

Anna Lubrańska¹ 

Doświadczanie stresu w pracy wśród starszych pracowników – doniesienia z badań

Experiencing job stress among the older workers – research report

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem doświadczania stresu w pracy przez starszych pracowników. W treści opracowania zaprezentowano dane statystyczne przekonujące o ważności problemu i o jego skali. Odnosząc się do wyników badań, zreferowano jednostkowe następstwa stresu w pracy, zwłaszcza wśród starszej kadry. W badaniu uczestniczyły 243 osoby w późnej dorosłości, w wieku 56–78 lat. Wykorzystano Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy. W ocenie badanych – w pracy doświadczają oni wysokiego poziomu stresu ogólnego i jego poszczególnych czynników, uznanych za uciążliwe, stresogenne. W odniesieniu do otrzymanych rezultatów sformułowano wnioski i zaproponowano rekomendacje.

Słowa kluczowe: stres, praca, starsi pracownicy

Summary: The article focuses on the problem of stress at work by older workers. The study presents statistical data convincing about the importance of the problem and its scale. Referring to the research results, the individual consequences of stress at work, especially among older staff, were reported. Two hundred forty-three people aged 56-78 in late adulthood participated in the study. A Subjective Job Assessment Questionnaire was used. In the respondents' opinion, they experience a high level of general stress and its factors at work. Concerning the obtained results, conclusions were formulated, and recommendations were proposed.

Keywords: stress, work, older workers

1 Uniwersytet Łódzki, e-mail: anna.lubranska@now.uni.lodz.pl

Wprowadzenie

Stres w pracy od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowań naukowych (Taris, 2016). Oczywisty powód tych wysiłków to skala problemu, jego dynamika oraz negatywny zasięg oddziaływań, konsekwencji i kosztów, jakie ponoszą jednostki, społeczności, organizacje. Statystyki dotyczące zjawiska są przygnębiające. W świetle danych opublikowanych w raporcie „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2021”, zrealizowanym w ramach Koalicji Bezpieczni w Pracy, dla ponad 1/3 pracowników stres to jeden z pięciu najistotniejszych czynników oddziałujących na ich pracę (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2021. Rola i wizje runek służb BHP*, 2021). Wyniki raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy” (2019) pokazują, że 42% pracowników doświadcza stresu często, w wielu sytuacjach; 14% ocenia, że dzieje się tak praktycznie cały czas, a stres jest wpisany w ich aktywność zawodową. 37% respondentów jest zdania, że stres ma charakter negatywny, zniechęca do działania, paraliżuje. Jedynie dla 15% respondentów stres ma pozytywne, motywujące oddziaływanie. Z kolei ze statystyk GUS wynika, że stres pozostaje jedną z trzech podstawowych przyczyn problemów zdrowotnych pracowników w przedziale wiekowym 15–44 oraz 54–64 lata (Wszeborowski, Rozbicka, 2022). Problem stresu w pracy ma charakter globalny. Stres lokuje się na drugiej pozycji wśród najczęściej zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą zawodową w Europie (Kucharska, Śmierciak, 2016, s. 3). W ocenie Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA, *The European Agency for Safety and Health at Work*) zagrożenia psychospołeczne i stres związany z pracą zalicza się do istotnych wyzwań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Ich obecności może doświadczyć każda organizacja, niezależnie od formy działalności czy wielkości. Również każdy pracownik, bez względu na pozycję, stanowisko, pełnioną rolę, może zostać dotknięty problemem stresu (Molek-Winiarska, Chomętowska, 2020, s. 519).

Stres w pracy – konsekwencje dla dobrostanu jednostki

Badania jednoznacznie potwierdzają negatywny wpływ oddziaływania stresu na fizyczny i psychiczny dobrostan człowieka (Dudek, 2005; Merecz i in., 2004; Ogińska-Bulik, 2003). Wśród niekorzystnych następstw wymienia się: zaburzenia układów: krążenia, mięśniowo-szkieletowego, pokarmowego, choroby nowotworowe, osłabienie funkcji immunologicznych, zaburzenia psychiczne, obniżenie sprawności intelektualnej i funkcjonowania emocjonalno-poznawczego. Stresogenność miejsca pracy osłabia zdolność do pracy, zadowolenie,

zaangażowanie emocjonalne, sprzyja chęci zmiany pracy (Stańczak, Mościcka-Teske, Merecz-Kot, 2014). Stres w pracy pozytywnie wiąże się z wypaleniem zawodowym (Baka, Cieślak, 2010; Chanduszeko-Salska, Młynarczyk, 2012; Derbis, Baka, 2011; Jabłkowska, Borkowska, 2005) oraz negatywnie z przywiązaniem do organizacji (Waszkowska i in., 2017).

Następstwa stresu i narażenia na zagrożenia psychospołeczne mogą być szczególnie dotkliwe dla osób starszych jako efekt biologicznych konsekwencji procesu starzenia się (mniejszej wydolności, większej podatności na zmęczenie) czy doświadczenia zjawiska wypalenia zawodowego (Stańczak, Mościcka-Teske, Merecz-Kot, 2014, s. 516–517).

Maria Widerszal-Bazyl (2008b) zwraca uwagę na aspekty pracy rozpatrywane w relacji wieku i doświadczania stresu: niepewność pracy, konflikt praca–rodzina, kontrola w pracy, wsparcie społeczne i wymagania w pracy. Za szczególnie istotne czynniki stresu uznaje się te trzy ostatnie. Kontrola w pracy (czyli możliwość wpływu na pracę i warunki, w jakich jest wykonywana) należy do kluczowych zmiennych opisujących psychospołeczne cechy pracy i wykazuje istotne związki z poziomem stresu oraz zdrowiem w pracy. W relacji do wieku zaobserwowano, że starsi pracownicy często spostrzegają wysoki poziom kontroli, a właściwość ta ma dla nich duże znaczenie. Podobną wartość ma wsparcie społeczne pochodzące od przełożonych i współpracowników. W odniesieniu do wymagań pracy to, w opinii starszych pracowników, są one dobrze dostosowane do ich umiejętności. Badania dowodzą, że szczególnie stresująca dla dojrzałej wiekiem kadry była interakcja wysokich wymagań w pracy i towarzyszącej im niskiej kontroli. W takich okolicznościach zawodowych samopoczucie badanych było najniższe (Widerszal-Bazyl, 2008b, s. 7–8). Uwzględnienie zmian rozwojowych związanych z wiekiem ma ważne znaczenie dla dobrostanu starszego pracownika. Postuluje się, aby spadkowi sił i możliwości fizycznych jednocześnie towarzyszyło adekwatne obniżenie wymagań zawodowych (o około 20%). W przeciwnym razie wyczerpywaniu ulegają zasoby fizyczne, narastają zmęczenie, zniechęcenie i stres (Widerszal-Bazyl, 2008a, s. 7).

O zachowaniu koniecznej troski o przyjazne warunki pracy przekonują wyniki zaprezentowane w treści cytowanego już raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy” (2019). Aż 31% respondentów oceniła wpływ czynników psychospołecznych na zdolność do poprawnego wykonywania obowiązków zawodowych jako zdecydowanie wysoki, a 38% jako raczej wysoki. Jedynie 9% uważa, że oddziaływanie to jest raczej niskie, i 1% – zdecydowanie niskie. Istotność tej zależności pozostaje widoczna zwłaszcza w odniesieniu do starszych pracowników. Badani, proszeni

o określenie swoich preferencji zawodowych, rozstrzygali między ofertą charakteryzowaną przez wyższe płace i gorsze warunki psychospołeczne (większe tempo pracy, stres, presja) a pracą w lepszych warunkach psychospołecznych, ale z niższym wynagrodzeniem (o około 15–20%). W otrzymanych rezultatach widoczny był efekt różnic pokoleniowych. Osoby w wieku 35–44 lat były bardziej przychylnie wobec pierwszej charakterystyki sytuacji zawodowej (29%), a przedstawiciele starszej generacji pracowników, 55+, zdecydowanie (87%) opowiedzieli się za drugą opcją (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy*, 2019, s. 30–31). Decyzja starszej grupy zawodowej przekonuje, jak ważne są dla niej psychospołeczne warunki pracy, których miarą jest m.in. obecność lub brak stresorów.

Ważnym głosem w dyskusji nad znaczeniem warunków pracy i organizacji pracy dla starszej generacji pracowników jest zwrócenie uwagi na wartość idei równowagi praca–życie (*Work-Life Balance*). Szczególny etap rozwojowy powoduje, że przedstawiciele tego pokolenia oczekują rozwiązań organizacyjnych, które mogą znacząco ułatwić łączenie ról rodzinnych i zawodowych, bardziej skuteczne (głównie z uwagi na dobrostan jednostki) godzenie sfer pracy i życia. Wśród starszych pracowników występują bowiem wysokie zobowiązania opiekuńcze. Generacja 50+, określana mianem pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*), doświadcza zjawiska podwójnego obciążenia obowiązkami (z jednej strony opieka nad własnymi dziećmi, a z drugiej – nad starzejącymi się rodzicami). Badania dowodzą, że rozwiązania z zakresu *Work-Life Balance*, oferujące zachowanie elastyczności w realizowaniu zadań w pracy, np.: możliwość pracy w domu, zmiany godzin pracy czy skrócenia czasu pracy, cieszą się dużym zainteresowaniem i przychylnością ze strony respondentów dojrzałych wiekiem (Hildt-Ciupińska, 2014, s. 10). W świetle badań, ogłoszenia dotyczące zatrudnienia, oferujące dużą elastyczność czasu pracy (zapewniając kontrolę nad czasem pracy), są w ocenie starszej generacji pracowników bardzo atrakcyjne (Widerszal-Bazyl, 2008b, s. 8).

Badania pracowników sektora usług i produkcji, w wieku 50–73 lat, nakierowano na rozpoznanie najczęściej stresujących psychospołecznych zagrożeń zawodowych (Najder, Andysz, Merecz, 2014). Wśród zagrożeń odnoszących się do kontekstu pracy były to zagrożenie zwolnieniami oraz niejednoznaczne zasady wynagradzania i premiowania pracowników. Z kolei konieczność uzależnienia realizacji pracy od wykonania jej przez poprzedników, wymaganie gotowości do szybkiego reagowania i konieczność długotrwałej koncentracji uwagi należały do najczęstszych stresorów związanych z treścią pracy. Jednocześnie odnotowano, że mobbing i dyskryminacja stresowały blisko 90% badanych, którzy mieli z nimi kontakt. W ich następstwie wystąpił istotny

wzrost ryzyka złej samooceny stanu zdrowia i zdolności do pracy, niezadowolonia z różnych aspektów pracy czy chęci zmiany pracy (Najder, Andysz, Mercz, 2014, s. 352–359). Również w innym projekcie badawczym zaobserwowano, że wraz z wiekiem pracownicy gorzej reagują na zagrożenia psychospołeczne związane z kontekstem pracy (odnoszące się do kultury i funkcjonowania organizacji, roli zawodowej, rozwoju kariery, zakresu kontroli, relacji interpersonalnych, relacji praca–dom). Objęte badaniem osoby starsze, wskazujące wysoką stresogenność zagrożeń związanych z kontekstem pracy, były dłużej nieobecne w pracy niż osoby młodsze, odczuwające podobny poziom stresu (Stańczak, Mościcka-Teske, Mercz-Kot, 2014, s. 516).

W odniesieniu do doświadczeń stresowych związanych z warunkami pracy można również rozpatrywać zakłócenia rytmu okołodobowego. Wśród pracowników starszych obecność tego stresora wiąże się ze zwiększoną sennością, opóźnieniem reakcji, gorszym radzeniem sobie z zadaniami wymagającymi precyzji i koncentracji uwagi. Zaobserwowano, iż wśród kierowców ciężarówek w wieku powyżej 55 lat, kursujących na długich trasach, wzrastał poziom ryzyka śmiertelnych wypadków drogowych (Orlak, Gołuch, Chmielewski, 2014, s. 20).

W analizie oddziaływania stresu na starszych pracowników, obok jednostkowego dobrostanu, nie można pominąć kwestii zdolności do pracy. W świetle badań (Malińska 2017, s. 19–20) stres zawodowy był negatywnie skorelowany prawie ze wszystkimi składowymi zdolności do pracy. Zarówno młodszych, jak i starszych pracowników, ujawniających podwyższony poziom stresu, charakteryzował istotnie niższy wskaźnik zdolności do pracy (WAI, *Work Ability Index*) w porównaniu do osób niżej oceniających doświadczany stres. Najniższy poziom WAI zaobserwowano wśród kobiet i mężczyzn w wieku powyżej 45 lat, o wysokim doświadczeniu stresu. Dane pochodzące z innego projektu badawczego dowodzą, iż nękanie w pracy (obok wysokich wymagań i niskiej kontroli) decydowało o obniżeniu wskaźnika zdolności do pracy wśród pielęgniarek w grupie wiekowej po 50. roku życia (n=4302).

Materiał i metoda

Przedstawiona charakterystyka zjawiska stresu w pracy i dotychczasowe wyniki badań dowodzą konieczności nieustannego monitoringu problemu, szukania najbardziej skutecznych rozwiązań dla jednostki i środowisk zawodowych. Podejmowanie zróżnicowanych wysiłków, działań prewencyjnych i zaradczych jest wymagane zwłaszcza wobec pracowników bardziej dojrzałych wiekiem, których, z uwagi na postępujący proces starzenia, cechują mniejsze możliwości

adaptacyjne do zagrożeń i sytuacji trudnych. Pracownicy starsi stanowią współcześnie bardzo liczną grupę, a prognozy demograficzne podkreślają problem starzenia się zasobów pracowniczych i przyrost osób w wieku poprodukcyjnym (Wiktorowicz, 2017, s. 23).

Kierując się tymi przesłankami, zasadniczym celem badań uczyniono ocenę obecności zjawiska stresu w pracy w indywidualnych doświadczeniach starszych pracowników. Eksplorując wyznaczony obszar badawczy, szukano odpowiedzi na kluczowe pytanie: *Jaki jest poziom subiektywnie doświadczanego stresu w pracy wśród badanych osób? W uszczegółowieniu problemu analizie poddano poszczególne czynniki pracy, potencjalnie szczególnie uciążliwe, stresogenne (poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, brak nagród w pracy, poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, kontakty społeczne, poczucie zagrożenia, uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli, brak wsparcia, odpowiedzialność).*

Badania zrealizowano w latach 2014–2017 jako część szerszego projektu poświęconego psychospołecznym aspektom pracy. Uczestniczyły w nich 243 osoby w późnej dorosłości (129 kobiet, 114 mężczyzn), w wieku 56–78 lat ($M=61,00$, $SD=6,15$), ze stażem pracy 8–60 lat ($M=36,74$, $SD=7,77$). Poziom wykształcenia respondentów był następujący: wykształcenie podstawowe $n=7$, zawodowe $n=450$, średnie $n=88$, licencjackie $n=20$, magisterskie $n=52$, podyplomowe $n=31$. Badani pracowali na stanowiskach: wykonawczych $n=142$, kierowniczych $n=31$ i specjalistów $n=70$, realizując obowiązki zawodowe w pracy raczej umysłowej ($n=140$), pracy raczej fizycznej ($n=103$).

Do oceny ogólnego nasilenia stresu w pracy i jego czynników wykorzystano Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy, KSOP (Dudek i in., 2004). Wyodrębnione 10 czynników odczuwanych przez badanego jako szczególnie uciążliwe, stresogenne, to: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, brak nagród w pracy, poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, kontakty społeczne, poczucie zagrożenia, uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli, brak wsparcia, poczucie odpowiedzialności. Kwestionariusz cechują satysfakcjonujące parametry psychometryczne. W określeniu poziomu stresu w pracy (dla wyniku ogólnego i poszczególnych czynników) wykorzystuje się normy opracowane na podstawie grupy 2570 osób zatrudnionych na stanowiskach o różnej stresogenności.

Pozyskano również dane metryczkowe: wiek, płeć, staż pracy, stanowisko pracy (wykonawcze, kierownicze, specjalista), rodzaj pracy (praca raczej umysłowa, praca raczej fizyczna). Policzono rozkłady częstości, z wykorzystaniem programu SPSS Statistics, wersja 26.

Wyniki

Ogólne poczucie stresu w pracy w badanej grupie wynosi $M=108,201$, co według norm Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy określa poziom 7 stena (wyniki w przedziale 102–115). Zgodnie z charakterystyką skali stenowej jest to wynik wysoki. Otrzymane rezultaty w zakresie poszczególnych czynników stresu w pracy zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Subiektywna ocena stresu w pracy w badanej grupie

Czynnik stresu w pracy	M	SD	Wyniki wysokie
1. Poczucie psychicznego obciążenia pracą związane ze złożonością pracy	17,300	7,114	17 i powyżej
2. Brak nagród w pracy	14,991	6,048	14 i powyżej
3. Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	14,650	5,529	15 i powyżej
4. Kontakty społeczne	9,382	3,694	9 i powyżej
5. Poczucie zagrożenia	9,144	4,070	10 i powyżej
6. Uciążliwości fizyczne	7,123	3,525	8 i powyżej
7. Nieprzyjemne warunki pracy	4,436	2,457	5 i powyżej
8. Brak kontroli	8,148	2,663	8 i powyżej
9. Brak wsparcia	5,407	2,404	5 i powyżej
10. Odpowiedzialność	8,275	3,368	8 i powyżej

Źródło danych: badania własne

Wyniki wysokie otrzymano dla następujących skal Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy: Poczucie psychicznego obciążenia pracą związane ze złożonością pracy, Brak nagród w pracy, Kontakty społeczne, Brak kontroli, Brak wsparcia oraz Odpowiedzialność.

W populacji kobiet ogólne poczucie stresu w pracy ($M=109,876$) jest wysokie – zgodnie z normami KSOP to poziom 7 stena (wyniki w przedziale 102–115). W tabeli 2. przedstawiono wartość poszczególnych czynników stresu w pracy wśród badanych kobiet.

Tabela 2. Subiektywna ocena stresu w grupie kobiet

Czynnik stresu w pracy	M	SD	Wyniki wysokie
1. Poczucie psychicznego obciążenia pracą związane ze złożonością pracy	17,922	7,558	17 i powyżej
2. Brak nagród w pracy	15,070	6,399	14 i powyżej
3. Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	15,007	5,680	15 i powyżej
4. Kontakty społeczne	9,798	3,918	9 i powyżej
5. Poczucie zagrożenia	8,832	3,898	10 i powyżej
6. Uciążliwości fizyczne	7,023	3,617	8 i powyżej
7. Nieprzyjemne warunki pracy	4,170	2,253	5 i powyżej
8. Brak kontroli	8,271	2,857	8 i powyżej
9. Brak wsparcia	5,410	2,492	5 i powyżej
10. Odpowiedzialność	8,162	3,256	8 i powyżej

Źródło danych: badania własne

Wśród kobiet wyniki wysokie otrzymano dla większości skal w Kwestionariuszu do Subiektywnej Oceny Pracy: Poczucie psychicznego obciążenia pracą związane ze złożonością pracy, Brak nagród w pracy, Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, Kontakty społeczne, Brak kontroli, Brak wsparcia oraz Odpowiedzialność.

W populacji mężczyzn dla ogólnego poczucia stresu w pracy otrzymano wynik $M=106,307$. Jest to rezultat wysoki, odpowiada poziomowi 7 stena (wyniki w przedziale 102–115). Tabela 3. przedstawia szczegółowo czynniki stresu w pracy i poziom ich uciążliwości wśród mężczyzn.

Tabela 3. Subiektywna ocena stresu w pracy w grupie mężczyzn

Czynnik stresu w pracy	M	SD	Wyniki wysokie
1. Poczucie psychicznego obciążenia pracą związane ze złożonością pracy	16,596	6,536	17 i powyżej
2. Brak nagród w pracy	14,903	5,650	14 i powyżej
3. Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	14,245	5,348	15 i powyżej
4. Kontakty społeczne	8,912	3,385	9 i powyżej
5. Poczucie zagrożenia	9,491	4,247	10 i powyżej
6. Uciążliwości fizyczne	7,236	3,431	8 i powyżej
7. Nieprzyjemne warunki pracy	4,736	2,647	5 i powyżej
8. Brak kontroli	8,008	2,429	8 i powyżej
9. Brak wsparcia	5,403	2,310	5 i powyżej
10. Odpowiedzialność	8,403	3,501	8 i powyżej

Źródło danych: badania własne

Dla badanych mężczyzn najbardziej obciążające są warunki pracy związane z brakiem nagród, brakiem kontroli, brakiem wsparcia oraz odpowiedzialnością. Warto zwrócić uwagę na rezultat uzyskany w skali Kontakty społeczne, który jest bliski wynikom wysokim.

Otrzymane rezultaty, z uwagi na ich poziom, w sposób zdecydowany wymagają szerokiego omówienia, skonfrontowania z efektami innych projektów badawczych. Polemikę taką podjęto w kolejnych fragmentach opracowania.

Omówienie wyników

Skala problemu stresu w pracy, zilustrowana przedstawionymi wynikami, jest znaczna. Uzyskane wyniki, zarówno w zakresie ogólnej subiektywnej oceny stresu w pracy, jak i poszczególnych komponentów tej oceny, dowodzą wysokiego obciążenia emocjonalnego badanych osób. Dobrostan respondentów jest zagrożony. W badanej grupie odnotowano wysokie poczucie psychicznego obciążenia pracą, związane z jej złożonością. Złożoność może wynikać m.in. z zabierania pracy do domu, myślenia o sprawach zawodowych po powrocie do domu. Brak

umiejętności „stawiania” granic pomiędzy obszarem zawodowym i pozazawodowym, wzajemne interferencje tych sfer, niskie zdystansowanie wobec wymagań pracy skutkować mogą rosnącym napięciem emocjonalnym. Podkreśla się (Kaszubska, 2021, s. 9), że zarówno przeciążenie, jak i niedociążenie pracą stanowi przyczynę stresu zawodowego, powodując niską samoocenę pracownika, utratę zaufania do własnych kompetencji, niechęć do rozwoju, popełnianie błędów, spadek motywacji.

Wśród istotnych cech pracy, które w ocenie badanych wywołują napięcie emocjonalne, jest brak nagród w pracy (według norm przyjętych w Kwestionariuszu do Subiektywnej Oceny Pracy ten rodzaj cech pracy znacząco przekroczył wartość przyjętą dla wyników wysokich). Faktor ten ujawnia swoje obciążające znaczenie także w innych projektach. Niewystarczające wynagrodzenie za wykonywaną pracę to dla 37% pracowników czynnik, który wywołuje największy stres w miejscu zatrudnienia. Dowodzą tego wyniki raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy” (2019). Nieadekwatne wynagrodzenie wymieniano również wśród cech pracy o charakterze zagrożeń psychospołecznych w sektorze bankowym (Stańczak, Merecz-Kot, 2014). W odniesieniu do uzyskanych rezultatów warto też przyjąć teoretyczną perspektywę ich analiz. W modelu braku równowagi między wysiłkiem a nagrodą (*The exertion-reward imbalance model, ERI*), w warunkach braku równowagi między dużym wysiłkiem wkładanym w pracę a małymi nagrodami (oczekiwanymi pod postacią wynagrodzenia, awansu i innych form uznania), wzrasta ryzyko pogorszenia zdrowia pracowników i zdrowia organizacji oraz ich skutków (Widerszal-Bazyl, 2009, s. 7).

W prezentowanych badaniach wysoki poziom stresu wynikał także z braku kontroli (efekt ten otrzymano w całej grupie, wśród kobiet i mężczyzn). We wspomnianym projekcie Aleksandra Stańczaka i Doroty Merecz-Kot (2014) element ten okazał się równie istotnym stresorem. Na brak możliwości udziału w podejmowaniu decyzji, brak kontroli nad obciążeniem pracą, tempem pracy czy godzinami pracy skarżyło się 86,33% pracowników.

Według badań, już sama możliwość kontroli nad sytuacją pracy, nawet jeśli pracownik z niej nie korzysta, oddziałuje na obniżenie poziomu odczuwanego napięcia. Decydującym czynnikiem pozostaje również otrzymywanie informacji zwrotnych dotyczących efektów pracy. Równie stresogenna jak brak kontroli, jest jej utrata, tzn. sytuacja zmiany kontrolowanej pracy na pracę o niskim poziomie kontroli (Kaszubska, 2021, s. 10). Uciążliwa jest zwłaszcza nadmiarowa kontrola i jej drobiazgowy zakres, powiązany z ograniczeniem wpływu pracownika na realizowanie zadań (Stasiła-Sieradzka i in., 2018, s. 47). Swoboda, kontrola pracownika nad wykonywaną pracą, partycypacja w procesie decyzyjnym

stanowią istotne problemy w obszarze projektowania stanowisk i organizacji pracy. Badania dowodzą, że doświadczanie małej kontroli lub utraty kontroli nad pracą – niskiego zakresu decyzyjności – wiąże się z doświadczaniem stresu, z lękiem, depresją, apatią, wyczerpaniem, niską samooceną, podwyższoną częstością występowania problemów kardiologicznych (Orlak, Gołuch, Chmielewski, 2014, s. 25).

Z doświadczeń osób zajmujących się warunkami pracy wynika, że szczególnie starszym pracownikom powinno się zagwarantować znaczną swobodę w zakresie przerw w pracy, kolejności wykonywanych zadań oraz metod i tempa pracy. Zalecenia te są konsekwencją zmian rozwojowych (i spadku sił fizycznych), nasilonego efektu różnic indywidualnych w zakresie posiadanych możliwości oraz wzrostu czasu potrzebnego na odpoczynek czy regenerację po wysiłku (Widerszal-Bazyl, 2008a, s. 8). Badania dowodzą, że możliwość samodzielnego angażowania się w pracę łagodzi następstwa nadmiernego nią obciążenia i towarzyszącego stresu. Dlatego poszerzanie zakresu autonomii w działaniach starszych pracowników jest właściwym rozwiązaniem. Starsza kadra może pochwalić się wieloletnim doświadczeniem zawodowym, znacząco ograniczającym ryzyko popełnienia błędów. Według badań, wzrost autonomii jest pozytywnie związany z gotowością do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym (Warszewska-Makuch, 2018, s. 24). Warto dodać, iż we współczesnej rzeczywistości zawodowej, poddanej silnym wpływom pandemii COVID-19 i obecności pracy zdalnej, problem ograniczonej kontroli w pracy pogłębił się. Zaobserwowano, iż wielu pracowników zmaga się ze zjawiskiem izolacji, znaczącego osłabienia kontroli nad pracą z powodu braku uczestnictwa w całości procesu pracy. Doświadczają również pozbawienia informacji o funkcjonowaniu całej firmy, w tym tych jednostek organizacyjnych, z którymi są związani (Żołnierczyk-Zreda, 2020).

Dla starszych pracowników jakość relacji społecznych w miejscu pracy, emocjonalne wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników to ważne elementy funkcjonowania zawodowego. Ich brak (np. nienagradzanie i niedocenianie pracowników) może osłabiać gotowość do kontynuowania zatrudnienia (Warszewska-Makuch, 2018, s. 23–24). Tymczasem, w świetle prezentowanych badań, kolejnym ważnym stresorem dla badanych pracowników są kontakty społeczne (wśród mężczyzn wynik jest bliski wysokiego poziomu). Badani seniorzy deklarują także brak wsparcia (wyniki wysokie otrzymano w całej grupie, u obu płci). Otrzymane rezultaty znajdują potwierdzenie w obserwowanej rzeczywistości – osoby doświadczające wysokiego poziomu stresu zawodowego jednocześnie skarżą się na słabe relacje międzyludzkie w pracy oraz niski poziom wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych. Według badań, niewystarczające wsparcie społeczne decyduje o wyższym poziomie lęku, wyczerpaniu

emocjonalnym, napięciu związanym z pracą, niskiej satysfakcji z pracy, zwiększonym ryzyku chorób układu krążenia (Kaszubska, 2021, s. 11). W projekcie, w którym uczestniczyły aktywne zawodowo kobiety w wieku 45–66 lat (Gujski i in., 2017), zaobserwowano, iż brak wsparcia wykazywał stresującą wartość dla prawie 47% badanych. Równie istotnymi źródłami stresu były: kontakty społeczne (58%), brak nagród w pracy (50%), poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy (ponad 41%), poczucie niepewności spowodowanej organizacją pracy (ponad 39%) (Gujski i in., 2017, s. 948–949).

Kwestie przynależności społecznej i wsparcia podjęto także w raporcie „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy” (2019). Atmosfera w pracy znalazła się na pierwszym miejscu wśród czynników wpływających na efektywność pracy. Istotny udział tej zmiennej wskazało 53% respondentów. Z kolei 40% badanych przyznało, że pracodawca lub bezpośredni przełożony podejmował w rozmowie z nimi zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi (44% było przeciwnego zdania). Twierdzącej odpowiedzi udzieliło 31% badanych w wieku 55+. Stres stanowił temat rozmów w 39% (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy*, 2019, s. 16–20).

Relacje pomiędzy wsparciem społecznym a zdrowiem wielokrotnie poddano analizom. Wsparcie społeczne stanowi ważny mechanizm radzenia sobie ze stresem (Stasiła-Sieradzka i in., 2018, s. 47), osłabia siłę stresorów zawodowych, łagodzi ich następstwa zdrowotne (McMichael, 1987, s. 213–251). Niski poziom wsparcia społecznego w miejscu pracy wiąże się z wysokim poziomem lęku, wyczerpaniem emocjonalnym, napięciem, niską satysfakcją z pracy oraz zwiększonym ryzykiem chorób układu krążenia. Udowodniono, że osoby doświadczające niższego poziomu wsparcia społecznego w większym stopniu są narażone na wiele różnych chorób, obniżenie sprawności funkcjonowania systemu odpornościowego. Postuluje się, aby – z uwagi na zwiększoną podatność osób doświadczających niewielkiego wsparcia społecznego na różnego rodzaju czynniki chorobotwórcze – zapewnienie wsparcia w miejscu pracy miało charakter oddziaływań prewencyjnych (Orlak, Gołuch, Chmielewski, 2014, s. 34–35).

Kolejnym silnym stresorem dla objętych badaniem starszych pracowników jest odpowiedzialność. Ten rodzaj cech pracy wiąże się z różnym zakresem odpowiedzialności, np.: materialną, za jakość pracy, za innych. Rola w organizacji, związana m.in. z odpowiedzialnością za innych ludzi, należała do jednego z trzech (obok kontroli i rozwoju kariery) najczęściej występujących zagrożeń psychospołecznych i stresowała 76,3% respondentów (Stańczak, Merecz-Kot, 2014, s. 401). Odpowiedzialność zawodową, obawę przed wyrządzeniem szkody, straty, krzywdy wskazało 30% pracowników, uznając tę kategorię jako znaczący

czynnik wywołujący stres w miejscu pracy (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy*, 2019, s. 16–23).

Wśród uczestniczących w badaniu kobiet odnotowano wysoki poziom poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy. Niepewność pracy rozumiana jest jako doświadczenie braku bezpieczeństwa zatrudnienia, napięcia związanego z przeobrażeniami organizacyjnymi istotnie zagrażającymi trwałości zatrudnienia, przyszłości, stabilności zawodowej, przy znaczącym ograniczeniu jednostkowej kontroli i bezsilności wobec doświadczanych zjawisk (Chirkowska-Smolak, 2015, s. 8–9). Może przybierać postać niepewności ilościowej (wynikającej z lęku pracownika przed utratą zatrudnienia) oraz jakościowej – niepokój towarzyszy pracownikowi w związku z możliwością pogorszenia się cech, warunków i charakteru pracy (Chirkowska-Smolak, 2015, s. 9; Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2015, s. 24–25). Niepewność pracy jest uznawana za stresor, wykazując negatywne związki z poziomem zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników. Wśród niekorzystnych konsekwencji zauważa się m.in.: wysoki poziom subiektywnego stresu, spadek zaangażowania, samooceny, pogorszenie relacji interpersonalnych w pracy i w rodzinie, obniżenie samopoczucia, narastające problemy kardiologiczne, immunologiczne, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe (Widerszal-Bazyl, 2007, s. 20–21). Niepewność w pracy szkodliwie oddziałuje na postawy i zachowania jednostki wobec organizacji (Orlak, Gołuch, Chmielewski, 2014, s. 39). Przyjmując współczesną perspektywę, zaobserwowano, że trudna postpandemiczna rzeczywistość zawodowa spowodowała wśród wielu pracowników znaczący wzrost niepewności i lęku o zatrudnienie (Żołnierczyk-Zreda, 2020).

Wnioski i rekomendacje

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy uznała zmniejszenie poziomu stresu w pracy za jedno z największych wyzwań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy w Europie (Trojanowska, 2018, s. 91). Zagrożenia psychospołeczne i stres w pracy (obok chorób układu mięśniowo-szkieletowego) są wskazywane przez europejskich pracowników jako kluczowe przyczyny złego stanu zdrowia związanego z pracą (Molek-Winiarska, Chomątowska, 2020, s. 519). Co więcej, w ocenie pracowników, problem nie znajduje właściwego rozwiązania w ich miejscu pracy (Kucharska, Śmierciak, 2016, s. 3).

Wszelkie działania prewencyjne i zaradcze to, z punktu widzenia pracownika i pracodawcy, właściwa inwestycja na teraz i na przyszłość. Jak się jednak okazuje w praktyce, aż 84% respondentów nie słyszało o programach prewencji stresu, zdrowia psychicznego i innych negatywnych zjawisk związanych z warunkami psychospołecznymi w miejscu pracy (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce*

2019. *Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy*, 2019, s. 42). Dorota Molek-Winiarska i Barbara Chomątowska (2020) poddały empirycznej analizie postawy polskich organizacji (n=108) wobec zagrożeń psychospołecznych i wdrażania interwencji antystresowych. Otrzymane rezultaty wskazują, że jedynie 46 (11,3%) przedsiębiorstw przeprowadziło analizę czynników ryzyka psychospołecznego, a 35 (8,6%) wykonało ocenę poziomu stresu swoich pracowników. Oszacowania ekonomicznych kosztów stresu (poziom absencji, wypadkowości, fluktuacji) dokonały jedynie 3 (0,7%) organizacje. Jakiegokolwiek interwencje antystresowe wdrożyło 30% (122) badanych firm (Molek-Winiarska, Chomątowska, 2020, s. 524–525). Twarde dane statystyczne i obserwacja praktyk organizacyjnych przekonują zatem o konieczności stosowania w organizacji bardziej skutecznej profilaktyki i podejmowania interwencji antystresowych.

Programy zarządzania stresem, jako zorganizowane działania, nakierowane są na eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Zależnie od celu oddziaływań przyjmują postać interwencji organizacyjnych (*Organizational Level Interventions*), obejmujących m.in. rozwiązania w zakresie ergonomii miejsca pracy, wprowadzanie zmian w organizacji pracy, redefinicję ról, wzrost poczucia podmiotowości i współuczestnictwa w procesie pracy, oraz interwencji indywidualnych (*Individual Level Interventions*), spersonifikowanych, sprofilowanych, skierowanych bezpośrednio na pracownika (Molek-Winiarska, 2010, s. 118–122). Zarządzanie stresem leży w interesie pracodawcy. Konsekwencją nadmiernego napięcia wśród personelu są: wyczerpanie – fizyczne, psychiczne, dolegliwości zdrowotne, które nierzadko wymagają korzystania ze zwolnień lekarskich. Obserwuje się spadek efektywności i wydajności pracy, błędy, niechęć do zmian, wzrost zachowań ryzykownych, wypadków, spadek zaangażowania, zwiększoną fluktuację i absencję, gotowość do odejścia z pracy. Osłabieniu ulegają więzi społeczne, morale pracowników, narastają konflikty, rozwija się dysfunkcyjny klimat organizacyjny. Oddziaływanie i konsekwencje stresu na funkcjonowanie firmy są zatem widoczne w wielu obszarach, powodując straty, koszty ekonomiczne i wizerunkowe (Gólczyk, 2016, s. 8; Piorunek i Werner, 2018, s. 52). W odpowiedzi na stresory w pracy pojawiają się zachowania kontrproduktywne (Baka, 2016).

Rozwiązanie problemu stresu w dużym stopniu pozostaje zależne od starań pracodawców – powinny być bardziej stanowcze. Odnosząc się do ogólnych zaleceń walki ze stresem w pracy, warto jednak pamiętać, że zjawisko to, wiążąc się z różnymi środowiskami zawodowymi, odmiennym rodzajem czynników stresogennych, stopniem ich uciążliwości, zachowuje swoją specyfikę. W działaniach prewencyjno-zaradczych należy zawsze tę różnorodność zachować, uwzględniając jednoczesny kontekst społeczny, sytuacyjny, przeznaczenie interwencji dla osób zatrudnionych w określonej organizacji (Stasiła-Sieradzka i in., 2018, s. 46).

Bibliografia

- Baka, Ł. (2016). Stres w pracy jako źródło kontrproduktywnych zachowań pracowników. *Prewencja i Rehabilitacja*, 1(43), 11–22.
- Baka, Ł., & Cieślak, R. (2010). Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli. *Studia Psychologiczne*, 48(3), 5–18.
- Chanduszek-Salska, J., & Młynarczyk, A. (2012). Jak uczyć innych, nie gubiąc własnych nut. Stres w pracy, wybrane zasoby osobiste a zespół wypalenia zawodowego u muzyków klasycznych. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Psychologica*, 16, 89–102.
- Cieślak, R. (2002). Jak zarządzać stresem w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 6, 12–15.
- Chirkowska-Smolak, T. (2015). Konsekwencje stresu wynikającego z braku bezpieczeństwa zatrudnienia i sposoby radzenia sobie z nim. *Bezpieczeństwo Pracy*, 10, 8–11.
- Chirkowska-Smolak, T., & Grobelny, J. (2015). Przemiany współczesnego rynku pracy – w stronę niepewności. W: T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia* (ss. 13–29). Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner.
- Derbis, R., & Baka, Ł. (2011). Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 17(2), 277–288.
- Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2*, 2015. <https://osha.europa.eu/pl/publications/summary-second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2> [dostęp 28.02.2022].
- Dudek, B. (2005). Czynniki psychospołeczne a zdrowie. *Medycyna Pracy*, 56(5), 379–386.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Merecz, D., & Hanke, W. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Instytut Medycyny Pracy w Łodzi.
- Gólczyński, M. (2016). *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*. Państwowa Inspekcja Pracy. <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/228140/stres%20w%20pracy%20poradnik%20dla%20pracodawcy.pdf> [dostęp: 22.02.2022].
- Gujski, M., Pinkas, J., Juńczyk, T., Pawełczak-Barszczowska, A., Raczkiewicz, D., Owoc, A., & Bojar, I. (2017). Stress at the place of work and cognitive functions among women performing intellectual work during peri- and post-menopausal period. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(6), 943–961.
- Harwas-Napierała, B., & Trempała, J. (2000). *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hildt-Ciupińska, K. (2014). Work-life balance a wiek pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy*, 10, 14–17.
- Jabłkowska, K., & Borkowska, A. (2005). Stres w pracy a zespół wypalenia zawodowego u medyków. *Medycyna Pracy*, 56(6), 439–444.
- Kucharska, A., & Śmierciak, Ł. (2016). *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*. Państwowa Inspekcja Pracy.

- McMichael, A. J. (1987). Osobowościowe, behawioralne i sytuacyjne modyfikatory stresorów pracy. W: G. L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (ss. 192–224). Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Merecz, D., Mościcka, A., Drabek, M., & Koniarek, J. (2004). Predyktory zdrowia psychicznego i zdolności do pracy pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. *Medycyna Pracy*, 55(5), 425–433.
- Molek-Winiarska, D. (2010). Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 117–124.
- Molek-Winiarska, D., & Chomątowska, B. (2020). Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (ss. 517–532). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Najder, A., Andysz, A., & Merecz, D. (2014). Ocena ryzyka wystąpienia skutków narażenia na zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w zależności od poziomu ich stresogenności w grupie pracowników 50+ w sektorach usługowym i produkcyjnym. W: I. Janicka, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Rodzina i kariera. Równoważenie czy konflikt ról?* (ss. 349–366). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ogińska-Bulik, N. (2003). *Stres zawodowy u policjantów. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- Piorunek, M., & Werner, A. (2018). Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej. *Studia Edukacyjne*, 48, 45–64.
- Stańczak, A., & Merecz-Kot, D. (2014). Charakterystyka zagrożeń psychospołecznych w sektorze bankowym – komunikat z badań. *Medycyna Pracy*, 65(3), 399–405.
- Stańczak, A., Mościcka-Teske, A., & Merecz-Kot, D. (2014). Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego. *Medycyna Pracy*, 64(4), 507–519.
- Stasiła-Sieradzka, M., Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D., & Dobrowolska, M. (2018). Ocena środowiska pracy i poczucie zagrożenia a nasilenie stresu w pracy wysokiego ryzyka – propozycja interwencji kryzysowej. *Medycyna Pracy*, 69(1), 45–58.
- Taris, T. W. (2016). Work and Stress: Thirty years of impact. *Work and Stress*, 30(1), 1–6.
- Trojanowska, A. (2018). Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy – przegląd zagadnień dotyczących bibliotekarzy. *Bibliotheca Nostra. Śląski Kwartalnik Naukowy*, 3, 89–100.
- Urbaniak, B. (2006). Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 199, 19–42.
- Warszewska-Makuch, M. (2018). Uwarunkowania gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. *Bezpieczeństwo Pracy*, 1, 22–25.
- Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., & Merecz-Kot, D. (2017). Effort–reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person–organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 305–312.

- Widerszal-Bazył, M. (2007). Niepewność pracy jako źródło stresu. *Bezpieczeństwo Pracy*, 7–8, 20–23.
- Widerszal-Bazył, M. (2008a). Sposoby ograniczania stresu starszych pracowników (2). *Bezpieczeństwo Pracy*, 7/8, 6–9.
- Widerszal-Bazył, M. (2008b). Stres wśród pracowników starszych (1). *Bezpieczeństwo Pracy*, 6, 6–8.
- Widerszal-Bazył, M. (2009). Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 6, 6–8.
- Wiktorowicz, J. (2017). Wydłużanie okresu aktywności zawodowej jako odpowiedź na starzenie się zasobów pracy. Uwarunkowania indywidualne. *Rynek Pracy*, 1, 20–29.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2020). Epidemia z perspektywy pracownika. Wybrane problemy psychologiczne i sposoby radzenia sobie z nimi. *Bezpieczeństwo Pracy*, 6, 4–7.

Netografia

- Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2021. Rola i wizerunek służb BHP*. http://bezpieczeniwpacy.pl/wp-content/uploads/2021/11/BHP_2021_Raport-Koalicji-Bezpieczeni-w-Pracy.pdf [dostęp: 18.02.2022].
- Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, dyskryminacja, stres w miejscu pracy*, 2019. <http://bezpieczeniwpacy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> [dostęp: 18.02.2022].
- Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2*, 2015. <https://osha.europa.eu/pl/publications/summary-second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2> [dostęp 28.02.2022].
- Gólczy, M. (2016). *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*. Państwowa Inspekcja Pracy. <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/228140/stres%20w%20pracy%20poradnik%20dla%20pracodawcy.pdf> [dostęp: 22.02.2022].
- Kaszubska, A. (2021). *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*. Państwowa Inspekcja Pracy. <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/247269/Stres%20w%20pracy.%20Poradnik%20dla%20pracodawcy.pdf> [dostęp: 18.02.2022].
- Orlak, K., Gołuch, D., & Chmielewski, J. (2014). *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*. https://www.zus.pl/documents/10182/167529/Stres_w_pracy_oraz_jego_wplyw_na_wystepowanie_wypadkow_przy_pracy.pdf/bb2c2e73-718a-497f-8050-7656385cb0ac [dostęp: 18.02.2022].
- Wszeborowski, B., & Rozbicka, K. (2022). *Przeciwdziałanie stresowi w pracy elementem BHP*. <https://www.prawo.pl/kadry/przeciwdzialanie-stresowi-obowiazek-pracodawcy,513417.html> [dostęp: 15.02.2022].