocial environment in promoting the health and performance of older workers*. W: M. Kumashiro (ed.) *Aging and Work*. London, New York, Taylor & Francis
- [3] A. Walker (1998) *Managing an ageing workforce. A guide to good practice*. European Foundation for Improving and Living Conditions
- [4] M. Kumashiro (ed.) (2003) *Aging and Work*. London, New York, Taylor & Francis
- [5] J. Ilmarinen (2001) *Aging workers in Finland and in the European Union: their situation and promotion of their working ability, employability and employment*. The Geneva Papers on risk and insurance, 4, 623-641
- [6] V.M.A. Gerardu, M.J. Schabracq (1994) *Personnel policies of an aging company: a Dutch case study*. W: J. Snel i R. Cremer (eds.) *Work and Aging. A European Perspective*. London, Taylor & Francis
- [7] J. Ilmarinen (2003) *Promotion of work ability during aging*. W: M. Kumashiro (ed.) *Aging and Work*. London, New York, Taylor & Francis
- [8] E. Korzeniowska, K. Puchalski *Jak promować zdrowie w miejscu pracy*. Program interwencji medycznych, IMP, Łódź 1999
- [9] V. Louhevaara, A. Leppanen, S. Klemola (2003) *Changes in the work ability index of aging workers related to participation in activities for promoting health and work ability: a 3-year program*