

LIDIA CUKROWSKA**Politechnika Łódzka**

BADANIE I OCENA CZYNNIKÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE STANOWISKA PRACOWNIKA DZIAŁU OBSŁUGI KLIENTA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Ewa Górka**

Zagrożenia psychospołeczne, nagminnie niedostrzegane przez obie strony stosunku pracy, według różnych źródeł są główną przyczyną od 60 do 80% wypadków przy pracy. Szczegółowa analiza środowiska pracy uwzględniająca poza czynnikami fizykochemicznymi, czynniki psychofizjologiczne oraz obejmująca wszystkie aspekty pracy ocena ryzyka zawodowego stanowi solidną podstawę właściwego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych dotyczące oceny poziomu odczuwanego stresu przez pracowników działu obsługi klienta w mikroprzedsiębiorstwie. W dalszej części zidentyfikowano zagrażające dobrostanowi pracowników stresory stanowiące podstawę oceny ryzyka zawodowego. W uwagach końcowych wskazano kierunek dalszych badań.

1. Wprowadzenie

Rola mikroprzedsiębiorstw, ich ilość, dynamika zmian dokonywanych w tym sektorze gospodarki z jednej strony, a z drugiej rzadkie zainteresowanie mikroprzedsiębiorstwem jako obszarem badań poziomu stresu wśród zatrudnionych tam pracowników zadecydowały o przeprowadzeniu w tym obszarze badań kwestionariuszowych. Wiele przeprowadzonych badań wśród pracowników biur obsługi klienta większych organizacji wskazuje na obecność całego szeregu czynników psychospołecznych wywołujących wysoki poziom stresu wśród zatrudnionych. Przeprowadzenie badań miało na celu weryfikację, czy w przed-

siębiorstwach zatrudniających do dziewięciu pracowników poziom stresu jest równie wysoki i czy podobne czynniki determinują jego poziom.

Miliony osób i tysiące podmiotów gospodarczych codziennie korzysta z usług działów obsługi klienta (DOK). Pod pojęciem działu obsługi klienta należy rozumieć całość infrastruktury służącej do masowego kontaktu z klientami za pomocą telefonu, telefaksu, internetu, wreszcie do kontaktu osobistego. W związku z tak dynamicznym rozwojem świadczonych przez DOK-i usług warto zwrócić uwagę na występujące tam główne źródła stresu. Jako przykład przeprowadzono ocenę czynników psychospołecznych środowiska pracy osób zatrudnionych na takim stanowisku w małej rodzinnej firmie – hurtowni artykułów biurowych. Zakład ten jest zaliczany w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) do grupy mikroprzedsiębiorstw.

2. Czynniki psychospołeczne środowiska pracy

Praca oraz środowisko, w jakim jest wykonywana, są źródłami wielu zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników. Oddziałują one na zatrudnionych poprzez dwa mechanizmy: fizykochemiczny oraz psychospołeczny. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z prostym działaniem przyczynowo-skutkowym, w drugim wpływ czynnika szkodliwego odbywa się pośrednio poprzez mechanizm stresu. W sytuacji utraty przez pracownika kontroli nad wykonywaną pracą, jego obawą przed grozącymi konsekwencjami, brakiem motywacji do pracy dochodzi do mobilizacji organizmu. Następuje zwiększenie wydzielania hormonów, wzrost napięcia mięśniowego i ciśnienia krwi. Potrzeba szybkiego rozładowania nagromadzonej emocji może prowadzić do sięgania po leki, alkohol, papierosy, narkotyki. Częste lub utrzymujące się przez dłuższy czas napięcie nieuchronnie prowadzi do trwałych zmian chorobowych, m. in.: chorób układu krążenia, układu pokarmowego, nowotworów, chorób psychicznych.

Czynniki fizykochemiczne środowiska pracy można łatwo zmierzyć, określić sposób ich powstawania oraz oddziaływania na człowieka, można wreszcie wskazać konsekwencje ich działania na organizm. Czynniki psychospołeczne wywołują negatywne zmiany nie bezpośrednio, lecz za pośrednictwem mechanizmu stresu. Uruchamiana reakcja i jej ewentualny szkodliwy wpływ na zdrowie są zależne od subiektywnej oceny psychologicznej znaczenia, jakie ma dany czynnik dla jednostki: stanowi zagrożenie, jest neutralny, stanowi wyzwanie. Ocena szkodliwości danego czynnika psychospołecznego sprawia wiele trudności z kilku powodów. Pierwszym z nich jest niejednoznaczność oceny danego czynnika szkodliwego przez jednostkę z racji jego subiektywnego charakteru. Obiektywnie oceniając, ta sama sytuacja, ten sam klient, ten sam element pracy dla jednego pracownika będzie stresujący, dla innego nie. Decydują o tym zdolności i umiejętności jednostki w radzeniu sobie z problemami, właściwości grupy, środowiska pracy oraz znaczenie, jakie przypisuje im jednostka. Drugim powodem jest wpływ czynników psychospołecznych na zatrudnionego głównie poprzez wywołanie

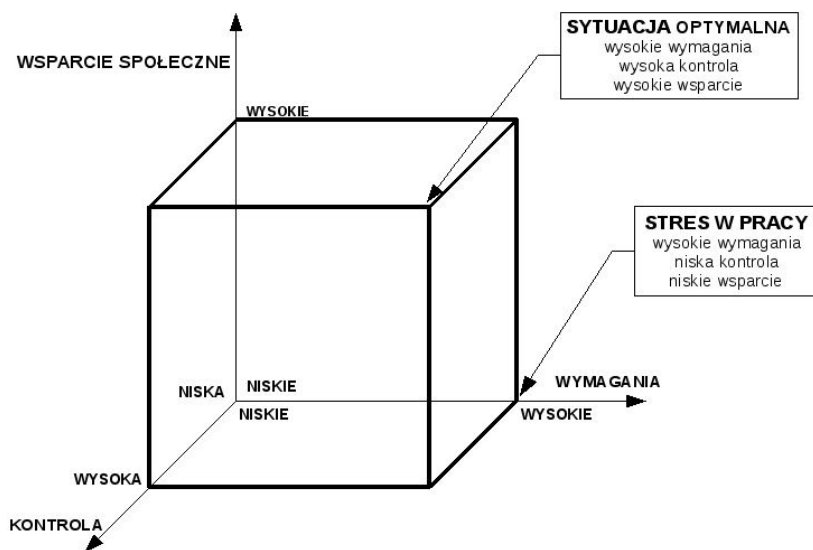
utrzymującej się przez dłuższy czas reakcji stresowej, powodującej zaburzenia w funkcjonowaniu różnych układów i funkcji organizmu. Nie można zatem wskazać ścisłego związku między określonym czynnikiem psychospołecznym a zachorowalnością na określoną chorobę. Trzecim powodem uniemożliwiającym jasne określenie związku czynnika z chorobą jest określenie, w jakim stopniu to właśnie czynniki środowiska pracy, a nie na przykład sytuacja rodzinna lub finansowa pracownika są odpowiedzialne za wywołanie stresu.

Stres jest pojęciem wieloznacznym. W literaturze pojawia się najczęściej w jednym z trzech znaczeń, jako [2]:

- zmienna niezależna: bodziec wywołujący zaburzenia w stanie zdrowia i funkcjonowania jednostki;
- zmienna zależna: reakcja jednostki na wymagania i naciski ze strony środowiska;
- relacja między człowiekiem a środowiskiem, które to człowiek ocenia jako nadwyrężające lub przekraczające jego zasoby.

Spośród tych trzech możliwości najlepszą wydaje się być ostatnia, traktująca stres jako reakcję jednostki na pojawiający się w jej otoczeniu i w jej umyśle wymagania, któremu musi sprostać. Użycie „musi” oznacza, że dane żądanie nie może być zignorowane, ponieważ jest istotne dla prawidłowego funkcjonowania jednostki. Stres zawodowy jest zatem skutkiem braku równowagi między wymaganiami środowiska pracy a możliwościami pracownika.

Amerykańscy uczeni Robert Karasek i Tores Theorell za szczególną w generowaniu niekorzystnych warunków pracy uznali kombinację trzech niezależnych, wzajemnie na siebie oddziałujących zmiennych: wymagań, kontroli nad pracą oraz wsparcia (rys. 1).



Rys. 1. Model stresu w pracy opracowany przez Roberta Karaska i Thoresa Theorella

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5].

Model ten zakłada, iż największy poziom stresu występuje w sytuacji, gdy pracownik w warunkach niewielkiego wpływu na wykonywaną pracę musi sprostać wysokim wymaganiom organizacji przy niskim wsparciu z jej strony. Najbardziej korzystną z punktu widzenia wykonywanej pracy, motywującą i stymulującą pracownika, jest sytuacja, której towarzyszą wysokie wymagania, wysoka kontrola nad pracą i wysokie wsparcie społeczne [5]. W tabeli 1 zestawiono składowe modelu stresu Karaska-Theorella oraz zakres, w jakim wpływają na poziom stresu.

Tabela 1. Analiza składowych modelu stresu wg Karaska-Theorella

Wymagania
Dostosowanie możliwości fizycznych i psychicznych, wiedzy, umiejętności, pomocy ze strony innych osób pozwala pracownikowi na samodzielne rozwiązywanie problemów, stres ustępuje, a po okresie wypoczynku możliwa jest dalsza aktywność. Przerost możliwości nad wymaganiami, niedostosowanie umiejętności i wiedzy, niedostateczne wsparcie innych osób nie pozwala na rozwiązywanie problemów, a poziom stresu utrzymywany jest na wysokim poziomie.
Kontrola pracy
Kontrola w środowisku pracy definiowana jest jako poziom, w jakim pracownik ma możliwość planowania i wykonywania swojej pracy, wpływania na warunki pracy, a poprzez dobrą pracę na poziom wynagrodzenia. Im wyższe poczucie kontroli pracownika, tym niższy poziom stresu.
Wsparcie społeczne
Największa satysfakcja z pracy występuje, gdy pracownik podczas wykonywania zadań otrzymuje wsparcie emocjonalne, oceniające, instrumentalne oraz informacyjne przełożonego i współpracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [7].

3. Charakterystyka pracy w mikroprzedsiębiorstwie

3.1. Charakterystyka mikroprzedsiębiorstwa i jego udział w gospodarce

Definicja mikroprzedsiębiorstwa określa go jako zakład zatrudniający mniej niż dziesięć osób. Jest to często firma rodzinna, w której pracownik i pracodawca dzielą się wszystkimi obowiązkami. W tak małym zakładzie trudno mówić o odrębnych stanowiskach pracy, raczej zazębiają się niż uzupełniają. Zatrudnieni w swojej pracy łączą wiele funkcji (np. kierowca w mikroprzedsiębiorstwie jest jednocześnie magazynierem, dostawcą i konwojentem, nierzadko jest fakturzystą

i serwisantem), a ich odpowiedzialność za losy zakładu pracy jest nieporównywalnie większa niż w dużym przedsiębiorstwie.

Według danych GUS za rok 2007 MŚP stanowiły 99,86% wszystkich podmiotów gospodarczych (ok. 3,75mln):

- mikroprzedsiębiorstwa – 94,86%,
- małe przedsiębiorstwa – 4,2%,
- średnie – 0,8%.

Duże firmy to jedynie 0,14% ogółu wszystkich przedsiębiorstw. Udział MŚP w tworzeniu PKB pozostaje na zbliżonym poziomie: wkład mikroprzedsiębiorstw w tworzenie PKB w 2007 roku wynosił 30,1%, natomiast w PKB przedsiębiorstw – 43%. Warto również zwrócić uwagę na liczbę zatrudnionych w sektorze MŚP. Według danych GUS za rok 2007 najwięcej osób zatrudnionych było w mikroprzedsiębiorstwach – 40% i dużych firmach – 31%. Relatywnie mało pracowało w małych i średnich przedsiębiorstwach, ich udział wynosił odpowiednio 18% i 11% liczby wszystkich zatrudnionych [6].

3.2. Charakterystyka stanowiska pracy pracownika DOK w mikroprzedsiębiorstwie

Pracownik działu obsługi klienta w mikroorganizacji to nie tylko osoba zajmująca się udzielaniem informacji i porad, jak w dużych zakładach, a osoba łącząca na swoim stanowisku pracę telemarketera, handlowca, doradcy i konsultanta, sprzedawcy, windykatorka, kasjera, magazyniera wreszcie partnera prowadzącego działalność. Rola pracownika DOK, znaczenie tego stanowiska dla zakładu pracy oraz zakres odpowiedzialności pracownika zdecydowały o zwróceniu uwagi na tę problematykę oraz skłoniły do przeprowadzenia pilotażowych badań poziomu odczuwanego stresu przez zatrudnione na nim osoby. W każdym mikroprzedsiębiorstwie w bardziej lub mniej jawnej postaci występuje bowiem pracownik odpowiedzialny za sprawę DOK-u.

Polityka i cele strategiczne w objętej badaniem hurtowni artykułów biurowych zostały określone we wstępie do regulaminu pracy. Stanowią one wyznacznik celów operacyjnych. Firma w swojej polityce zobowiązała się do utrzymania dyspozycyjności w celu zapewnienia ciągłości dostaw oraz parametrów jakościowych dostarczanych produktów odpowiednio do spodziewanych wymagań klientów i uzgodnionych specyfikacji. Ponadto hurtownia dostosowuje swoją ofertę do potrzeb klienta, nie ograniczając się wyłącznie do produktów katalogowych. Każdy nowo przyjęty pracownik jest zaznajamiany z regulaminem (tym samym z polityką firmy) i ze swoim zakresem obowiązków już podczas szkolenia wstępnego.

Najbardziej charakterystycznym stanowiskiem dla tego typu przedsiębiorstw jest pracownik działu obsługi klienta, jest ogniwem łączącym przedsiębiorstwo ze światem zewnętrznym. Konsultant DOK-u to zawód związany z ciągłą pracą z telefonem, komputerem i internetem, w nieustającym kontakcie z klientem (badania wskazują że w zależności od firmy pracownicy ci przeprowadzają od 50

do 250 rozmów telefonicznych podczas ośmiogodzinnego dnia pracy). Od pracownika działu obsługi klienta oczekuje się udzielania szeroko rozumianej pomocy w rozwiązywaniu problemów kupującego, przyjmowanie postawy doradcy, a nie sprzedawcy. Osoby te realizują sprzedaż, biorą udział w akcjach promocyjnych i informacyjnych, biorą udział w windykacji należności. Do ich obowiązków należy także pozyskiwanie nowych klientów, budowanie tzw. więzi z kontrahentami poprzez systematyczny z nimi kontakt, stałą gotowość kooperacji oraz dużą empatię dla ich problemów, monitorowanie współpracy. Pracownicy ci przyjmują zgłoszenia, realizują zamówienia, przyjmują skargi i reklamacje, umawiają spotkania handlowców, świadczą pomoc techniczną, udzielają różnego rodzaju porad. Zajmują się badaniami marketingowymi, analizą sprzedaży i informacji napływających z obsługiwanego segmentu rynku. Konsultanci zobowiązani są dbać o właściwy wizerunek organizacji poprzez właściwą jej prezentację i odpowiedni stosunek do klienta.

W zakresie działań wewnętrznych oczekuje się od pracownika współpracy z innymi zatrudnionymi w celu realizacji powierzonych zadań (zmiany asortymentu, uwagi i wskazówki klientów, polityka sprzedaży, realizacja dostaw, spotkania handlowców), występowania z wnioskami usprawniającymi wykonywaną pracę. Niebagatelną jest troska o szeroko pojęty interes firmy, m.in. poprzez dbanie o jej majątek, dochowanie tajemnicy służbowej, optymalizację kosztów, poprawę produktywności, angażowanie się w procesy windykacyjne.

Zapewnienie wysokiej jakości usług świadczonych przez pracowników działów obsługi klienta możliwe jest wyłącznie poprzez systematyczne podnoszenie wiedzy i umiejętności zatrudnionych. Koniecznym jest organizowanie szkoleń przez dostawców oferowanych produktów i usług, szkolenia w zakresie sposobów wykonywania pracy, obsługi i wykorzystania dodatkowych funkcji oprogramowania, nowych urządzeń wykorzystywanych w procesie pracy. Nieodzownymi są także szkolenia z zakresu m. in. negocjacji handlowych, technik sprzedaży, zachowań asertywnych, sposobów radzenia sobie ze stresem w pracy.

W pracy konsultanta DOK wymaga się ciągłego doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, interpersonalnych, wiedzy merytorycznej o sprzedawanych produktach i oferowanych usługach, dobrej sprawności obsługi komputera, urządzeń telekomunikacyjnych, znajomości funkcji oprogramowania. Od pracowników oczekuje się dobrej organizacji pracy, rzetelności, skrupulatności, silnej woli, wytrwałości w dążeniu do celu, odporności na niepowodzenia, opanowania w trudnej sytuacji.

Poziom kontroli pracy przez pracownika w zakresie sposobu realizacji zadań i jakości ich wykonania jest wysoki. W omawianym przedsiębiorstwie zatrudniony w dużej mierze sam decyduje o przebiegu i organizacji pracy, sposobie wykonania danego zadania oraz sam decyduje o przerwach w jego wykonywaniu. Natomiast poziom kontroli w zakresie terminowości wykonania zadania jest niski. Czynniki niezależne od pracownika, a uniemożliwiające mu pełną kontrolę nad czasem pracy, np.: zmienna ilość kupujących w jednostce czasu, natężenie telefonów i narzucona ich ilość do wykonania w danym dniu, zobowiązania przyjęte przez

firmę wobec klientów, zakres i złożoność zamówień składanych przez kupujących, zmieniająca się sytuacja u dostawców itp. powodują, że praca wykonywana jest zrywami, pod dużą presją czasu przy jednoczesnym wysokim skupieniu uwagi na wykonywanych zadaniach oraz przerzucaniu się z jednej czynności na drugą. Niski poziom kontroli w zakresie reakcji kupujących z racji ich różnych typów osobowości i temperamentu, niejednokrotnie niepotrafiących precyzyjnie określić swoich potrzeb, ciągle tłumienie i kontrolowanie swoich emocji, konieczność bycia w pełnej gotowości potęgują wzrost napięcia podczas wykonywania swoich obowiązków przez zatrudnionego. Wyniki pracy są rozliczane na podstawie miesięcznego zestawienia sprzedaży i ilości popełnionych błędów.

Łagodzący skutki napięcia trzeci składnik – wsparcie społeczne – jest w charakterze omawianego stanowiska bardzo wysoki. Ciągła, wzajemna wymiana doświadczeń i informacji między członkami organizacji, stały kontakt ze współpracownikami w zakresie realizowania zadań, wsparcie on-line ze strony przełożonych i dostawców z pewnością zmniejszają negatywne skutki stresu.

W omawianym przypadku waga predyktorów: niska kontrola, wysokie wymagania, wysokie wsparcie społeczne, sugeruje wysoką złożoność pracy i różnorodność stresorów występujących podczas wykonywania pracy konsultanta. Stały się podstawą wyboru tego stanowiska pracy do oceny zagrożeń psychospołecznych omawianego stanowiska pracy oraz ustalenia występujących tam stresorów.

4. Ustalenie zagrożeń środowiska pracy pracownika działu obsługi klienta w hurtowni artykułów biurowych

4.1. Opis zastosowanych metod badania zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy pracownika DOK

Do analizy zagrożeń środowiska pracy pracownika DOK-u wykorzystano trójskładnikowy model stresu Karaska – Theorella: wymagania, kontrola i wsparcie społeczne, których konfiguracja implikuje poziom stresu w pracy (rys. 1 rozdział 2). Do określenia listy czynników i ich stopnia odpowiedzialności za stres w obszarze działania danej organizacji, a także do określenia grupy pracowników najbardziej narażonych na działanie stresorów wybrano metodę badawczą opracowaną przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Składa się ona z ujętych w formie pytań dwóch kwestionariuszy: *Kwestionariusz do oceny cech pracy* (KOCP) oraz *Kwestionariusz do subiektywnej oceny pracy* (KSOP). Autorzy metody, konstruując kwestionariusze, wzięli pod uwagę, zgodnie z trójwymiarowym modelem Karaska – Teorela, zagrożenia zestawione w tabeli 2.

Tabela 2. Zagrożenia psychospołeczne według modelu Karaska – Theorella

Czynniki stresogenne w obszarze wymagań: • przeciążenie ilościowe pracą: nierównomierne tempo pracy, narzucone tempo pracy, praca pod presją i w pośpiechu, częste zmiany w pracy, częsty i znaczny wysiłek fizyczny; • przeciążenie jakościowe pracą: zadania wymagające bycia twórczym, konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji, odpowiedzialność za ludzi, odpowiedzialność materialna, duże konsekwencje błędów w pracy, dylematy moralne w pracy, konieczność zachowania stałej czujności, konieczność tłumienia własnych potrzeb i reakcji; • niedociążenie jakościowe: monotonia, monotypia, praca poniżej możliwości pracownika; • konfliktowość roli oddziałująca na pracownika w takich sytuacjach, jak: konieczność współpracy z innymi ludźmi, konieczność godzenia sprzecznych interesów, praca w sytuacji uzyskiwania sprzecznych poleceń, ciągła dyspozycyjność; • fizyczne warunki pracy wywołujące stres: brud lub odór, hałas, znaczne i częste różnice temperatury lub ciśnienia, praca w zimnie lub w przegrzanych pomieszczeniach, częste podróże służbowe wymagające zmiany stref czasowych, praca bez światła dziennego itp.
Sytuacje zagrażające w obszarze kontroli nad pracą: • cele pracy i stawiane wymagania; • zakres obowiązków albo odpowiedzialności; • metody pracy (brak szkoleń); • kryteria oceny pracy i/lub brak informacji zwrotnej o wynikach pracy; • decydowanie o czasie i sposobie wykonania zadania; • wpływu na plan pracy (w tym plan wyników); • niskie poczucie bezpieczeństwa w pracy.
Zagrożenia w zakresie wsparcia społecznego w miejscu pracy odnoszące się do braku realnych możliwości uzyskania różnych form pomocy od współpracowników i przełożonych: • praca w izolacji; • utrudniony kontakt z przełożonym; • brak systemu motywacyjnego; • system motywacyjny nastawiony na rywalizację; • uznaniowy system motywacyjny; • brak jasnych kryteriów premiowania i awansowania; • brak informacji potrzebnych do pracy; • brak środków lub narzędzi potrzebnych do pracy; • brak informacji o zmianach w przedsiębiorstwie; • autorytarny styl zarządzania; • brak poszanowania dla życia prywatnego pracownika; • (np. nieuzasadnione żądanie dyspozycyjności); • przemoc psychiczną lub fizyczną w miejscu pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3].

Celem przeprowadzenia badania za pomocą *Kwestionariusza do oceny cech pracy* jest pomiar ogólnego obciążenia stanowiska czynnikami psychospołecznymi oraz wskazanie tych składników i cech pracy, które są największymi źródłami stresu na badanym stanowisku. W wyniku badania uzyskiwana jest ocena obiektywna. „Obiektywność” uzyskiwana jest z jednej strony dzięki dokonywaniu oceny przez ekspertów (kierownik, pracodawca, inspektor bhp...) określających częstotliwość zachodzących zjawisk, z drugiej natomiast kwalifikacja jest niezależna od oceny stresu przez zatrudnionego.

Kwestionariusz do oceny cech pracy składa się z 34 stwierdzeń opisujących różne cechy pracy. Przy każdym z nich istnieje możliwość wyboru jednej z pięciu odpowiedzi określających częstość, nasilenie albo czas trwania danej cechy. Cyfry od 1 do 5 określają stopień uciążliwości danej cechy od *niewystępującej w procesie pracy do obecnej cały czas*. Wskaźnikiem stresogenności pracy na danym stanowisku jest zakreślona suma punktów (z przedziału od 34 do 170) – im wyższa ocena, tym wyższa stresogenność pracy na danym stanowisku.

Kwestionariusz Subiektywnej Oceny Pracy ujęto w formę 55 stwierdzeń opisujących różne cechy pracy z pięciostopniową skalą odpowiedzi. Cyfry od 1 do 5 określają stopień uciążliwości danej cechy dla pracownika, począwszy od wskazania, iż *dana cecha nie występuje lub nie dotyczy badanego*, skończywszy na scharakteryzowaniu jej jako *nie tylko irytującej, ale i przeszkadzającej w domu*. Celem przeprowadzenia tego badania jest ocena poczucia stresu u osób zatrudnionych oraz wskazanie czynników psychospołecznych i cech pracy będących źródłem stresu na badanym stanowisku. Wskaźnikiem poczucia stresu jest suma punktów (od 55 do 275) zakreślonych przez badanego.

Surowe wyniki uzyskane w badaniach są następnie interpretowane w dziesięciostopniowej, odpowiedniej dla każdego rodzaju kwestionariusza, skali stenowej:

- poziom niski – wyniki z przedziału 1-4,
- poziom średni – wyniki z przedziału 5-6,
- poziom wysoki – wyniki z przedziału 7-10.

Poza ogólną oceną stresogenności warto, na podstawie opracowanych przez IMP norm odpowiednio dla każdego rodzaju kwestionariusza, określić poziom (natężenie) poszczególnych czynników.

5. Dyskusja wyników przeprowadzonych badań

5.1. Warunki przeprowadzenia badań

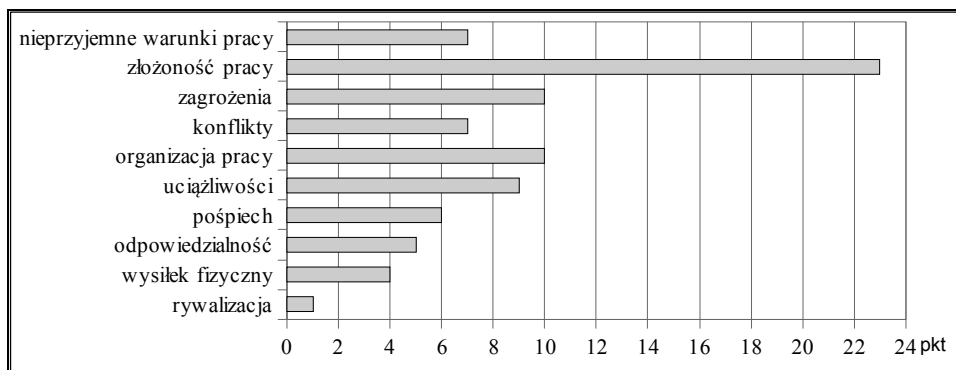
W przedsiębiorstwie pracuje 6 osób, z czego dwie kobiety są zatrudnione w dziale obsługi klienta. Badanie przeprowadzane jest dwutorowo: osobno dla pracowników i osobno dla kadry kierowniczej.

Pierwszego dnia badaniem objęta została kadra zarządzająca. Najpierw właściciel i pełnomocnik indywidualnie wypełnili kwestionariusz, następnie w wyniku dyskusji wybrane zostały ostateczne oceny poszczególnych czynników stresogennych. Uzyskana w ten sposób ocena stanowi wspólne stanowisko ekspertów, nie jest natomiast średnią arytmetyczną zaznaczonych przez nich odpowiedzi.

Kolejnego dnia badaniem objęte zostały dwie pracownice. Pierwszy etap badania obejmował wypełnienie przez nie kwestionariusza. W drugim etapie, podczas indywidualnej rozmowy zatrudnionej z badającym, wyjaśnione zostały powody wyboru przez osobę badaną maksymalnej oceny (odpowiedź 4 lub 5) danego czynnika stresogennego.

5.2. Zestawienie wyników badań czynników psychospołecznych

Oceny obiektywnej cech pracy dokonali pracodawca i jego pełnomocnik. Na podstawie *Kwestionariusza do oceny cech pracy* uzyskano wynik surowy 82 punkty na 170 możliwych, w normach stenowych 6. Wskazuje to na średni poziom stresu na badanym stanowisku pracy z jednoczesnym podkreśleniem, iż pułap ten jest potencjalnie zagrożony. Na rys. 2 zilustrowano uzyskane wyniki, gdzie poszczególnym cechom pracy przyporządkowano sumę punktów uzyskanych w obrębie danej cechy. Średni poziom natężenia danej klasy czynników wyznaczono na 2,41 punktu.

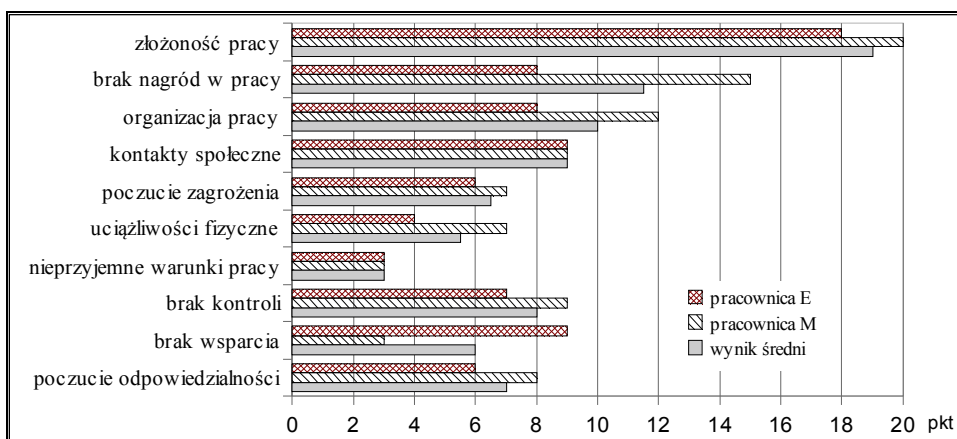


Rys. 2. Wyniki obiektywnej oceny cech pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Ocenę subiektywną pracy uzyskano na podstawie wyników *Kwestionariuszy subiektywnej oceny pracy* wypełnionych przez dwie zatrudnione na danym stanowisku kobiety. Obie ze średnim wykształceniem i rocznym stażem pracy na tym stanowisku. Starsza (E) jest mężatką, ma 50 lat i 20 lat stażu pracy. Młodsza (M) jest panną, 39 lat, 10 lat stażu pracy. Wyniki uzyskane na podstawie badania subiektywnej oceny cech pracy zestawiono na rysunku 3. Pracownice E i M objęte badaniem uzyskały łączny wynik odpowiednio 78 punktów – 4 sten oraz

93 punkty – 6 sten; wynik średni 86 punktów – 5 sten. Przeprowadzone badania wskazały na średni poziom stresu odczuwanego przez zatrudnione.

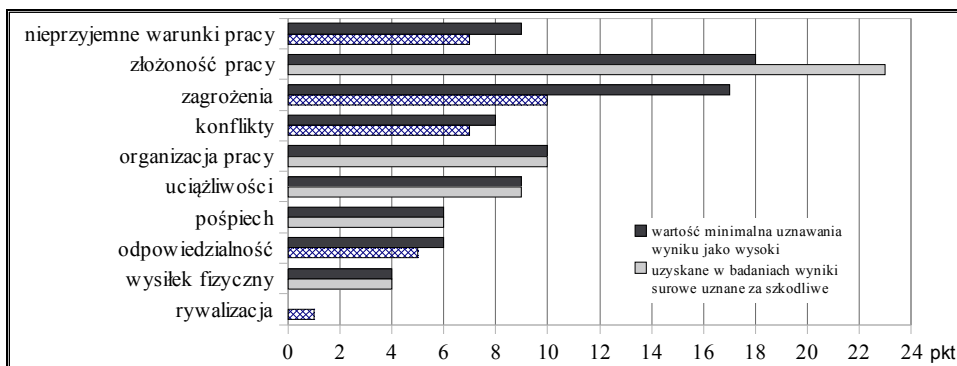


Rys. 3. Wyniki subiektywnej oceny cech pracy

Źródło: Opracowanie własne.

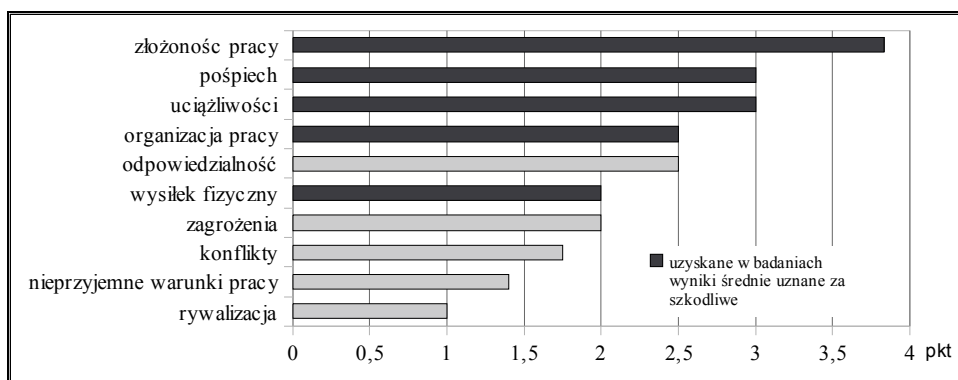
5.3. Analiza wyników badań

W wyniku przeprowadzonych badań za pomocą *Kwestionariusza do oceny cech pracy* uzyskano inną kolejność poszczególnych cech pracy niż uporządkowanie ich przez autorów metody badawczej IMP wg ich wartości własnej (uporządkowanie cech jak na rys. 4). Nieprzyjemne warunki pracy uznane przez twórców jako kluczowe tu zostały ocenione jako nieistotne. Na rysunku 5 zestawiono szczegółowe wyniki malejąco wg stopnia ich oddziaływania. Kolorem szarym zaznaczono te cechy, których łączna wartość przekroczyła normy ujęte na rysunku 4.



Rys. 4. Wyniki surowe uzyskane w przeprowadzonych badaniach na podstawie KOCP uporządkowane wg wartości własnej danego czynnika

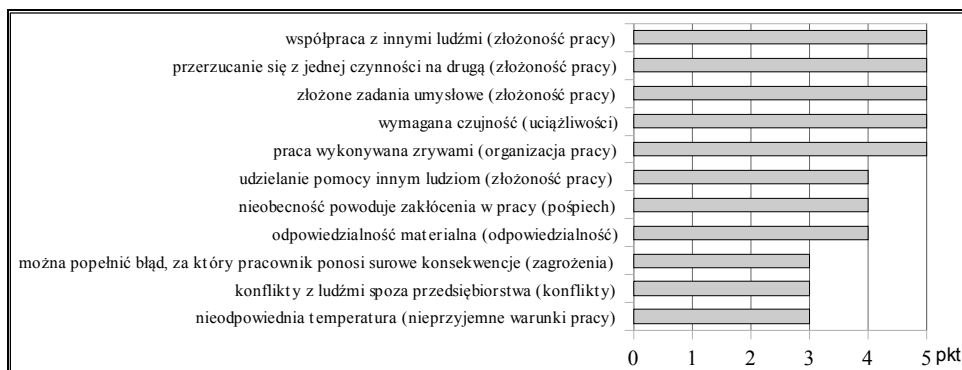
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 5. Wyniki średnie uzyskane w przeprowadzonych badaniach na podstawie KOCP uporządkowane wg stopnia nasilenia występowania danego czynnika

Źródło: Opracowanie własne.

Poszczególne cechy pracy zidentyfikowane jako szkodliwe przedstawiono na rysunku 6. Złożoność pracy została wymieniona na pierwszym miejscu. W tej klasie czynników aż cztery cechy uzyskały 4-5 punktów: przerzucanie się z jednej czynności na drugą, złożone zadania umysłowe, udzielanie pomocy innym i współpraca z innymi ludźmi. Przyczyn należy upatrywać w braku stuprocentowej kontroli nad czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na organizację pracy na tym stanowisku: oczekiwania klientów, spełnianie roli doradcy, konieczność współpracy z wieloma osobami wewnątrz zakładu.



Rys. 6. Cechy pracy, które w ocenie obiektywnej uzyskały wynik powyżej średniej 2,41

Źródło: Opracowanie własne.

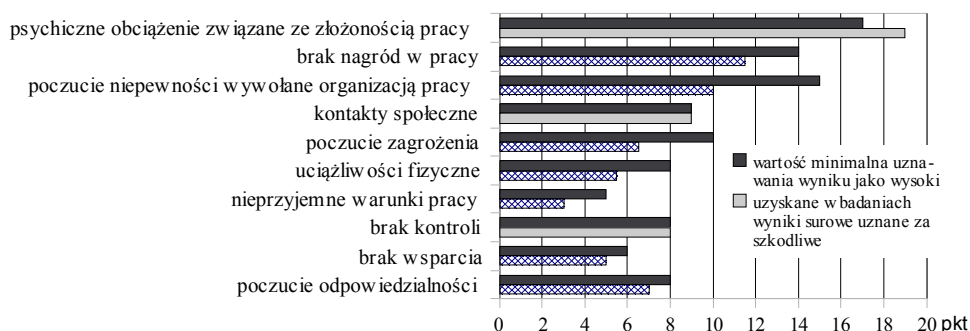
Powyżej wartości przeciętnej 2,41 oceniono jeszcze cztery klasy czynników, wśród których każda zawiera czynnik oceniony na 4-5 punktów. W ocenie ekspertów na tym stanowisku przez cały czas wymagana jest wzmożona czujność (klasa uciążliwości, 5 punktów) oraz wykonywanie pracy zrywami (klasa niepewności wynikającej z organizacji pracy, 5 punktów). Jest to związane z zachowaniem pełnej gotowości na przyjście lub telefon klienta, co skutkuje

wymuszonym tempem pracy, wykonywaniem kilku czynności naraz, pracę w pośpiechu. Na cztery punkty oceniono zakłócenia w pracy spowodowane nieobecnością (klasa pośpiech). Mając na uwadze zaliczenie badanego zakładu do grupy mikroprzedsiębiorstw, nieobecność w pracy pracownika na tym stanowisku będzie skutkować spiętrzeniem zadań w późniejszym terminie oraz przejściem ich części przez współpracowników. Ostatnią cechą, której wagę oceniono na cztery punkty, jest odpowiedzialność materialna pracownika za powierzone mienie.

Pozostałe cechy: konflikty, zagrożenia, wysiłek fizyczny, nieprzyjemne warunki pracy i rywalizacja, zostały ocenione jako występujące bardzo rzadko lub niewystępujące w ogóle.

Średnia subiektywna ocena jest niższa o prawie jeden punkt od oceny obiektywnej i wynosi 1,64 punktu. Uzyskane wyniki wartości przeciętnych dla każdego czynnika w żadnym obszarze nie przekraczają dwóch i pół punktu. Ich kolejność przedstawiono na rysunku 7. Kolorem szarym zaznaczono te obszary, w których łączny wynik jest co najmniej równy wartości progowej (kolor czarny) uznawania danej cechy jako istotnej.

Na rysunku 8 przedstawiono grupy czynników stresujących na badanym stanowisku według ich wartości średnich (na szaro zaznaczono te cechy, których łączna wartość przekroczyła normy ujęte na rysunku 7). Na kolejnym, 9. rysunku przedstawiono wyniki średnie przypisane dla danej cechy pracy.

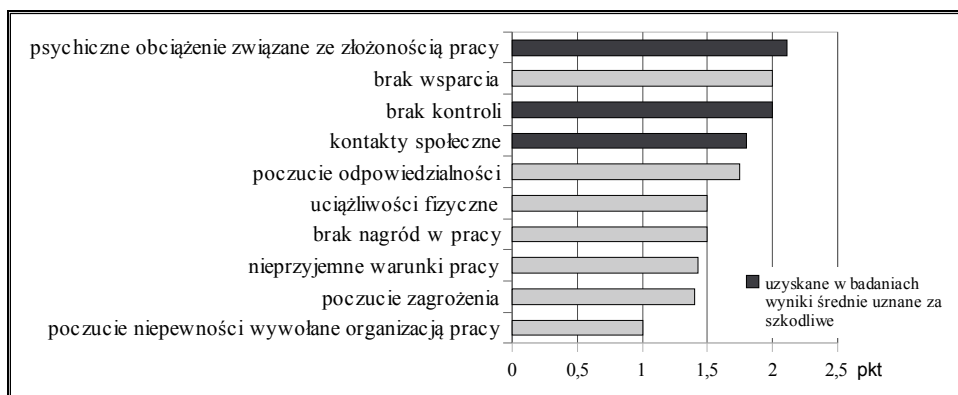


Rys. 7. Wyniki surowe uzyskane w przeprowadzonych badaniach na podstawie KSOP uporządkowane wg wartości własnej danego czynnika

Źródło: Opracowanie własne.

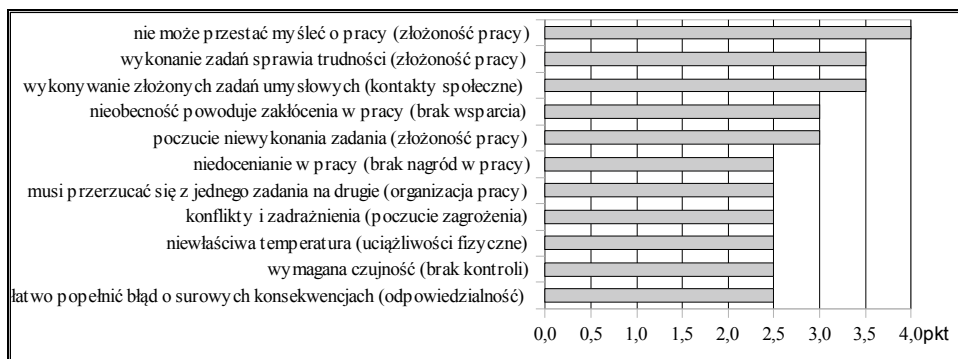
Uwagę zwraca fakt, że w obu badaniach za najbardziej stresującą uznano złożoność pracy, chociaż tutaj uzyskała ona średni wynik tylko dwa punkty. Na uwagę zasługuje fakt, iż zarówno w tym badaniu, jak i w poprzednim najbardziej stresującą jest złożoność pracy, chociaż tutaj uzyskała średni wynik dwa punkty. Ankietowane jako najbardziej stresujące wskazały na ciągłe myślenie o pracy w domu (5 punktów E, 3 punkty M) oraz na trudności w wykonywaniu powierzonych zadań. W dodatkowych rozmowach pracownice upatrywały przyczyny w konieczności analizowania podjętych działań i popełnionych błędów, niepewność czy wszystkie zadania ukończono i czy zostały zakończone dobrze, dużą elastyczność

w gospodarowaniu czasem, zasobami oraz konieczność poszukiwania rozwiązań napotykanym problemom.



Rys. 8. Wyniki średnie uzyskane w przeprowadzonych badaniach na podstawie KSOP uporządkowane wg stopnia nasilenia występowania danego czynnika

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 9. Cechy pracy, które w ocenie subiektywnej uzyskały wynik średni powyżej 2,5 punktu

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownice wskazały jako uciążliwy brak kontroli nad wykonywaną pracą, chociaż nie wskazały żadnego czynnika wiodącego, determinującego taki stan rzeczy. Pytane, winę upatrują w ciągłej gotowości do wykonywania zadań oraz w uzależnieniu zrobienia sobie przerwy od dynamiki procesów dokonujących się aktualnie w hurtowni. Kolejnym czynnikiem wskazanym jako stresujący jest brak wsparcia. Średnia ocena na poziomie dwóch punktów nie plasuje tego stresora jako szczególnie uciążliwego. Jednakże w indywidualnej ocenie pracownicy E problem zakłóceń w pracy spowodowanych jej nieobecnością jest czynnikiem bardzo stresującym, ocenionym na 5 punktów (dla porównania M – 1 punkt).

W grupie kontaktów społecznych zatrudnione wskazały na wykonywanie złożonych zadań umysłowych jako najbardziej stresujące (4 punkty E, 3 punkty M). Jest to zapewne związane z pełnieniem funkcji doradczej wobec klienta. Od pracownika biura obsługi klienta oczekuje się zaangażowania w problemy nabywcy. Jeśli osoba kupująca wie, czego potrzebuje, zadaniem sprzedawcy jest tylko przedstawienie jednego czy dwóch rozwiązań. Sondowanie klienta, umiejętne zadawanie pytań, aby nie zniechęcić i nie zanudzić kupującego, sięganie do zakamarków swojej pamięci, szukanie w katalogach, materiałach informacyjnych, internecie wymaga dużego zaangażowania własnych sił i środków, własnego intelektu, aby sprostać zadaniu.

Niewłaściwa temperatura środowiska pracy, należąca do cech opisujących uciążliwość fizyczne środowiska pracy, została oceniona na cztery punkty przez M. W ocenie ekspertów ta składowa została zważona na poziomie trzech punktów. Wynik tej składowej nie wpłynął znacząco na wartości średnie tej grupy stresorów: badana M – 2 punkty, badana E – 1 punkt, wynik średni – 2 punkty.

Ostatnia cecha oceniona jako stresująca, na cztery punkty, należy do grupy bodźców określających brak nagród w pracy. Na pytanie o brak wykorzystywania swoich zdolności, kwalifikacji podczas wykonywanej pracy ankietowana M nie potrafiła wskazać powodów takiej odpowiedzi.

Pozostałe grupy stresorów: poczucie zagrożenia i organizacja pracy, zostały ocenione nisko, na jeden lub dwa punkty, indywidualnie przez każdą respondentkę osobno, jak i w średniej ocenie.

Z analizy dokonywanych wyborów widać wyraźnie, iż końcowy odcinek skali wyboru zaznaczany był dość rzadko. Kobiety w 83% zakresły odpowiedź 1 lub 2, w 13% odpowiedź 3, a tylko w 6% odpowiedzi 4 lub 5 punktów; były również zgodne w swoich odpowiedziach w prawie 58%, a w 25% ich odpowiedzi różniły się tylko jednym punktem.

Zbadano również zależność między wiekiem i stażem pracy a uzyskanymi wynikami średnimi. Potwierdzeniem badań psychologów jest fakt, iż E uzyskała normę stenową 4 i średni wynik dokonywanego wyboru 1,50, natomiast M odpowiednio 6 i 1,79. Mimo niewielkich różnic między podanymi wartościami średnimi daje się zauważyć zależność odwrotna wieku oraz stażu do uzyskanego wyniku.

Na podstawie przeprowadzonych badań KOCP i KSOP zidentyfikowano dziesięć cech i właściwości pracy, które przekroczyły wartość graniczną 2,5 punktu, a które powinny stać się przedmiotem interwencji. W tabeli 3 uporządkowano je według stopnia ich oddziaływania na pracownika.

Tabela 4, karta informacji o zagrożeniach psychospołecznych, jest analizą wyników przeprowadzonych badań. Stanowi ona podstawę do szacowania ryzyka zawodowego wynikającego z zagrożeń psychospołecznych na badanym stanowisku. Skutki zagrożeń oceniono z uwzględnieniem właściwości działania stresu na organizm człowieka (kumulowanie się obciążeń, zróżnicowana reakcja ludzi na stres). Środki ochrony wyznaczają kierunek działań, jeśli nie likwidujących, to przynajmniej ograniczających wpływ stresorów na zatrudnione osoby.

Tabela 3. Cechy i właściwości pracy ocenione w badaniu jako stresujące

Klasa czynnika	Właściwości pracy	Uzyskany wynik średni
Psychiczne obciążenie związane ze złożonością pracy		
	Zdarza mi się, że po powrocie do domu nie mogę przestać myśleć o sprawach związanych z pracą	4
	Wykonanie zadań sprawia mi spore trudności	3,5
	Zdarza mi się wracać do domu z poczuciem niewykonania zadania	3
Brak nagród w pracy		
	Mam poczucie, że w swojej pracy nie wykorzystuję swoich możliwości, zdolności i kwalifikacji	2,5
Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy		
	W pracy muszę przerzucać się z jednej czynności na drugą, a każda z nich wymaga pewnej koncentracji uwagi	2,5
Kontakty społeczne		
	W pracy wykonuję złożone zadania umysłowe, wymagające zbierania informacji, rozpoznawania problemów i znajdowania sposobów ich rozwiązywania	3,5
Poczucie zagrożenia		
	Na moim stanowisku dochodzi do konfliktów, zadrażeń i kłótni z klientami i innymi ludźmi spoza przedsiębiorstwa	2,5
Uciążliwości fizyczne		
	Na moim stanowisku występuje niewłaściwa temperatura	2,5
Brak kontroli		
	Moja praca wymaga czujności, tj. gotowości do szybkiego reagowania na ważny sygnał, który może pojawić się w każdej chwili	2,5
Brak wsparcia		
	Moja nieobecność, nawet jednodniowa, powoduje zakłócenia w pracy instytucji	3
Poczucie odpowiedzialności		
	Bardzo łatwo na moim stanowisku popełnić błąd, za który grożą mi surowe konsekwencje	2,5

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Karta informacji o zagrożeniach psychospołecznych

Czynniki zagrażające	Źródło zagrożenia	Możliwe skutki	Środki ochrony przed zagrożeniami
Przeciążenie jakościowe pracą	- przerzucanie się z jednej czynności na drugą - stała dyspozycyjność - stały kontakt z ludźmi - złożone zadania umysłowe - konieczność ciągłego uczenia się - konieczność współpracy z innymi ludźmi - udzielanie pomocy innym - nieobecność powoduje zakłócenia w pracy - odpowiedzialność za podejmowane decyzje, - odpowiedzialność materialna	W zależności od ekspozycji, posiadanych umiejętności przez jednostkę (odporność, umiejętność adaptacji, zdolność regeneracji) wystąpić mogą zaburzenia somatyczne oraz zaburzenia natury psychicznej.	- właściwy dobór kadr - podnoszenie kwalifikacji pracowników (głównie szkolenia z zakresu technik sprzedaży, sposobów radzenia sobie ze stresem) - dbanie o pozafinansowe systemy motywacyjne - okresowe badania lekarskie
Przeciążenie ilościowe pracą	- praca wykonywana zrywami - presja czasu - wysiłek fizyczny		- właściwy dobór kadr - przestrzeganie norm czasu pracy - zapewnienie odpowiednich środków transportu ręcznego
Fizyczne warunki pracy	- ekspozycja na promieniowanie monitorów - praca przy sztucznym oświetleniu - niewłaściwa temperatura pomieszczenia (ponad 4°C różnicy temperatur podczas zmiany roboczej)		- jak najmniej szkodliwe źródła światła - środki ochrony indywidualnej (filtry)
Przeciążenie roli	- konieczność współpracy z wieloma osobami - ciągłe myślenie o pracy w domu		szkolenia z umiejętności społecznych (głównie asertywności) oraz technik radzenia sobie ze stresem
Ograniczony zakres kontroli nad pracą	- szttywne godziny pracy - niewielki wpływ na fizyczne warunki pracy - brak możliwości decydowania o doborze współpracowników - praktycznie niewielki, choć pozornie znaczny, wpływ na decyzje dotyczące organizacji pracy (zależność od dyspozycyjności klienta i ilości pracy do wykonania w biurze)		- w miarę możliwości uwzględnianie opinii pracowników przy ustalaniu warunków pracy (godziny pracy, fizyczne warunki pracy, organizacja) - rekrutacja pracowników z uwzględnieniem nie tylko kwalifikacji merytorycznych, ale też umiejętności społecznych

Źródło: Opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Zadaniem organizacji jest zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, również tych zapobiegających pojawieniu się stresu. Należy pamiętać, iż organizacja wdrażając system zarządzania stresem, dostosowuje go do swoich potrzeb i strategii, bierze pod uwagę określone w badaniu podstawowe źródła i skutki zagrożeń psychospołecznych obecne w istniejącym systemie.

Unia Europejska swoje wymagania dotyczące bhp ujmuje bardzo szeroko. Dyrektywa 89/391/EWG nakłada na pracodawcę obowiązek podejmowania działań zapewniających bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracowników, reagowania na zmieniające się potrzeby, odpowiednio dostosowując środki umożliwiające poprawę istniejącej sytuacji. Zadania stawiane przed pracodawcą powinny obejmować m.in.: ocenę ryzyka zawodowego celem stosowania odpowiednich środków i narzędzi zwiększających bezpieczeństwo i lepszą ochronę zdrowia zatrudnionych, informowanie zatrudnionych o zagrożeniach oraz podjętych w przedsiębiorstwie środkach i działaniach zapobiegawczych [4].

Przeprowadzone badania pilotażowe pokazały ścisłą zależność między odczuwanym poziomem stresu a kulturą zarządzania w organizacji. Duża ilość mikroprzedsiębiorstw, ich dobre posadowienie w gospodarce, niski poziom świadomości organizacyjno-ekonomicznej prowadzących działalność gospodarczą, niski prestiż społeczny osób zatrudnionych na takich i podobnych stanowiskach pracy skłaniają do podjęcia dalszych badań właśnie w sektorze mikroprzedsiębiorstw.

Literatura

- [1] **Cukrowska L.:** Metody prewencji stresu na stanowisku pracownika działu obsługi klienta w hurtowni artykułów biurowych „Dyzio”, praca dyplomowa, WSEiZ, 2009.
- [2] **Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke D.:** Ochrona zdrowia pracowników przez skutkami stresu zawodowego, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J.Nofera, Łódź 2004.
- [3] **Orlak K.:** Stres jako element ryzyka zawodowego, www.pracaizdrowie.com.pl (z dn. 20.05.2009), opublikowany 10.03.2008.
- [4] **Strojek-Siwińska M.:** Bezpieczeństwo i higiena pracy, Wolters Kluwer Spółka z o.o., Warszawa 2009.
- [5] **Widerszal-Bazyl M., Cieślak R.:** Kwestionariusz. Psychospołeczne Warunki Pracy PWP, www.stres.edu.pl/PWP.htm (z dn. 17.04.2009).
- [6] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008, praca zbiorowa pod redakcją Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- [7] Materiały z konferencji międzynarodowej, Przedstawienie powiązań między przeciwdziałaniem stresowi związanemu z pracą a korzyściami gospodarczymi i socjalnymi dla firm i pracowników – wymiana dobrych praktyk, Komisja Krajowa NSZZ Solidarność, Gdańsk 2007.

RESEARCH AND ASSESSMENT OF PSYCHOSOCIAL FACTORS IN A SMALL COMPANY AT THE EXAMPLE OF A CUSTOMER SERVICE WORKERS

Summary

Psychosocial threats, repeatedly not-noticed by both parties of the employment relationship, according to various sources are a main cause of 60 to 80% of accidents at work. A detailed analysis of the working environment taking into account apart from physicochemical factors, psychosocial factors, and risk assessment covering all work aspects provide a solid basis for proper management of occupational health and safety. The article presents the results of the research of the level of stress perceived by employees in customer service department in a small company (less then 10 employees). Hereinafter stress factors threatening the welfare of employees constituting the basis of the risk assessment were identified. Direction of further research was indicated in closing remarks.