

Zdrowi pracownicy, dobrze prosperujące przedsiębiorstwa – praktyczny poradnik dobrostanu w pracy

Eliminowanie zagrożeń
psychospołecznych
i przeciwdziałanie zaburzeniom
układu mięśniowo-szkieletowego
w małych przedsiębiorstwach



Autorzy

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, Uniwersytet w Sheffield, Zjednoczone Królestwo.

Marie Birk Jørgensen, Narodowe Centrum Badań nad Środowiskiem Pracy, Kopenhaga, Dania.

Małgorzata Milczarek, Lorenzo Munar, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.

Niniejszy przewodnik opracowano, opierając się na następujących źródłach:

1. Nielsen, K. & Noblet, A. (2018), „Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here?”, [w:] Nielsen, K., Noblet, A., *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice*, Routledge.
2. Wählin-Jacobsen Ch.D., et al. et al. (2018), „Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools”, [w:] Nielsen, K., Noblet, A., *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice*, Routledge.
3. Nielsen, K.M., Nielsen, M.B., Ogonnaya, C., Kansala, M. (2017), „Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta- analysis”, *Work & Stress*, 31(2), s. 101–120.
4. Komisja Europejska (1996). *Guidance on risk assessment at work* [Wytyczne dotyczące oceny zagrożenia w miejscu pracy]. Dokument jest dostępny (w języku angielskim) pod adresem: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europe Direct to serwis informacyjny, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedź na pytania dotyczące Unii Europejskiej. **Numer bezpłatnej infolinii (*): 00 800 67 89 10 11.**

* Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europa na stronie internetowej (<http://europa.eu>). Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2021.

Print	ISBN 978-92-9479-440-6	doi: 10.2802/311191	TE-02-18-850-PL-C
PDF	ISBN 978-92-9479-424-6	doi: 10.2802/968599	TE-02-18-850-PL-N

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2021
Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Zdjęcia

Okładka: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

Zdjęcia wykorzystane w niniejszym sprawozdaniu przedstawiają różne działania podejmowane podczas pracy. Nie wszystkie są przykładami dobrych praktyk czy przestrzegania wymogów prawnych. Kopiowanie lub korzystanie ze zdjęć, które nie są objęte prawami autorskimi EU-OSHA, wymaga uzyskania pozwolenia od właściciela praw autorskich.

1. Wprowadzenie

s. 5

- 1.1 Znaczenie stworzenia dobrego środowiska pracy
- 1.2 Pięć etapów w celu stworzenia lepszego środowiska pracy
- 1.3 Najważniejsze zasady

4. Jakie obowiązki wynikają z przepisów?

s. 94

2. Eliminowanie zagrożeń psychospołecznych i stresu związanego z pracą

s. 13

- 2.1 Jakież są zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy?
- 2.2 Czym jest stres?
- 2.3 Stworzenie dobrego środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne – pięcioetapowy proces

5. Zasoby informacyjne

s. 96

3. Przeciwdziałanie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego

s. 55

- 3.1 Co mamy na myśli, mówiąc o zaburzeniach układu mięśniowo-szkieletowego?
- 3.2 Dlaczego należy zająć się tą kwestią?
- 3.3 Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego a środowisko pracy
- 3.4 Zapobieganie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego i zarządzanie nimi – pięcioetapowy proces

Załączniki

s. 98

- Załącznik 1: Mapa wizualna – problemy psychospołeczne
- Załącznik 2: Mapy ciała
- Załącznik 3: Schemat planu działania

PRZEDMOWA

Niniejszy przewodnik ma pomóc mikro- i małym przedsiębiorstwom w stworzeniu środowiska pracy umożliwiającego utrzymanie dobrego stanu zdrowia i wydajności pracowników oraz rozwój przedsiębiorstwa.

W 2017 r. Komisja Europejska przyjęła ważny komunikat w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy, w którym podkreślono znaczenie zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym i zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego. Pracownicy europejscy zgłaszają te dwa problemy jako główne przyczyny złego stanu zdrowia spowodowanego pracą. Problemy te prowadzą do długotrwałej nieobecności w miejscu pracy oraz są przyczyną nie tylko cierpienia osobistego, lecz także znaczących kosztów finansowych dla osób poszkodowanych i przedsiębiorstw, w których te osoby pracują.

Zajęcie się tymi niezwykle wymagającymi kwestiami związanymi z bezpieczeństwem i higieną pracy może być szczególnie trudne dla małych przedsiębiorstw. Niniejszy przewodnik zawiera praktyczne

wskazówki, których celem jest pomoc mikro- i małym przedsiębiorstwom w systematycznym zapobieganiu zagrożeniom psychospołecznym, stresowi związanemu z pracą i zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego lub przynajmniej w ich ograniczaniu – przyczyni się to do poprawy zarówno dobrostanu pracowników, jak i ich wydajności.

Przewodnik ten jest skierowany do wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, a przede wszystkim do właścicieli i kadry kierowniczej. Mogą z niego jednak korzystać również pracownicy, przedstawiciele związków zawodowych oraz specjaliści bezpieczeństwa i higieny pracy pracujący w takich przedsiębiorstwach lub współpracujący z nimi.

Przedsiębiorstwa powinny starannie przeanalizować, jak w najlepszy sposób zapewnić odpowiednie środowisko pracy. Niestety, nie ma jednego najkorzystniejszego rozwiązania i ważne jest, aby właściciel/kierownik oraz pracownicy doszli do porozumienia w kwestii współpracy oraz wprowadzenia ewentualnych zmian. Proces, który będzie oparty na współpracy, ma większe szanse na powodzenie.

1. Wprowadzenie



1.1 Znaczenie stworzenia dobrego środowiska pracy

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW ZWIĄZANYCH Z ZAGROŻENIAMI PSYCHOSPOŁECZNYMI I ZABURZENIAMI UKŁADU MIĘŚNIOWO-SZKIELETOWEGO

W niniejszym przewodniku przedstawiono pięcioetapowe podejście do zarządzania dwoma stosunkowo trudnymi problemami dotyczącymi zdrowia pracowników, które powszechnie występują w miejscu pracy: zagrożeniami psychospołecznymi – czynnikami, które mogą powodować stres i negatywnie odbijać się na zdrowiu psychicznym i fizycznym pracowników – oraz zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego. Są dowody na to, że kwestie te mogą być ze sobą powiązane. Jak wyjaśniono w niniejszym przewodniku, zagrożenia psychospołeczne są uważane za jeden z czynników mogących powodować zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego. Z drugiej strony zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą powodować stres i przeciążenie psychiczne. Ze względu na to, że są one ze sobą powiązane, środek zapobiegawczy wprowadzony w celu przeciwdziałania jednemu rodzajowi zagrożenia może również pomóc w zapobieganiu drugiemu. Na przykład umożliwienie pracownikom sprawowania większej kontroli nad ich pracą (możliwość robienia przerw w razie potrzeby lub możliwość zmiany zadań w ciągu dnia roboczego) może zapobiec stresowi lub go ograniczyć, ale może również pomóc pracownikom przyjąć dobrą postawę w pracy, pracować w optymalnym tempie i odzyskać równowagę po obciążeniu zadaniami – a więc może również zapobiegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego lub pomóc w zarządzaniu nimi.

PRZECIWDZIAŁANIE ABSENCJI

Negatywne skutki zagrożeń psychospołecznych i długotrwałego stresu związanego z pracą mogą obejmować zarówno problemy ze zdrowiem psychicznym, takie jak wypalenie zawodowe lub depresja, jak i schorzenia fizyczne takie jak choroby serca. Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą powodować wiele dolegliwości bólowych i ograniczać zdolność pracowników do efektywnego funkcjonowania. W związku z tym pracownicy dotknięci tymi problemami mogą przebywać na zwolnieniu lekarskim lub kontynuować pracę, mimo że nie czują się dobrze. W tym ostatnim przypadku, mimo że przebywają w pracy, nie są w stanie w pełni wykonywać swoich obowiązków.

W rzeczywistości najczęstszymi przyczynami zwolnień lekarskich w Europie są zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego i problemy związane ze stresem. Co więcej, zwolnienia lekarskie z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego lub stresu trwają zazwyczaj dłużej niż zwolnienia lekarskie z powodu innych przyczyn. Problemy te powodują nie tylko możliwe do uniknięcia cierpienie, którego doświadczają poszczególne osoby – kwestie te mogą także powodować znaczne zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i generować duże koszty.

PROMOWANIE DOBROSTANU W MIEJSCU PRACY

Dobre środowisko pracy nie tylko chroni pracowników przed stresem i chorobami, ale też poprawia ich dobrostan. „Dobrostan” odnosi się do ogólnego stanu zdrowia psychicznego i fizycznego danej osoby. Według Światowej Organizacji Zdrowia dobry stan zdrowia to nie tylko całkowity brak choroby czy niepełnosprawności, lecz także stan dobrego samopoczucia. Dobrostan wiąże się z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem, poświęceniem, poczuciem celowości wykonywanych obowiązków i chęcią pozostania w przedsiębiorstwie oraz przyczynienia się do jego sukcesu.

DOBRE ŚRODOWISKO PRACY MA ISTOTNY WPŁYW NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Często jesteśmy bardzo zapracowani, prowadząc własną działalność, i koncentrujemy się na tym, jak osiągnąć sukces finansowy czy wręcz zadbać o przetrwanie przedsiębiorstwa. Poprawa środowiska pracy może wydawać się czasochłonnym zadaniem, a my możemy mieć do zrobienia wiele innych rzeczy, które wydają się nam ważniejsze. Prawdą jest jednak, że należy zainwestować trochę czasu, aby stworzyć bezpieczne i zdrowe środowisko pracy. Udowodniono, że taka krótkoterminowa inwestycja przynosi długoterminowe korzyści.

Stworzenie dobrego środowiska pracy nie musi być kosztowne. Im szybciej podejmiemy działania, tym szybciej dostrzeżemy korzyści i tym mniejsze prawdopodobieństwo, że będziemy mieli do czynienia z problemami związanymi z bezpieczeństwem i higieną pracy. Dzięki podjęciu działań w odpowiednim czasie możemy zagwarantować, że wszelkie nowe problemy zostaną wcześniej zauważone i zostaną rozwiązane, zanim wyrządzą szkodę pracownikom i przedsiębiorstwu. Wprowadzenie w sposób wykonywania pracy

takich zmian, które przyczynią się do poprawy zdrowia i dobrostanu pracowników, zwiększy również zaangażowanie i wydajność tych osób. Pracownicy są też wtedy mniej skłonni do szukania innej pracy, co pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze, które w przeciwnym razie zostałyby przeznaczone na rekrutację i szkolenie nowych pracowników.

ZAPEWNIENIE ODPOWIEDNIEGO ŚRODOWISKA PRACY W MIEJSCU PRACY STANOWI WYMÓG PRAWNY

Zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawcy są zobowiązani zapewnić swoim pracownikom bezpieczne i zdrowe środowisko pracy. Pracodawcy mają prawny obowiązek dokonania oceny wszystkich zagrożeń związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników w miejscu pracy, a następnie zaplanowania i wdrożenia środków mających na celu zapobieganie tym zagrożeniom. Obejmuje to zarówno zagrożenia psychospołeczne, jak i te, które mogą prowadzić do zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

1.2 Pięć etapów w celu stworzenia lepszego środowiska pracy

Skuteczne, systematyczne podejście do wprowadzania zmian w miejscu pracy może opierać się na następujących pięciu etapach:



PRZYGOTOWANIE

- Zdecydowanie o tym, kto będzie kierować procesem
- Dokonanie przeglądu dostępnych zasobów
- Podjęcie decyzji o tym, jak i kiedy informować i angażować pracowników
- Podjęcie decyzji co do harmonogramu działań



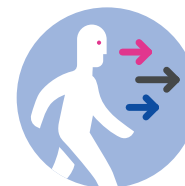
OCENA RYZYKA

- Identyfikacja czynników ryzyka zagrożeń psychospołecznych i zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego
- Ustalenie priorytetów – które kwestie należy rozważyć w pierwszej kolejności?



PLANOWANIE DZIAŁAŃ

- Uzgodnienie, jakie działania zostaną podjęte, aby wyeliminować lub ograniczyć zagrożenia
- Ustalenie planu działania



PODJĘCIE DZIAŁAŃ

- Wdrożenie i monitorowanie uzgodnionych działań



OCENA

- Ocena, czy osiągnięto zamierzone cele
- Dokonanie przeglądu całego cyklu oceny ryzyka oraz działań planowania i wdrażania

Należy pamiętać, że ocena ryzyka, którą się przeprowadzi, musi zostać zarejestrowana.



Rysunek 1. Poprawa środowiska pracy w pięciu etapach

1.3 Najważniejsze zasady

RÓB TO, CO SIĘ SPRAWDZA W TWOIM PRZYPADKU

Ważne jest, aby działania podejmowane w celu stworzenia lepszego środowiska pracy były zgodne z ogólnymi celami przedsiębiorstwa i dostępnymi zasobami, takimi jak środki finansowe, czas i personel. W niniejszym przewodniku nie ma mowy o próbach stworzenia idealnego miejsca pracy. Chociaż zawsze warto dążyć do osiągnięcia jak najlepszych wyników, podejmowane działania muszą być realistyczne. Wprowadzając zmiany mające na celu stworzenie lepszego środowiska pracy, należy zadbać o to, aby stało się ono naturalną częścią sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, tzn. włączyć te działania do istniejących praktyk pracy. Nie jest na przykład konieczne zwoływanie specjalnego zebrania z pracownikami, aby porozmawiać z nimi na temat warunków pracy – kwestie te można omówić na regularnie odbywających się zebraniach i starać się usprawnić wzajemną komunikację na temat bezpieczeństwa i higieny pracy.

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Na każdym etapie należy rozważyć, w jaki sposób pracownicy mogą zostać zaangażowani w ten proces. Zaangażowanie pracowników jest niezbędne, ponieważ pomoże określić i uszeregować pod względem ważności najistotniejsze kwestie, którymi należy się zająć. Stwarza ono również poczucie odpowiedzialności za wdrażane zmiany, budując zaangażowanie i poczucie przynależności.

WSPARCIE KIEROWNIKA

Ważne jest, aby właściciel lub kierownik wyższego szczebla okazywał swoje wsparcie na każdym etapie. Nawet jeśli nie jest on bezpośrednio odpowiedzialny za realizację pewnych działań, jest ważnym wzorem do naśladowania i musi pokazać, że jest zaangażowany w tworzenie dobrego środowiska pracy. Ważne jest, aby mieć otwarty umysł, prowadzić otwarty dialog z pracownikami i wyrażać chęć zajmowania się trudnymi kwestiami.

W kolejnych rozdziałach znajdują się wyjaśnienia wraz z praktycznymi przykładami tego, w jaki sposób można wdrożyć ten pięcioetapowy proces w praktyce, aby zapobiec stresowi związanemu z pracą (rozdział 2) i zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego (rozdział 3).

A man and a woman are standing in a factory or industrial setting. The man is on the left, wearing a grey t-shirt and white pants, looking towards the woman. The woman is on the right, wearing a plaid shirt and overalls, holding a tablet and smiling at the man. In the background, there is another person working at a machine. The image has a blue overlay on the right side.

2. Eliminowanie zagrożeń psychospołecznych i stresu związanego z pracą

2.1 Jakie są zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy?

Pracownicy mogą być narażeni na różne zagrożenia o charakterze psychospołecznym, które mogą mieć poważny wpływ na ich zdrowie psychiczne i fizyczne, na ich zdolność do efektywnej pracy, a także na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do częstych zagrożeń psychospołecznych związanych z pracą zalicza się stres, wypalenie oraz wszelkie formy przemocy, w tym mobbing (nazywany również nękaniami lub prześladowaniem), a także molestowanie seksualne i przemoc ze strony osób trzecich.

Niektóre przykłady warunków pracy prowadzących do zagrożeń psychospołecznych:

- Nadmierne obciążenie pracą, brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

- Brak zaangażowania w podejmowanie decyzji, które mają wpływ na pracownika
- Brak autonomii i wpływu na sposób wykonywania pracy
- Brak jasnego opisu stanowiska pracy, sprzeczne wymagania
- Słaba komunikacja w zakresie zmian wprowadzanych w miejscu pracy, niepewność zatrudnienia
- Brak wsparcia ze strony kierownictwa lub współpracowników, słabe relacje społeczne
- Praca z trudnymi klientami, pacjentami, uczniami, studentami lub kontrahentami

Aby chronić zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, należy podjąć działania mające na celu rozwiązanie wszystkich powyższych problemów.

2.2 Czym jest stres?

Niektórzy używają słowa „stres” w odniesieniu do stawianych im wymagań i wyzwań, jednak bardziej trafnie można by to nazwać „presją”. Presja jest naturalną częścią życia i może mieć korzystny wpływ. Presja może pochodzić z wielu źródeł i przybierać różne formy, np. może być samoczynnie generowana (np. chęć jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków) lub pochodzić z zewnątrz (np. terminy narzucone przez innych).

Stres nigdy nie jest jednak pozytywnym doświadczeniem – stajemy się zestresowani, gdy jesteśmy pod nadmierną presją i widzimy, że nie mamy fizycznych i psychicznych zasobów, aby sprostać wszystkim wymaganiom, które są nam stawiane. Zasoby te mogą być tak oczywiste, jak posiadanie wystarczającej ilości czasu na wykonanie wszystkich obowiązków lub otrzymanie niezbędnego wsparcia, aby poradzić sobie z pracą pełną wyzwań emocjonalnych. Zapobieganie powstawaniu stresu polega na stworzeniu środowiska, w którym pracownicy mają odpowiednie zasoby do wykonywania swoich codziennych zadań.

CZY STRES JEST NIEBEZPIECZNY?

Stres może wpływać na nasze samopoczucie, sposób myślenia lub zachowania. Niektórzy ludzie mogą się obawiać, że nie dadzą sobie rady. Innym może być trudno się skoncentrować lub myśleć w logiczny sposób. Niektóre osoby mogą czuć się stale zmęczone, a mimo to nie być w stanie się zrelaksować lub spać prawidłowo – co jeszcze bardziej pogłębia ich zmęczenie. Inni mogą unikać kontaktów towarzyskich i stać się mniej rozmowni. Wprawdzie stres nie jest chorobą, jeśli jednak ktoś jest pod wpływem stresu przez długi czas, może zachorować. Przykładowe dolegliwości to problemy ze zdrowiem psychicznym, takie jak wypalenie lub depresja, albo schorzenia fizyczne, np. problemy z układem mięśniowo-szkieletowym lub układem krążenia bądź choroby wynikające z osłabienia układu odpornościowego (powodujące, że dana osoba jest podatna na infekcje). Dlatego konieczne jest rozpoznanie wczesnych oznak stresu i wdrożenie środków naprawczych w miejscu pracy.

NIE ZAWSZE WINNA JEST PRACA

Oczywiście nie każdy rodzaj stresu lub brak dobrego samopoczucia jest spowodowany środowiskiem pracy. Pracownicy mogą mieć problemy, które nie są związane z pracą, takie jak rozpad związku lub problemy finansowe. Takie źródła stresu znajdują się poza kontrolą pracodawcy. Ponadto zdarza się, że zatrudnieni pracownicy mają problemy ze zdrowiem psychicznym, takie jak stany lękowe lub depresja. Jeżeli pracodawca jest zaniepokojony stanem pracownika, powinien poradzić mu, aby ten udał się do swojego lekarza podstawowej opieki zdrowotnej. Należy jednak pamiętać, że osoby, które mają problemy ze zdrowiem psychicznym, nadal są w stanie efektywnie wykonywać swoje obowiązki, jeżeli otrzymują wystarczające wsparcie poza pracą i są zatrudnione w miejscu pracy dysponującym dobrym środowiskiem pracy.

OBJAWY STRESU

- Uczucie przytłoczenia, zmartwienia, rozdrażnienia
- Rezygnacja z kontaktów towarzyskich, zaniedbywanie swojego wyglądu, nadużywanie alkoholu lub narkotyków
- Problemy z koncentracją, podejmowaniem decyzji lub ukończeniem zadań
- Problemy ze snem, uczucie wyczerpania
- Bóle pleców, bóle głowy
- Częste infekcje
- Problemy z układem krążenia
- Wypalenie, depresja, lęk

JAKI TO MA WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWO?

Z badań wynika, że:

- Około połowy przypadków nieobecności pracownika w pracy może być związanych ze stresem.
- Zmniejszona wydajność pracownika w pracy spowodowana stresem może generować dwa razy większe koszty niż jego nieobecność.
- Stres w pracy może prowadzić do większej liczby wypadków.
- Wysoka rotacja personelu może być powiązana ze stresem w miejscu pracy.
- Nieobecności pracownika spowodowane stresem trwają znacznie dłużej niż te spowodowane przez inne czynniki.

2.3 Stworzenie dobrego środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne – pięcioetapowy proces

Zagrożenia psychospołeczne mają istotne znaczenie w miejscu pracy – niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju branży. Dotyczą one wszystkich pracowników, bez względu na ich stanowisko lub konkretne zadania, jakie wykonują w przedsiębiorstwie. Zapobieganie zagrożeniom psychospołecznym wymaga przyjrzenia się, w jaki sposób zorganizowana jest praca i jak się nią zarządza oraz jak ludzie wzajemnie na siebie oddziałują w ramach wykonywanej pracy.

Należy pamiętać, że – w zależności od sposobu zarządzania – środowisko pracy może albo poprawiać dobrostan pracowników, a w rezultacie całego przedsiębiorstwa, albo prowadzić do stresu, utrudniać osiągnięcie dobrych wyników i zmniejszać szanse przedsiębiorstwa na sukces. Pracownicy, którzy mają dobre psychospołeczne warunki pracy, są

bardziej zmotywowani i odczuwają większą satysfakcję z pracy, są też bardziej wydajni, skuteczni i kreatywni (zob. dalsze wyjaśnienia w „Etapie 2”, s. 24).

W kolejnych rozdziałach znajdują się praktyczne wskazówki dotyczące tego, jak stworzyć dobre środowisko pracy uwzględniające aspekty psychospołeczne. Sugerowane działania opierają się na pięcioetapowym procesie przedstawionym w rozdziale 1.2 – wyjaśniono krok po kroku, co należy wziąć pod uwagę, i zaproponowano narzędzia, które mogą okazać się przydatne.

Ważne jest, aby pamiętać, że wskazówki i konkretne metody podane w tym przewodniku nie są w żadnym wypadku narzucone – to od Ciebie zależy, jakie rozwiązania sprawdzą się najlepiej w Twoim przedsiębiorstwie.



ETAP 1

PRZYGOTOWANIE

W zależności od charakteru Twojego przedsiębiorstwa będziesz mieć różne priorytety i wyzwania. Sposób, w jaki dążysz do poprawy środowiska pracy, musi być dostosowany do Twojej obecnej sytuacji. Na pierwszym etapie należy podjąć kilka ważnych decyzji, dobrze jest jednak zacząć od zastanowienia się nad tym, co chce się osiągnąć pod względem środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne. Jaki rodzaj miejsca pracy chcesz stworzyć?

Konieczne będzie:

1. Zdecydowanie o tym, kto będzie kierować procesem
2. Dokonanie przeglądu dostępnych zasobów
3. Podjęcie decyzji o tym, jak i kiedy informować i angażować pracowników
4. Podjęcie decyzji co do harmonogramu działań

ZDECYDOWANIE O TYM, KTO BĘDZIE 1. KIEROWAĆ PROCESEM

Jeśli ten pięcioetapowy proces ma być skuteczny i wydajny, ktoś będzie musiał dokonać przeglądu wszystkich związanych z nim działań. Taką osobą może być kierownik, inny pracownik lub – szczególnie w przedsiębiorstwie zatrudniającym więcej niż 10 pracowników – mała grupa (która może składać się z przedstawicieli kadry kierowniczej i pracowników).

DOKONANIE PRZEGLĄDU 2. DOSTĘPNYCH ZASOBÓW

Osoba lub osoby, które będą prowadzić proces, muszą dobrze rozumieć, czym jest dobre środowisko pracy uwzględniające aspekty psychospołeczne. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w rozdziale 5 „Zasoby”. Można również rozważyć, czy istnieją jakieś materiały, z których w przeszłości korzystano w przedsiębiorstwie i które mogłyby być przydatne. Mogą to być bezpłatne broszury – być może nawet poświęcone konkretnie Twojej branży – oraz inne praktyczne materiały, takie jak listy kontrolne, dostępne w lokalnej lub krajowej inspekcji pracy, w innych instytucjach zajmujących się bezpieczeństwem i higieną pracy lub w stowarzyszeniach branżowych w danym kraju. Być może bezpłatne materiały dostępne w Twoim języku można również pobrać ze strony internetowej EU-OSHA (zob. rozdział 5 „Zasoby”).

Przed rozpoczęciem procesu należy zdecydować, czy można sobie pozwolić na przeznaczenie środków

(a jeśli tak, w jakiej wysokości) na poprawę środowiska pracy. Należy sprawdzić, czy można ubiegać się o finansowanie z funduszy krajowych lub regionalnych, np. sfinansować opłacenie zewnętrznego eksperta lub szkolenia – w uzyskaniu tych informacji pomocna może być strona internetowa Inspekcji Pracy lub punkt centralny EU-OSHA w danym kraju (zob. rozdział 5 „Zasoby”). Wiedza na temat zasobów, które można wykorzystać, jest ważna z punktu widzenia uzyskania realistycznego wyobrażenia na temat tego, co można osiągnąć. Należy jednak pamiętać, że dobre psychospołeczne warunki pracy można stworzyć w małym przedsiębiorstwie w oparciu o bardzo ograniczone zasoby i bez pomocy z zewnątrz. Nie trzeba być wykwalifikowanym psychologiem, aby ustalić, jakie pozytywne zmiany można wprowadzić. Często bardzo skuteczne zmiany można przeprowadzić bez ponoszenia dodatkowych kosztów, np. poprawiając komunikację ze swoimi pracownikami.

3. PODJĘCIE DECYZJI O TYM, JAK I KIEDY INFORMOWAĆ I ANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW

Ważne jest, aby zaangażować swoich pracowników. Na początku należy sobie uświadomić, co oznacza „stres związany z pracą”, aby upewnić się, że pracownicy jednoznacznie rozumieją Twoje intencje i to, co chcesz osiągnąć.

Gdy już się to uda, konieczne będzie poinformowanie pracowników o planowanych działaniach, np. o planowanej ocenie ryzyka środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne, o tym, w jaki sposób będzie ona przeprowadzana i w jaki sposób będą w nią zaangażowani pracownicy.

Na wczesnym etapie należy również podjąć decyzję o sposobie informowania pracowników o postępach realizacji procesu. Czy można korzystać z zebrania pracowników, czy może wysyłać aktualizacje pocztą elektroniczną? Co sprawdzi się najlepiej w Twoim przedsiębiorstwie?

4. PODJĘCIE DECYZJI CO DO HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ

Należy ustalić podstawowy harmonogram działań. Przykładowo: kiedy rozpoczniesz ocenę ryzyka? Kluczowe znaczenie ma zintegrowanie zaplanowanych działań z dotychczasowymi praktykami pracy w Twoim przedsiębiorstwie, np.: czy organizujesz już regularne zebrania, podczas których możesz omawiać te kwestie? Ważne jest również, aby działania te nie kolidowały z podstawowymi zadaniami firmy. Należy na przykład unikać planowania działań na koniec roku budżetowego.



TOOLBOX

**ROZPOCZĘCIE:
ZAINICJOWANIE DIALOGU I BUDOWANIE ZAUFANIA**

Rozpoczęcie omawianych działań może wydawać się trudnym zadaniem i być może nie wiesz, od czego zacząć. Dobrym punktem wyjścia jest po prostu rozmowa z pracownikami. Ważne jest, aby zacząć rozmowę od wyjaśnienia, co masz na myśli, kiedy mówisz o stresie lub innych problemach psychospołecznych, aby zapewnić wzajemne zrozumienie. Ważne jest, aby poprawa środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne stała się czymś, co Ty i Twoi pracownicy robicie razem. Mimo że jako właściciel/kierownik ponosisz odpowiedzialność za realizację zadań, to pracownicy będą musieli wdrożyć uzgodnione zmiany w swoich praktykach pracy, aby przyczynić się do stworzenia lepszego środowiska pracy. W tym celu musisz pozyskać zaufanie pracowników – przekonać ich, że istotnie ważne jest dla Ciebie to, jak środowisko pracy na nich wpływa, i postrzegasz ich jako cenionych i ważnych graczy w tworzeniu dobrego środowiska pracy.

Jeśli możesz wprowadzić proste rozwiązanie, przykładowo uzgodnić porę dnia (np. w godzinach między 11.00 a 12.00), kiedy pracownicy mogą przyjść do Ciebie z jakimkolwiek problemem, nie wahaj się wdrożyć takiego rozwiązania natychmiast („od jutra”) – będzie to oznaką Twojej dobrej woli i zaangażowania.

Wysłuchanie obaw pracowników i potraktowanie ich poważnie, nawet jeśli nie jest możliwe znalezienie natychmiastowego rozwiązania, również będzie dobrym punktem wyjścia do budowania takiego zaufania. Sprawdź i okaż zrozumienie dla tego, w jaki sposób Twoi pracownicy widzą pracę w Twoim przedsiębiorstwie i jakie mają z tym związane doświadczenia, nawet jeśli Twoja perspektywa jest zupełnie inna. Okazywanie zrozumienia nie musi oznaczać zgody na wszystkie propozycje, jest jednak oznaką szacunku i zachętą do otwartego dialogu i współpracy.

W Twoim przedsiębiorstwie mogą występować braki pod względem środków finansowych, czasu lub wiedzy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Przy rozwiązywaniu problemów psychospołecznych możesz również napotkać pewien opór przed tym, aby otwarcie o nich rozmawiać. Należy omówić te trudności z pracownikami, rozpoczynając od rozważenia kwestii, co można zrobić, aby upewnić się, że nie stanowią one przeszkody w dążeniu do poprawy środowiska pracy. Czy kwestie te wydają się zbyt skomplikowane? Czy podejrzewasz, że pracownikom trudno jest otwarcie wyrazić swoje obawy? Czy uważasz, że znalezienie czasu na opracowanie planu działania może być trudne? Co można zrobić, aby zminimalizować te problemy?

Jednym ze sposobów na zbadanie przeszkód i znalezienie rozwiązań może być przykładowo wcielenie się w rolę „adwokata diabła”:

Zachęć wszystkich pracowników przedsiębiorstwa do napisania na oddzielnych kartkach samoprzylepnych

od jednej do trzech uwag wyrażających ich obawy odnośnie do tego, co może uniemożliwić Tobie i Twoim pracownikom osiągnięcie poprawy. Następnie poproś jedną osobę, aby przeczytała na głos te obawy i na forum grupy przedyskutujcie, w jaki sposób można rozwiązać te problemy. Przeszkodą może być na przykład opór przed otwartym mówieniem o stresie w miejscu pracy z obawy przed byciem obwinianym, uznanym za „słabego”, a nawet zwolnieniem z pracy. Rozwiązaniem mogłoby być uzgodnienie, że informacje na temat czynników stresogennych byłyby zbierane anonimowo, i powtarzanie pracownikom, że ich szczere opinie będą niezbędne do przeprowadzenia pozytywnej zmiany. Niektórzy pracownicy mogą nie wierzyć, że cokolwiek zmieni się na lepsze. Potwierdzanie swojego zaangażowania i podkreślanie, że poprawa środowiska pracy wymaga zaangażowania wszystkich, może pomóc w pokonaniu tej bariery.



ETAP 2

OCENA RYZYKA

Faza oceny ryzyka – przeprowadzenie przeglądu środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne – ma kluczowe znaczenie, ponieważ to właśnie podczas tej fazy określa się, co należy zmienić. Przeprowadzając tę ocenę, spełniasz również wymóg prawny dotyczący oceny ryzyka, na jakie narażeni są pracownicy w miejscu pracy.

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Określenie zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy.
2. Ustalenie priorytetów – które kwestie należy rozwiązać w pierwszej kolejności?

OKREŚLENIE ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH

1. W MIEJSCU PRACY

Podczas przeglądu należy określić pozytywne aspekty miejsca pracy („mocne strony”), a także problemy („czynniki stresogenne”), ponieważ pozwoli to na uzyskanie kompleksowego obrazu warunków pracy pracowników. Może to także pomóc w znalezieniu skutecznych rozwiązań problemów. Na przykład, jeśli pracownicy czują, że są pozostawieni sami sobie w obliczu trudnych problemów w pracy, ale jednocześnie relacje między pracownikami ocenia się jako bardzo dobre, wówczas staje się jasne, że źródłem problemu nie jest niechęć pracowników do pomagania sobie nawzajem, lecz raczej przeciążenie pracą i presja czasu, której doświadczają wszyscy pracownicy. Skutecznym rozwiązaniem w tym przypadku może być efektywniejsze monitorowanie obciążenia pracą i ustalenie bardziej jednoznacznych priorytetów.

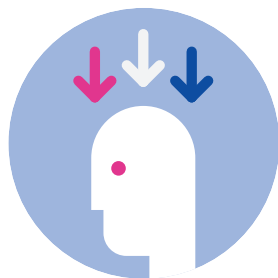
Do łagodzenia czynników stresogennych, których nie można wyeliminować, można również wykorzystać określone mocne strony. Na przykład eliminacja czynników stresogennych, takich jak sytuacje powodujące wyczerpanie emocjonalne w opiece zdrowotnej, może być trudna lub nawet niemożliwa, ale wsparcie ze strony współpracownika lub kierownika może pomóc w zmniejszeniu negatywnego wpływu tych czynników. Ważne jest zatem, aby określić zarówno czynniki stresogenne, jak i mocne strony w miejscu pracy i wykorzystać je jako podstawę do stworzenia zdrowego i wydajnego środowiska pracy.

Poniżej opisano kilka metod, które mogą okazać się przydatne przy określaniu czynników stresogennych i mocnych stron. Być może zechcesz omówić te metody z wszystkimi pracownikami lub niektórymi z nich, aby zdecydować, które z nich sprawdzą się najlepiej w Twoim przedsiębiorstwie. Bez względu na to, jaką metodę wybierzesz, ważne będzie jednak, aby każdy w przedsiębiorstwie miał szansę zaangażować się w dyskusję i przedstawić największe problemy.

Zachęć pracowników do jak największej otwartości i szczerości, pamiętając jednocześnie o tym, jak ich uwagi mogą wpływać na innych. Krytykowanie lub obwinianie się nawzajem rzadko bywa konstruktywne. Zadbaj o to, by stale widoczny był cel ćwiczenia – poszukiwanie obszarów, które należy poprawić, aby środowisko pracy było lepsze dla wszystkich. Każdy powinien mieć możliwość wyrażenia swoich poglądów. Ty z kolei musisz jasno zaznaczyć, że nikt nie powinien obawiać się konsekwencji z Twojej strony ani ze

strony innego kierownika za przedstawienie swoich obaw. Ważne jest, aby szanować opinie pracowników i nadawać dobry ton podczas dyskusji.

Skuteczny przegląd musi obejmować wszystkie najważniejsze aspekty psychospołeczne środowiska pracy – w poniższej części opisano te aspekty.



WYMAGANIA

Wymagania to fizyczne, psychiczne i emocjonalne wymogi związane z pracą.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

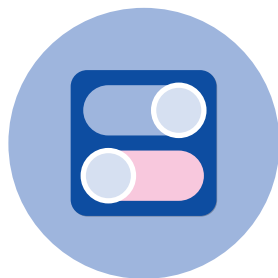
Przykłady

- Nadmierne obciążenie fizyczne lub psychiczne: za mało czasu na wykonanie pracy, za dużo obowiązków, stała presja czasu, praca w nadgodzinach
- Zadania nie są dopasowane do umiejętności pracowników: są zbyt trudne lub zbyt łatwe.
- Zadania są monotonne i powtarzające się, pracownicy nie mają szans, aby poczuć się odpowiedzialni za jakiegokolwiek zadania.
- Pracownicy muszą być stale dostępni, np. odpowiadać na e-maile i odbierać połączenia telefoniczne poza godzinami pracy.
- W miejscu pracy występuje wiele fizycznych zagrożeń, bez środków zapobiegawczych.

DOBROSTAN I LEPSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Na wykonanie zadania jest wystarczająco dużo czasu, obciążenie pracą jest regularnie monitorowane, a w okresach „szczytu” zapewniane są dodatkowe zasoby.
- Zadania pozwalają pracownikom wykorzystywać i rozwijać ich umiejętności i kompetencje.
- Zadania są wymagające i interesujące, pracownicy czują się odpowiedzialni za swoją pracę.
- Szanuje się potrzebę zachowania odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, jest wystarczająco dużo czasu poza pracą, aby odżywiać i zregenerować siły.
- Istnieje dobre fizyczne środowisko pracy, w którym wdraża się środki ochronne w celu przeciwdziałania zagrożeniom.



AUTONOMIA

Autonomia określa stopień, w jakim pracownik ma swobodę i wybór w zakresie organizowania sobie rytmu pracy.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

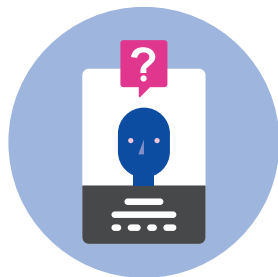
Przykłady

- Pracownicy nie czują, że mają wpływ na to, w jaki sposób wykonują swoją pracę (i uważają, że praca mogłaby być wykonywana w sposób bardziej wydajny).
- Harmonogramy pracy, zadania lub zmiany w miejscu pracy, które mają bezpośredni wpływ na pracowników, są wprowadzane bez konsultacji z nimi (tam, gdzie byłoby to właściwe).
- Pracownicy czują, że nie są w stanie podejmować samodzielnych decyzji w pracy.

WELLBEING AND BETTER PRODUCTIVITY

Przykłady

- Pracownicy mogą wykorzystać swoje umiejętności, aby decydować, w jaki sposób wykonują swoją pracę.
- Pracownicy mają wpływ na decyzje, które są podejmowane w odniesieniu do ich pracy, np. zmian metod pracy lub sprzętu.
- Pracownicy są zachęceni do podejmowania niezależnych decyzji w pracy.



JASNY OPIS STANOWISKA PRACY

Jasny opis stanowiska gwarantuje, że pracownicy zdają sobie sprawę z oczekiwań, jakie są im stawiane w miejscu pracy.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

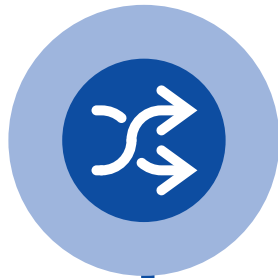
Przykłady

- Wymagania zmieniają się każdego dnia bez oczywistej przyczyny; nigdy nie jest jasne, czego oczekuje się od pracowników.
- Pracownicy otrzymują sprzeczne polecenia od różnych osób.
- Pracownicy spędzają znaczną część swojego czasu, próbując dowiedzieć się, co mają robić, np. jakie zadania powinni potraktować priorytetowo.

DOBROSTAN I LEPSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Pracownicy dysponują jasnym opisem pracy i wiedzą, czego oczekuje się od nich ogólnie i każdego dnia.
- Pracownicy wiedzą, czyje polecenia muszą wykonywać.
- Pracownicy mają jasno określone uprawnienia do podejmowania własnych decyzji, np. do ustalania priorytetów poszczególnych zadań.



ZMIANY

Zmiany są powszechne w większości przedsiębiorstw. Nieustannie wprowadzane są nowe produkty, technologie i zmiany organizacyjne, które mają wpływ na sposób wykonywania naszej pracy. Czasami zmiany wprowadzane są na skutek nacisków z zewnątrz. Każda zmiana, nawet jeśli jest postrzegana jako pożądana, może powodować poczucie niepewności.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Pracownicy obawiają się lub wiedzą, że pewne zmiany są planowane, lecz nie zostali o tym oficjalnie powiadomieni.
- Pracownicy spędzają dużo czasu, martwiąc się, plotkując i próbując zgadnąć, co się wydarzy.
- Nie wyjaśniono, dlaczego dana zmiana ma być wprowadzona ani jak wpłynie na aktualne miejsca pracy.

DOBROSTAN I LEPSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Informacje o zmianach są przekazywane z dużym wyprzedzeniem, w tym informacje o harmonogramie i sposobie, w jaki wpłyną one (lub nie) na miejsca pracy pracowników.
- Pracownicy zostali poinformowani, dlaczego dana zmiana jest wdrażana i dlaczego jest ona konieczna.
- W miarę możliwości i w stosownych przypadkach przeprowadzane są konsultacje z pracownikami; pracownicy mogą wpływać na zmiany, np. w odniesieniu do nowych metod pracy, sprzętu roboczego lub oprogramowania.



RELACJE PRACOWNIKÓW Z KADRĄ KIEROWNICZĄ

Postawy i zachowania kierowników mają znaczący wpływ na dobrostan i poziom stresu pracowników. Kierownik daje również przykład (pozytywny lub negatywny) w zakresie jakości kontaktów społecznych w firmie. Jego zachowanie może zachęcać lub zniechęcać do współpracy, wsparcia i uczciwości.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Kierownik nigdy nie jest dostępny lub trudno się z nim skontaktować; pracownicy są pozostawieni sami sobie z wszelkimi problemami napotkanymi w miejscu pracy
- Kierownik nie przekazuje pracownikom żadnych informacji zwrotnych na temat ich wyników.
- Pracownicy mają wrażenie, że mają o wiele więcej pracy niż ich współpracownicy.
- Pracownicy uważają, że ich wysiłki nie są doceniane ani odpowiednio nagradzane.

WELLBEING AND BETTER PRODUCTIVITY

Examples

- Kierownik jest dostępny; pracownicy czują, że są w stanie uzyskać wsparcie lub poradę od swojego kierownika, gdy tego potrzebują.
- Kierownik przekazuje pracownikom zachęcające informacje zwrotne na temat ich wyników.
- Kierownik dba o sprawiedliwe rozłożenie obciążenia pracą między pracownikami.
- Kierownik okazuje uznanie i nagradza dobrze wykonaną pracę.



RELACJE MIĘDZY PRACOWNIKAMI

Przyjazna atmosfera w miejscu pracy znacząco wpływa na nasze samopoczucie i wyniki.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Pracownicy, którzy nie są pewni, co mają robić w pracy, są pozostawieni sami sobie bez żadnej rady i wsparcia ze strony swoich współpracowników.
- W pracy jest wiele konfliktów, kłótni i układów.
- Niektórzy pracownicy są odizolowani lub nie są traktowani na równi z innymi.

DOBROSTAN I LEPSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Pracownicy czują, że mogą zwrócić się do swoich współpracowników po wsparcie i poradę.
- Pracownicy zazwyczaj dobrze się rozumieją, robią sobie razem przerwy i dyskutują o tym, jak wykonywać swoją pracę.
- Wszyscy pracownicy czują się częścią grupy.



WSPÓŁPRACA Z OSOBAMI SPOZA ORGANIZACJI

Pracownicy mają prawo być traktowani z szacunkiem przez wszystkich, z którymi pracują lub dla których pracują, w tym przez klientów, pacjentów, uczniów, studentów i kontrahentów.

STRES I NIŻSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Pracownicy są narażeni na przemoc słowną: brak szacunku, obraźliwe komentarze lub groźby.
- Pracownicy są narażeni na agresywne zachowanie ze strony osób odurzonych lub chorych, bądź też doświadczają takiego zachowania.
- Pracownicy są narażeni na molestowanie seksualne w pracy.
- Istnieje duże prawdopodobieństwo napadu, np. w oddalonych obiektach lub w aptece, nie wdrożono jednak żadnych środków zapobiegawczych.

DOBROSTAN I LEPSZA WYDAJNOŚĆ

Przykłady

- Obowiązuje polityka zerowej tolerancji dla agresywnych zachowań (w tym agresji słownej) oraz molestowania seksualnego i została ona przedstawiona klientom.
- Skargi pracowników są traktowane poważnie i szybko rozpatrywane przez kierownictwo.
- W miarę możliwości unika się pracy w pojedynkę.
- Ilość gotówki przechowywanej w lokalu jest niewielka, zainstalowano zabezpieczenia takie jak „przycisk alarmowy” lub kamery bezpieczeństwa.

GODNOŚĆ I SZACUNEK

Godność i szacunek powinny być podstawowymi wartościami związanymi z wcześniej opisanymi zagadnieniami. Każdy ma prawo być traktowany z szacunkiem i ma to kluczowe znaczenie dla naszego dobrostanu i wydajności pracy. Brak szacunku i sprawiedliwego traktowania ze względu na płeć, wiek, narodowość lub jakąkolwiek inną cechę osobistą danej osoby jest wysoce szkodliwy dla jej dobrostanu, podobnie jak mobbing lub molestowanie seksualne.

Mobbing

Mobbing oznacza powtarzające się, nieuzasadnione zachowanie względem pracownika ze strony współpracownika lub grupy współpracowników, przełożonego lub podwładnego, mające na celu prześladowanie, upokarzanie, poniżanie pracownika lub grożenie mu. Niektóre przykłady takich zachowań to: krzyk, używanie obraźliwego lub

sarkastycznego języka, wyzywanie, ciągłe krytykowanie pracownika, wykluczanie go z imprez towarzyskich lub przerw na kawę, zatajanie ważnych informacji, przydzielanie pracownikowi zbyt wielu zadań lub zadań, które są zbyt trudne bądź które są upokarzające lub zbyt łatwe.

Mobbing należy odróżnić od nieporozumień lub sytuacji, gdy dwie osoby nie mogą porozumieć się ze sobą z powodu „niezgodności charakterów”. Konflikty zdarzają się w każdym miejscu pracy i można je rozwiązać w sposób konstruktywny. Nie wolno jednak tolerować nękania.

Molestowanie seksualne

Molestowanie seksualne odnosi się do zachowania o charakterze seksualnym, które jest niepożądane przez osobę, do której jest skierowane, i którego

celem lub skutkiem jest obraza tej osoby, tworzenie zastraszającego, wrogiego, uwłaczającego lub wywołującego niepokój środowiska pracy. Przykładami molestowania seksualnego są niechciane zaproszenia do nawiązania związku o charakterze seksualnym (gdy dana osoba wykaże brak zainteresowania), niewłaściwe komentarze, gesty, propozycje lub żarty, zadawanie natrętnych pytań o czyjeś relacje lub wysyłanie niestosownych zdjęć, e-maili itp.

Molestowanie seksualne często stanowi zagrożenie dla zdrowia psychicznego, kariery zawodowej itp. osoby znajdującej się w trudnej sytuacji (np. ze względu na jej płeć, wiek, status społeczny). Przykłady takich zachowań obejmują sugerowanie, że przedłużenie umowy lub awans jest uzależniony od angażowania się w zachowania seksualne lub składanie niedwuznacznych propozycji osobie, która nie

potrafi powiedzieć „nie”, ponieważ obawia się, że może stracić pracę.

O ile niektóre formy molestowania seksualnego – takie jak żarty lub uwagi o charakterze seksualnym – są wyraźnie nie do przyjęcia ze społecznego punktu widzenia, o tyle niestosowność innych zachowań może nie być tak oczywista. Czasami to, co ludzie uważają za obraźliwe, może być zaskakujące, zwłaszcza gdy pracują z współpracownikami z różnych środowisk kulturowych lub społecznych. Każdy powinien jednak mieć świadomość, że może powiedzieć, iż pewne zachowanie jest dla niego obraźliwe, i oczekiwać, że druga osoba będzie to respektować. Zachowanie, które obraża kogoś nieumyślnie, może zostać szybko skorygowane i nie wyrządzi krzywdy. Chodzi o stworzenie kultury pracy, w której każdy czuje się wysłuchany i szanowany.

ZBIERANIE OPINII PRACOWNIKÓW NA TEMAT DRAŻLIWYCH KWESTII

Niektóre kwestie, takie jak poważne problemy w relacjach z innymi lub molestowanie, prawdopodobnie nie będą omawiane podczas zebrań lub warsztatów (zob. ramka „Określenie czynników stresogennych i mocnych stron”). Zachęć pracowników do bezpośredniej rozmowy z Tobą lub z kimś, komu ufają, jeśli uważają, że są nękani. Dobrym rozwiązaniem mogłoby być również stworzenie krótkiego kwestionariusza do wypełnienia przez pracowników. Można to zrobić za pomocą darmowego oprogramowania oferującego anonimowość respondentów.



TOOLBOX

OKREŚLENIE CZYNNIKÓW STRESOGENNYCH I CZYNNIKÓW POZYTYWNYCH

Psychospołeczne aspekty pracy są ze sobą powiązane, dlatego bardzo ważne jest, aby spojrzeć na środowisko pracy jako całość.

Jedną z metod, którą można wykorzystać do zidentyfikowania czynników stresogennych i pozytywnych, jest przeprowadzenie warsztatów w celu stworzenia poglądowej mapy środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne (**zob. rys. 2**). Jeśli to możliwe, w ćwiczeniu tym powinni uczestniczyć wszyscy – zarówno pracownicy, jak i kierownicy.

Mapę poglądową można przygotować na podstawie schematu znajdującego się w załączniku 1. Możesz dostosować ją do potrzeb Twojego przedsiębiorstwa według własnego uznania (lub stworzyć własną mapę). Inną możliwością jest narysowanie podobnej „mapy” na flipcharcie, która może być wykorzystana podczas przyszłych

zebrań z pracownikami. Potrzebne będą również dwa różne kolory karteczek samoprzylepnych (np. czerwone i zielone). Mapa poglądowa najlepiej sprawdza się w przypadku około 10 osób. W przedsiębiorstwach liczących ponad 10 osób należy rozważyć przeprowadzenie kilku warsztatów w ciągu kilku tygodni. Najlepiej, aby osoby pracujące razem, np. w jednostkach lub grupach roboczych, uczestniczyły w tych samych warsztatach.

Zbadaj warunki pracy

Najpierw Ty lub osoba wyznaczona do poprowadzenia ćwiczenia drukujecie, kserujecie lub rysujecie dużą wersję mapy poglądowej dostępnej w załączniku 1 i umieszczacie ją w sali konferencyjnej. Następnie podczas warsztatów grupa omawia każdy aspekt środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne. Na przykład czy pracownicy otrzymują wystarczające wsparcie? Co z podziałem ról i obowiązków, czy

wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje? Czy różne osoby w organizacji mają różne poglądy na temat tego, kto co powinien robić?

Należy wyznaczyć osobę, która będzie moderować tę dyskusję. Po pierwsze moderator powinien zachęcać pracowników do dyskusji na temat czynników stresogennych. Osoby te (lub moderator) powinny odnotować na czerwonych karteczkach wskazane czynniki stresogenne (np. „Niejasny opis stanowiska: pracownicy otrzymują sprzeczne polecenia od różnych osób”). Następnie ćwiczenie należy powtórzyć w odniesieniu do pozytywnych czynników w tym obszarze i należy je odnotować na zielonych karteczkach (np. „Jasny podział zadań: każdy wie, jakie są jego obowiązki”). Zanim dyskusja przejdzie do następnego aspektu, należy przykleić karteczki w odpowiednim obszarze mapy.

Dobre pytania, które należy zadać podczas próby zidentyfikowania czynników stresogennych:

- Jakie rzeczy w pracy sprawiają, że pod koniec dnia czujesz się zmęczony(-a) i wyczerpany(-a)?
- Jakie rzeczy Cię denerwują i wywołują u Ciebie niepokój?
- Czy coś sprawia, że boisz się przychodzić rano do pracy?

Dobre pytania, które należy zadać podczas próby zidentyfikowania czynników pozytywnych:

- Co sprawia, że chcesz przyjść rano do pracy?
- Co interesuje Cię w Twojej pracy i z czego jesteś dumny(-a) w swojej pracy?
- Jakie rzeczy w pracy sprawiają, że ma ona sens?

Jeśli trudno jest znaleźć czas, w którym wszyscy mogą się spotkać, inną opcją jest udostępnienie mapy

w miejscu, gdzie wszyscy się spotykają; zasady ćwiczenia można wytłumaczyć drogą mailową lub podczas zebrania zespołu, a pracownicy mogą przyklejać czerwone i zielone karteczki do mapy np. przez okres dwóch tygodni, kiedy tylko im to odpowiada.

Omów wyniki

Po zakończeniu pracy nad mapą grupa powinna spróbować spojrzeć na ogólny obraz różnych psychospołecznych aspektów pracy. Dyskusja może pomóc wysunąć na pierwszy plan ważne kwestie.

Zrób notatki

Zrób listę obu zestawów elementów (czynników stresogennych i pozytywnych). Będzie ona potrzebna do uzgodnienia dalszych działań. Wystarczy wymienić problem lub aspekt pracy, który jest doceniany; nie ma potrzeby udzielania długich wyjaśnień.

Rysunek 2. Przykładowa mapa pogładowa



USTALENIE PRIORYTETÓW – KTÓRE KWESTIE NALEŻY ROZWAŻYĆ 2. W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI?

Po zidentyfikowaniu mocnych stron i czynników stresogennych należy nadać priorytet tym aspektom środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne, które trzeba jak najszybciej poprawić.

Zasadniczo należy najpierw zająć się problemami, które mogą powodować znaczny stres u wielu pracowników. Ponadto, jeżeli pracownicy już odczuwają objawy stresu, należy niezwłocznie podjąć działania mające na celu zaradzenie jego przyczynom. Takie kwestie mogą stać się widoczne w trakcie przeglądu warunków pracy i należy nadać im wysoki priorytet. Co więcej, szczególnie w sytuacji, gdy istnieje szereg problemów i wszystkie wydają się równie ważne, korzystne może być zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących wyznaczania priorytetów.



TOOLBOX

WYZNACZANIE PRIORYTETÓW

Stworzoną mapę poglądową można wykorzystać do ustalenia priorytetowej kolejności problemów, które należy rozwiązać. Daj pracownikom trzy małe naklejki, np. złote gwiazdki, i poproś ich o przyklejenie tych naklejek do mapy obok tych aspektów, które według nich wymagają pilnej zmiany. Następnie można policzyć liczbę naklejek, a wyniki będą wskazówką, które aspekty powinny być jako pierwsze przedmiotem działań usprawniających. Zapisuj wszystkie zidentyfikowane problemy w swojej dokumentacji i do celów późniejszej dyskusji; te, które nie są obecnie postrzegane jako priorytetowe, później mogą okazać się bardziej istotne. Przydatne jest przyporządkowanie każdego ze zidentyfikowanych problemów do jednej z trzech kategorii: wysoki priorytet, średni priorytet i niski priorytet.



ETAP 3

PLANOWANIE DZIAŁAŃ

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Uzgodnienie, jakie działania zostaną podjęte, aby wyeliminować lub ograniczyć zagrożenia
2. Ustalenie planu działania

UZGODNIENIE, JAKIE DZIAŁANIA 1. ZOSTANĄ PODJĘTE

Przy omawianiu i uzgadnianiu działań należy przestrzegać ogólnych zasad profilaktyki.

- **Unikanie czynników stresogennych**

Upewnij się, że sposób organizacji pracy i zarządzania nią przyczynia się do dobrej atmosfery społecznej, dobrostanu i dobrych wyników.

- **Zwalczanie stresu u źródła**

Zajmij się przyczynami, a nie objawami stresu. Jeśli stres jest spowodowany np. stałą presją czasu, zacznij monitorować obciążenie pracą i zastanów się, na ile realistyczne są ustalone terminy.

- **Dostosowanie pracy do danej osoby**

Dopilnuj, aby praca odpowiadała umiejętnościom pracowników. W miarę możliwości należy pozwolić pracownikom na podejmowanie decyzji dotyczących ich metod pracy, przerw i codziennych priorytetów.

- **Wdrożenie środków zbiorowych w pierwszej kolejności**

Środki zbiorowe ochrony pracowników przed stresem zawsze powinny mieć na celu przede wszystkim poprawę organizacji pracy i zarządzania. Rozwiązanie to jest nie tylko zgodne z zasadami określonymi w przepisach prawnych, lecz także jest skuteczniejsze i przynosi trwałe korzyści. Środki zbiorowe mogą na przykład obejmować wdrożenie procedury postępowania z agresywnymi klientami, pacjentami itp. (tak, aby „polityka zerowej tolerancji” została podana do wiadomości publicznej, a pracownicy wiedzieli, jak prosić o wsparcie i do kogo zwracać się o pomoc, gdy doświadczają przemocy lub nękania).

- **Prowadzenie szkoleń dla pracowników**

Praktyczne szkolenia dla pracowników, oprócz szkoleń rozwijających ich podstawowe umiejętności zawodowe, mogą dotyczyć asertywności, radzenia sobie z dużym obciążeniem emocjonalnym, łagodzenia konfliktów lub samoobrony. Należy jednak pamiętać, że skupianie się wyłącznie na tym, jak poszczególni pracownicy radzą sobie ze stresem, jest nie tylko niewłaściwym podejściem, lecz również nieefektywnym, a w rezultacie nie doprowadzi do długoterminowego zmniejszenia stresu ani do poprawy dobrostanu i wydajności.



TOOLBOX

Wdrażane rozwiązania nie muszą wiązać się z dużymi kosztami ani powodować dużych zmian. Nawet niewielka poprawa powinna być jednak zaplanowana (kto, co i kiedy robi?), a następnie monitorowana (czy działanie zostało wdrożone zgodnie z planem?) i oceniana (czy przyniosło zamierzone rezultaty?), jak opisano w dalszej części przewodnika. W przeciwnym razie możesz tracić czas i zasoby, nie osiągając pożądanego efektu. Niewielkie, ale skuteczne usprawnienia są lepsze niż duże, ambitne plany, które są porzucane bez właściwej realizacji. W tabeli 1 podano kilka przykładów prostych działań, które można podjąć.

Zaangażuj pracowników w poszukiwanie najlepszych rozwiązań. Może Cię zaskoczyć, jak wiele Twoi pracownicy mogą mieć dobrych pomysłów, które pomogą im lepiej pracować, a w efekcie przyniosą korzyści całemu przedsiębiorstwu.

OKREŚLENIE DZIAŁAŃ – BURZA MÓZGÓW

Należy poświęcić czas na regularnym zebraniu lub zorganizować specjalne, osobne zebranie, aby zachęcić pracowników do proponowania działań, które mogłyby przeciwdziałać zidentyfikowanym czynnikom stresogennym. Jednym ze sposobów zorganizowania sesji burzy mózgów jest poproszenie pracowników o proponowanie działań i czynności na pięciu płaszczyznach: organizacji pracy (na którą składają się: wymagania, autonomia, jasność opisu stanowiska pracy i zmiany), współpracy z kierownikiem, pracy w grupie, pracy indywidualnej i współpracy z ludźmi spoza organizacji (klientami, kontrahentami, pacjentami, uczniami itp.). Zanotuj wszystkie pomysły. Jeśli trudno jest zebrać wszystkich razem w tym celu, pracownicy mogą zanotować swoje pomysły na karteczkach i umieścić je w wyznaczonym miejscu (np. w pudełku zapewniającym anonimowość) w uzgodnionym terminie.

Następnie należy omówić wszystkie zebrane pomysły i uzgodnić, które z nich mają zostać wdrożone, a które powinny zostać odłożone na później, być może do dalszych rozważań.

Tabela 1. Przykłady działań mających na celu zmniejszenie stresu

Organizacja pracy	Problem: Pracownicy mają poczucie, że powinni być dostępni przez telefon komórkowy poza godzinami pracy.	Rozwiązanie: Uzgodnienie jasnych zasad dotyczących tego, kiedy pracownicy mają być dostępni i kiedy mają prawo do bycia „poza zasięgiem”.
	Problem: Chociaż komunikacja mailowa dotycząca zmian w miejscu pracy jest postrzegana jako przydatna, pracownicy mają poczucie, że nie mają możliwości zadawania pytań, dzielenia się wątpliwościami czy pomysłami.	Rozwiązanie: Po wysłaniu e-maila z informacją o zmianie taka zmiana jest następnie omawiana na następnym zebraniu pracowników.
Współpraca z kierownikiem	Problem: Pracownicy doceniają wsparcie, które otrzymują od kierownika, ale trudno im z nim porozmawiać, ponieważ jest zbyt zajęty.	Rozwiązanie: Można wprowadzić „godziny urzędowania”, podczas których pracownicy wiedzą, że mogą zwracać się do kierownika z pytaniami. Można uzgodnić, jakie kwestie wymagają podjęcia pilnych działań poza tymi godzinami.
	Problem: Kierownik uważa, że musi zatwierdzić każdą decyzję, która jest podejmowana w przedsiębiorstwie. W wyniku przeglądu warunków pracy wykazano, że pracownicy często czują się „sparaliżowani” i zazwyczaj pytają kierownika o wszystko, ponieważ boją się podejmować własne decyzje.	Rozwiązanie: Można uzgodnić z pracownikami, w jakich sytuacjach mają oni swobodę decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy i kiedy konieczna jest konsultacja z kierownikiem.
Praca w grupie	Problem: Relacje między pracownikami są dobre, trudno jest jednak zasięgnąć porady u współpracowników, ponieważ podróżują oni po całym kraju i rzadko są w tym samym miejscu.	Rozwiązanie: Stworzenie listy kontaktów i dopilnowanie, aby wszyscy pracownicy mieli wpisane do swoich telefonów komórkowych numery współpracowników. Uzgodnienie godzin, w których pracownicy powinni być dostępni, aby odbierać połączenia. Stworzenie bazy danych zawierającej szczegółowe informacje na temat wiedzy specjalistycznej każdego pracownika i przekazanie jej pracownikom, aby uniknąć połączeń z niewłaściwymi osobami.
	Problem: Kierownik zauważył, że niektórzy niedawno zatrudnieni pracownicy czują się odizolowani lub nie czują się częścią grupy roboczej.	Rozwiązanie: Zaplanowanie spotkania towarzyskiego, aby pracownicy mogli się lepiej poznać.

Praca indywidualna	Problem: Niektórzy pracownicy mają wiele problemów z nowym oprogramowaniem, które zostało wdrożone; są sfrustrowani tym, że nauka korzystania z niego zajmuje im dużo czasu.	Rozwiązanie: Zapewnienie indywidualnego szkolenia dla każdego pracownika z udziałem bardziej doświadczonego współpracownika lub administratora programu.
	Problem: Mniej doświadczeni pracownicy czują się bardzo zestresowani i boją się popełnić błąd.	Rozwiązanie: Wdrożenie „systemu pomocy koleżeńskiej” w ramach którego bardziej doświadczony pracownik pomaga nowemu pracownikowi podczas jego pierwszych dwóch tygodni w pracy.
Współpraca z osobami spoza organizacji	Problem: Pracownicy zgłaszają, że produkt często nie jest gotowy na czas, ponieważ są nadmiernie obciążeni pracą, natomiast klienci odczuwają frustrację i złość, gdy nie otrzymują produktu na czas.	Rozwiązanie: Kierownik (lub inny pracownik) sprawdza terminy, aby sprawdzić, czy są realistyczne i w razie potrzeby wprowadza zmiany. Uzgodnienie spójnego sposobu informowania klientów o opóźnieniach (np. wiadomość SMS z przeprosami i nowym sugerowanym terminem).
	Problem: Podczas pracy na nocnej zmianie w małym sklepie pracownicy odczuwają strach przed klientami, którzy mogą być agresywni.	Rozwiązanie: Zainstalowanie monitoringu wizyjnego i ograniczenie ilości gotówki przechowywanej na terenie obiektu. Należy dopilnować, aby pracownicy mieli pod ręką numery telefonów alarmowych.

POSTĘPOWANIE W PRZYPADKU MOBBINGU I MOLESTOWANIA SEKSUALNEGO

Postępowanie w przypadku mobbingu i molestowania seksualnego wymaga innego podejścia niż wcześniej sugerowane (np. burza mózgów nie byłaby właściwym sposobem podejmowania decyzji o tym, co należy zrobić). Jako kierownik odpowiadasz jednak również za zarządzanie tymi problemami.

Oto przykładowe sposoby zarządzania takimi problemami:

- Należy stworzyć kulturę pracy opartą na wzajemnym szacunku; dawać dobry przykład i wymagać od swoich pracowników postaw i zachowań opartych na szacunku.
- Należy rozwiązywać konflikty między pracownikami na wczesnym etapie. Konflikty są naturalne, a jeśli podejdziesz do nich we właściwy sposób, można je skutecznie rozwiązać. Nierozwiązane konflikty mogą jednak prowadzić do nękania.

- Należy wyjaśnić – również osobom spoza organizacji (klientom, kontrahentom, pacjentom, uczniom itp.) – że mobbing i molestowanie seksualne to zachowania niedopuszczalne w miejscu pracy.
- Należy wyjaśnić, w jaki sposób i komu należy zgłaszać wszelkie przypadki mobbingu i molestowania seksualnego.
- Należy poważnie traktować wszelkie skargi i zapewnić wsparcie osobom poszkodowanym.
- W razie potrzeby należy zwrócić się o pomoc z zewnątrz (służby BHP, lekarza medycyny pracy).

Bezpłatne informacje i porady dotyczące przemocy, mobbingu i molestowania seksualnego będą prawdopodobnie dostępne w inspektoratach pracy, innych organach ds. BHP lub krajowych stowarzyszeniach branżowych.

2. USTALENIE PLANU DZIAŁANIA

Wyzwaniem jest opracowanie planu działania, który byłby wystarczająco konkretny, aby wszyscy wiedzieli, jaka jest ich rola, i znali harmonogram działania. Powinno się w nim określić, kto jest odpowiedzialny za wdrożenie uzgodnionych rozwiązań i skąd będzie wiadomo, że rozwiązania te przyniosły zamierzone rezultaty. W załączniku 3 znajduje się schemat planu działania, który można wykorzystać jako wzór. Należy zadbać o to, aby dokument ten był przechowywany w sposób bezpieczny i był aktualizowany na bieżąco, do wykorzystania w przyszłości oraz jako dowód działań, które zostały podjęte w firmie w celu zapobiegania stresowi.

W dobrym planie określa się:

- Problem – opis
- Priorytet nadany danej kwestii
- Rozwiązania – co zostanie zrobione
- Odpowiedzialność – kto poprowadzi działania
- Zasoby – pieniądze, czas itp.
- Ramy czasowe – kiedy zostaną zrealizowane poszczególne działania
- Ocenę – jak się przekonać, czy wprowadzone rozwiązania były skuteczne

Zob. przykład w tabeli 2. W rzeczywistości jeden plan działania może obejmować kilka problemów i rozwiązań (zgodnie z wcześniej uzgodnionymi priorytetami). Ważne jest, aby każde rozwiązanie zostało krótko opisane (pod kątem osoby odpowiedzialnej, dostępnych zasobów, planowanego harmonogramu i metody oceny).

Tabela 2. Przykładowy plan działania

Problem	Priorytet	Rozwiązanie	Odpowiedzialność	Zasoby	Ramy czasowe	Ocena
Pracownicy nigdy nie mają czasu na poruszanie ważnych kwestii. Comiesięczne zebrania są postrzegane jako nieskuteczne.	wysoki	poprawienie struktury zebrań; wprowadzenie porządku zebrania wraz z czasem przeznaczonym na kwestie, które wymagają omówienia, i wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne punkty; rozesłanie porządku zebrania na dwa dni przed zebraniem	kierownik, posiadający informacje przekazane przez pracowników dotyczące kwestii, które należy omówić	czas dla kierownika na przygotowanie porządku zebrania i czas dla pracowników na przygotowanie się do zebrania	przedstawienie porządku zebrania na następnym zebraniu	zebranie informacji zwrotnych od pracowników po trzech miesiącach



ETAP 4

PODJĘCIE DZIAŁAŃ

Na tym etapie uzgodnione działania będą wdrażane i monitorowane. Wszystkie rozwiązania powinny być wdrażane zgodnie z ustalonym planem działania. Jak wspomniano wcześniej, ważne jest, aby realizacja uzgodnionych działań usprawniających była traktowana jako część codziennej działalności. W razie potrzeby należy nadzorować i wspierać osoby odpowiedzialne za wdrażanie rozwiązań. Należy dopilnować, aby pracownicy byli zaangażowani zgodnie z planem.

Aby mieć pewność, że podjęte działania przynoszą długoterminowe efekty, należy monitorować postępy. W przypadku większości działań dobrym pomysłem będzie dokonywanie przeglądu postępów na regularnych zebraniach. Zaleca się, aby co kilka miesięcy cały plan działania był poddawany przeglądowi. Należy pamiętać o zaangażowaniu pracowników w przegląd postępów: to oni najlepiej potrafią ocenić wdrożenie i skutki zmian w swojej pracy. Pracownicy mogą również zgłaszać cenne sugestie na temat usprawnień i zwiększenia pozytywnych skutków.

Pomocne mogą okazać się następujące pytania:

- ☒ Czy plan działania został wdrożony zgodnie z ustaleniami?
- ☒ Czy napotkałeś(-aś) wyzwania przy wdrażaniu uzgodnionych rozwiązań? Jak można się do nich odnieść?
- ☒ Kto bierze odpowiedzialność za realizację planu działania? Osoba lub osoby pierwotnie wyznaczone? Czy należy wyznaczyć kogoś innego?
- ☒ Czy działania te zostały włączone do codziennej pracy? Na przykład, jeśli uzgodniono specjalny czas, w którym pracownicy mogą przyjść i porozmawiać z kierownikiem, czy pracownicy korzystają z tej możliwości? A może praca kierownika sprawia, że jest on niedostępny w tym czasie przez większość dni albo

niektórzy pracownicy pracują na terenie obiektu klienta i nigdy nie mają szansy zobaczyć się z kierownikiem w ustalonych godzinach? W takim wypadku należy znaleźć inne, bardziej praktyczne rozwiązanie.

- ☒ Czy wszyscy pracownicy są dobrze poinformowani o uzgodnionych rozwiązaniach?
- ☒ Czy stało się coś, co doprowadziło do powstania nowego, ważnego problemu, który nie został rozwiązany w drodze któregośkolwiek z naszych uzgodnionych rozwiązań? Co można z tym zrobić?

Ważne jest, aby prowadzić notatki lub aktualizować plan działania w celu zapewnienia rejestracji wszelkich zmian, np. jeśli zdecydujesz, że ktoś inny powinien być odpowiedzialny za wdrożenie danego rozwiązania.



ETAP 5

OCENA

Celem jest przedstawienie osiągnięć i ustalenie, w jaki sposób można wykorzystać w przyszłości to, czego się nauczyliśmy. Zaleca się dokonanie przeglądu wszystkich działań podjętych kilka miesięcy (lub około roku) po wstępnym przeglądzie warunków pracy.

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Dokonanie oceny, czy osiągnięto zamierzone cele.
2. Dokonanie przeglądu całego cyklu oceny ryzyka oraz działań planowania i wdrażania.

OCENA, CZY OSIĄGNIĘTO 1. ZAMIERZONE CELE

Aby ocenić, czy wdrożone rozwiązania przyniosły zamierzone efekty, należy zastanowić się nad odpowiedziami na poniższe pytania i przedyskutować je z pracownikami, np. podczas zebrań lub przy wykorzystaniu krótkiego kwestionariusza on-line lub w formie papierowej (kwestionariusz ten może być anonimowy, jeśli uważasz, że takie rozwiązanie byłoby lepsze dla Twojego przedsiębiorstwa):

- ☒ Jakie rozwiązania sprawdziły się i przyczyniły się do stworzenia lepszego środowiska pracy?
- ☒ Czy pracownicy odczuwają spadek poziomu stresu związanego z pracą?
- ☒ Czy wystąpiły jakieś niezamierzone efekty planu działania – pozytywne lub negatywne?

-
- ☒ Czy te rozwiązania sprawdziły się równie dobrze dla wszystkich pracowników?
 - ☒ Czy ramy czasowe były realistyczne i wystarczające do osiągnięcia pożądaných efektów?
 - ☒ Co sprawiło, że niektóre rozwiązania są bardziej skuteczne niż inne?
 - ☒ Jeśli wdrożono rozwiązania, które nie przyniosły zamierzonych efektów, dlaczego tak się zdarzyło? Czy nie zostały one dobrze wdrożone? Czy nie przyczyniły się do właściwego rozwiązania problemu?

Aby ocenić efekty tych działań, można również powtórzyć przegląd przeprowadzony z pracownikami w „Etapie 2”. Porównaj poprzednie i nowe wyniki: czy te same czynniki stresogenne nadal stanowią problem? Co się zmieniło? Czy zidentyfikowano jakieś nowe czynniki stresogenne?

2. PRZEGLĄD CAŁEGO CYKLU

Po sprawdzeniu, czy środowisko pracy uwzględniające aspekty psychospołeczne w Twoim przedsiębiorstwie uległo poprawie, należy dokonać przeglądu całego cyklu planowania i wdrażania działań. Możesz ponownie zaprosić swoich pracowników na krótkie zebranie i omówić z nimi następujące pytania:

- ☒ Co poszło dobrze, a co należy zrobić inaczej w przyszłości?
- ☒ Co można było zrobić inaczej na każdym etapie, aby usprawnić proces?
- ☒ Czy w metodzie oceny ryzyka uwzględniono najważniejsze kwestie?
- ☒ Czy pracownicy czuli się zaangażowani i mieli poczucie odpowiedzialności w trakcie całego procesu?
- ☒ Co można zrobić w przyszłości, aby pracownicy nadal czuli się dobrze poinformowani i zaangażowani?

- ☒ Czy jako kierownik wspierałeś(-aś) te działania w najlepszy możliwy sposób?
- ☒ Jak możemy zadbać o to, aby pozytywne efekty naszych działań były trwałe?

Bardzo ważne jest, aby zaangażować się w te dyskusje, aby mieć możliwość wyciągnięcia wniosków z popełnionych błędów i wyzwań, które się pojawiły. Jeśli nie udało się osiągnąć zamierzonych celów, nie należy rozpacznać; lepiej uznać to za okazję do nauki. Nie ma znaczenia, jak niewielki sukces udało się odnieść, ważne jest, że zacząłeś(-aś) działać, a następnym razem będziesz wiedzieć, jak zrobić to lepiej. Istotne jest, aby postrzegać tworzenie dobrego środowiska pracy uwzględniającego aspekty psychospołeczne jako ciągły proces.

Mogą się pojawić zmiany lub naciski z zewnątrz, które mają wpływ na Twoje przedsiębiorstwo i Twoich pracowników, a Ty musisz okresowo sprawdzać, np. powtarzając ćwiczenia sugerowane w tym przewodniku, czy warunki pracy należy dostosować do nowych okoliczności.

Warto pokazać, że cenisz sobie zaangażowanie pracowników w tworzenie dobrego środowiska pracy. Wyraź swoje uznanie podczas rozmów z pracownikami, podczas zebrań lub w wiadomościach e-mail, dziękując im bezpośrednio za ich wysiłek i zaangażowanie. Dzięki temu pracownicy będą mieli motywację, aby robić jeszcze więcej, i będą mieli poczucie, że ich wysiłki zostały docenione.

3. Przeciwdziałanie zaburzeniom układu mięśniowo- szkieletowego



3.1 Co mamy na myśli, mówiąc o zaburzeniach układu mięśniowo-szkieletowego?

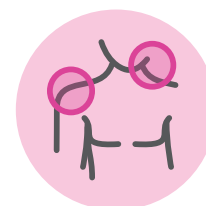
Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego to schorzenia mięśni, ścięgien, więzadeł, nerwów lub stawów szyi, kończyn górnych, pleców lub kończyn dolnych.

Objawy obejmują dolegliwości bólowe, obrzęk, mrowienie i drętwienie, a zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą powodować ograniczenia w przemieszczaniu się (gdy ruch powoduje ból) i trudności w utrzymaniu pozycji ciała (np. pozycji siedzącej) przez dłuższy (lub niezbyt długi) okres czasu. Mogą one również prowadzić do niepełnosprawności, a osoby dotknięte tymi zaburzeniami mogą być nawet zmuszone do całkowitej rezygnacji z pracy. Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą być stanem chorobowym o określonym rozpoznaniu medycznym, lecz w niektórych przypadkach występują dolegliwości bólowe, których nie da się dokładnie zdiagnozować. Obok przedstawiono wykaz różnych rodzajów zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, z którymi mogą się borykać pracownicy:



Bóle pleców lub szyi

(należą do najczęstszych schorzeń).



Urazy mięśni: mogą być spowodowane uciążliwymi lub powtarzającymi się czynnościami. Urazy te występują zazwyczaj w dolnej lub górnej części ramienia, udach, łydkach, pośladkach, ramionach, plecach lub szyi. Uciążliwe lub powtarzające się czynności mogą również powodować ból w stawach nadgarstkowych, łokciowych, barkowych lub kolanowych.

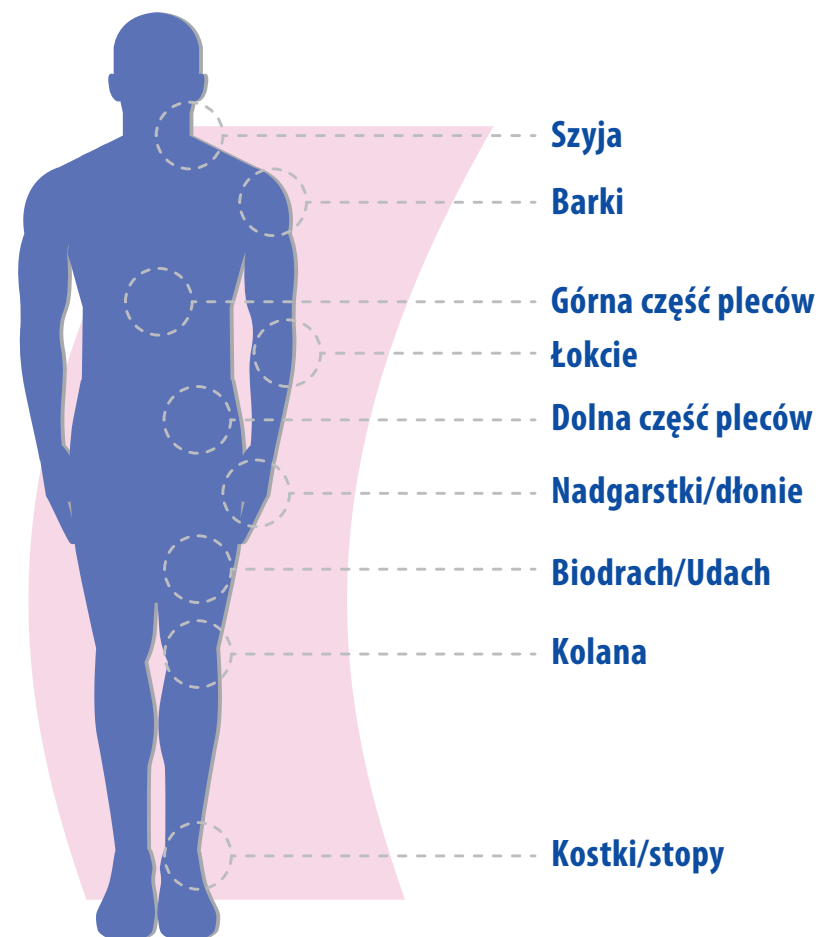


Schorzenia stawów: mogą być spowodowane zużyciem lub chorobą i zazwyczaj są odczuwalne w biodrach, kolanach lub barkach. Mogą one jednak być również wynikiem urazu.



Choroby kości: zwykle wynikają z urazu, takiego jak złamanie nogi.

Na rys. 3 przedstawiono części ciała, które mogą podlegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego.



Rysunek 3

3.2 Dlaczego należy zająć się tą kwestią?

Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego są najczęstszym związanym z pracą problemem w Europie. Kosztują one pracodawców i gospodarki krajowe miliardy euro. Konsekwencje ekonomiczne dla pracodawców to przede wszystkim spadek wydajności spowodowany utratą produktywności i nieobecnościami spowodowanymi chorobami. Dla ogółu społeczeństwa odszkodowania dla pracowników oraz koszty medyczne i administracyjne są ogromne.

Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mają również poważne konsekwencje dla samych pracowników, którzy mogą odczuwać utratę wiary w siebie w wyniku niezdolności do prawidłowego wykonywania swojej pracy lub doświadczać innych problemów ze zdrowiem fizycznym i psychicznym spowodowanych brakiem możliwości wykonywania aktywności fizycznej lub towarzyskiej z powodu bólu. Osoby cierpiące na zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą być zmuszone do

poniesienia znacznych kosztów finansowych, jeżeli będą musiały zaprzestać pracy z powodu tych zaburzeń.

Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego są powszechne we wszystkich gałęziach gospodarki, więc jeśli nie są one jeszcze problemem dla niektórych pracowników, prawdopodobnie w pewnym momencie będą. Dlatego tak ważne jest, aby zapobiegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego i zarządzać nimi. Stworzenie lepszego środowiska pracy może stanowić wyzwanie – zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw – ze względu na ograniczone środki finansowe, czas lub wiedzę fachową. Istnieje jednak wiele przykładów małych przedsiębiorstw, które z powodzeniem zarządzają zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego z korzyścią dla pracowników i samego przedsiębiorstwa, a więc jest to możliwe do zrealizowania. Dogłębna wiedza na temat organizacji i bezpośrednia komunikacja z pracownikami to mocne strony, które mogą stanowić podstawę dalszych działań.

WPŁYW ZABURZEŃ UKŁADU MIĘŚNIOWO-SZKIELETOWEGO NA PRZEDSIĘBIORSTWA

Absencja

Nierzadko zdarza się, iż pracownik tak bardzo cierpi z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, że musi pozostać na zwolnieniu lekarskim przez kilka dni lub tygodni. Absencja spowodowana zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego może być poważnym problemem dla przedsiębiorstwa.

Chorzy pracownicy w pracy

Wyobraź sobie sytuację, w której pracownik codziennie cierpi z powodu bólu wywołanego zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego. Nie porusza on tego problemu z Tobą ani ze współpracownikami, ale zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego pochłaniają część zasobów pracownika, przez co nie może on wykonywać zadań tak dobrze, jak zwykle. W takiej sytuacji zaburzenia te nasilają się, a wyniki i wydajność

pracownika z każdym dniem ulegają pogorszeniu. W rzeczywistości spadek wydajności spowodowany faktem, że pracownicy są obecni w pracy, a jednocześnie cierpią na zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego, może być nawet większy niż ten, który wynika z nieobecności w pracy spowodowanych zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego.

Przejście na wcześniejszą emeryturę lub przymusowe przejście na emeryturę

Pracownik cierpiący na zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego może być zmuszony do całkowitej rezygnacji z pracy w następstwie ostrego urazu po wielu latach ekspozycji na ryzyko lub w związku z występowaniem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, które nadal utrudniają mu wykonywanie pracy.

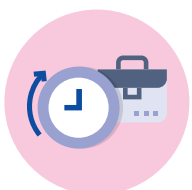
3.3 Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego a środowisko pracy

Większość zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego jest spowodowana ciągłym narażeniem na czynniki ryzyka, lecz może być również spowodowana złamaniami kości. Wiele czynników związanych z pracą może przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, a często problem ten wynika z kombinacji różnych współistniejących czynników, które łącznie prowadzą do powstania złych warunków pracy.

Dlatego też skuteczny przegląd cech charakterystycznych pracy, które przyczyniają się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, wymaga wykrycia nie tylko niebezpiecznego zadania (np. podnoszenie ciężkiego przedmiotu), lecz także okoliczności, w których zadanie to jest wykonywane (np. bycie zajęтым podczas podnoszenia ciężkiego przedmiotu). Zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą być wywoływane lub nasilane przez:



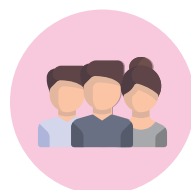
Czynniki fizyczne (znane również jako czynniki biomechaniczne lub ergonomiczne): pozycje i ruchy w pracy mogą być szkodliwe w wyniku powtarzania się, czasu trwania lub wysiłku. Przykładowymi czynnikami ryzyka są: ciężka praca fizyczna (wymagająca wysiłku fizycznego), podnoszenie ciężarów, niewygodna pozycja, długotrwałe wykonywanie czynności związanych z pracą, długotrwałe przebywanie w pozycji siedzącej lub stojącej, wykonywanie zadań wymagających powtarzalności lub dużej precyzji.



Czynniki organizacyjne: sposób organizacji pracy pod względem liczby następujących po sobie godzin pracy, dostępności przerw, tempa pracy i zmiany zadań w miejscu pracy ma wpływ na to, jak uciążliwe są zadania fizyczne.



Czynniki psychospołeczne: nadmierne obciążenie pracą i wysoka intensywność pracy mogą zarówno zwiększyć poziom stresu u pracowników, który z kolei może zwiększyć napięcie mięśniowe, jak i zwiększyć wrażliwość na ból. Do wzrostu ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego może ponadto przyczynić się brak kontroli nad zadaniami związanymi z pracą oraz nad sposobem i tempem ich wykonywania, a także brak wsparcia ze strony współpracowników lub kadry kierowniczej. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy nie stosują odpowiednich środków ostrożności lub nie przyjmują bezpiecznych postaw, jeśli czują się pod zbyt dużą presją w pracy – tym samym czynniki psychospołeczne stają się czynnikami ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.



Cechy charakterystyczne pracowników, takie jak wiek, płeć, wzrost, długość ramion, stan zdrowia (jeżeli pracownicy już doświadczają zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego lub występowały one w przeszłości) oraz brak wiedzy na temat technik pracy i procedur bezpieczeństwa również mogą stanowić czynniki ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, jeżeli nie zarządza się odpowiednio takim ryzykiem.

3.4 Zapobieganie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego i zarządzanie nimi – pięcioetapowy proces

Jeśli chcesz **zapobiegać** powstawaniu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, musisz ocenić ryzyko w miejscu pracy i spróbować je zniwelować. Chociaż istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że uda się całkowicie wyeliminować każde ryzyko, będzie można podjąć skuteczne działania w celu ograniczenia czynników ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, na które narażeni są pracownicy, i zarządzania tym problemem.

Skutecznie zarządzanie problemem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego wiąże się z koniecznością podjęcia **wczesnej interwencji**. Oznacza to rozpoczęcie przez pracodawcę działań mających na celu poradzenie sobie z problemem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, gdy tylko się o nim dowie (tj. gdy pracownik poinformuje go o swoich dolegliwościach układu mięśniowo-szkieletowego). Dzięki temu pracodawca będzie mógł przejąć kontrolę nad sytuacją i dopilnować, aby dolegliwości pracownika się nie nasiliły. Jeśli problem ten nie zostanie rozwiązany, może negatywnie wpłynąć na zdrowie pracownika i na wydajność przedsiębiorstwa. Jeśli jeden lub więcej pracowników skorzystało już ze zwolnienia lekarskiego

z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, rola pracodawcy w zarządzaniu **powrotem do pracy** jest bardzo ważna. Często proste zmiany w miejscu pracy, modyfikacje i mechanizmy wsparcia mogą pomóc pracownikom borykającym się z przewlekłymi i bolesnymi schorzeniami układu mięśniowo-szkieletowego pozostać w miejscu pracy i zapewnić, aby schorzenia te się nie nasilały.

W kolejnych rozdziałach przedstawiono pięcioetapowy proces zarządzania zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego w miejscu pracy, w oparciu o proces przedstawiony w rozdziale 1.2. Każdy etap jest opisywany po kolei i zawiera sugestie dotyczące kwestii, które warto rozważyć, oraz kilka przydatnych narzędzi. Ważne jest, aby pamiętać, że są to tylko sugestie – konieczne jest wprowadzenie takich usprawnień, które sprawdzą się w Twoim miejscu pracy. Poniższe wytyczne stanowią jednak pewną inspirację i pomoc w określeniu głównych elementów, o których należy pamiętać podczas wprowadzania zmian mających na celu zapobieganie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego i zarządzanie nimi.



ETAP 1

PRZYGOTOWANIE

W pierwszym etapie należy podjąć wyważoną decyzję o sposobie podejścia do oceny ryzyka zawodowego związanego z zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego oraz o podjęciu środków niezbędnych do zachowania bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Konieczne będzie:

1. Zdecydowanie o tym, kto będzie kierować procesem
2. Dokonanie przeglądu dostępnych zasobów
3. Podjęcie decyzji o tym, jak i kiedy informować i angażować pracowników
4. Podjęcie decyzji co do harmonogramu działań

1. ZDECYDOWANIE O TYM, KTO BĘDZIE KIEROWAĆ PROCESEM

Decyzja o tym, kto będzie odgrywał wiodącą rolę w ocenie i zarządzaniu ryzykiem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, należy do Ciebie, jako pracodawcy. Taką osobą możesz być Ty, wyznaczony przez Ciebie pracownik, specjalista ds. BHP lub np. ergonomista.

2. DOKONANIE PRZEGLĄDU DOSTĘPNYCH ZASOBÓW

W ramach przygotowania do przeprowadzenia oceny ryzyka należy zebrać pewne informacje, takie jak:

- Wykaz lub opis przeprowadzonych w danym przedsiębiorstwie działań/zadań związanych z ryzykiem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego (zob. „Zadania, które mogą przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego”, s. 68–76)
- Wszelkie informacje na temat zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego już dostępne w Twoim przedsiębiorstwie: dokumentacja dotycząca wypadków i złego stanu zdrowia, skargi (od pracowników lub przedstawicieli pracowników), statystyki dotyczące absencji itp.
- Wytyczne właściwych organów krajowych (np. ministerstw, krajowych instytutów BHP

lub równorzędnych) dotyczące zaburzeń mięśniowo-szkieletowych

- Przewodniki, listy kontrolne lub podręczniki opracowane przez daną branżę (np. organizację gospodarczą) i dotyczące konkretnych rodzajów ryzyka zawodowego (w tym zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego) w danej branży
- Strony internetowe poświęcone BHP, dotyczące ogólnie oceny ryzyka, a w szczególności oceny ryzyka związanego z zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego (zob. rozdział 5 „Zasoby”)

Ważne jest również zapewnienie niezbędnych informacji, szkoleń i wsparcia wszystkim osobom zaangażowanym w ten proces.

3. PODJĘCIE DECYZJI O TYM, JAK I KIEDY INFORMOWAĆ I ANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW

Partycypacja i zaangażowanie pracowników ma kluczowe znaczenie dla zapobiegania problemom związanym ze zdrowiem i bezpieczeństwem w miejscu pracy. Pracownicy powinni być zaangażowani w cały proces (od oceny ryzyka do monitorowania działań i oceny tego, co zostało zrobione). Partycypacja pracowników może przyczynić się do rozwoju kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w firmie – jest to ważne, jeśli chce się osiągnąć trwałą poprawę. W odniesieniu do zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego powinna ona również przyczynić się do bardziej otwartej rozmowy na temat problemów w miejscu pracy, umożliwiając bardziej systematyczne i ustrukturyzowane podejście do problemu.

4. PODJĘCIE DECYZJI CO DO HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ

Każda osoba w firmie musi zrozumieć, że rozwiązanie problemu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego w miejscu pracy wymaga czasu, że konieczne jest ustalenie celów i planu (w tym różnych kroków, opisanych w niniejszym przewodniku lub w podobnych dokumentach) oraz że niezbędne będzie przydzielenie zasobów na potrzeby projektu.

Pokaż swoje zaangażowanie w ten proces, podejmując decyzję i przedstawiając podstawowy harmonogram w odniesieniu do kolejnych etapów. Miej realistyczne wyobrażenie o tym, jak szybko firma będzie w stanie przeprowadzić ten proces, dopilnuj jednak, aby wszyscy zrozumieli, że nadszedł czas, aby rozwiązać zaistniały problem.

ABY SPRAWDZIĆ, CZY MOŻNA PRZEJŚĆ DO NASTĘPNEGO ETAPU, NALEŻY ZAPOZNAĆ SIĘ Z PONIŻSZĄ LISTĄ KONTROLNĄ:

-
- | | |
|---|--|
| ☒ Czy dobrze rozumiesz, czym są zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego, czy jednak potrzebujesz więcej informacji? | ☒ Czy dobrze rozumiesz wszystkie zadania/działania związane z Twoją firmą, czy też musisz przyjrzeć się różnym procesom pracy? |
| ☒ Czy uważasz, że możesz zająć się tym problemem we własnym zakresie, czy też potrzebujesz zasięgnąć porady lub wsparcia z zewnątrz? | ☒ Czy wiesz, w jaki sposób zaangażujesz swoich pracowników? |
| ☒ Czy Ty i Twoi pracownicy dostrzegacie potrzebę traktowania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego w sposób bardziej systematyczny i zorganizowany? | ☒ Czy sprawdziłeś(-aś), czy ktoś z Twojej branży opracował ukierunkowane wytyczne lub listy kontrolne dla Twojej branży? |



ETAP 2

OCENA RYZYKA

Faza oceny ryzyka – przeprowadzenie przeglądu środowiska pracy w związku z ryzykiem zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego – ma kluczowe znaczenie, ponieważ to właśnie podczas tej fazy określa się, co należy zmienić. Przeprowadzając tę ocenę, spełniasz również wymóg prawny dotyczący oceny ryzyka, na jakie narażeni są pracownicy w miejscu pracy.

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Zidentyfikowanie czynników ryzyka zaburzeń mięśniowo-szkieletowych w miejscu pracy.
2. Ustalenie priorytetów – które kwestie należy rozważyć w pierwszej kolejności?

ZIDENTYFIKOWANIE CZYNNIKÓW RYZYKA ZABURZEŃ MIĘŚNIOWO- SZKIELETOWYCH W MIEJSCU PRACY

Ważne jest, aby przyjąć systematyczne podejście i upewnić się, że zidentyfikowano wszystkie istotne zagrożenia i problemy. Być może w Twoim kraju zostały opracowane specjalne narzędzia oceny ryzyka dla Twojej branży. Zanim zaczniesz, koniecznie poszukaj ich – mogą być bardzo pomocne.

Poniżej przedstawiono wykaz typowych czynników przyczyniających się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Dwa sugerowane narzędzia, opisane w ramce na stronach 77 i 78, mogą pomóc w zaangażowaniu pracowników w ten proces.

ZADANIA, KTÓRE MOGĄ PRZYCZYNIĆ SIĘ DO POWSTANIA ZABURZEŃ UKŁADU MIĘŚNIOWO-SZKIELETOWEGO

W ramach oceny ryzyka można zidentyfikować zadania, które charakteryzują się pewnymi cechami wymienionymi poniżej, a które zazwyczaj przyczyniają się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

CZYNNIKI FIZYCZNE I ŚRODOWISKOWE



Czy pracownicy muszą podnosić ciężkie przedmioty, pochylając się lub wykonując skręt tułowia?

Podnoszenie ciężkich przedmiotów lub częste podnoszenie przedmiotów stanowi zagrożenie dla pracowników. Ważne jest, aby zwrócić uwagę na to, jak ciężkie są podnoszone przedmioty i jak często muszą być one podnoszone, oraz aby dopilnować, by pracownicy znali dobre praktyki w zakresie podnoszenia. Nawet w przypadku przestrzegania zasad dobrych praktyk w zakresie podnoszenia przedmioty mogą być jednak zbyt ciężkie lub muszą być podnoszone zbyt często, co przyczynia się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

Czy pracownicy muszą używać siły lub nacisku miejscowego?

Używanie dużej siły lub nacisku (np. pchanie lub ciągnięcie ciężkich przedmiotów bądź silne naciskanie

na przyciski, pudełka lub narzędzia) jest cechą charakterystyczną pracy, która może przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Dlatego ważne jest, aby zwrócić uwagę na to, jak często takie zadanie musi być wykonywane, czy dostępne są odpowiednie uchwyty lub powierzchnie, aby zoptymalizować użycie siły, oraz czy pracownicy znają dobrą technikę wykonywania ruchów siłowych.

Czy pracownicy muszą wykonywać pewne zadania, ciągle je powtarzając?

Nawet ruchy wykonywane przy użyciu niewielkiej siły mogą przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, jeśli są ciągle powtarzane. Powtarzające się wykonywanie pewnych zadań (np. wprowadzanie danych przy użyciu klawiatury) może powodować problemy. Dlatego ważne jest, aby zadania wykonywane wielokrotnie były zoptymalizowane w miarę możliwości odpowiednio do sytuacji (tj.

wykonywane efektywnie) i dawały możliwość dostosowania ich do możliwości i cech fizycznych pracowników (takich jak małe lub duże dłonie, wysoki lub niski wzrost itp.).

Czy pracownicy muszą stać lub siedzieć w niewygodnych lub statycznych pozycjach podczas pracy?

Nawet utrzymanie ergonomicznie prawidłowej postawy przez wiele godzin może przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Utrzymywanie niewygodnej postawy przez długi czas może być poważnym zagrożeniem dla zdrowia układu mięśniowo-szkieletowego. Należy przeanalizować zadania wymagające postawy statycznej i sprawdzić, czy możliwe jest wprowadzenie zróżnicowania w postawie lub zoptymalizowanie pozycji ciała w trakcie wykonywania zadania (np. poprzez zapewnienie odpowiedniego podparcia dla niepodpartych ramion).

Czy pracownicy są narażeni na wibracje, np. podczas pracy z narzędziami bądź siedzenia lub stania na wibrujących powierzchniach?

Wibracje mogą nadmiernie obciążać i stymulować mięśnie i stawy oraz przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Dlatego osoby pracujące z narzędziami wibracyjnymi muszą mieć możliwość odpoczynku od wibracji i spędzania czasu na wykonywaniu innych zadań, które nie wiążą się z wibracjami. Należy pamiętać, że prowadzenie pojazdu może prowadzić do przekazywania wibracji na całe ciało pracownika, co wiąże się z koniecznością robienia przerw na odpoczynek od jazdy.

Czy pracownicy pracują przy słabym oświetleniu, w niskiej temperaturze lub w dużej wilgotności?

Słabe oświetlenie zwiększa obciążenie oczu, co może przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu



mięśniowo-szkieletowego okolicy szyi i barków. Dlatego tak ważne są dobre warunki oświetleniowe w miejscu pracy. Niska temperatura obniża temperaturę mięśni, co powoduje spadek wydajności technik pracy, a tym samym przyczynia się do popełniania błędów, spadku produktywności i powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Rozwiązaniem problemu może być odpowiednia odzież (regulująca temperaturę) lub zastłony (w celu wyeliminowania zimnego przeciągu spowodowanego przez stale używane drzwi). Wysoka wilgotność sprawia, że pot paruje wolniej, co może być szkodliwe dla funkcjonowania układu mięśniowo-szkieletowego i innych ważnych funkcji organizmu. Można temu zaradzić poprzez zapewnienie pracownikom dostępu do wody i umożliwienie wykonywania przerw w pracy.

Czy pracownicy muszą wykonywać zadania w pomieszczeniach o ograniczonej powierzchni, w których nie ma wystarczającej ilości miejsca do ich wykonywania lub do wykonywania ich w sposób bezpieczny?

Wykonanie zadania, którego wykonanie w normalnych warunkach nie stwarzałoby problemów, może okazać

się problematyczne, jeśli będzie ono wykonywane w pomieszczeniach o ograniczonej powierzchni. Na przykład przenoszenie pudełka w wąskim korytarzu, wiercenie otworów na niewielkiej przestrzeni lub siedzenie w ciasnym miejscu może przyczynić się do powstania ryzyka urazów lub zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Być może istnieje możliwość zorganizowania przestrzeni roboczej w taki sposób, aby uniknąć ograniczeń przestrzennych.

Jakie są cechy charakterystyczne powierzchni roboczych i stanowisk siedzących?

Praca na śliskiej lub nierównej powierzchni może narażać pracownika na ryzyko urazu. Praca taka wpływa również na wydajność i znacznie obciąża mięśnie i stawy, gdyż konieczne jest użycie większej siły, aby kontrolować ruch. W związku z tym praca w takich warunkach może przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Potencjalnym rozwiązaniem tego problemu jest dostosowanie powierzchni do zadania, nabycie lepszego sprzętu (np. lepszych butów lub siedzisk) lub znalezienie nowych sposobów wykonywania pracy w celu uniknięcia pracy na ryzykownej powierzchni.

Jakie są cechy charakterystyczne przemieszczanych przedmiotów? Czy są duże, nieporęczne lub ostre?

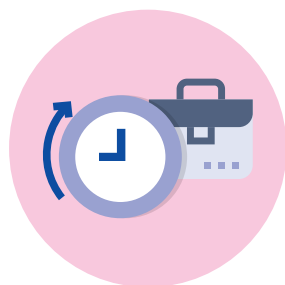
Do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego mogą przyczyniać się – z powodu ich kształtu lub rozmiaru – przedmioty, które trzeba przemieszczać podczas wykonywania pracy (np. wiertarki, nożyczki, pudełka, kierownice, sznury itp.). Przedmioty takie można zidentyfikować, pytając pracowników, czy mogą wskazać przedmioty przemieszczane przez nich w ramach pracy, których przemieszczanie wiąże się z bólem. Do ewentualnych sposobów rozwiązania tego problemu można zaliczyć zastosowanie nowego lub bardziej ergonomicznego sprzętu, organizowanie pracy w taki sposób, aby nie trzeba było przemieszczać przedmiotu tak często, stosowanie urządzeń wspomagających (np. rękawic antypoślizgowych) oraz odpowiednie ustawienie przedmiotu, gdy musi on zostać przemieszczony. Odpowiednie rozwiązanie będzie w dużej mierze zależało od samego przedmiotu, pracowników i sytuacji.

Co z masą przemieszczanych przedmiotów lub ludzi, rozłożeniem ich masy? Czy niektóre przedmioty są ciężkie, niestabilne lub ich masa jest trudna do przewidzenia?

Przenoszenie, pchanie lub ciągnięcie przedmiotów lub osób może stwarzać problemy, jeśli są one bardzo ciężkie lub jeśli ich masa jest nieodpowiednio rozłożona (np. podnoszenie kosza na śmieci), niestabilna (np. przenoszenie wiadra z wodą) lub trudna do przewidzenia (np. noszenie dziecka lub przemieszczanie pacjenta).

Jak wygląda sprawa z pojemnikami, narzędziami i uchwytami do sprzętu? Czy trudno jest na przykład złapać lub są one z natury niebezpieczne (np. ostre lub gorące)?

Jeżeli pracownik musi zachować szczególną ostrożność przy obchodzeniu się z przedmiotem lub przenoszeniu go, np. jeżeli dany przedmiot jest toksyczny, bardzo drogi lub delikatny (np. w przypadku przenoszenia osoby), sytuacja taka wymaga od niego większej kontroli mięśni, a tym samym może przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.



CZYNNIKI ORGANIZACYJNE

Czy zdarzają się dni lub okresy, kiedy intensywność pracy jest bardzo duża (kiedy zadania muszą być wykonywane z dużą prędkością lub pod presją czasu)?

Niemal zawsze, niezależnie od rodzaju wykonywanego zadania, praca pod presją czasu zwiększa obciążenie mięśni pracowników. Wiele zadań staje się jednak również bardziej niebezpiecznych, gdy są wykonywane z dużą prędkością, a ponadto techniki pracy mogą ulec pogorszeniu i pracownicy mogą zapominać o robieniu przerw lub rezygnować z nich.

Czy zdarzają się dni robocze trwające dłużej niż zwykle, z ograniczonymi możliwościami robienia przerw?

Niektóre zadania nie są szkodliwe, jeśli są wykonywane przy zachowaniu odpowiedniej ilości czasu na odpoczynek. Jednak kilka następujących po sobie dni roboczych trwających dłużej niż zwykle przy ograniczonych możliwościach robienia przerw oraz bez możliwości odpoczynku fizycznego i psychicznego może zagrażać zdrowiu układu mięśniowo-szkieletowego pracowników, nawet jeśli wykonują oni zadania, które w normalnych warunkach wydawałyby się nieszkodliwe.

Czy zadania pracowników są wystarczająco zróżnicowane?

Często zdarza się, że przedsiębiorstwa nie korzystają z możliwości odpowiedniego przygotowania swoich pracowników do wykonywania różnych zadań. Jednak gdy przedsiębiorstwo skorzysta z takiej możliwości i przygotuje swoich pracowników do wykonywania różnych zadań, to oprócz uzyskania przewagi w postaci większej liczby pracowników kompetentnych do wykonywania różnych zadań, stworzy również nowe możliwości szerszego podziału zadań i zapewni swoim pracownikom zróżnicowany dzień pracy, co zazwyczaj zmniejsza ryzyko wystąpienia zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

Czy pracownicy siedzą lub stoją w tej samej pozycji przez dłuższy czas?

Siedzenie lub stanie w tej samej pozycji przez wiele godzin może przyczynić się do wystąpienia zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Wprowadzenie możliwości przerw (nawet bardzo krótkich) lub zmiany pozycji (np. praca na przemian w pozycji siedzącej i stojącej) w ciągu dnia roboczego może pomóc zapobiec powstawaniu ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego lub je ograniczyć.



CZYNNIKI PSYCHOSPOŁECZNE

(ZOB. RÓWNIEŻ ROZDZIAŁ 2 „ELIMINOWANIE ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH I STRESU ZWIĄZANEGO Z PRACĄ”)

Czynniki psychospołeczne opisane w rozdziale 2, takie jak wysokie wymagania (nadmierne obciążenie fizyczne lub psychiczne), brak kontroli nad pracą (harmonogramy pracy, zadania itp.) oraz mała zmienność (zadania monotonne i powtarzalne), mogą powodować lub nasilać zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego. Niektóre z tych czynników są powiązane z czynnikami organizacyjnymi opisanymi w poprzednim rozdziale, zaś w następnej części wspomniano o kilku dodatkowych kwestiach psychospołecznych. Zapraszamy jednak do zapoznania się z rozdziałem 2 w celu uzyskania bardziej kompleksowego obrazu zagadnienia. Przeciwdziałając zagrożeniom psychospołecznym, pomagasz również zapobiegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego.

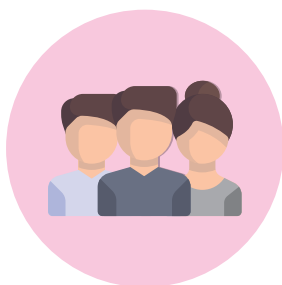
Istnieje prawdopodobieństwo, że zestresowany pracownik zmieni sposób wykonywania pracy, np. zwiększając tempo pracy lub przenosząc cięższe ładunki, aby szybciej zakończyć pracę. Stres może również zwiększyć napięcie mięśni, powodując ich zmęczenie, a także wydłużyć czas aktywności mięśni i zmniejszyć szanse na ich regenerację. Stres może również nasilić odczuwanie bólu lub osłabić mechanizmy wykorzystywane do radzenia sobie z bólem.

Czy zdarzają się pracownicy, którzy nie potrafią kontrolować zadań lub obciążenia pracą?

Ludzie mają dobre wyczucie własnych możliwości i dlatego pracownicy, którzy mają kontrolę nad swoim dniem pracy i zadaniami, mogą nadawać priorytet zadaniom związanym z podnoszeniem, decydować, kiedy robić przerwy i różnicować swoją pracę w zdrowy sposób, jeśli mają niezbędną wiedzę. Brak kontroli przyczynia się jednak do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, ponieważ pracownicy mogą pracować ponad swoje możliwości dotyczące ciężaru podnoszonych ładunków, czasu bez przerwy lub częstotliwości, z jaką dane zadanie jest wykonywane.

Czy istnieje duże obciążenie psychiczne?

Duże obciążenie psychiczne może samo w sobie przyczyniać się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, ponieważ zwiększa napięcie mięśni, lecz może również nasilać istniejące zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego. Na przykład zadanie, które wymaga dużej koncentracji przez wiele godzin (np. obsługa maszyny lub obsługa wielu wymagających klientów w długiej kolejce), może mieć wpływ na odczuwanie bólu.



CZYNNIKI INDYWIDUALNE

Czy niektóre zadania są lepiej dostosowane np. do wzrostu, wieku, stanu zdrowia niektórych pracowników niż inne?

Ważne jest, aby zadania były dostosowane do pracownika, który je wykonuje (tzn. do możliwości lub cech fizycznych pracownika, np. wysoki lub niski wzrost, pracownik o pełnej sprawności lub borykający się z przewlekłą chorobą). Przykładowo w przypadku pracy na stojąco na danej wysokości może okazać się, że wysokość ta jest zbyt duża dla niektórych pracowników i zbyt mała dla innych. Może być również tak, że niektórzy pracownicy cierpią na przewlekłą chorobę, która wymaga pewnego rodzaju dostosowania warunków pracy.

Czy zadania są dostosowane do kompetencji zawodowych pracowników?

Wykonywanie zadań, które są zbyt łatwe lub zbyt trudne, może przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Jeśli pracownicy wykonują zbyt trudne zadanie, ich nieprawidłowa postawa ciała lub zwiększone napięcie mięśni może przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Jeśli pracownicy wykonują zbyt łatwe zadanie, mogą tracić koncentrację i zapominać o technikach pracy, co może przyczynić się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

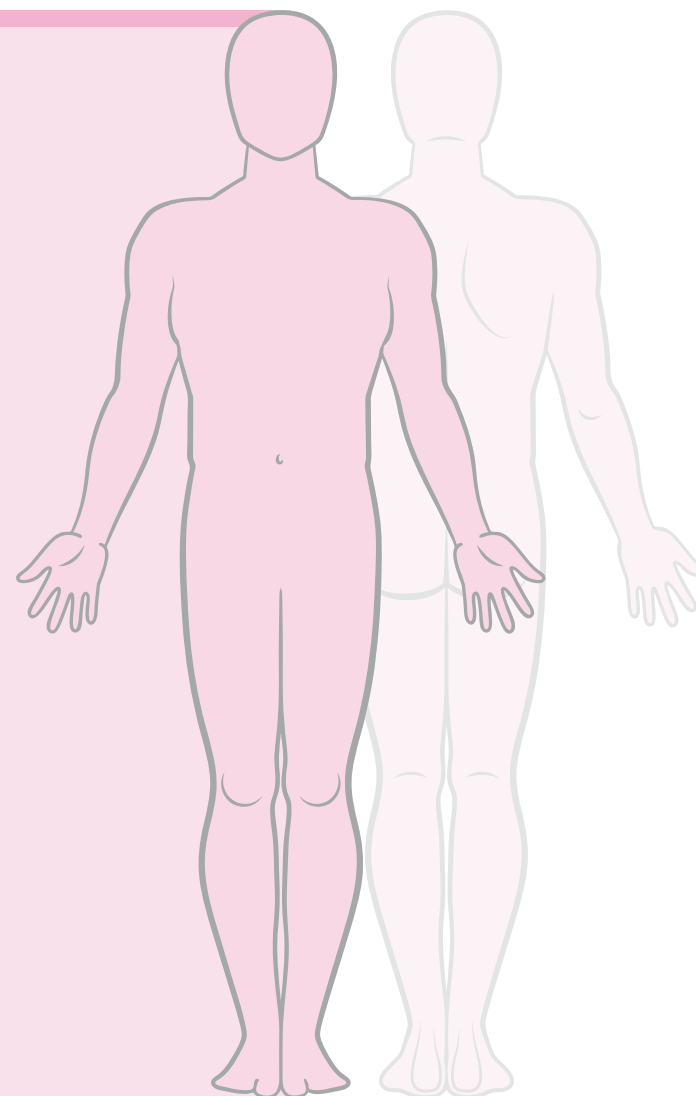


TOOLBOX

MAPOWANIE CIAŁA

Jednym ze sposobów rozpoczęcia dyskusji na temat zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego jest wydrukowanie i powieszenie plakatu ciała na tablicy lub ścianie (**zob. załącznik 2**). Obok plakatu należy zostawić marker, którego pracownicy będą mogli używać do stawiania krzyżyków na częściach ciała, które w ciągu ostatniego tygodnia lub miesiąca ich bolały lub w przypadku których odczuwali inne objawy zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Każdy pracownik może również zaznaczyć na dole plakatu, że wziął udział w projekcie. Kiedy na dole pojawi się ta sama liczba oznaczeń co liczba pracowników lub gdy zostanie ustalone, że każdy, kto chciał wziąć udział w projekcie, już to zrobił, można wyciągnąć odpowiednie wnioski i wykorzystać je do dyskusji i burzy mózgów.

W razie potrzeby można użyć różnych kolorów markerów dla różnych typów problemów. Na przykład można użyć czerwonego markera w przypadku problemów psychospołecznych i zielonego markera w przypadku problemów fizycznych.





TOOLBOX

PRZYGOTOWANIE ALBUMU FOTOGRAFICZNEGO

Jednym ze sposobów na określenie czynników, które przyczyniają się do powstawania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego w miejscu pracy, jest poproszenie pracowników o robienie zdjęć za pomocą telefonu komórkowego przez okres dwóch tygodni. Każda osoba (pracownicy i kierownicy) powinna zrobić dwa lub trzy zdjęcia czegoś, co postrzega jako ryzykowne lub co wywołuje u niej objawy zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego w pracy. Osoby te mogą również robić zdjęcia sytuacji w pracy lub sprzętu, który w ich mniemaniu pomaga zapobiegać zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego. Jakość zdjęć nie ma znaczenia, zdjęcia nie muszą być łatwe do zrozumienia. Tak naprawdę każdy pracownik lub kierownik powinien krótko omówić swoje zdjęcia.

Aby przedstawić przykład zdjęcia przedstawiającego ryzyko, można sfotografować kosz na śmieci i pokazać, na jakiej wysokości znajduje się otwór, do którego należy wrzucać śmieci (pracownicy muszą użyć siły i stać w niewygodnej pozycji, aby zapobiec wypadnięciu

śmieci z kosza). Przykładem zdjęcia czegoś, co pomaga w zapobieganiu zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego, może być zdjęcie współpracowników pomagających sobie nawzajem pod presją czasu.

Każda osoba może wydrukować swoje zdjęcia i przykleić je na tablicy (np. na stołówce lub w sali konferencyjnej). Po zakończeniu przygotowywania albumu osoba kierująca projektem organizuje warsztaty, na których prezentowane są wszystkie zdjęcia i można dyskutować na poruszone tematy. Celem jest wspólne zrozumienie tego, co przedstawiają zdjęcia. Następnie zdjęcia powinny zostać pogrupowane według tematyki (np. pozytywne i negatywne aspekty urządzeń wspomagających, sprzęt ochronny, pozycje ciała, zróżnicowanie zadań itp.).

Zorganizowanie jednego warsztatu fotograficznego dobrze sprawdza się w firmach zatrudniających do 10 pracowników. W przypadku, gdy liczba pracowników jest większa niż 10, należy rozważyć przeprowadzenie kilku warsztatów.

USTALENIE PRIORYTETÓW – KTÓRE KWESTIE NALEŻY ROZWAŻYĆ W 2. PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI?

Konieczne jest nadanie priorytetu działaniom, które należy podjąć w celu zapobiegania zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego lub ich minimalizowania. Istnieje wiele sposobów ustalania priorytetów i wiele kwestii, które należy wziąć pod uwagę przy ich ustalaniu. Ogólnie rzecz biorąc, przy ustalaniu priorytetów należy uwzględnić stopień zagrożenia, prawdopodobny wynik zdarzenia będącego jego skutkiem, liczbę pracowników, którzy mogą zostać dotknięci skutkami zdarzenia, oraz czas potrzebny na podjęcie środków zapobiegawczych.

Ważne jest, aby pracownicy byli zaangażowani w ustalanie priorytetów w odniesieniu do problemów, które należy rozwiązać w pierwszej kolejności. Ich wkład w określenie zadań i sytuacji, które najprawdopodobniej przyczynią się do powstania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego, będzie niezwykle cenny.



ETAP 3

PLANOWANIE DZIAŁAŃ

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Uzgodnienie, jakie działania zostaną podjęte, aby wyeliminować lub ograniczyć zagrożenia
2. Ustalenie planu działania

UZGODNIENIE, JAKIE DZIAŁANIA 1. ZOSTANĄ PODJĘTE

Przy omawianiu i uzgadnianiu działań należy przestrzegać ogólnych zasad profilaktyki.

- **Unikanie ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego**, np.:
 - zautomatyzowanie czynności związanych z podnoszeniem i transportem.
- **Zwalczanie ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego u źródła**, np.:
 - zmiana wysokości, na jaką podnoszone są przedmioty,
 - udoskonalenie chodników w celu uzyskania lepszej powierzchni stojącej.
- **Dostosowanie pracy do pracownika**, np.:
 - zaprojektowanie miejsca pracy w taki sposób, aby zapewnić pracownikom wystarczającą ilość miejsca do przyjęcia prawidłowej postawy,

-
- wybór regulowanych krzeseł i biurek,
 - wprowadzenie rotacji czynności w celu ograniczenia powtarzających się lub monotonnych prac lub wprowadzenie regularnych przerw w pracy, aby pozwolić pracownikom na odzyskanie sił.

- **Dostosowanie się do postępu technologicznego**, np.:

- znajomość nowych urządzeń wspomagających oraz bardziej ergonomicznych urządzeń, narzędzi, wyposażenia itp.,
- informowanie pracowników na bieżąco o postępie technologicznym, dzięki czemu czują się oni kompetentni.

- **Wymiana sprzętu z niebezpiecznego na bezpieczny lub mniej niebezpieczny**, np.:

- zastąpienie ręcznego sposobu przemieszczania ciężarów systemem mechanicznym.

- **Opracowanie spójnej ogólnej polityki prewencyjnej**, obejmującej technologię, organizację pracy,

warunki pracy, relacje społeczne i wpływ czynników związanych ze środowiskiem pracy.

- **Wdrożenie środków zbiorowych w pierwszej kolejności**, np.:

- stosowanie uchwytów o dobrej przyczepności zamiast rękawic antypoślizgowych, podnoszenie lżejszych ładunków zamiast stosowania pasów ortopedycznych (lędźwiowych) lub stabilizatorów nadgarstka, zmniejszenie liczby zadań wymagających od pracowników przysiadania lub klęczenia zamiast stosowania ochraniaczy na kolana.

- **Udzielanie pracownikom odpowiednich instrukcji i zapewnianie im szkoleń**, np.:

- zapewnienie praktycznego szkolenia i informacji w zakresie prawidłowego użytkowania sprzętu roboczego (urządzenia podnoszące, krzesła, meble), organizacji pracy i stanowiska pracy w sposób ergonomiczny oraz bezpiecznej postawy w pracy (siedzenie, stanie) itp.

Tabela 3. Przykłady interwencji mających na celu przeciwdziałanie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego

Jak wspomniano wcześniej, zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego mogą być powodowane przez czynniki fizyczne, organizację pracy, czynniki psychospołeczne i indywidualne – a przez większość czasu oddziałują one na siebie nawzajem. Ze względu na te wielorakie przyczyny najlepszym sposobem na przeciwdziałanie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego jest podejście łączone.

W tabeli 3 przedstawiono przykłady interwencji mających na celu przeciwdziałanie różnym czynnikom ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Działania mające na celu wyeliminowanie jednego czynnika ryzyka w odosobnieniu będą prawdopodobnie mniej skuteczne niż połączenie działań ukierunkowanych na kilka czynników.

Rodzaj interwencji	Możliwe działania	Przykłady
Ukierunkowanie na układ stanowiska pracy/wyposażenie	• Działania koncentrujące się na modyfikacji układu miejsca pracy	• Dostosowywanie pozycji, wysokości i układu miejsca pracy w celu poprawy pozycji podczas pracy • Zapewnienie regulowanych krzeseł, korzystanie z podestów itp.
	• Działania koncentrujące się na środowisku fizycznym	• Zapewnienie dobrego oświetlenia • Zapobieganie odbiciom na ekranach • Zapewnienie regulacji temperatury
	• Działania ukierunkowane na sprzęt roboczy	• Zapewnienie, aby sprzęt był zaprojektowany zgodnie z zasadami ergonomii i był odpowiedni do danego zadania • Regularna konserwacja sprzętu; • Wybór lekkich narzędzi • Zmniejszanie ciężaru przedmiotów używanych w ramach wykonywanych zadań
Ukierunkowanie na organizację pracy	• Działania ukierunkowane na organizację pracy/ procesy pracy	• Planowanie pracy w celu uniknięcia pracy powtarzalnej lub wykonywanej przez długi czas w nieprawidłowej pozycji • Wprowadzanie krótkich, częstych przerw od bardziej ryzykownych zajęć (niekoniecznie odpoczynku) • Rotacja pracy lub realokacja pracy • Zmiana poziomu zatrudnienia lub częstotliwości cyklu pracy
	• Działania ukierunkowane na warunki pracy	• Ograniczenie czasu trwania niektórych zadań w określonych okolicznościach (zimno, wilgotność itp.)

Rodzaj interwencji	Możliwe działania	Przykłady
Ukierunkowanie na czynniki psychospołeczne i stres	Działania mające na celu zminimalizowanie czynników stresujących	- Umożliwienie zmiany sposobu wykonywania zadań - Zezwalanie na przerwy - Okazywanie zainteresowania zadaniami pracowników i ich zdrowiem oraz regularne proszenie o ich opinie
	Działania mające na celu zapewnienie kontroli pracowników nad sytuacją w miejscu pracy	- Zapewnienie odpowiedniego szkolenia pracowników, aby czuli się oni kompetentni w wykonywaniu swoich zadań - Dopilnowanie, aby pracownicy mieli wystarczający wpływ na sposób i tempo wykonywania zadań, tak by mogli dokonywać zmian w odpowiedzi na reakcję swojego organizmu - Inspirowanie i promowanie właściwego wsparcia wśród współpracowników
Ukierunkowanie na pracowników	Działania mające na celu podniesienie świadomości	- Udostępnianie pracownikom praktycznych informacji na temat sposobów ochrony i promocji zdrowia układu mięśniowo-szkieletowego w miejscu pracy - Dzielenie się doświadczeniami pracowników, którzy cierpieli z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego
	Szkolenia	- Szkolenie pracowników w zakresie używania sprzętu, prawidłowej postawy itp. - Szkolenie pracowników w zakresie utrzymania zdrowego układu mięśniowo-szkieletowego w pracy
	Środki ochrony indywidualnej	Udostępnienie pracownikom wymaganych środków ochrony indywidualnej
	Protokoły dotyczące powrotu do pracy	Wprowadzenie procedur reintegracji pracowników, którzy byli nieobecni z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego

Przy podejmowaniu decyzji o tym, jakie działania należy podjąć, pomocne może być rozważenie, jakie kroki (jeśli coś w ogóle) firma podjęła w przeszłości, aby rozwiązać poruszone kwestie. Jakie działania sprawdziły się w przeszłości, a jakie nie? Co tym razem można by zrobić inaczej? Czy można opierać się na wcześniejszych działaniach, które przyniosły sukces w przeszłości?

Ważne jest, aby pamiętać o tym, co jest możliwe do zrealizowania, np. pod względem zasobów finansowych, i nie uzgadniać działań, które w praktyce mogą być niewykonalne. Należy ustalić, jakie zasoby mogą zostać udostępnione w celu wsparcia realizacji działań. Przykładowo, jaki jest budżet na zakup nowego, ergonomicznego sprzętu? Nawet jeśli zasoby finansowe są bardzo ograniczone, w odniesieniu do czasu realizacji zadań, priorytetów zadań i organizacji pracy można dokonać zmian, które kosztują niewiele lub nic.



TOOLBOX

BURZA MÓZGÓW – POMYSŁY DZIAŁAŃ

Dobrym sposobem na zaangażowanie pracowników w ten proces jest sesja burzy mózgów, podczas której wszyscy zgłaszają pomysły działań i aktywności w celu rozwiązania priorytetowych kwestii. Jednym ze sposobów zorganizowania sesji jest poproszenie pracowników o zaproponowanie działań ukierunkowanych na układ miejsca pracy, wyposażenie, organizację pracy, czynniki psychospołeczne lub pracowników. Następnie można rozważyć w grupie, czy działania te są wymagane na wszystkich tych poziomach, czy też nie. Niektóre kwestie mogą wymagać połączenia działań ukierunkowanych na kilka czynników, podczas gdy inne można rozwiązać, wprowadzając tylko jedną niewielką zmianę.

2. USTALENIE PLANU DZIAŁANIA

Wyzwaniem jest opracowanie planu działania, który byłby wystarczająco konkretny, aby wszyscy wiedzieli, jaka jest ich rola, i znali harmonogram działania. Powinno się w nim określić, kto jest odpowiedzialny za wdrożenie uzgodnionych rozwiązań i skąd będzie wiadomo, że rozwiązania te przyniosły zamierzone rezultaty. W załączniku 3 znajduje się schemat planu działania, który można wykorzystać

jako wzór (można oczywiście dostosować go do własnych potrzeb). Należy zadbać o to, aby dokument ten był przechowywany w sposób bezpieczny i aktualizowany na bieżąco, do wykorzystania w przyszłości oraz jako dowód działań, które zostały podjęte w przedsiębiorstwie w celu zapobiegania zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego.

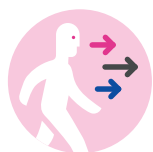
Skuteczne wprowadzenie w życie wiąże się z opracowaniem planu działania. Dobre plany działania obejmują następujące elementy:

- Problem – opis
- Priorytet nadany danej kwestii
- Rozwiązania – co zostanie zrobione
- Odpowiedzialność – kto przeprowadzi działania
- Zasoby – pieniądze, czas itp.
- Ramy czasowe – kiedy zostaną zrealizowane poszczególne działania
- Ocena – jak się przekonać, czy wprowadzone rozwiązania były skuteczne

Zob. przykład w tabeli 4. W rzeczywistości jeden plan działania może obejmować kilka problemów i ich rozwiązań (zgodnie z wcześniej uzgodnionymi priorytetami). Ważne jest, aby każde rozwiązanie zostało krótko opisane (pod kątem osoby odpowiedzialnej, dostępnych zasobów, planowanego harmonogramu i metody oceny).

Tabela 4. Przykładowy plan działania na rzecz zmniejszenia występowania zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego związanych z pracą siedzącą

Problem	Priorytet	Rozwiązania	Odpowiedzialność	Zasoby	Ramy czasowe	Ocena
Praca siedząca: długotrwałe przebywanie w pozycji siedzącej podczas wykonywania pracy biurowej i zadań z wykorzystaniem komputera	Wysoki	Ukierunkowanie na miejsce pracy - Korzystanie z ergonomicznych mebli roboczych (regulowanych, odpowiednich do różnych zadań związanych z obsługą urządzeń wyposażonych w monitory ekranowe i indywidualnych różnic) - Korzystanie z biurek stojących (w celu przetrwania i skrócenia czasu w pozycji siedzącej poprzez zmianę pozycji siedzącej na stojącą)	Właściciel/kierownik	Czas, aby właściciel/kierownik: przeprowadził ocenę i dokonał decyzji w odniesieniu do kwestii zakupu mebli roboczych	Koniec II kwartału	Na każdym comiesięcznym zebraniu należy zebrać informacje zwrotne na temat postępów wdrażania. Ocena po sześciu miesiącach od zakończenia (Czy pracownicy odczuwają/dostrzegają poprawę? Czy nastąpiło zmniejszenie liczby absencji z powodu zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego?)
		Ukierunkowanie na organizację pracy w celu skrócenia czasu długotrwałego przebywania w pozycji siedzącej - Organizowanie pracy w taki sposób, aby możliwe były przerwy - Zapewnienie zróżnicowania zadań w celu zmiany pozycji siedzącej na stojącą	Właściciel/kierownik	wraz z pracownikami przeprowadził ocenę i dokonał decyzji w odniesieniu do zmian, które należy wprowadzić w organizacji pracy w celu rozwiązania problemu pracy w pozycji siedzącej	Koniec III kwartału	
		Ukierunkowanie na czynniki psychospołeczne Wspieranie autonomii pracy (pracownicy powinni mieć możliwość sprawowania pewnej kontroli nad swoją pracą, decydowania o przerwie, decydowania o zmianie pozycji stojącej na siedzącą)	Właściciel/kierownik	zapewnił szkolenie.	Koniec III kwartału	
		Ukierunkowanie na pracowników - Zwiększanie świadomości skutków zdrowotnych związanych z pracą siedzącą - Szkolenie pracowników w zakresie prawidłowych technik regulacji mebli roboczych; posługiwania się myszką i klawiaturą lub innymi urządzeniami do wprowadzania danych, posługiwania się białym roboczym w celu zapewnienia wygodnej, neutralnej postawy podczas pracy - Zachęcanie do korzystania z przerw na rozciąganie palców, dłoni, rąk i nóg	Właściciel/kierownik, pracownicy	Środki finansowe potrzebne: - aby zastąpić krzesła i stoły nowymi, ergonomicznymi meblami - aby zaangażować specjalistę ds. BHP/ergonomistę	Koniec I kwartału	



ETAP 4

PODJĘCIE DZIAŁAŃ

Na tym etapie uzgodnione działania będą wdrażane i monitorowane.

Etap ten jest ściśle związany z planowaniem działań i ma na celu dopilnowanie, aby osoby odpowiedzialne wdrażały uzgodnione środki zapobiegawcze i ochronne. W tym celu należy:

- Zapewnić jasny podział odpowiedzialności za wdrożenie różnych uzgodnionych interwencji i działań
- Organizować regularne spotkania z zaangażowanymi osobami lub omawiać plan działania w czasie spotkań, które już się regularnie odbywają

- Podczas wspomnianych spotkań należy przeanalizować każdy z tych środków po kolei i zapytać o postępy i przeszkody
- Zapewnić udział i zaangażowanie pracowników oraz prowadzić działania w celu dopilnowania, aby pracownicy dobrze przyjmowali wprowadzenie środków
- Zachęcić do proponowania zmian w zakresie interwencji w oparciu o doświadczenia pracowników w ich wdrażaniu

Częścią tego etapu jest również ciągłe monitorowanie. Typowym problemem jest to, że w miarę upływu czasu wysiłki i koncentracja związane z procesem wdrażania zmian maleją. Dlatego też, aby mieć pewność, że będą miały miejsce długofalowe skutki, należy monitorować postępy. Poniższe pytania powinny w tym pomóc:

- ☒ Czy wdrażanie zostało przeprowadzone zgodnie z założeniami? Spójrz na plan działania i zadaj sobie pytanie: „Czy wszystko zostało zrobione?”
- ☒ Czy pojawiły się bariery w procesie wdrażania, które należy wyeliminować?

-
- ☒ Jak przebiega wdrażanie w odniesieniu do różnych rodzajów działań, np. :
 - Czy pracownicy rzeczywiście używają nowego, ergonomicznego sprzętu i czy używają go prawidłowo?
 - Czy wprowadzono uzgodnione zmiany w układzie miejsca pracy?
 - Czy nastąpiły uzgodnione zmiany w zachowaniu pracowników?
 - Czy obowiązują nowe strategie?
 - Czy dostosowano prędkość pracy i wprowadzono przerwy?



ETAP 5

OCENA

Celem jest przedstawienie osiągnięć i ustalenie, w jaki sposób można wykorzystać w przyszłości to, czego się nauczyliśmy. Zaleca się dokonanie przeglądu wszystkich działań podjętych kilka miesięcy (lub około roku) po wstępnym przeglądzie warunków pracy.

Na tym etapie konieczne będzie:

1. Dokonanie oceny, czy osiągnięto zamierzone cele.
2. Dokonanie przeglądu całego cyklu oceny ryzyka oraz działań planowania i wdrażania.

1. OCENA, CZY OSIĄGNIĘTO ZAMIERZONE CELE

Aby ocenić, czy wdrożone działania przyniosły zamierzone efekty, należy zastanowić się nad poniższymi pytaniami i przedyskutować je z pracownikami, np. podczas zebrań lub przy wykorzystaniu krótkiego kwestionariusza on-line bądź w formie papierowej (kwestionariusz ten może być anonimowy, jeśli uważasz, że takie rozwiązanie byłoby lepsze dla Twojego przedsiębiorstwa):

- ☒ Czy wprowadzone środki miały wpływ na liczbę pracowników z zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego (na jej zmniejszenie lub zwiększenie)?
- ☒ Czy wprowadzone środki miały wpływ na odczuwanie przez pracowników bólu lub stopnia nasilenia zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego (jego zmniejszenie lub zwiększenie)?
- ☒ Przeprowadź ponownie ćwiczenie z mapą ciała (jeśli była wcześniej używana): czy nowa mapa wygląda inaczej niż ta stworzona przed wdrożeniem planu działania?
- ☒ Czy plan działania zwiększył zdolność pracowników z istniejącymi zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego do pracy w sposób, który nie powoduje nasilenia tych zaburzeń?

-
- ☒ Czy te rozwiązania sprawdziły się równie dobrze dla wszystkich pracowników?
 - ☒ Czy niektóre elementy planu działania działały lepiej niż inne?
 - ☒ Czy pracownicy czują się teraz mniej zmęczeni po całym dniu pracy?
 - ☒ Czy plan działania miał jakieś niepożądane skutki (np. czy wprowadził (nadmierne) obciążenie innych części ciała niż te, które były wcześniej obciążone)? Poniżej przedstawiono kilka przykładów niepożądanych działań i rozwiązań:
 - Nowy sprzęt wspomagający może ułatwić zadanie i tym samym zwiększyć tempo pracy, co może spowodować nowe problemy w zakresie obciążenia mięśni lub stawów.
 - Urządzenia wspomagające mogą spowolnić wykonanie zadania i mieć wpływ na to, ile pracy może wykonać pracownik w określonym czasie. W związku z tym, aby uniknąć zbyt dużej presji, konieczne może być wyraźne poinformowanie o tym, które zadania powinny być traktowane priorytetowo.

-
- Zmiana harmonogramu pracy może generować nowe obciążenia dla organizmu. Być może konieczne będzie stopniowe wprowadzanie zmian w celu uniknięcia nadmiernego obciążenia pracowników.
 - Ochrona jednego pracownika przed zadaniem, które go nadmiernie obciąża, może spowodować frustrację lub przeciążenie innych pracowników, którzy przejmują to zadanie.
 - Nowe harmonogramy pracy, metody lub maszyny mogą powodować dezorientację i niepewność wśród pracowników, jeśli nie czują się oni dobrze przeszkoleni. W rezultacie mogą unikać korzystania z nowego harmonogramu, nowej metody lub maszyny.
 - Wszelkie zmiany w wyposażeniu, harmonogramach pracy lub organizacji pracy mogą mieć wpływ na doświadczenie pracownika. Można jednak uniknąć negatywnych konsekwencji, o ile pracownicy zostaną odpowiednio poinformowani o zmianach i ich przyczynach.
 - Powszechnie uważa się, że masaże przynoszą duże korzyści pracownikom. Nie rozwiązują one jednak problemu przyczyn i czynników wywołujących zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego, w związku z czym nie należy się spodziewać poprawy w zakresie zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego; jeżeli pracownicy będą oczekiwać poprawy – będą rozczarowani.

2. PRZEGLĄD CAŁEGO CYKLU

Ważne jest, aby sporządzić notatki na temat oceny, tak aby można było do nich zajrzeć ponownie następnym razem, gdy trzeba będzie wdrożyć działania lub dokonać przeglądu działań mających na celu zapobieganie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego i zarządzanie nimi.

Możesz ponownie zaprosić swoich pracowników na krótkie zebranie i omówić z nimi następujące pytania:

- ☒ Co poszło dobrze, a co należy zrobić inaczej w przyszłości?
- ☒ Co można było zrobić inaczej na każdym etapie, aby usprawnić proces?
- ☒ Czy metoda oceny ryzyka była skuteczna?
- ☒ Czy pracownicy czuli się zaangażowani i mieli poczucie odpowiedzialności w trakcie całego procesu?
- ☒ Co można zrobić w przyszłości, aby pracownicy nadal czuli się dobrze poinformowani i zaangażowani?

- ☒ Czy jako kierownik wspierałeś(-aś) te działania w najlepszy możliwy sposób?
- ☒ Jak można zadbać o to, aby pozytywne efekty naszych działań były trwałe?

Ocenę ryzyka należy poddawać regularnym przeglądom z wielu względów, w tym:

- Jeżeli doszło do zmiany w procesie pracy (w wykorzystaniu różnych maszyn lub narzędzi, w wykonywanych zadaniach)
- Jeżeli obecnie stosowane środki zapobiegawcze i ochronne są niewystarczające lub przestały być odpowiednie
- Jeżeli wypadki lub choroby związane z pracą powodujące urazy lub zły stan zdrowia przyczyniły się do ujawnienia potrzeby zmian w celu zapobieżenia podobnym wypadkom w przyszłości

Ocena ryzyka nie jest działaniem jednorazowym.

4. Jakie obowiązki wynikają z przepisów?



SYTUACJA PRAWNA W UNII EUROPEJSKIEJ

Na mocy dyrektywy ramowej UE (89/391) nakłada się na pracodawców prawny obowiązek ochrony swoich pracowników poprzez unikanie, ocenę i zwalczanie zagrożeń dla ich bezpieczeństwa i zdrowia (bez wymieniania konkretnych zagrożeń). Dotyczy to również czynników psychospołecznych w miejscu pracy, które mogą powodować powstawanie stresu lub problemów ze zdrowiem psychicznym i fizycznym lub przyczyniać się do nich, oraz czynników ryzyka zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. Dyrektywa przewiduje również ogólny obowiązek stosowania przez pracowników środków ochronnych określonych przez ich pracodawcę.

SYTUACJA PRAWNA W TWOIM KRAJU

Informacje na temat prawodawstwa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w danym kraju można uzyskać od Państwowej Inspekcji Pracy lub od krajowych punktów centralnych EU-OSHA (dane kontaktowe punktu centralnego w danym kraju znajdują się na stronie <https://osha.europa.eu/pl/about-eu-osha/national-focal-points>).

5. Zasoby informacyjne



STRES I PROBLEMY PSYCHOSPOŁECZNE

Strona internetowa EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/pl/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHwiki, *Problemy psychospołeczne*: https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_issues

Komisja Europejska (2014). *Promowanie zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Wytyczne dotyczące wdrażania kompleksowego podejścia*.

Dokument jest dostępny w języku angielskim pod adresem: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=pl&moreDocuments=yes>

Komisja Europejska (2014). Dokument interpretacyjny dotyczący wdrożenia dyrektywy Rady 89/391/EWG w odniesieniu do zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Dokument jest dostępny w języku angielskim pod adresem: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=pl&moreDocuments=yes>

ZABURZENIA UKŁADU MIĘŚNIOWO-SZKIELETOWEGO

Strona internetowa EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/pl/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHwiki, artykuły o zaburzeniach układu mięśniowo-szkieletowego: https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

INFORMACJE OGÓLNE

Komisja Europejska (1996). *Wytyczne dotyczące oceny ryzyka w pracy*.

Dokument jest dostępny (w języku angielskim) pod adresem: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Komisja Europejska (2017). *Bezpieczeństwo i higiena pracy dotyczą każdego. Praktyczny przewodnik dla pracodawców*.

Dokument jest dostępny w języku angielskim pod adresem: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16893&langId=en>

Komisja Europejska (2017). *Komunikat — Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla wszystkich – nowelizacja przepisów i polityki UE w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy*. Dokument jest dostępny w języku angielskim pod adresem: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pl&catId=89&newsId=2709>

ZASOBY KRAJOWE

Informacje o zasobach dostępnych w danym kraju można uzyskać w krajowym inspektoracie pracy lub w krajowych punktach centralnych EU-OSHA (dane kontaktowe punktu centralnego w danym kraju znajdują się na stronie (<https://osha.europa.eu/pl/about-eu-osha/national-focal-points>)).

‘Załączniki’

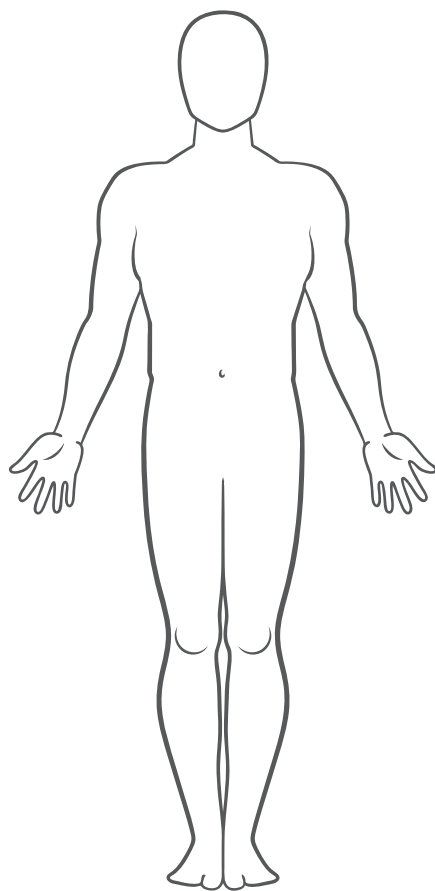
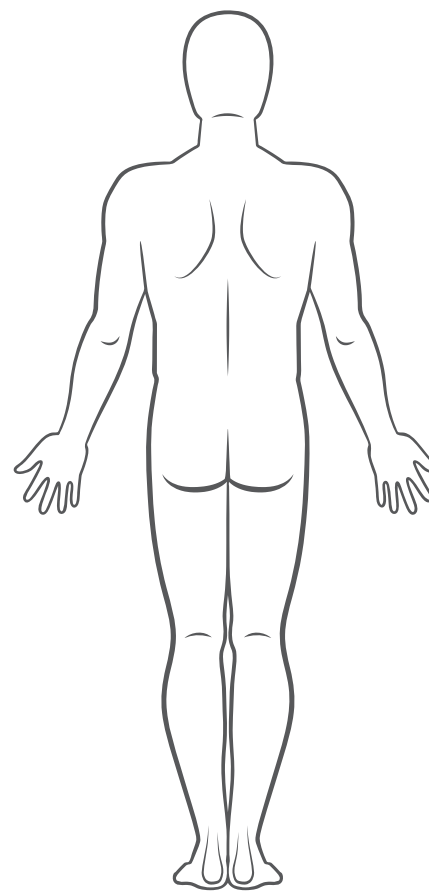
ZAŁĄCZNIK 1

MAPA WIZUALNA – PROBLEMY PSYCHOSPOŁECZNE



ZAŁĄCZNIK 2**MAPY CIAŁA**

Za pomocą markera należy zaznaczyć te części ciała, w których wystąpił ból lub inne objawy zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego.

**Front****Back**

ZAŁĄCZNIK 3

SCHEMAT PLANU DZIAŁANIA Może on zostać wykorzystany do udokumentowania zidentyfikowanych problemów i zagrożeń).

Zagrożenie/ ryzyko/problem	Priorytet	Działania/ rozwiązania	Odpowiedzial- ność/osoby zaangażowane	Budżet/zasoby	Termin/ramy czasowe	Ocena

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA)

przyczynia się do stawia sobie za cel uczynienie Europy bezpieczniejszym, zdrowszym i wydajniejszym miejscem pracy. Agencja bada, opracowuje i rozpowszechnia wiarygodne, wyważone i bezstronne informacje na temat bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz organizuje ogólnoeuropejskie kampanie informacyjne. Agencja została ustanowiona przez Unię Europejską w 1994 r. i ma siedzibę w Bilbao w Hiszpanii; zrzesza przedstawicieli Komisji Europejskiej, przedstawicieli rządów państw członkowskich, przedstawicieli organizacji pracodawców i pracowników, a także czołowych specjalistów z każdego z państw członkowskich i państw spoza UE.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

Santiago de Compostela 12

E-48003 Bilbao, Hiszpania

Tel. +34 944358400

Faks +34 944358401

E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Urząd Publikacji
Unii Europejskiej