

**Okręgowy Inspektorat Pracy
w Gdańsku**

**Analiza potencjalnych czynników,
wywołujących stres u pracowników**

Henryk Batarowski

Gdańsk, marzec 2008

Analiza potencjalnych czynników, wywołujących stres u pracowników

Problemy pracodawcy

W warunkach gospodarki rynkowej coraz częściej największe problemy pracodawcom sprawiają:

- zwiększająca się konkurencja,
- rosnące koszty zatrudnienia,
- mały popyt na towary i usługi,
- zróżnicowane wymagania i potrzeby klientów.

Wymagania wobec pracownika

Coraz częściej rosnące wymagania związane z pracą, przekraczają możliwości radzenia sobie zwykłego człowieka, gdyż:

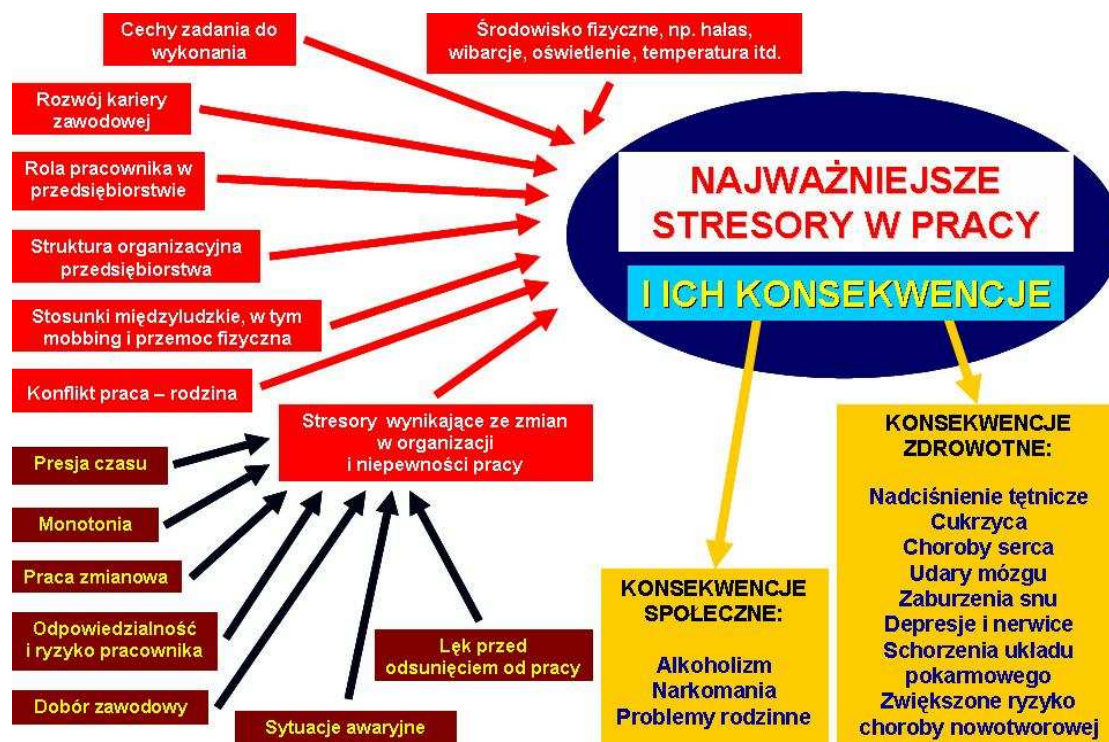
- są zbyt duże,
- trwają zbyt długo,
- pojawiają się zbyt często,
- są niedopasowane do predyspozycji, umiejętności i wiedzy pracowników.

Stres w pracy

Dyskomfort psychiczny dotyczący warunków i wymagań pracy przekraczających w danej chwili możliwości radzenia sobie pracownika (PIP, 2006), to najkrótsza definicja stresu.

Zagrożenia wywołujące stres w pracy, tzw. stresory można podzielić na 8 grup:

1. Środowisko fizyczne, np. hałas, wibracje, oświetlenie, temperatura itd.
2. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.
3. Stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, w tym mobbing i przemoc fizyczna.
4. Rozwój kariery zawodowej pracownika w przedsiębiorstwie.
5. Rola pracownika w przedsiębiorstwie.



Rys. 1. Najważniejsze stresory i konsekwencje ich działania.

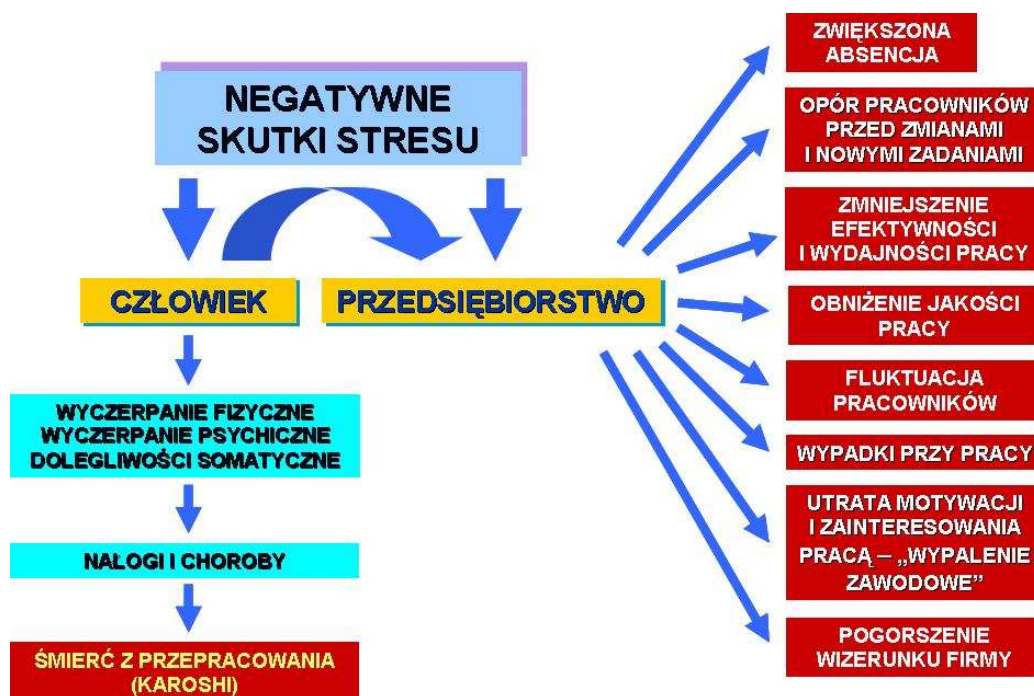
6. Cechy zadania do wykonania.
7. Konflikt praca – rodzina.
8. Stresory wynikające ze zmian w organizacji pracy przedsiębiorstwa i niepewności pracy:
 - presja czasu,
 - monotonia,
 - praca zmianowa,
 - odpowiedzialność i ryzyko pracownika,
 - lęk przed odsunięciem od pracy,
 - dobór zawodowy,
 - sytuacje awaryjne.

Działanie stresorów wywołuje konsekwencje społeczne i konsekwencje zdrowotne dla pracownika (rys. 1). Konsekwencje społeczne to różnego rodzaju patologie społeczne, takie jak alkoholizm, narkomania i rozpad rodziny, a zdrowotne to tzw. choroby cywilizacyjne, np. nadciśnienie tętnicze, cukrzyca, choroby serca, udary mózgu, zaburzenia snu, depresje i nerwice, schorzenia układu pokarmowego, zwiększone ryzyko choroby nowotworowej itp.

Stres działający na pracowników, ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego postrzeganie przez zewnętrznych obserwatorów, w tym w szczególności przez konkurujących z przedsiębiorstwem „uczestników rynku” w określonej branży. Jeżeli stresu doświadcza duża część pracowników przedsiębiorstwa to skutki jego działania zamykają pętlę ujemnego sprzężenia zwrotnego w układzie pracownicy – przedsiębiorstwo. Powstaje swoista zależność: „im więcej stresu w przedsiębiorstwie, tym gorsze wyniki i większy uszczerbek w wizerunku firmy”.

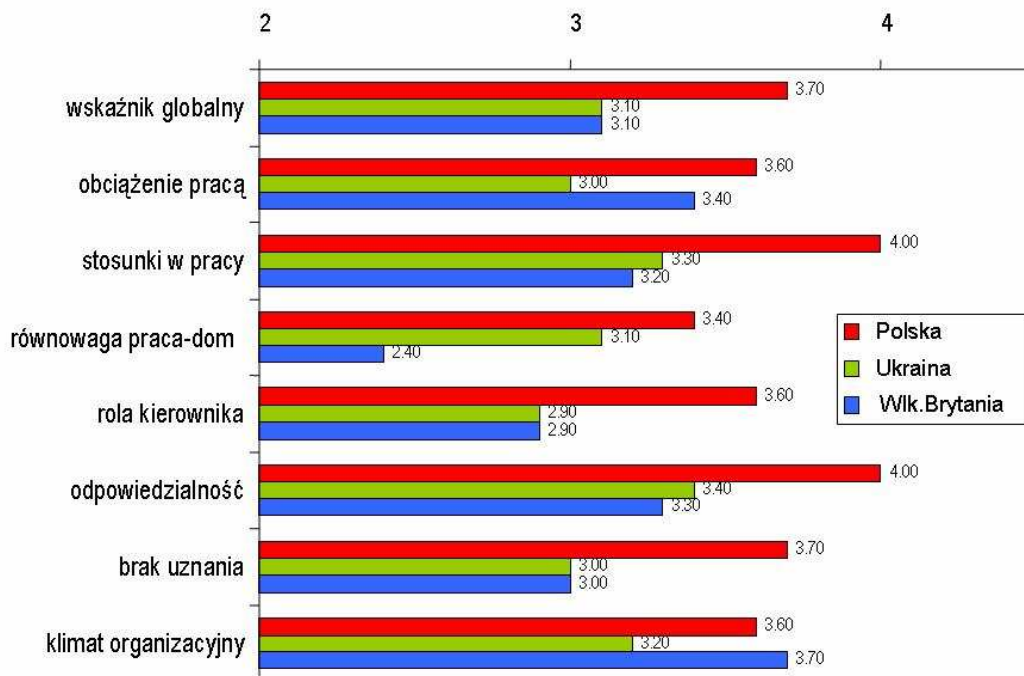
Występuje ona pomiędzy stanem psychofizycznym pracowników, a wynikami i postrzeganiem wizerunku przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej.

Rys 2. pokazuje negatywne skutki stresu i ich wpływ na funkcjonowanie pracownika oraz przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej.



Rys. 2. Negatywne skutki stresu

Szybki rozwój polskiej gospodarki generuje sytuacje wywołujące stres (problem dotychczas nie doceniany) wśród uczestników procesu gospodarczego, a szczególnie wśród osób zatrudnionych na kluczowych, dla funkcjonowania przedsiębiorstw, stanowiskach kierowniczych. Skalę wpływu stresu na funkcjonowanie kierowników w Polsce pokazuje rys. 3.



źródło: wykład prof. Danuty Koradeckiej - CIOP PIB

Rys. 3. Średnie nasilenie źródeł stresu u kierowników z Polski, Ukrainy i Wielkiej Brytanii.

Koszty finansowe stresu w pracy

Koszty społeczne i zdrowotne to nie jedyne koszty jakie generuje stres. Podstawowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest tworzenie zysku finansowego w ramach prowadzonej działalności. Stres w istotny sposób wpływa na wielkość zysku przedsiębiorstwa. Według obliczeń brytyjskich, w skali całego kraju, w Wielkiej Brytanii koszty stresu zawodowego sięgają do 10% produktu narodowego brutto.

Jakie praktyczne czynniki mają wpływ na powstawanie stresu w miejscu pracy?



Rys. 4. Czynniki mogące wywoływać stres u pracowników.

Wysoki poziom stresu może być spowodowany, między innymi, przyczynami tkwiącymi w zlecanym pracownikom zadaniach, sposobie organizacji pracy, sposobie zarządzania pracownikami przez przełożonych lub stosunkami panującymi w przedsiębiorstwie. Jeżeli stresu doświadcza duża część pracowników to należy starannie przyjrzeć się temu problemowi. Na rys. 4 podano przykładowy model potencjalnych czynników mogących wywoływać stres.

Ilościowe i jakościowe obciążenia pracą.

Są to między innymi takie czynniki jak:

1. Przeciążenie ilościowe pracą – przykłady:
 - znaczny wysiłek fizyczny,
 - zaskakiwanie zadaniami,
 - narzucone tempo pracy,
 - praca w pośpiechu,
 - nagłe i znaczne ilości pracy do wykonania,
 - zbyt dużo pracy do wykonania (praca w nadgodzinach, zabieranie pracy do domu),
 - ciągłe zmiany w pracy,
 - ciągła dyspozycyjność.
2. Przeciążenie jakościowe pracą – przykłady:
 - konieczność zachowania ciągłej czujności,
 - zadania trudne i skomplikowane umysłowo,
 - odpowiedzialność za innych ludzi,
 - odpowiedzialność materialna,
 - konieczność wyboru „mniejszego zła”, dylematy moralne w pracy,
 - podejmowanie decyzji o znacznych możliwych konsekwencjach.
3. Niedociążenie jakościowe – przykłady:
 - wykonywanie prostych, powtarzalnych, monotonnych czynności,
 - praca wysoce zautomatyzowana,
 - praca poniżej możliwości pracownika.

Jak stres wpływa na efektywność i jakość pracy? Interakcja wymagań w stosunku do wykonywanego zadania i zakresu kontroli realizacji tego zadania

Amerikanin R. Karasek zaobserwował i zwrócił uwagę na to, że interakcja wysokich wymagań w stosunku do wykonywanego zadania i niskiego zakresu kontroli realizacji tego zadania, jest szczególnie niebezpieczna z punktu widzenia odczuwanego stresu przez pracownika.

Zaproponował model zobrazowany na rys. 5, w którym wskazał cztery podstawowe sytuacje różniące się stopniem nasilenia 2 krytycznych czynników, tj. wymagań i kontroli.

1. Wysokie wymagania – mały zakres kontroli.
Jest to sytuacja szczególnie stresogenna. Pracownik otrzymuje bowiem trudne lub pracochłonne zadanie, nie mając możliwości swobodnego jego wykonania. Zaaplikowanie człowiekowi wysokich wymagań w odniesieniu do wykonywanego zadania wywołuje stan napięcia psychofizjologicznego. Gdy możliwości wykonawcze pracownika zostają ograniczone lub zablokowane i nie ma on wpływu na przebieg kolejno występujących sytuacji, napięcie psychofizjologiczne nie rozładowuje się w toku aktywnych działań i utrzymuje się. Prowadzi to do niepokoju, depresji i ryzyka choroby somatycznej.
2. Wysokie wymagania – duży zakres kontroli.
Taka sytuacja stwarza warunki rozwoju. Przed pracownikiem postawione zostały trudne

zadania, ale też ma możliwości takiego modelowania swego zachowania, by osiągnąć postawione cele.

3. Niskie wymagania – mały zakres kontroli.
Sytuacja taka ani nie pobudza do działania, bo wymagania są niskie, ani nie daje możliwości działania (niska kontrola). Pojawia się więc pasywność w życiu zawodowym, która skutecznie przenosi się na życie prywatne, np. na sposób spędzania czasu wolnego. Jednostka nie ma żadnych możliwości rozwoju. Bardzo podobne zjawisko opisał inny amerykański badacz M.E.P. Seligman i nazwał je „wyczoną bezradnością”.
4. Niskie wymagania – duży zakres kontroli.
Są to sytuacje najbardziej relaksujące, wywołujące najmniejsze napięcie. Wysoki zakres kontroli pozwala optymalnie zareagować na każde pojawiające się – nie wygórowane – wymaganie. Ryzyko złego samopoczucia psychicznego czy choroby somatycznej jest w tym wypadku najmniejsze.

Wydaje się, że najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest zastosowanie kompromisu pomiędzy propozycjami 2 i 4.



Rys. 5. Interakcja wymagań i zakresu kontroli

Najczęściej spotykane przykłady ograniczonego zakresu kontroli nad pracą to:

- brak wiedzy na temat celu swojej pracy,
- brak informacji na temat efektów swojej pracy,
- sztywne, niezmiennie godziny pracy,
- brak możliwości przerwy w pracy w razie potrzeby,
- niemożność decydowania o sposobie pracy,
- praca pod presją innych osób,
- ciągłe zmiany warunków, sposobu lub miejsca pracy.

Stres pracy zmianowej

Na rysunku 5 został przedstawiony najprostszy model stresu pracy zmianowej zawierający tylko trzy elementy: obiektywny stres, subiektywny strain i zmienne pośredniczące (model Rutenfranza z 1976 r.).



Rys. 5. Najprostszy model stresu pracy zmianowej.

Na powyższym modelu stres pracy zmianowej jest przedstawiony jako narażenie pracownika na zmianę fazy aktywności i snu. Odniesieniem są naturalne fazy rytmów około dobowych procesów psychicznych i fizjologicznych.

Przesunięcie fazy aktywności i snu wywołuje u człowieka subiektywny stan, tzw. strain, artykułowany zwiększoną częstotliwością skarg dotyczących złego samopoczucia i/lub subiektywnego odczuwania pogorszenia aktualnego stanu zdrowia, tzw. dobrostanu (ang. well being). Te dwa stany funkcjonują w określonych środowiskach: zawodowym i rodzinnym, w których działają dodatkowe uwarunkowania, tzw. zmienne pośredniczące. Do dodatkowych uwarunkowań można zaliczyć zmienne:

- indywidualne, np. osobowość pracownika, jego sytuacja rodzinna itd.
- organizacyjne, np. system zmianowy ,
- związane z miejscem zamieszkania, np. warunki mieszkaniowe i związane z tym możliwości odpoczynku po pracy, lokalna społeczność – niemożliwość lub ograniczona możliwość uczestnictwa w życiu społecznym środowiska itd.

W literaturze dotyczącej stresu pracy zmianowej, można spotkać się z określeniem zespół lub syndrom nietolerancji pracy zmianowej. Charakterystyczne cechy tego syndromu, dla pracy zmianowej połączonej z pracą w nocy, można opisać niżej wymienionymi, najczęściej spotykanymi objawami (zapis objawów został ułożony w kolejności ich występowania):

- zaburzenia snu
 - chroniczne zmęczenie
 - zaburzenia żołądkowo jelitowe
 - zaburzenia psychoneurotyczne
 - dolegliwości sercowo-naczyniowe
 - zaburzenia funkcjonowania społecznego
 - negatywna postawa wobec pracy zmianowej
 - obniżenie ogólnej satysfakcji życiowej
 - nasilenia palenia tytoniu
 - większe spożycie alkoholu, kawy, narkotyków oraz leków uspokajających i nasennych.
- Warto podkreślić, że po dość charakterystycznych zmianach ze strony układu pokarmowego, nieuchwytnie, w pierwszej fazie, reakcje ze strony układu krążenia trzeba czekać 5÷15 lat.

Proces rozwoju syndromu nietolerancji pracy zmianowej może przebiegać odmiennie u różnych osób. Jedną z koncepcji powstawania syndromu zakłada kilka faz jego powstawania i kształtowania się. Na początku organizm adaptuje się (faza adaptacji), potem następują kolejne fazy sensytyzacji (ang. sensitization – uczulenie), akumulacji i na koniec manifestacji.

Jednym z potwierdzeń niekorzystnego wpływu pracy zmianowej połączonej z pracą w nocy mogą być dane z raportu Professional Sleep Societies Committee on Catastrophes, Sleep and Public Policy z 1991 r.:

- do katastrofy w Czarnobylu doszło o godzinie 1:35;
- do wypadku, który mógł doprowadzić do katastrofy nuklearnej na Tree Mile Island doszło pomiędzy godzinami 4:00, a 6:00 rano;
- podobne zdarzenia i o podobnej porze miały miejsce w David Beese Reactor w Ohio i Rancho Seco Reactor w Kalifornii;
- przyczyną katastrofy wahadłowca Challenger był błąd w ocenie dokonany przez obsługę naziemną popełniony we wczesnych godzinach rannych (ludzie z obsługi naziemnej byli niewyspani z powodu nocnej pracy przed startem wahadłowca);
- błąd motorniczego pociągu towarowego doprowadził do zderzenia z pociągiem osobowym (katastrofa kanadyjskiego pociągu „Hinton” o godzinie 8:41) oraz śmierci 23 osób i olbrzymich strat finansowych (30 mln. dolarów). Motorniczy pracował poprzedniego dnia od 17:30 do 23:30 i spał jedynie 3,5 godziny.

To tylko kilka przykładów katastrof lub wydarzeń, które mogły lub doprowadziły do tragedii, a w których zawiódł człowiek pracujący w systemie zmianowym (z pracą w nocy).

Rola zawodowa i stosunki międzyludzkie w miejscu pracy

Usytuowanie pracownika w organizacji (przedsiębiorstwie) oraz jego funkcjonowanie w ludzkim środowisku pracy, to również istotny czynnik, mający wpływ na poziom stresu.

Oto przykłady:

1. Niejasność roli zawodowej:
 - brak wiedzy na temat przydzielonych obowiązków,
 - nieznany zakres odpowiedzialności,
 - brak wiedzy na temat sposobu pracy (np. brak szkoleń),
 - groźba zwolnienia,
 - konieczność „samozatrudnienia się” w dotychczasowym zakładzie.
2. Konflikt roli zawodowej:
 - niespójne, sprzeczne wymagania przełożonych,
 - sprzeczne oczekiwania ze strony innych osób,
 - kooperacja z wieloma podmiotami,
 - zawieranie ciągłych kompromisów,
 - wpływ pracy na życie rodzinne,
 - niski prestiż rodzaju pracy lub zawodu w społeczeństwie,
 - brak możliwości rozwoju i awansu,
 - praca poniżej aspiracji pracownika.
3. Brak wsparcia:
 - system motywacyjny zorientowany na rywalizację,
 - konflikty między współpracownikami,
 - osamotnienie, izolacja pracownika,
 - brak pomocy,
 - utrudniony kontakt z przełożonym,
 - uznaniowe ocenianie i traktowanie pracowników,

- brak informacji potrzebnych do pracy,
- brak środków, materiałów, urządzeń potrzebnych do pracy,
- nie informowanie o zmianach w firmie,
- przemoc fizyczna i psychiczna w miejscu pracy.

Wypalenie zawodowe

Pani Anna Raj z Wojewódzkiego Ośrodka Medycyny Pracy w Gdańsku pomysłodawca i inicjator programu poprawy jakości świadczeń medycznych poprzez wyposażenie pracowników medycznych w wiedzę i umiejętności z zakresu przeciwdziałania powstawania i rozwoju wypalenia zawodowego od 2004 r. (w 2008 r. program jest kontynuowany) rozpoznaje i ocenia (wspólnie z grupą specjalistów z WOMP) zjawisko wypalenia zawodowego w środowisku pracowników medycznych zatrudnionych w publicznych zakładach opieki zdrowotnej województwa pomorskiego.

W pierwszej fazie programu rozdano 500 kwestionariuszy i z tego uzyskano prawidłowo wypełnionych 460 egzemplarzy.

Większość badanych stanowiły pielęgniarki i położne pracujące na oddziałach szpitalnych - 445 osób. Wśród respondentów przyjęto cztery przedziały stażu pracy:

- 0 – 5 lat,
- 5 – 15 lat,
- 15 – 25 lat,
- powyżej 25 lat

W systemie pracy zmianowej zatrudnionych było 69% (316 osób), a jednozmianowej 31% respondentów.

Objawy wypalenia zawodowego potwierdziło u siebie aż 338 osób - 73,5%. Tylko 122 osoby - 26,5% nie zauważyły u siebie żadnych symptomów.

Najbardziej charakterystyczne objawy wypalenia zawodowego to:

- uczucie nieprzerwanego zmęczenia – 217 osób (58,7%);
- częste bóle głowy – 154 osób (33,4%);
- bezsensowność – 128 osób (27,8%);
- trudności w koncentracji – 110 osób (23,9%);
- nadmierna agresja – 92 osoby (20%);
- zaburzenia pokarmowe – 79 osób (17,2%);
- unikanie kontaktu osobistego – 44 osoby (9,8%).

Większość badanych wymieniała po trzy symptomy, a około 20% osób towarzyszyło więcej niż cztery objawy wypalenia zawodowego.

Badani respondenci podają jako genezę wypalenia zawodowego następujące charakterystyczne przyczyny:

- ogólny brak perspektyw – 65,7%
- kłopoty finansowe – 57,2%
- przeciążenie pracą zawodową – 57,2%
- zła organizacja pracy – 42,4%

Ponad 20 % ankietowanych wskazywało na brak umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Zaledwie 10 % pielęgniarek i położnych poszukiwało przyczyn wypalenia zawodowego w trudnościach rodzinnych.

Zarządzanie stresem w pracy

W literaturze można znaleźć dane bezpośrednio świadczące o tym, iż dla organizacji (koncernu, przedsiębiorstwa itp.) jest opłacalne podejmowanie różnych programów zarządzania stresem. Podobnie jak w innych, bardziej znanych systemach zarządzania,

również w systemie zarządzania stresem jest część, w której występują działania zapobiegawczo – korygujące i ocena działania systemu. Na rysunku 6 pokazano przykładowy, blokowy model systemu zarządzania stresem.



Rys. 6. Przykładowy blokowy model zarządzania stresem

W praktyce koncepcja zarządzania stresem sprowadza się do wdrażania u pracodawców programów polegających na ciągłym monitoringu i pomiarze zagrożeń psychospołecznych w zakładzie pracy, a następnie wdrażaniu systemów lub strategii naprawczych. Strategie naprawcze powinny być ukierunkowane na przedsiębiorstwo (organizacja pracy możliwie, maksymalnie przyjazna dla pracowników) i na pracowników.

Działania skierowane na przedsiębiorstwo:

- przestrzeganie przepisów prawa pracy,
- właściwy dobór osób na stanowiska w grupie kadry kierowniczej,
- opracowanie jasnych i sprecyzowanych zasad funkcjonowania firmy (tzw. kultura organizacyjna),
- wyznaczanie – długo i krótkookresowych celów w działalności przedsiębiorstwa (tzw. polityka firmy),
- ustalanie, z odpowiednim wyprzedzeniem, harmonogramu zadań przedsiębiorstwa,
- zwiększanie wpływu pracowników na funkcjonowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem (przedstawiciel załogi w zarządzie firmy).

Działania skierowane na pracowników:

- selekcja i dobór zawodowy pracowników,
- tworzenie warunków i zachęcanie pracowników do ustawicznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- szkolenia z zakresu zarządzania grupami osób (zespołami pracowników),
- szkolenia z zakresu metod negocjacji, mediacji i rozwiązywania konfliktów międzyludzkich,
- treningi z zakresu zarządzania i gospodarowania czasem,
- nauka asertywności i treningi kształtujące takie postawy,
- nauka technik relaksacyjnych i treningi z tego zakresu.

Podstawą tak rozumianej koncepcji jest współodpowiedzialność oraz współdziałanie pracodawcy i pracowników w celu zmniejszenia poziom stresu w zakładzie.

Skuteczność zarządzania stresem zależy od:

- kształtowania, wśród pracowników i osób zarządzających przedsiębiorstwem, świadomości tego czym jest stres, jakie są jego przejawy oraz jakie konsekwencje społeczno-ekonomiczne wynikają z lekceważenia tego zjawiska;
- zapewnienie zaangażowania się kierownictwa (osób zarządzających przedsiębiorstwem) w program zarządzania stresem;
- współudział (partycypacja) pracowników w planowaniu i realizacji programu zarządzania stresem;
- przygotowanie potrzebnych zasobów (materiałowych, finansowych i ludzkich) do wprowadzenia programu zarządzania stresem.

W USA, w kraju który jako jeden z pierwszych na świecie podjął próbę oceny wpływu stresu na wyniki ekonomiczne, określono kryteria niezbędne do oceny efektywności programu zarządzania stresem. W pierwszej fazie programu zajęto się wydatkami na opiekę zdrowotną pracowników, przyjmując za cele podstawowe:

- spadek wydatków ponoszonych na opiekę zdrowotną,
- spadek poziomu absencji,
- spadek poziomu fluktuacji kadry,
- wzrost produktywności.

W literaturze amerykańskiej można znaleźć konkretne dane świadczące o opłacalności programów zarządzania stresem, np.

- o 75 % spadły koszty związane z chorobami i wypadkami pracowników zatrudnionych w firmie Kenecott Copper,
- o 14% spadła ilość dni absencji w firmie PA Medical Corporation,
- w General Motors każdy 1 dolar zainwestowany w program zarządzania stresem przyniósł 3 dolary zysku, a w firmie Kenecott Copper aż 6 dolarów zysku.

Lepiej zapobiegać niż leczyć, czyli najlepsza na walkę ze stresem jest profilaktyka

Niezależnie od działań pracodawcy, każdy człowiek może, a nawet powinien podjąć próbę opanowania szkodliwego stresu.

Poniżej zostały zaprezentowane najprostsze, sprawdzone i zalecane, a także skuteczne sposoby odreagowywania napięcia psychofizycznego oraz poprawiania odporności na stres. Oto one:

- Utrzymuj kontakt z naturą.
- Przeznacz chwilę czasu wyłącznie dla siebie.
- Porozmawiaj z kimś kto chce cię wysłuchać.
- Podczas odpoczynku staraj się stosować techniki relaksacyjne.
- Uprawiaj sport.
- Zdrowo się odżywiaj.
- Kształtuj i rozwijaj w sobie poczucie humoru.
- Spróbuj nauczyć się lepszego gospodarowania czasem.
- Stawiaj przed sobą realne cele.
- Nie staraj się być zawsze perfekcjonistą.
- Nie zaprzataj sobie głowy sprawami, na które nie masz wpływu.

Jak łatwo zauważyć sposoby te może stosować każdy z nas, niezależnie od tego czy jest pracownikiem czy pracodawcą.

Podsumowanie

Stres jest i zawsze będzie obecny w pracy. Jego nadmierny poziom jest wynikiem niedopasowania wymagań pracy i możliwości człowieka. Warto zapobiegać stresowi, gdyż jest to możliwe i opłacalne dla pracodawcy. Wystarczy tylko wykorzystać powstałe narzędzia, do pomiaru i zarządzania stresem.

Literatura

01. Adams J.D. Creating and maintaining comprehensive stress management training, s. 93-107. W: L.R. Murphy i T. Schoenborn (red.), Stress management in work settings. Cincinnati, OH, United States Department of Health and Human Services. 1987 r.
02. Burke R. J., Richardsen A. M. Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors, s. 191-209. W: P. Dewe, M. Leiter, T. Cox (red.), Coping, Health and Organizations. London, Taylor & Francis. 2000 r.
03. Cieślak R., Łuszczynska-Cieślak A. Zarządzanie stresem w pracy. Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna 21, 2000 r.
04. Everly Jr G.S.; Rosenfeld R., "Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia", PWN, Warszawa, 1992 r.
05. Gniazdowski A. Promocja zdrowia w miejscu pracy. Teoria i Zagadnienia Praktyczne. Łódź, Instytut Medycyny Pracy. 1994 r.
06. Gutmann J., "Jak sobie radzić ze stresem?", Wyd. JEDNOŚĆ, Kielce, 2001 r.
07. Heszen-Niejodek I. Promocja zdrowia – próba systematyzacji z perspektywy psychologa. Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna, 5/6. 1995 r.
08. Ivancevich J.M., Matteson M.T., Freedman S.M., Philips J.S. Worksite Stress Management Interventions. American Psychologist, 45, 1990 r.
09. Jamrożek B.; Sobczak J., "Komunikacja interpersonalna" cz.1, Wyd. eMPi 2 , Poznań, 1996 r.
10. Karasek R.: *Job demands, job decision latitude and mental strain: implication for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 1979 r.
11. Koradecka D. CIOP – PIB. Naukowe podstawy strategii ochrony pracy w standardach europejskich. Materiały z konferencji „Wspólna Europa – wspólne zasady i priorytety Inspekcji Pracy”. Wrocław, 20-21.09.2004 r.
12. Lazarus R.S., Folkman S.: Stress, appraisal and coping. New York, Springer 1984 r.
13. O'Donnell M.P. The corporate perspective, s. 10-37. W: M.P. O'Donnell, T. Ainsworth (red.), Health promotion in the workplace. New York, Wiley. 1984 r.
14. Praca zbiorowa pod redakcją: Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S., Marek T., Pokorski J., Smith L. Stres pracy zmianowej. Przyczyny, skutki, strategie przeciwdziałania. Irena Iskra-Golec and Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych. Kraków, 1998 r.
15. Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J. Preventive stress management in organisations. Washington, DC, American Psychological Association. 1997 r.
16. Reykowski J.: Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego. Warszawa, PWN 1966 r.
17. Rosch P.J., Pelletier K.R. Designing worksite stress management programs, s. 69-91. W: L.R. Murphy, T. Schoenborn (red.), Stress management in work settings. Cincinnati, OH, United States Department of Health and Human Services. 1987 r.
18. Rutenfranz J., Knauth P., Angersbach D. Shiftwork research issues, sleep and shiftwork, New York, Medical and Scientific Books. 1981 r.
19. Seligman M.E.P.: Helplessness: on depression, development and death. San Francisco, Freeman 1975 r.
20. Selye H.: Stress without distress. Philadelphia, Lippincott 1974 r.
21. Studenski R. Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie. Gliwice. Politechnika Śląska 1996 r.
22. Tackling stress: Management standards approach. Health & Safety Executive (HSE). London 2005 r.

23. Wytyczne do programu informacyjnego skierowanego do Pracodawców, pt. „Przeciwdziałanie negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu zawodowego w miejscu pracy”. Departamentu Prewencji Głównego Inspektoratu Pracy w Warszawie. Warszawa 2006 r.