

Rada Naukowa

kmdr prof. dr hab. Tomasz SZUBRYCHT
prof. dr hab. Czesław JARECKI
prof. dr hab. Leopold CIBOROWSKI
kmdr dr hab. Dariusz BUGAJSKI
kmdr dr hab. Jarosław TESKA
kmdr dr hab. Grzegorz KRASNODEBSKI
kmdr dr hab. Krzysztof LIGĘZA
kmdr por. dr Bartłomiej PĄCZEK
kmdr por. dr Jarosław MICHALAK
kmdr por. dr Jerzy KUPIŃSKI
kmdr por. dr Mirosław CHMIELIŃSKI

Komitet Redakcyjny

dr Jerzy BIELEC – Polskie Towarzystwo Ergonomiczne
dr inż. Marlena GAŚSIOR-GŁOGOWSKA – Politechnika Wrocławska
dr Agnieszka FALBA – funkcjonariusz SW, Areszt Śledczy w Gdańsku
dr Edyta ŁOŃSKA – Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
dr inż. Krzysztof REDLARSKI – Politechnika Gdańska
dr Jennet ARSHIMOWA – NEW HSE

Zespół Redakcyjny

mgr inż. Tomasz PŁUCIENNIK
mgr Małgorzata KOCHAŃSKA, mgr Iwona DUDZIUK

Projekt/skład

Zespół

Wydawca:

Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
AKADEMIA MARYNARKI WOJENNEJ
81-127, Gdynia, ul. Inż. Śmidowicza 69
Tel.: +48 501 068 600
e-mail: malgorzata.kochanska@seka.pl
forumbezpieczenstwaformacji@gmail.com

Wydanie pierwsze GDYNIA 2016
Copyright by Akademia Marynarki Wojennej

ISSN: 2543-6392

Spis treści:

| | |
|---|----------------------------------|
| I Pomorskie Forum Bezpieczeństwa | 4 |
| I. STRESZCZENIA WYSTĄPIEŃ KONFERENCYJNYCH | 8 |
| ml. chor dr n. o zdr Agnieszka FALBA | 8 |
| ZESPÓŁ WYPALENIA ZAWODOWEGO WŚRÓD FUNKCJONARIUSZY SŁUŻBY WIĘZIENNEJ - PREWENCJA I PROFILAKTYKA | 8 |
| mjr Robert WITKOWSKI | 9 |
| STRES JAKO NIEODŁĄCZNY ELEMENT SŁUŻBY. PROFILAKTYKA NA PRZYKŁADZIE DOŚWIADCZEŃ SŁUŻBY WIĘZIENNEJ | 9 |
| Grzegorz GLAZA | 10 |
| LISTY KONTROLNE JAKO SPOSÓB POZYSKIWANIA INFORMACJI W TRAKCIE OCENY RYZYKA ZAWODOWEGO WYSTĘPUJĄCEGO NA STANOWISKACH PRACY W JEDNOSTKACH PENITENCJARNYCH.. | 10 |
| Michał CHŁOPECKI | 10 |
| ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY W RESORCIE OBRONY NARODOWEJ | 10 |
| dr Piotr WŁODARCZYK | 11 |
| mgr Monika ŻYBKO | 11 |
| TRE® - JAKO ALTERNATYWA DLA OPANOWANIA SKUTKÓW STRESU O METODZIE TRAUMA RELEASING EXERCISES® | 11 |
| Paweł WODONOS | 11 |
| OUTSOURCING W PRAKTYCE – BEZPIECZEŃSTWO, A EKONOMIA. 11 | |
| DOBÓR ŚRODKÓW OCHRONY INDYWIDUALNEJ W ŚWIECIE ZAGROZEŃ | 11 |
| 3M - ochrona przed upadkiem z wysokości..... | 11 |
| PROFESJONALNE STAŁE SYSTEMY ZABEZPIECZEŃ CHRONIĄCYCH PRZED UPADKIEM Z WYSOKOŚCI NA BUDYNKACH UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ | 12 |
| II. BEZPIECZEŃSTWO W ŚRODOWISKU PRACY i SŁUŻBY | 12 |
| mgr Jolanta CICHOSZ | 13 |
| STRES ZAWODOWY U POLICJANTÓW – ŹRÓDŁA, KONSEKWENCJE, ZAPOBIEGANIE | 13 |
| mgr Magdalena KOBYLARZ | 26 |
| W JAKI SPOSÓB SPORT WPŁYWA NA ZDROWIE FUNKCJONARIUSZEK POLICJI? ZALETY I WADY AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ..... | 26 |
| Informacje dla Autorów | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| mgr inż. Tomasz PŁUCIENNIK..... | 34 |
| STRES JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO NIEPOWODZEŃ W PRACY I W SŁUŻBIE FORMACJI MUNDUROWYCH..... | 34 |
| Information for authors of articles..... | 47 |
| mgr Wadim PROCEL | 47 |
| PTSD PO MISJACH WOJSKOWYCH..... | 48 |
| Występowanie i charakterystyka PTSD | 48 |
| mgr Małgorzata MAZUR-CZAJKA | 55 |

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

| | |
|---|------------|
| ZDEMOTYWOWANY MUNDUROWY NIE JEST GWARANTEM BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA | 55 |
| III. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W PRACY I SŁUŻBIE..... | 65 |
| ml. kpt. mgr inż. Adrian BRALEWSKI..... | 65 |
| BARIERY SYSTEMOWE I SUPLEMENTOWE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM..... | 65 |
| dr inż. Magdalena GIKIEWICZ | 82 |
| METODY PROGRAMOWANIA SIECIOWEGO W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM..... | 82 |
| Istota zarządzania | 83 |
| Iwona DUDZIUK | 93 |
| CZŁOWIEK JAKO GŁÓWNY ELEMENT SKUTECZNEJ ORGANIZACJI PRACY..... | 93 |
| kpt. dr Monika WOJAKOWSKA | 102 |
| ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH GWARANTEM ZDROWEJ ORGANIZACJI” | 102 |
| IV. MATERIAŁY KONFERENCYJNE..... | 113 |
| Agnieszka ŻARDECKA | 113 |
| Jarosław ZYCH..... | 113 |
| BEZPIECZEŃSTWO PRACY W POLACH ELEKTROMAGNETYCZNYCH | 113 |



Budynek AMW w Gdyni oraz loga Uczelni i Wydziału Dowodzenia Operacji Morskich

Fot. Budynku Ze zbiorów AMW/Krzysztof Miłosz. Kolaż: MK

Szanowni Czytelnicy,

Oddajemy Państwu pierwszy numer czasopisma naukowego, które w naszych założeniach stać się ma forum wymiany myśli w obszarze szeroko rozumianego bezpieczeństwa.

Publikacje kierujemy przede wszystkim do środowiska związanego z bezpieczeństwem, studentów I, II i III stopnia oraz pracowników nauki wszystkich środowisk akademickich z kraju i zagranicy. Jesteśmy otwarci na współpracę w wymianie myśli, dzieleniu się dobrymi praktykami czy swoimi poglądami.

Zawartość pierwszego Numeru 1/2016/2017 to efekt, zrealizowanej 19 października 2016 roku w murach Akademii Marynarki Wojennej, I konferencji naukowej pn.: „**Pomorskie Forum Bezpieczeństwa Służby i Pracy Formacji Mundurowych**” przeprowadzonej w ramach społecznej kampanii Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego z Warszawy „Zdrowy pracownik zyskiem firmy”. Szczegóły w numerze.

Zapraszamy do lektury oraz do nadsyłania prac. Informacje dla autorów znajdziecie Państwo wewnątrz numeru oraz na naszej stronie internetowej wydania www.amw.gdynia.pl.



mgr inż. Tomasz Płuciennik

Redaktor Naczelny

I Pomorskie Forum Bezpieczeństwa

Dnia 19 października 2016 roku w murach Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w auli im. Króla Zygmunta Augusta rozpoczęła się konferencja naukowa pt.: **ZDROWIE PRACOWNIKÓW – ZYSKIEM FIRMY (SŁUŻBY)**.

Konferencja naukowa skierowana była do środowiska służb i formacji mundurowych, a w szczególności do kadry naukowo – dydaktycznej, pracowników i studentów związanych z obszarem bezpieczeństwa.

Jej głównym celem było kształtowanie pro bezpiecznych postaw funkcjonariuszy, żołnierzy i pracowników formacji mundurowych, poprzez przedstawienie w formie wystąpień, referatów i artykułów, dobrymi praktykami w tym zakresie, była także podzieleniem się efektami prac badawczych młodych pracowników nauki – doktorantów WDiOM AMW, w tym obszarze.

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

Ideą powstania Forum jest potrzeba wymiany doświadczeń w obszarze poprawy warunków pracy i służby, w czasie którego prelegenci oraz uczestnicy dzielą się będą swoimi opiniami i dobrymi praktykami w tym obszarze.

Pierwsza edycja była realizowana w ramach Informacyjnej Kampanii Społecznej 2016 pn.: „Zdrowie Pracowników - zyskiem firmy, tutaj rozumianej jako Jednostki Wojskowej, Służby, prowadzonej w kraju przez CIOP-PIB.

Kampania społeczna to szereg zorganizowanych działań komunikacyjnych nastawionych na osiągnięcie celu, poświęconych ważnym problemom społecznym. Kampanie mają różny zasięg, a ich efektywność w znacznej mierze zależy od środków finansowych, jakimi dysponują organizatorzy. Najczęściej kampanie społeczne dotyczą problematyki zdrowia, niepełnosprawności, bezpieczeństwa i patologii czy zagrożeń społecznych. Ich realizacja i przeprowadzanie często wymaga angażowania wielu środowisk i instytucji, w tym specjalistów zajmujących się danym zagadnieniem, przedstawicieli środowisk naukowych, lekarzy, policji, itp. Jednym z obszarów, w których kampanie są wykorzystywane jako forma komunikowania ważnych problemów społecznych i ludzkich jest bezpieczeństwo pracy. Prowadzenie kampanii mających na celu podnoszenie wiedzy z zakresu metod przeciwdziałania wypadkom i chorobom wynikającym z wykonywanej pracy - jest traktowane przez Komisję Europejską jako jeden z priorytetów wspólnotowej strategii w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

W roku 2016 r. Centralny Instytut Ochrony Pracy-Państwowy Instytut Badawczy przeprowadził kampanię pt. „Zdrowie pracowników zyskiem firmy”. Celem kampanii było rozwijanie partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w obszarze ochrony zdrowia pracujących poprzez wymianę dobrych praktyk, upowszechnianie wiedzy z zakresu bezpieczeństwa i zdrowia człowieka w środowisku pracy oraz podnoszenie świadomości pracowników i pracodawców z zakresu promocji zdrowia. Promocja zdrowia w miejscu pracy, będąca jednym z priorytetów polityki Unii Europejskiej w zakresie zatrudnienia i spraw społecznych, wpływa bowiem na obniżenie kosztów ekonomicznych i społecznych wynikających z absencji chorobowej, wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

Przyjęte cele były realizowane poprzez:

- organizowanie przedsięwzięć edukacyjnych, informacyjnych i promocyjnych służących budowaniu i rozwijaniu partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w obszarze ochrony zdrowia pracujących poprzez wymianę dobrych praktyk,
- upowszechnianie wiedzy na temat zdrowego stylu życia i zdrowego odżywiania się,
- organizowanie warsztatów uczących radzeniu sobie ze stresem,
- zapewnienie wsparcia psychologicznego dla wszystkich pracowników,
- umożliwienie elastycznego czasu pracy, pracy w domu,
- zapewnienie dostępu do obiektów sportowych i zachęcanie do ćwiczeń,
- organizowanie dla pracowników programów motywujących do zaprzestania palenia papierosów,
- organizowanie kursów sportowych czy konsultacji ze specjalistami,
- organizowanie okresowych badań ciśnienia krwi czy poziomu cholesterolu.

W realizację działań tegorocznej kampanii włączyło się 36 oficjalnych partnerów kampanii (instytucji, organizacji i przedsiębiorstw z całego kraju).¹

W I Pomorskim Forum Bezpieczeństwa Służby i Pracy Formacji Mundurowych wzięło udział 185 uczestników reprezentujących służby i formacje mundurowe oraz przyszłych adeptów szkół wojskowych czy mundurowych.

Przedstawiciele reprezentujące następujące jednostki organizacyjne:

1. 13 Dywizjon Trałowców.
2. Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego Nr 1 w Gdyni.
3. Dywizjon Okrętów Bojowych w Gdyni.
4. Instytut Pamięci Narodowej - Komisja Ścigania Zbrodni Przeciwko Narodowi Polskiemu Oddział W Gdańsku.
5. Izba Celną Gdynia.
6. KM PSP Gdynia.
7. KM Policji Gdańsk.
8. Komenda Straży Miejskiej Gdańsk.
9. KRUS O/Gdańsk.
10. LO AZS "Pomerania".
11. Liceum Ogólnokształcące Akademickiego Zespołu Szkół „Pomerania” Chojnice.
12. IV Liceum Ogólnokształcące im. Marynarzy WOP Gdańsk.
13. OŚ PEWIK Gdynia.
14. Polpharma SA Starogard Gdański.
15. Prokuratura Okręgowa Bydgoszcz.
16. Szkoła Główna Służby Pożarniczej Warszawa.
17. Wyższa Szkoła Bankowa Gdańsk.
18. Wyższa Szkoła Bankowa w Gdyni.
19. Akademia Marynarki Wojennej Gdynia.
20. Wyższa Szkoła Policji w Pile.
21. Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
22. Zespół Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym Gdynia.

oraz przedstawiciele Służby Więziennej z Okręgów:

w Gdańsku, w Bydgoszczy, w Koszalinie, w Olsztynie, we Wrocławiu, w Łodzi.

Otwarcia Forum dokonał JM Rektor-Komendant kmr prof. dr hab. Tomasz SZUBRYCHT – Gospodarz i współorganizator konferencji naukowej.

¹http://www.ciop.pl/CIOPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P34600191121455717829763

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA



Fot. Ze zbiorów AMW/Krzysztof Miłoś

Patronaty:

- Prezydent Miasta Gdyni – dr W. SZCZUREK,
- Okręgowy Inspektorat Pracy PIP w Gdańsku – A.KRASZEWSKA-GODZIĄTKOWSKA, reprezentowana przez Piotra GRONCZEWSKIEGO młodszego inspektora pracy oraz Mariusza MISZEWSKIEGO – starszego referenta,
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie promotora Kampanii,
- Akademia Marynarki Wojennej Gdynia
- Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej Gdańsk
- Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego z Lublina,
- IQ Conference,
- Koalicja Bezpieczni w Pracy,
- Komendant Straży Miejskiej w Gdańsku – mgr inż. Leszek WALCZAK, reprezentacja: mgr inż. Andrzeja CZERAN, mgr Mariusz KAŻMIERCZAK,
- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Służb BHP Oddział w Gdańsku,
- Prezydium Samorządu Doktorantów AMW,
- Redakcja „Przyjaciel przy pracy” ,
- SEKA S.A. Oddział w Gdańsku.
- Stowarzyszenie Ochrony Pracy w Warszawie,

Obrady prowadzili:

1. mgr Małgorzata Kochańska (doktorantka AMW, SEKA S.A.)
2. por mgr Maria Joanna Skwierawska, funkcjonariusz SW
3. mjr Robert Witkowski – Dyrektor Aresztu Śledczego w Elblągu.

Przez cały czas trwania obrad uczestnicy mogli zapoznać się z dedykowaną na potrzeby Forum wystawą oraz punktem konsultacyjnym firmy ROBOD S.A. oraz wystawą nagrodzonych plakatów w XXVII edycji Konkursu pn.: „Stres XXI wieku”

organizowanego przez CIOP-PIB, w roku 2013, XXVIII „Komputerowy świat” z roku 2014.

Wystawa będzie udostępniona ponownie w Bibliotece AMW.

Przez cały czas trwania Forum uczestnicy mogli zapoznać się i uczestniczyć w warsztatach firmy TAM Justyna Pokładnik, która opracowała nowy produkt pn. „TAMgram Zdrowie”, pomocny w przygotowywaniu i realizacji działań służących promocji zdrowia w przedsiębiorstwie.

„TAMgram Zdrowie” składa się z: quizów, krzyżówek, prezentacji, gier na komputer, w które można grać indywidualnie lub w grupach. Dotyczą one m.in. takich tematów jak: alkohol, ergonomia, choroby zawodowe, dopalacze, mobbing, zdrowe odżywianie, stres, pracownicy 50+, syndrom chorego budynku, układ ruchu, zdrowy kręgosłup.

I. STRESZCZENIA WYSTĄPIEŃ KONFERENCYJNYCH

mł. chor dr n. o zdr Agnieszka FALBA

ZESPÓŁ WYPALENIA ZAWODOWEGO WŚRÓD FUNKCJONARIUSZY SŁUŻBY WIĘZIENNEJ - PREWENCJA I PROFILAKTYKA

Przedstawiła pionierskie badania nad wypaleniem zawodowym funkcjonariuszy Służby Więziennej prowadzone przez Machela (1990-1991), J. Nawoja (1998), przedstawiając wnioski z tych badań:

- wraz z wiekiem spada całkowity poziom wypalenia zawodowego, rośnie natomiast wyczerpanie emocjonalne,
- poziom depersonalizacji jest najwyższy na początku kariery zawodowej, następnie ulega systematycznemu zmniejszaniu,
- poziom wypalenia zawodowego wyższy jest u funkcjonariuszy żonatyh
- kobiety doświadczały mniejszego wypalenia niż mężczyźni,
- im większa grupa osadzonych, tym większy był poziom wypalenia zawodowego (wyjątek stanowili wychowawcy),
- typy zakładów karnych miały wpływ na poziom wypalenia; największy był u funkcjonariuszy pracujących w oddziałach specjalnych, następnie aresztach śledczyh, zakładach półotwartych i otwartych, a najmniejszy w zakładach zamkniętyh,
- osoby z zewnętrznym poczuciem kontroli wypalały się w większym stopniu niż z wewnętrznym.

Polskie badania: E. Pindel (2005 r.).

- Badania empiryczne na grupie 100 funkcjonariuszy SW, zatrudnionych na stanowiskach wychowawców działu penitencjarnego, oddziałowych i strażników działu ochrony w jednostkach województwa małopolskiego - wskazał na istnienie wypalenia zawodowego wśród personelu penitencjarnego.
- Potwierdza, iż w zawód więźniaka immanentnie „wpisane jest” duże prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia zawodowego. B. Witkiewicz (2006r.)

- W swoich badaniach nad kondycją psychiczną funkcjonariuszy (604 funkcjonariuszy), w części „Osadzeni jako źródło stresu” wymienione zostały: narażenie na nieuzasadnione skargi (23-33%), potencjalne zagrożenie fizyczne i psychiczne (18-39%), osobisty spadek tolerancji na przejawy patologii (4-15%), ilość i rodzaj problemów osadzonych do rozwiązania (4-13%), presja osadzonych (3-10%), brak odczuwania efektów własnej pracy (4-9%).

mjr Robert WITKOWSKI

SW Elbląg

STRES JAKO NIEODŁĄCZNY ELEMENT SŁUŻBY. PROFILAKTYKA NA PRZYKŁADZIE DOŚWIADCZEŃ SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

Omówił wyniki badania ankietowego ze swojej jednostki penitencjarnej dotyczącego zjawiska stresu w służbie i sposobów jego niwelowania. W badaniu uczestniczyło 65,4% populacji zatrudnionych w areszcie śledczym 85 osób (77 funkcjonariuszy i 8 pracowników cywilnych).

- 52,0 % uważa, że często spotyka się z sytuacjami stresującymi w służbie
- 37,3% twierdzi, że stres w służbie występuje, choć rzadko
- 10,7 % nie łączy stresu z wykonywanymi obowiązkami służbowymi

Wskazywane źródła stresu:

- presja czasu - 37 osób,
- nadmierna ilość obowiązków- 35 osoby,
- agresywne i wulgarne zachowania osadzonych - 30,
- bezpodstawne skargi osadzonych - 22,
- występowanie zdarzeń nadzwyczajnych – 15,
- także relacje z innymi pracownikami- 15,
- i inne.

W wystąpieniu podkreślono świadome działania zmierzające do redukcji stresu związanego ze służbą, które podejmuje 85,7% badanych. Wskazywane sposoby podejmowanych działań, to aktywność fizyczna (bieganie, rower, turystyka, siłownia) - 63% badanych, czytelnictwo książek, film i kino, muzyka, wędkarstwo, ogród i działka, turystyka, historia, informatyka, teatr, kulinaria, gry video, spotkania towarzyskie, majsterkowanie, rysunek, wolontariat – 47% badanych.

Na uwagę zasługuje fakt, że według badań OBOP tylko 15 % Polaków jest aktywna fizycznie na tym tle fizyczność funkcjonariuszy Służby Więziennej wypada zdecydowanie korzystniej.

Grzegorz GLAZA

SW Gdańsk

**LISTY KONTROLNE JAKO SPOSÓB POZYSKIWANIA INFORMACJI
W TRAKCIE OCENY RYZYKA ZAWODOWEGO WYSTĘPUJĄCEGO NA
STANOWISKACH PRACY W JEDNOSTKACH PENITENCJARNYCH**

Dla uczestników Forum było to potwierdzenie skuteczności stosowania tego narzędzia pracy.

Michał CHŁOPECKI

Stowarzyszenie Pracowników Służby BHP Oddział w Gdańsku

**ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY W RESORCIE
OBRONY NARODOWEJ**

Doświadczenie zdobyte w latach 2000-2006 w służbie BHP Stoczni Marynarki Wojennej, a od roku 2006 wykonuje zadania służby w Resorcie Obrony Narodowej, wiceprzewodniczący Głównej Komisji Rewizyjnej OSPSBHP.

W wystąpieniu m.in.: przedstawił: Dobre Praktyki mające wpływ na zdrowie żołnierzy i pracowników będące jednocześnie zyskiem organizacji:

- własne Laboratorium środowiska pracy - WOMP
 - WDT do badań urzędzeń dozorowych.
 - silne wsparcie ze strony Społecznej Inspekcji Pracy i ZZ.
 - zhierarchizowana struktura – np. JW - IWSZ – DSS MON
 - uczestnictwo w odprawach – targach np. SAWO.
 - organizacja szkoleń we współpracy z OIP, CIOP i innymi instytucjami np. ŻW.
 - możliwość korzystania z obiektów sportowych MON.
-

dr Piotr WŁODARCZYK

psycholog, były sportowiec od 2008 roku certyfikowany coach International Coaching Communicaty, akredytowany superwizor Izby Coachingu, twórca przedmiotu coaching zdrowotny

mgr Monika ŻYBKO

przeprowadziła w trakcie trwania Forum warsztaty, certyfikowany trener TRE

TRE® - JAKO ALTERNATYWA DLA OPANOWANIA SKUTKÓW STRESU O METODZIE TRAUMA RELEASING EXERCISES®

Prelegenci wyjaśnili podstawy powstania tej metody jako skutecznej terapii w prewencji pracy, skutkami stresu i przeciążeń emocjonalnych. Uczestnicy Forum dowiedzieli się:

- na czym polega wpływ ćwiczeń TRE®.
- o pracy struktur mózgu w sytuacji stresu i traumy.
- o etapach sesji TRE®.

Paweł WODONOS

Dyrektor ds. outsourcingu - ROBOD SA

OUTSOURCING W PRAKTYCE – BEZPIECZEŃSTWO, A EKONOMIA. DOBÓR ŚRODKÓW OCHRONY INDYWIDUALNEJ W ŚWIECIE ZAGROŻEŃ

W swojej prezentacji omówił praktykę współpracy z jednostkami budżetowymi i możliwością trafnego, dedykowanego środka ochrony indywidualnej na potrzeby danego kontrahenta, jego stanowiska i zagrożeń występujących na nim.

3M - ochrona przed upadkiem z wysokości

PROFESJONALNE STAŁE SYSTEMY ZABEZPIECZEŃ CHRONIĄCYCH PRZED UPADKIEM Z WYSOKOŚCI NA BUDYNKACH UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ

Fot. Ze



zbiorów

AMW/Krzysztof Miłosz

II. BEZPIECZEŃSTWO W ŚRODOWISKU PRACY I SŁUŻBY

mgr Jolanta CICHOSZ

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
II rok studiów doktoranckich

STRES ZAWODOWY U POLICJANTÓW – ŹRÓDŁA, KONSEKWENCJE, ZAPOBIEGANIE

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono źródła stresu u czynnych policjantów na podstawie dostępnych badań i statystyk. Wykazano wpływ stresu na produktywność pracy policjanta oraz na powstawanie zachowań kontr produktywnych. Następnie zaprezentowano podejmowane działania zapobiegawcze w stosunku do funkcjonariuszy policji obciążonych stresem zawodowym.

ABSTRACT

In this article are presented the sources of stress related to active duty Police officers based on available researches and statistics. It was showed influence of stress on efficiency of policeman work and rising of anti-productive behaviors. The next issue presents prevent actions which were taken in the ratio of police officers bearing a heavy burden of stress in their work.

Słowa kluczowe: policja, stres, stres zawodowy, służby mundurowe

Key words: Police, stress, professional stress, law enforcement

Stres jest nieodłącznym czynnikiem występującym u każdego człowieka. Jest naturalnym elementem życia ludzi, mającym funkcję zarówno mobilizującą do działania jak i demobilizującą. Definiowany jest w literaturze w różny sposób. Według słownika psychologicznego stres to „stan, w którym znajduje się organizm zagrożony utratą równowagi pod wpływem czynników lub warunków narażających na niebezpieczeństwo jego mechanizmy homeostatyczne”². Natomiast R.J. Gerrig i P.G. Zimbardo określili stres jako „zespół reakcji organizmu na zdarzenia bodźcowe, które zakłócają stan jego równowagi i wystawiają na próbę lub przekraczają jego zdolność radzenia sobie. Do zdarzeń bodźcowych można zaliczyć szeroki zakres warunków zewnętrznych i wewnętrznych, które zbiorczo nazywane są stresorami”³. W rozważaniach na temat stresu nie sposób pominąć teorii stresu R. Lazarusa i S. Folkmana, według których stres to „określona relacja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi”⁴. Ta relacja została nazwana transakcją pomiędzy jednostką a otoczeniem. Transakcja pokazuje, że jednostka-człowiek oraz otoczenie- sytuacja, w której człowiek się znajduje stanowią zjawisko stresu. Według teorii transakcyjnej każde wydarzenie, w jakim człowiek

² N. Sillamy, *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979

³ R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 2008, s. 399

⁴ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*. Springer-Verlag, New York 1984, s.19

uczestniczy jest subiektywnie oceniane przez jednostkę jako: bez znaczenia, sprzyjająco-pozytywne, stresujące. Transakcja stresująca może być postrzegana przez człowieka jako strata/krzywda - szkoda, uraz, zdarzenie już zaistniało; zagrożenie - przewidywane wystąpienie szkody; opanowanie – własna ocena możliwości opanowania danej sytuacji, antycypowanie szkód i zysków. Ocenę tę nazwano pierwotną. Jak twierdzą autorzy jednostka uczestnicząc w różnych zdarzeniach, sytuacjach dokonuje również oceny wtórnej, która jest związana z wartościowaniem swoich możliwości i zasobów radzenia sobie z sytuacją stresową. Warunkiem koniecznym do zaistnienia oceny pierwotnej i wtórnej jest świadome lub nieświadome określenie, że dane zdarzenie, sytuacja jest dla człowieka ważna. R. Lazarus i S. Folkman w swojej teorii twierdzą, że skutki stresu są zależne nie tylko od sytuacji w jakiej człowiek się znajdzie ale również od sposobu poradzenia sobie przez jednostkę z taką sytuacją.

W literaturze przedstawiającej tematykę związaną ze stresem, występuje ponadto pojęcie stresu zawodowego. Według J. Barczyka⁵ stres zawodowy to stres, który pojawia się w różnych sytuacjach, zdarzeniach związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych w pracy zawodowej.

Dla każdego indywidualnego człowieka poziom stresu zawodowego może być różny w zależności od różnych czynników, tj. konkretnych warunków pracy, kierownictwa, współpracowników i mnóstwa innych czynników, które odgrywają rolę w stresie.

R. Lazarus i J. Cohen⁶ wyróżnili trzy grupy źródeł stresu, stresorów wywołujących stres, tj.:

- kataklizmy, czyli nieprzewidywalne wypadki, w których uczestniczy kilka osób lub duża część społeczności, np. wojny, klęski żywiołowe, skażenie środowiska, katastrofy techniczne
- stresory osobiste, tj. rozwód, utrata pracy, utrata kogoś bliskiego
- stresory drugoplanowe, tj. codzienne kłopoty życiowe, uporczywe problemy życia codziennego.

Dwaj psychiatry T. Holmes i R. Rahe⁷ opracowali skalę Social Readjustment Rating Scale (SRRS) zawierającą listę stresujących zdarzeń życiowych, obejmującą zarówno pozytywne jak i negatywne zdarzenia. Psychiatry badali siłę względną działania sytuacji stresujących, przypisując bodźcowi wartość umowną jednostek stresu w skali 0-100. Na szczycie umieścili śmierć współmałżonka jako wydarzenie najbardziej traumatyczne, przypisując mu stupunktową, czyli najwyższą wartość stresu. Najmniej stresujące według tej skali są drobne wykroczenia związane z naruszeniem prawa, przypisano im 11 jednostek wartości stresu.

Stresory wg T. Holmes'a i R. Rahe'a:

- Śmierć współmałżonka (100)
- Rozwód (73)
- Separacja (65)
- Więzienie (63)
- Śmierć bliskiej osoby z rodziny (63)
- Choroba własna, uraz ciała (53)
- Ślub (50)

⁵ J. Barczyk, *Stres zawodowy i jego skutki*, Katowice 1988, s. 5

⁶ R. Lazarus, *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, Nowiny Psychologiczne 1986, nr 3-4

⁷ T.H. Holmes, R.H. Rahe, *The social readjustment rating scale*, Journal of psychosomatic research 11.2 1967, s. 213-218

- Zwolnienie z pracy (47)
- Pogodzenie się ze współmałżonkiem po kłótni (45)
- Przejście na rentę lub emeryturę (45)
- Choroba członka rodziny (44)
- Cięża (40)
- Problemy seksualne (39)
- Pojawienie się nowego członka rodziny (39)
- Reorganizacja w pracy (39)
- Zmiana statusu finansów (38)
- Śmierć przyjaciela (37)
- Zmiana stanowiska pracy (36)
- Problemy w rodzinie (35)
- Kredyt, duże obciążenia finansowe (30)
- Problemy z uzyskaniem kredytu, z hipoteką (30)
- Włamanie, napad, kradzież (30)
- Awans zawodowy, obniżenie stanowiska (29)
- Opuszczenie domu przez dziecko (29)
- Problemy z teściami (29)
- Sukcesy osobiste (28)
- Rozpoczęcie pracy lub utrata pracy przez małżonka (26)
- Rozpoczęcie, zakończenie nauki (26)
- Zmiana warunków życia (25)
- Zmiana dotychczasowych nawyków (24)
- Problemy z szefem (23)
- Zmiana warunków, godzin pracy (20)
- Zmiana miejsca pobytu (20)
- Zmiana szkoły (20)
- Zmiana dotycząca sposobu spędzania wolnego czasu (19)
- Zmiana dotycząca aktywności religijnych (19)
- Zmiana znajomych (18)
- Pożyczka pieniężna (18)
- Zmiana przyzwyczajzeń związanych ze snem (16)
- Zmiana kontaktów rodzinnych (15)
- Zmiana sposobu żywienia (15)
- Wakacje, urlop (13)
- Święta Bożego Narodzenia (12)
- Drobne wykroczenie związane z naruszeniem prawa

T. Holmes i R. Rahe udowodnili swoimi badaniami istnienie korelacji pomiędzy siłą stresorów, a chorobami. Wynik powyżej 300 jednostek wartości stresu powoduje wzrost prawdopodobieństwa zachorowania na poważne choroby do 79% w ciągu najbliższych dwóch lat, w przedziale 199-200 wzrost prawdopodobieństwa zachorowania na poważne choroby do 51% w ciągu najbliższych dwóch lat, w przedziale 150-199 wzrost prawdopodobieństwa zachorowania na poważne choroby do 37% w ciągu najbliższych dwóch lat.

Ustawą z dnia 6 kwietnia 1990r o Policji została powołana Policja jako umundurowana i uzbrojona formacja służąca społeczeństwu, przeznaczona do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego⁸. Ustawa wyznaczyła jednocześnie podstawowe zadania jakimi Policja ma się zajmować, tj. m.in. ochrona zdrowia i życia ludzkiego, mienia przed wszelkimi działaniami przestępczymi

⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990r o Policji, Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 179, s. 1

naruszającymi te dobra; ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego; zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń, zapobieganie zjawiskom kryminogennym; ściganie sprawców przestępstw i wykroczeń; prowadzenie działań kontrterrorystycznych⁹.

Ustawa określa teoretycznie wykonywane przez Policję zadania. Co to oznacza w praktyce? Policjant nie pracuje, policjant służy na rzecz społeczeństwa. Wykonuje zadania w zakresie niesienia pomocy, wysłuchiwanie problemów ludzi, niesienia pomocy w zakresie przemocy domowej, prowadzi pogadanki prewencyjne ale też przesłuchuje świadków i podejrzanych, zatrzymuje osoby i rzeczy, przeszukuje osoby i rzeczy, uczestniczy w pościgach, w konwojach niebezpiecznych przestępców i deportacjach, misjach zagranicznych, uczestniczy w różnych działaniach antyterrorystycznych, zabezpieczeniach miejsc zdarzeń, bierze udział w obsłudze wypadków i kolizji samochodowych, udziela pierwszej pomocy medycznej, uczestniczy w zdarzeniach takich jak zabójstwa, samobójstwa czy oględziny ciał tragicznie zmarłych dzieci, zmasakrowanych ciał. Wykonuje swoją służbę w nieprzewidywalnych, często krytycznych sytuacjach, naraża się na agresję fizyczną podczas działań porządkowych, ma kontakt ze środowiskami przestępczymi. Nie sposób pominąć tutaj takich zadań Policji jak nakładanie mandatów, możliwość używania środków przymusu bezpośredniego, w tym broni czy wykonywanie ogromnej pracy operacyjnej.

Różnorodność wykonywanych zadań przez policjantów pokazuje, że policjant musi działać w sposób opanowany ale jednocześnie energiczny, być zarówno wrażliwy dla krzywdę ludzką jak i być twardzielem radzącym sobie nie tylko fizycznie z najgroźniejszymi przestępcami ale również psychicznie. Ta różnorodność wykonywanych zadań jak i różnorodność sytuacji, w tym sytuacji traumatycznych, związanych z pełnieniem służby z jakimi policjanci spotykają się na co dzień w swojej pracy zawodowej powoduje ogromne obciążenie stresem. Do tego dochodzi jeszcze presja społeczna i ciągła obserwacja pracy policjanta przez społeczeństwo i media.

Stres jest codziennością w pracy zawodowej każdego policjanta. Czynnikiem stresującym jest konieczność podejmowania szybkich, konkretnych, zdecydowanych decyzji podczas wykonywania obowiązków służbowych na miejscu zdarzenia czy interwencji, konieczność podejmowania się różnych zadań (ratowania życia, zatrzymywania przestępców i innych osób, przeszukań pomieszczeń, rzeczy i osób) kierując się nie tylko naturalnymi odruchami ale przede wszystkim obowiązującymi przepisami prawa. Do tego dochodzi jeszcze poczucie odpowiedzialności zarówno za swoje działania (odpowiedzialność dyscyplinarna i karna) jak i odpowiedzialność funkcjonariuszy policji za pojedynczego człowieka, grupę ludzi za ich bezpieczeństwo zarówno indywidualne jak i zbiorowe.

Praca policjanta to nie jest praca o stabilnym poziomie stresu, do którego można się przyzwyczaić. Zarządzenie Nr 53 Komendanta Głównego Policji z dnia 6 października 2014r¹⁰ wskazuje sytuacje kryzysowe w jakich policjant uczestniczy, tj.:

1. Śmierć policjanta
2. Samobójstwo lub usiłowanie popełnienia samobójstwa przez policjanta lub pracownika
3. Użycie przez policjanta broni palnej lub środków przymusu bezpośredniego, w wyniku których wystąpiła śmierć lub ciężki uszczerbek na zdrowiu
4. Uczestniczenie policjanta w sytuacji, w której wystąpiło bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia policjanta lub innych osób
5. Wykonywanie czynności służbowych podczas klęski żywiołowej, katastrofy czy aktu

⁹ Tamże

¹⁰ Zarządzenie Nr 53 Komendanta Głównego Policji z dnia 6 października 2014r w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji, §8

terroryzmu

6. Bezpośredni kontakt funkcjonariusza policji ze śmiercią dziecka
7. Udział funkcjonariusza w czynności odebrania dziecka z rodziny
8. Ciężka choroba policjanta lub osoby mu bliskiej
9. Stosowanie przemocy fizycznej, psychicznej w rodzinie policjanta
10. Podjęcie wobec policjanta czynności związanych z podejrzeniem popełnienia
11. Wszystkie te obciążenia psychiczne powodują, że służba policjanta jest zaliczana do najbardziej stresujących zawodów.

Źródła stresu u policjantów były przedmiotem badań wielu badaczy. Jedną z nich była Izabela Krzyna, która przeprowadziła badania policjantów w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie¹¹. Autorka na podstawie ankiet wypełnianych przez słuchaczy WSPol opracowała wykaz stresorów występujących u policjantów. Wyróżniła następujące źródła stresu zawodowego w stosunkach służbowych wśród policjantów, tj.:

- słaby rozwój skutecznego systemu rozwiązywania problemów stresujących funkcjonariuszy
- dezintegracja środowiska policyjnego
- niskie zarobki, nie zapewniające utrzymania rodziny
- przedmiotowe traktowanie funkcjonariuszy
- ciągle zagrożenie postępowaniem dyscyplinarnym, co stwarza sytuacje lękowej motywacji do pracy
- zagrożenie odpowiedzialnością dyscyplinarną w stosunku do funkcjonariuszy, którzy popełnili przewinienia
- poczucie osamotnienia w pracy, nie możliwość liczenia na pomoc ze strony innych policjantów oraz przełożonych
- niski poziom wiedzy zawodowej, niekompetencja
- brak profilaktyki
- słaby system motywacyjny, niejasny system awansów
- złe warunki socjalne w jednostkach policji, niedbałość o dobre warunki pracy dla funkcjonariuszy
- zbyt dużo biurokratycznej i nie docenianej pracy
- zła organizacja pracy, poczucie niepewności wynikające z działania pod silną presją, niedobór informacji

Ponadto autorka przedstawiła źródła stresu, biorąc pod uwagę osobistą sferę życia policjantów. Najbardziej stresujące dla badanych policjantów okazały się:

- konflikty w małżeństwie
- niski poziom życia, życie na pograniczu ubóstwa
- życie na kredyt, zadłużenie w bankach i kasach zapomogowo-pożyczkowych
- niemożność kupienia mieszkania
- niska akceptacja społeczna pracy funkcjonariuszy Policji
- nie posiadanie wiedzy z zakresu radzenia ze stresem przez policjantów

Komenda Główna Policji zleciła naukowcom z Zakładu Psychologii Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi przeprowadzenie badań dotyczących stresogenności ich pracy. Badania były przeprowadzone za pomocą ankiet, które wypełniali funkcjonariusze wykonujący zadania patrolowo-interwencyjne, dzielnicowi oraz dyżurni. Z badań tych wynikało, że dla funkcjonariuszy policji największymi źródłami stresu są:

¹¹ I. Krzyna, *Źródła stresu zawodowego w Policji*, materiały z seminarium szkoleniowego „Rola psychologa w Policji”, WSPol Szczytno 1997, s. 14-15

- niepewność wynikająca z braku pełniej informacji i określonego celu,
- odpowiedzialność za popełnione przewinienia czy błędy a co za tym idzie surowe i niesprawiedliwe traktowanie przez przełożonych,
- wyznaczanie niezaplanowanych zadań i konieczność ich szybkiego, pośpiesznego wykonywania,
- niedoceniające pracy funkcjonariuszy przez ich przełożonych,
- konieczność całodobowej dyspozycyjności,
- bezwzględne wywiązywanie się z różnych wyznaczonych terminów,
- zbyt dużo pracy, przeciążenie pracą,
- brak dobrych warunków pracy,
- zmiany system pracy,
- niewłaściwe traktowanie policjantów przez ich przełożonych¹².

Socjolog dr Monika Żak zajmująca się od 2009 r badaniem różnych grup pracowniczych zaliczanych do zawodów wysokiego ryzyka, przebadła również grupę zawodową jaką jest policja. Badania zostały przeprowadzone na grupie 912 funkcjonariuszy policji i dotyczyły m.in. wpływu pracy zawodowej policjantów na stan ich zdrowia psychicznego i fizycznego, określenia poziomu stresu funkcjonariuszy, wypalenia zawodowego oraz chorób będących wynikiem pracy tej grupy zawodowej. Z badań wynikało, że głównym źródłem stresu funkcjonariuszy policji nie są zagrożenia z jakimi spotykają się na co dzień w swojej służbie ale nadmierna biurokracja, przerost formalności co powoduje konieczność spędzania dużo czasu „za biurkiem” zamiast „w terenie” oraz presja czasu, dużo pracy - mało czasu, terminowość¹³. Badania wykazały ponadto, że 59,2 % badanych funkcjonariuszy stwierdziło, że służba w policji jest przyczyną ich konfliktów w rodzinie, które z kolei są spowodowane zbyt dużą ilością czasu spędzanego w pracy, niebezpieczeństwem i ryzykiem ponoszonym podczas służby, zazdrością czy zbyt małymi zarobkami¹⁴. Z przeprowadzonych przez M. Żak badań wynika również, że służba w policji wpływa na częstotliwość rozwodów wśród funkcjonariuszy. Jako przyczyny rozwodów funkcjonariusze podali brak czasu dla rodziny, zły stosunek do służby i brak zrozumienia ze strony partnera/partnerki życiowej, poczucie zagrożenia i niebezpieczeństwa¹⁵.

W 2011r. zostały przeprowadzone wśród funkcjonariuszy policji badania satysfakcji z pracy policjantów i pracowników policji¹⁶, z których można wywnioskować jakie czynniki wywołują stres w pracy funkcjonariuszy policji. Na pytanie które z wymienionych rzeczy przyczyniają się do niezadowolenia z pracy w Policji, 60,6% biurokrację wskazało jako najwyższy poziom niezadowolenia. W pierwszej piątce znalazły się ponadto: słabe wynagrodzenie 59,3%, niesprawiedliwe traktowanie 38,3%, ciągłe zmiany organizacyjne 36%, brak możliwości awansu, złe warunki pracy. Funkcjonariusze wskazali również zbyt dużą biurokrację jako utrudniającą im codzienną służbę. Innymi czynnikami utrudniającymi wykonywanie obowiązków służbowych były: praca „pod statystykę”, zbyt krótki czas na wykonywanie niektórych badań, nadmierne obciążenie pracą, zbyt częste wykonywanie zadań nie związanych ze służbą, brak stabilizacji zawodowej.

Zawód policjanta jako przedmiot badań w innych krajach

¹² B. Hołyst, *Stres w Policji: Zapobieganie jego powstawaniu i skutkom*, Postępy kryminalistyki, t.8, Legionowo 2000, s. 23

¹³ M. Żak, *Stres w mundurze*, Gazeta Uniwersytecka UŚ w Katowicach, nr 7 (227) kwiecień 2015

¹⁴ M. Żak, *Życie rodzinne w sferze zawodów wysokiego ryzyka (na przykładzie zawodu policjanta)*, Uniwersytet Śląski 2015, s. 139-140

¹⁵ Tamże, s.148

¹⁶ Portal intranetowy KWP w Gdańsku, *Wyniki badań satysfakcji z pracy policjantów i pracowników Policji*, 2011

Amerykański portal pracy Careercast¹⁷ corocznie przedstawia najgorsze i najlepsze zawody świata, pozyskując dane z amerykańskich biur statystycznych stanowiących część amerykańskiego Departamentu Pracy. W zestawieniu wyróżnia 200 zawodów. Lista jest sporządzana na podstawie oceny czterech podstawowych kryteriów, tj. środowiska pracy, kryterium dochodowego, perspektyw zawodowych, stresu. W ocenie stresogenności danego zawodu brane jest pod uwagę 11 czynników związanych z wykonywaniem zawodu, tj. podróże służbowe, potencjał wzrostu dochodu, terminy, praca w oczach opinii publicznej, konkurencyjność, wymagania fizyczne, warunki środowiskowe, zagrożenia napotymane w danym zawodzie, narażenie własnego życia na ryzyko, narażenie życia innych na ryzyko, kontakt ze społeczeństwem. Kryterium stresu pozwoliło na wyodrębnienie najbardziej stresujących zawodów. W rankingu tym na najwyższych pozycjach zawodów stresogennych znalazły się służby mundurowe, w tym policjanci. W roku 2016 policjanci uplasowali się na 4 miejscu pod względem wielkości stresu związanego z wykonywaniem tego zawodu. Policjantów pod względem stresu zawodowego wyprzedzili kolejno: strażacy, wojskowi, piloci samolotów.

W przedstawionym zestawieniu stres związany z wykonywaniem zawodu policjanta plasuje się od 2013r w pierwszej dziesiątce najbardziej stresujących zawodów. Biorąc pod uwagę 200 zawodów, jakie są przedstawione przez przedmiotowy portal, jest to pozycja bardzo wysoka. Ponadto widoczny jest stały wzrost pozycji tego zawodu w ciągu ostatnich pięciu lat w rankingu Careercast od pozycji 14 w 2012 do pozycji 4 w roku 2016. Należy zwrócić uwagę na to, że w najwyższych pozycjach w rankingu występują niezmiennie ogólnie rzecz ujmując zawody mundurowe, tj. strażacy, wojskowi, piloci samolotów. Chociaż przytoczone rankingi dotyczą Stanów Zjednoczonych to uwzględniając specyfikę pracy policjantów amerykańskich (większe zagrożenia atakami terrorystycznymi, zróżnicowane społeczeństwo pod względem rasowym a tym samym tradycyjnym i obyczajowym środowiskiem) to jednak można te wyniki przenieść na specyfikę służby polskiego policjanta.

Podobne wnioski można wysunąć na podstawie badań przeprowadzonych przez naukowców z Wielkiej Brytanii¹⁸. Badacze z Uniwersytetu Manchester zbadali 150 zawodów pod względem wysokości stopnia w jakim dany zawód stanowi źródło stresu. Policja znalazła się na drugim miejscu. To wskazuje, że jest to jeden z najbardziej stresogennych zawodów.

Jakie konsekwencje powoduje stres w życiu zawodowym? Powszechnie wiadomo, że krótkotrwały stres w pracy zawodowej jak i w codziennym życiu może mieć pozytywny wpływ. Taki stres w zależności od sytuacji wyostrza zmysły, mobilizuje pamięć, wzmacnia odporność organizmu. Podnosi ponadto kreatywność, wzmacnia intensywność działania, mobilizuje do działania. Zupełnie inaczej stres wpływa na organizm, gdy jest przewlekły, długotrwały.

¹⁷ <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2016-ranking-200-jobs>

¹⁸ Z. Przybylak, *Praca źródłem stresów*, Aura 1991, nr 12, s. 4-5

Tab. nr 1. Najbardziej stresujące zawody wg portalu Careercast w ostatnich pięciu latach¹⁹

| Zawód | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Strażak | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Wojsko wyższego szczebla | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Wojsko | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Pilot samolotu | | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Policjant | 14 | 10 | 10 | 6 | 4 |
| Koordynator eventów | 5 | 4 | 6 | 7 | 5 |
| Dziennikarz prasowy | | 7 | 9 | 3 | 6 |
| Osoba zarządzająca korporacją | 7 | 6 | 8 | 10 | 7 |
| Public Relations | 6 | 5 | | 7 | 8 |
| Taksówkarz | 9 | 7 | | | 9 |
| Prezenter | | 8 | | 9 | 10 |
| Fotoreporter | 8 | 6 | | 8 | |
| Szef kuchni | | | 5 | | |
| Aktor | | 8 | | | |
| Kontroler ruchu lotów | | 9 | | | |
| Koordynator ruchu pasażerów na lotnisku | 4 | | | | |
| Trener fitness | 10 | | | | |

Źródło: <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2016-ranking-200-jobs>

Policjant wykonuje swoje obowiązki służbowe w różnych środowiskach społecznych, często patologicznych. Spotyka się z przemocą, ludzkimi nieszczęściami. Uczestniczy w działaniach niebezpiecznych, ekstremalnych, narażając swoje życie i zdrowie. W swojej pracy musi uczestniczyć we wstrząsających, często brutalnych i trudnych zdarzeniach. Wykonując różnorodne czynności zawodowe jest narażony na stałe napięcie emocjonalne, a co za tym idzie przewlekły stres. Wysoki poziom stresu towarzyszący nieodłącznie wykonywaniu przez policjanta obowiązków służbowych wpływa na jego stan zdrowia psychicznego ale też fizycznego.

Jak wynika z przedstawionych badań dr. M. Żak policjanci, w związku z narażeniem na ciągły stres uskarżali się na:

- bezsenność,
- nadciśnienie,
- nerwice,
- uzależnienie od alkoholu,
- wypalenie zawodowe.

Wspomniane badania Zakładu Psychologii Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi wykazały, że około pięć tysięcy z pracujących wówczas policjantów miało objawy stresu pourazowego. Było to związane ze specyfiką ich pracy. Długotrwały stres może wywoływać u funkcjonariuszy policji agresję jako efekt pracy w środowisku brutalnym i patologicznym.

Konsekwencją długotrwałego stresu może być również:

¹⁹ <http://www.careercast.com/jobs-rated/2012-ranking-200-jobs-best-worst>, <http://www.careercast.com/jobs-rated/best-worst-jobs-2013>, <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-2014-ranking-200-jobs-best-worst>, <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2015-ranking-top-200-jobs>, <http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2016-ranking-200-jobs>

- pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego,
- absencja chorobowa,
- depresja,
- obniżenie nastroju,
- obniżenie efektywności w pracy.

Brak umiejętności radzenia sobie z długotrwałym stresem, występowanie różnych źródeł stresu jednocześnie wpływa ponadto na wzrost liczby samobójstw wśród policjantów. Wskaźnik samobójstw wśród funkcjonariuszy policji jest 2,5 krotnie wyższy niż w ogólnej populacji społeczeństwa i jest to tendencja wzrastająca²⁰. Jak wynika z badań I. Krzyna tendencję wzrostową wykazuje też ilość funkcjonariuszy policji, podejmujących leczenie w poradniach psychiatrycznych²¹.

Bezsensowność u policjantów może być wynikiem stresującej pracy oraz emocji, często traumatycznych, jakie im towarzyszą podczas pełnienia służby. Stan ten jest również spowodowany pracą zmianową i trudnościami organizmu do przystosowania się do takiego trybu życia. Amerykańscy naukowcy w 2003r. przebadali około 5 tysięcy policjantów analizując wpływ różnych zaburzeń snu na pracę policjantów. Z badań wynikało, że co najmniej 40% badanych policjantów cierpi na jedno z zaburzeń snu. Policjanci mający zaburzenia snu, w tym bezsenność przyznawali się dwa razy częściej do depresji i wypalenia zawodowego niż pozostali. Częściej u tych funkcjonariuszy występowała cukrzyca, choroby związane z układem krążenia, większa ilość spożywanej kawy. Dwa razy częściej odczuwali ponadto nadmierną senność w ciągu dnia. Około 20% policjantów z zaburzeniami snu przyznało się do zasypiania za kierownicą. Dalsze badania wykazały, że zmęczenie spowodowane zaburzeniami snu wpływało na to, że funkcjonariusze ci popełniali więcej błędów podczas wykonywania obowiązków służbowych, mieli napady nie kontrolowanej złości w kontaktach ze społeczeństwem, częściej brali wolne z pracy, zasypiali podczas odpraw, mieli gorsze wyniki w pracy²².

Jedną z konsekwencji stresu jaki doznają policjanci w związku z pełnioną służbą jest syndrom wypalenia zawodowego. Zbadania tego zjawiska podjęła się N. Ogińska-Bulik, która przebadła 277 polskich policjantów²³. Z przeprowadzonych badań wynikało, że istnieje silne powiązanie pomiędzy wszystkimi czynnikami stresowymi, tj. poczuciem psychicznego obciążenia, brakiem nagród, niepewnością w pracy, kontaktami interpersonalnymi, zagrożeniami, trudnościami fizycznymi, złymi warunkami pracy, brakiem kontroli i wsparcia, odpowiedzialnością, a wymiarami wypalenia zawodowego, tj. wzrostem psychicznego wyczerpania, depersonalizacją oraz niskim odczuwaniem własnych osiągnięć osobistych. Z przebadanej grupy policjantów 10,5% funkcjonariuszy wykazało zespół wypalenia zawodowego. Największe powiązanie z wypaleniem zawodowym wykazały takie czynniki jak: silne odczuwanie psychicznego obciążenia pracą, brak nagród, odczuwanie silnego zagrożenia i poczucie odpowiedzialności. Inne objawy wypalenia zawodowego spotykane u funkcjonariuszy policji to : znużenie, zmęczenie, obojętność w stosunku do innych osób, obniżenie wartości swoich umiejętności, choroby fizyczne i zaburzenia psychiczne. Najbardziej narażeni na syndrom wypalenia zawodowego są osoby, które wykonują zawody związane z kontaktem z ludźmi i koniecznością angażowania się w ich problemy. Takim zawodem jest zdecydowanie

²⁰ P. Gorczyca, *Samobójstwa w Policji*, Policja, Kwartalnik Kadry Kierowniczej nr 2, Szczytno 2001, s. 50-53

²¹ I. Krzyna, *Samobójstwa wśród policjantów*, Policyjny Biuletyn Szkoleniowy nr 2, Szczytno 1997, s. 29-30

²² *Zaburzenia snu – ryzykowna „choroba zawodowa” policjantów*, 2011, Serwis Nauka w Polsce, naukawpolsce.pap.pl

²³ N. Ogińska-Bulik, *Stres w pracy a syndrom wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy policji*, Folia Psychologica nr 7, 2003

zawód policjanta.

W latach 2004-2005 policyjni psychologowie z całej Polski przeprowadzili badania 3283 funkcjonariuszy pod kątem skali choroby jaką jest wypalenie zawodowe²⁴. Przebadano występowanie trzech objawów wypalenia zawodowego, tj

- wyczerpanie emocjonalne jako stan głębokiego zmęczenia, brak regeneracji sił, niemożność sprostowania zadaniom. W tej fazie wypalenia zawodowego policjanci wykazują niechęć do pracy, do wykonywania obowiązków służbowych, częściej chorują i korzystają ze zwolnień lekarskich;
- depersonalizacja objawiająca się dystansowaniem się do ludzi, niepewnością w kontaktach z innymi, przedmiotowym traktowaniem ludzi, służbowym podejściem do wykonywanych zadań. Policjanci w tej fazie wypalenia zawodowego wykazują się brakiem empatii w stosunku do osób oczekujących od nich pomocy, cynizmem zarówno w stosunku do swoich petentów jak i współpracowników;
- obniżenie poczucia własnych osiągnięć zawodowych, sukcesów zawodowych, brak wiary w swoje możliwości i umiejętności zawodowe. Policjanci w tej fazie wypalenia doznają obniżenia efektywności pracy, skracają czas pracy lub wydłużają nie osiągając satysfakcjonujących efektów. Mogą również unikać pracy.

Jak wynika z powyższych badań najbardziej narażeni na syndrom wypalenia zawodowego są policjanci wykonujący pracę w prewencji (służba patrolowa, patrolowo-interwencyjna, dzielnicowi, policjanci ruchu drogowego) oraz w pionie kryminalnym (służba operacyjna i dochodzeniowo-śledcza) zatrudnieni w komendach miejskich i powiatowych. W tych służbach odnotowano najwyższy poziom objawów stanowiących o wyczerpaniu zawodowym i depersonalizacji. Najmniej narażona na zespół wypalenia zawodowego jest służba w pionie logistycznym i kadra kierownicza. Zupełnie inaczej wyglądają wyniki badań w zakresie osiągnięć osobistych. Z badań wynika, że im wyższe stanowisko służbowe tym większa wiara we własne siły i umiejętności zawodowe. W tym zakresie najwyżej uplasowały się kadry kierownicze. Badania wykazały ponadto, że bardzo ważne dla policjantów w ograniczeniu zjawiska wypalenia zawodowego jest wsparcie i to zarówno ze strony rodziny jak i przełożonych. Stwierdzili jednak, że brakuje im wsparcia ze strony osób dowodzących. Funkcjonariusze policji podczas badań uznali, że najbardziej stresujące dla nich czynniki to: niepewność, brak zadowolenia z wykonywanych przez nich czynności zawodowych, brak uznania ze strony społeczeństwa, złe warunki pracy, duża ilość ryzykownych sytuacji, trudne relacje z innymi policjantami i przełożonymi.

Ze względu na szczególną stresogenność zawodu jakim jest zawód policjanta i konieczność rozładowania napięć emocjonalnych, funkcjonariusze narażeni są na problemy alkoholowe i alkoholizm. Powszechnie wiadomo, że alkohol redukuje stres, niweluje problemy, ułatwia funkcjonowanie. Picie alkoholu powoduje, że życie staje się mniej skomplikowane, uśmierza przykre, w tym traumatyczne stany emocjonalne związane z wykonywaniem czynności służbowych.

Picie alkoholu wśród policjantów jest problemem, jednak wciąż wstydlivym i traktowanym marginesowo. Policja nie prowadzi statystyk dotyczących tych problemów wśród funkcjonariuszy policji. Psycholodzy z KWP w Gdańsku przeprowadzili wśród funkcjonariuszy badania pt. „Postawy wobec alkoholu”²⁵. Jak wynika z badań 40% funkcjonariuszy przyznało się do spożywania alkoholu kilka razy w miesiącu, 23% kilka razy w tygodniu, 4 % codziennie, wcale nie spożywa alkoholu 3% policjantów. Podczas badań 17% funkcjonariuszy przyznało się do kierowania pojazdem, gdy nie byli pewni

²⁴ G. Bartuszek, *Wypaleni*, Policja 997 nr 1, styczeń 2007, s. 11-14

²⁵ <http://www.gd.policja/dokumenty/psycholog>, Portal intranetowy KWP w Gdańsku

swojej trzeźwości po wcześniejszym picu alkoholu. Natomiast 45% funkcjonariuszy zadeklarowało, że znają wśród swoich kolegów z pracy osoby z problemem alkoholowym oraz osoby po terapii uzależnień (40%).

Badani funkcjonariusze jako powody spożywania alkoholu podawali:

- spotkanie towarzyskie,
- odprężanie się,
- polepszenie samopoczucia,
- utrzymywanie kontaktów koleżeńskich w służbie,
- chęć picia i czucia smaku alkoholu,
- zapomnienie o kłopotach,
- dobre samopoczucie po picu alkoholu,
- łatwiejsze zasypianie,
- łatwiejsze funkcjonowanie po alkoholu.

Policjanci wskazali w jaki sposób radzą sobie z następstwami spożywania alkoholu, tzw. kacem, tj.:

- odpoczynek,
- spożywanie dużej ilości jedzenia i picia,
- spożywanie leków łagodzących dolegliwości wynikające z kaca,
- zapijanie kaca alkoholem – klinowanie.

Policjanci podali podczas badań powody odrzucania pomocy w przypadku uzależnienia. Na pierwszym miejscu powodem było nie dostrzeganie problemu alkoholowego, potem pewność poradzenia sobie samemu, nie przyznawanie się do problemu z alkoholem, lęk przed naznaczeniem, brak możliwości dotarcia do osób zajmujących się uzależnieniami, nie posiadanie pieniędzy na leczenie, zła opinia o ośrodkach leczących uzależnienia alkoholowe. Badania pokazały również jakie działania zapobiegawcze w zakresie przeciwdziałania problemom alkoholowym są najskuteczniejsze: organizowanie warsztatów alkoholowych, kontakt z psychologiem, szkolenia dotyczące problemu alkoholowego, podejmowanie interwencji kryzysowych, informowanie na odprawach, niespodziewane kontrole trzeźwości, działanie agenta trzeźwości, skierowanie na komisję lekarską, wydalenie ze służby.

Do choroby alkoholowej wśród policjantów przyczynia się stres związany z ciągłym narażaniem życia i zdrowia na służbie. Ponadto bardzo duży wpływ ma również to, że jest to zawód zmaskulinizowany i chodzenie z kolegami „na piwko” po służbie jest sytuacją powszechną. Dołączając do tego „pomaganie” przez kolegów funkcjonariuszowi pijącemu w ten sposób, że przymykają oczy na niedociągnięcia w służbie, akceptują absencję w pracy, to droga do alkoholizmu jest prosta. Objawami problemów alkoholowych funkcjonariuszy w pracy są: zapach alkoholu z ust, drżenia rąk, narastające problemy z realizowaniem obowiązków zawodowych, zapominanie o przyjsciu do pracy, częste opuszczanie miejsca pracy, przedłużanie przerw w pracy, nerwowość, unikanie kontaktów z kadrą nadzorującą, pożyczanie pieniędzy od kolegów, niedotrzymywanie terminów, częste korzystanie z odświeżaczy do ust.

Stresu nie da się wyeliminować z czynności jakie wykonują funkcjonariusze policji. Jest on wpisany w ten zawód w związku z zadaniami jakie zostały wyznaczone przez ustawodawców funkcjonariuszom policji. Należy natomiast dążyć do jak największego ograniczenia stresu i nauczenia policjantów radzenia sobie z takimi sytuacjami.

N. Ogińska – Bulik na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniła następujące sposoby

radzenia sobie policjantów ze stresem²⁶:

- aktywne radzenie,
- poszukiwanie wsparcia,
- planowanie czynności,
- unikanie działań konkurencyjnych,
- religia,
- przewartościowanie swojego życia,
- ograniczanie swojego działania,
- zaakceptowanie swojej sytuacji,
- skupienie się na emocjach,
- zaprzeczenie i odwracanie uwagi,
- nie podejmowanie działań,
- alkohol, narkotyki,
- poczucie humoru.

Wskazała ponadto na konieczność wprowadzenia następujących sposobów radzenia sobie przez funkcjonariuszy ze stresem, jako zapobieganie wypaleniu zawodowemu, zmniejszaniu czasu i siły stresu: wprowadzanie programów profilaktycznych oraz terapeutycznych, obniżenie uciążliwości zawodowych, wprowadzenie działań mających na celu wzmocnienie umiejętności radzenia sobie z długotrwałym stresem, oddzielenie pracy od życia osobistego, pozostawianie problemów zawodowych w pracy, zadbanie o odpoczynek i relaks, odpowiednie wykorzystanie przerw w pracy, kształtowanie wśród funkcjonariuszy poczucia skuteczności oraz własnej wartości, nauczenie policjantów korzystania ze wsparcia społecznego.

Konieczne w zapobieganiu konsekwencji jakie ponoszą funkcjonariusze policji doświadczający stresu zawodowego jest objęcie ich programami psycho-edukacyjnymi i profilaktycznymi. Takie programy są od lat przygotowywane przez policyjnych psychologów. Psychologowie policyjni zgodnie z Zarządzeniem 53 Komendanta Głównego Policji z dnia 6 października 2014r w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji, mają następujące zadania:

1. Udzielenie policjantowi lub pracownikowi pomocy psychologicznej i pierwszej pomocy emocjonalnej.
2. Prowadzenie psychoterapii policjanta lub pracownika.
3. Prowadzenie psychoedukacji policjanta lub pracownika.
4. Sporządzanie psychologicznej analizy samobójstwa lub usiłowania samobójstwa przez policjanta lub pracownika.

Policyjni psychologowie w ramach zapobiegania efektom funkcjonowania w ciągłym stresie organizują warsztaty dla policjantów mające na celu naukę sposobów radzenia sobie ze stresem, panowania nad negatywnymi emocjami. W Komendach Wojewódzkich Policji prowadzone są dyżury psychologów policyjnych, mające na celu zapewnienie dostępu do opieki psychologicznej policjantom i pracownikom policji w zakresie porad psychologicznych, interwencji kryzysowych. Ponadto dyżury dają możliwość skorzystania przez kadrę kierowniczą z konsultacji dotyczących problemów z podwładnymi, takimi jak niepokojące zmiany zachowania mogące świadczyć o przeciążeniu emocjonalnym oraz możliwość skonsultowania form pomocy dla policjantów po zdarzeniu nadzwyczajnym czy nadużywających alkoholu.

²⁶ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy u policjantów. Źródła-konsekwencje-zapobieganie*, Łódź 2003
Numer 1 – 2 2016/2017

W zakresie leczenia uzależnienia alkoholowego prowadzone są przez policyjnych psychologów szkolenia w zakresie jego skutków i zapobiegania. W Komendach Policji prowadzony jest program „Trzeźwość w Policji” polegający na tym, że w przypadku zauważenia problemu alkoholowego u policjanta jest on kierowany na 6 tygodniowe leczenie odwykowe w Oddziale Leczenia Uzależnień Szpitala Specjalistycznego MSWiA w Otwocku. Po leczeniu następuje praca psychologa nie tylko z uzależnionym policjantem ale i jego rodziną. Stan trzeźwości policjanta jest stale monitorowany. Ponadto funkcjonariusz bierze udział w terapiach indywidualnych i grupach wsparcia, w skład który wchodzi inni funkcjonariusze mający podobne problemy oraz grupach AA. Udział w programie umożliwia policjantowi pozostanie w służbie. W Komendach Policji wdrożono ponadto niezapowiedziane kontrole trzeźwości alkomatem funkcjonariuszy różnych pionów.

Policjanci u których rozpoznano przewlekłą nerwicę lub depresję wywołaną warunkami służby i nadmiernym napięciem nerwowym są kierowani przez poradnie zdrowia psychicznego na leczenie w Oddziale Leczenia Nerwic Szpitala Specjalistycznego MSWiA w Otwocku. Mają ponadto możliwość skorzystania z pobytu w sanatorium MSWiA w Cieplicach, Mosznie, Złocięncu gdzie leczeni są policjanci wykazujący inne zaburzenia nerwicowe związane ze stresem. Organizowane są ponadto dla funkcjonariuszy policji warsztaty antystresowe, stanowiące element prewencji antystresowej oraz szkolenia i warsztaty psychologiczne.

Praca policjanta jest jedną z najbardziej stresujących zawodów. Policjant podejmujący interwencję jest narażony na wiele czynników stresujących związanych z samym kontaktem z ludźmi ale i ze środowiskiem w jakie wchodzi. Niejednokrotnie naraża swoje życie i zdrowie przy jednoczesnym braku wsparcia ze strony swoich przełożonych czy samego społeczeństwa. Częste i długotrwałe występowanie takich sytuacji powoduje zmiany zarówno w psychice funkcjonariusza jak i wpływa na nasilenie się chorób somatycznych. Z tego względu ważne jest wsparcie zarówno psychologiczne, społeczne oraz ze strony samego środowiska zawodowego. Kolejnym warunkiem walki ze stresem jest posiadanie przez policjanta tzw. odskoczni od codziennych stresów, efektywnego korzystania z czasu wolnego. Najczęściej spotykaną odskocznią jest uprawianie różnych sportów, pasje motoryzacyjne czy podróżnicze. Ważne jest również posiadanie wiedzy i świadomości w zakresie radzenia sobie z sytuacjami stresowymi, a także otwartość na przyjmowanie pomocy z zewnątrz.

Literatura:

1. Barczyk J., *Stres zawodowy i jego skutki*, Katowice 1988
2. Bartuszek G., *Wypaleni*, Policja 997 nr 1, styczeń 2007
3. Gerrig R.J., Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Warszawa 2008
4. Gorczyca P., *Samobójstwa w Policji*, Policja, Kwartalnik Kadry Kierowniczej nr 2, Szczytno 2001
5. Holmes T.H., Rahe R.H., *The social readjustment rating scale*, Journal of psychosomatic research 11.2 1967
6. Hołyst B., *Stres w Policji: Zapobieganie jego powstawaniu i skutkom*, Postępy kryminalistyki, t.8, Legionowo 2000
7. Krzyna I., *Źródła stresu zawodowego w Policji*, materiały z seminarium szkoleniowego „Rola psychologa w Policji”, WSPol Szczytno 1997
8. Krzyna I., *Samobójstwa wśród policjantów*, Policyjny Biuletyn Szkoleniowy nr 2, Szczytno 1997
9. Lazarus R., *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, Nowiny Psychologiczne 1986, nr 3-4

10. Lazarus R.S, Folkman S., *Stress, appraisal and coping*. Springer-Verlag, New York 1984
11. Ogińska-Bulik N., *Stres w pracy a syndrom wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy policji*, Folia Psychologica nr 7, 2003
12. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy u policjantów. Źródła-konsekwencje-zapobieganie*, Łódź 2003
13. Przybylak Z., *Praca źródłem stresów*, Aura 1991, nr 12
14. Sillamy N., *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979
15. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990r o Policji, Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 17
16. Zarządzenie Nr 53 Komendanta Głównego Policji z dnia 6 października 2014r w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji
17. Żak M., *Stres w mundurze*, Gazeta Uniwersytecka UŚ w Katowicach, nr 7 (227) kwiecień 2015
18. Żak M., *Życie rodzinne w sferze zawodów wysokiego ryzyka (na przykładzie zawodu policjanta)*, Uniwersytet Śląski 2015

Netliteratura:

<http://www.gd.policja/dokumenty/psycholog>, Portal intranetowy KWP w Gdańsku, *Wyniki badań satysfakcji z pracy policjantów i pracowników Policji*, 2011

<http://www.careercast.com/jobs-rated/2012-ranking-200-jobs-best-worst>

<http://www.careercast.com/jobs-rated/best-worst-jobs-2013>

<http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-2014-ranking-200-jobs-best-worst>

<http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2015-ranking-top-200-jobs>

<http://www.careercast.com/jobs-rated/jobs-rated-report-2016-ranking-200-jobs>

<http://www.naukawpolsce.pap.pl>, *Zaburzenia snu – ryzykowna „choroba zawodowa” policjantów*, 2011, Serwis Nauka w Polsce

mgr Magdalena KOBYLARZ

Akademia Marynarki Wojennej
im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni

W JAKI SPOSÓB SPORT WPŁYWA NA ZDROWIE FUNKCJONARIUSZEK POLICJI? ZALETY I WADY AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ

HOW SPORT AFFECTS ON HEALTH OF POLICE FEMALE OFFICERS? ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF PHYSICAL ACTIVITY

STRESZCZENIE

W prezentowanym artykule skupiono się na przedstawieniu, w jaki sposób aktywność fizyczna może wpływać na zdrowie kobiet pracujących w polskiej Policji. W rozdziale pierwszym opisane zostały pozytywne oraz negatywne aspekty uprawiania sportu. W następnych rozdziałach skupiono się na sposobach aktywizowania funkcjonariuszy służb publicznych przez kadry kierownicze, a także, w jaki sposób kontrolowana jest ich sprawność fizyczna.

W artykule starano się udowodnić, dlaczego uprawianie sportu powinno być koniecznością dla funkcjonariuszek Policji.

ABSTRACT

Presented article focuses on the influence of physical activity on the women working in polish police. In the first chapter positive and negative aspects of sport were described. The following chapters are focused on ways of activating public service officers by executives, and how their physical fitness is controlled. The article attempts to prove why participation of police female officers in sport should be a necessity.

Słowa kluczowe: zdrowie, aktywność fizyczna, sport, policja, bezpieczeństwo

Keywords: health, physical activity, sport, police, security

Wstęp

Funkcjonariusze służb publicznych powinni charakteryzować się wysokim poziomem sprawności fizycznej. Wiele osób nie ma możliwości stania się pracownikiem żadnej ze służb, ponieważ jednym z elementów podczas rekrutacji są testy sprawnościowe. Obowiązkiem funkcjonariuszy jest dbanie o swoją sprawność fizyczną, w celu skutecznego realizowania zadań służbowych. Aby tego pilnować odbywają się regularne testy sprawnościowe już w trakcie trwania służby. Pomimo to, po pozytywnym przejściu rekrutacji wiele osób zaniedbuje swój wygląd oraz zdrowie.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób aktywność fizyczna wpływa na stan zdrowia funkcjonariuszek Policji. Aby to określić autorka poprzez obserwację oceniła poziom sprawności fizycznej policjantek. W tym celu należało zwrócić uwagę na to, jakie mogą występować wady oraz zalety aktywności fizycznej. Zebrane materiały pozwoliły określić, do czego może doprowadzić niski poziom sprawności fizycznej podczas służby.

Aktywność fizyczna jako czynnik warunkujący zdrowie

Zdrowie człowieka zależne jest od pewnych warunków, a należą do nich: żywienie, edukacja, mieszkanie, zarobki, czy na przykład sprawiedliwość społeczna. Poza tym stan zdrowia zależny jest również od zachowań zdrowotnych, stylu życia, służby zdrowia, czynników genetycznych, a także środowiska społecznego i fizycznego. Styl życia i zachowania zdrowotne są najważniejsze, ponieważ to one mają największy wpływ na stan zdrowia²⁷.

Do zachowań zdrowotnych należą takie działania, a także ich zaniechanie, które mogą wpłynąć bezpośrednio lub pośrednio na samopoczucie i zdrowie człowieka. Zaliczamy do nich zachowania prozdrowotne takie jak: higiena ciała, higiena psychiczna, racjonalne odżywianie, zachowanie bezpieczeństwa, czy aktywność fizyczna²⁸. Zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej dotyczącymi aktywności fizycznej pod tą nazwą kryje się „dowolna forma ruchu ciała spowodowana skurczami mięśni, przy którym wydatek energii przekracza poziomy energii spoczynkowej”. Powyższa definicja obejmuje wszelkie formy umożliwiające rozwój sprawności fizycznej, takie jak: rekreacyjna aktywność fizyczna, aktywność fizyczna uprawiana w domu, czy zawodowe uprawianie sportu²⁹. Aktywność

²⁷ B. Graczykowska, L. Kosińska, B. Woś, J. Zeman-Czajkowska, *Edukacja zdrowotna, turystyka i rekreacja dzieci i młodzieży – w nowej podstawie programowej wychowania przedszkolnego i kształcenia ogólnego*, OW, Opole 2010, s. 13.

²⁸ Tamże, s. 14-15.

²⁹ „Wytyczne UE dotyczące aktywności fizycznej”,

fizyczna, jakość zdrowia, a także zdrowie są ze sobą powiązane. Aby uniknąć chorób i prawidłowo funkcjonować wymagana jest regularna aktywność fizyczna. Jednak nie zawsze prowadzi ona do polepszenia zdrowia, dlatego istotne jest zachowanie rozwagi podczas uprawiania wszelakich sportów. Zdrowie człowieka warunkowane jest przez jego dobre samopoczucie. Aktywność fizyczna odpowiedzialna jest między innymi za regulowanie wydzielania neuroprzekazników i niektórych hormonów, które mają wpływ na odczuwanie szczęścia³⁰, dlatego istotne jest, aby regularnie uprawiać różnego rodzaju sporty. Odpowiedni poziom aktywności fizycznej ma pozytywny wpływ na odporność człowieka. Ma to związek z poprawą metabolizmu już na poziomie komórkowym, która zwiększa ogólną sprawność organizmu. Zmniejszona jest częstość zakażeń dróg oddechowych, ponieważ reagują one lepiej na zmianę temperatury³¹.

Uprawianie sportu pozwala łagodzić, a niekiedy nawet usuwać niektóre z czynników chorobotwórczych. Ćwiczenia wytrzymałościowe, nawet w niewielkim wymiarze mogą doprowadzić do istotnych, pozytywnych zmian w układzie sercowo-naczyniowym. Zmiany te mogą przystosowywać organizm do pracy fizycznej, a także działać zapobiegawczo przy różnych schorzeniach, na przykład: choroba nadciśnieniowa, zaburzenia wynikające z niedoboru żelaza, czy choroba wieńcowa serca³². Warto zwrócić uwagę na to, ile czasu przeznaczają się na aktywność fizyczną, ponieważ może ona doprowadzić nawet do wydłużenia długości życia oraz opóźnienia występowania powyższych chorób³³. Otyłość to jedna z chorób cywilizacyjnych. Łatwo zaobserwować, że coraz więcej osób na nią cierpi. Aby skutecznie sobie z nią radzić niezbędne jest regularne uprawianie aktywności fizycznej. Zapobiega ona wysokiemu poziomowi tkanki tłuszczowej, a w następstwie pomaga zwiększyć masę mięśniową. Istotne jest też to, aby pamiętać o racjonalnym odżywianiu, ponieważ aktywność fizyczna nie jest jedynym elementem wpływającym na budowę ciała.

Uprawianie sportu niekiedy może prowadzić do negatywnych skutków zdrowotnych. W przypadku osób, które nie uprawiają aktywności fizycznej nagły ruch może zwiększyć ryzyko zawału serca, a nawet doprowadzić do nagłej śmierci sercowej. Uniknąć takiej sytuacji można odpowiednio przygotowując się do wysiłku fizycznego, poprzez zachowanie umiaru w sporcie (metodą małych kroków), a także wykonując badania wykluczające wady wrodzone³⁴. Jednymi z najczęściej występujących powikłań, które związane są z uprawianiem sportu są urazy układu mięśniowo-szkieletowego. Mogą być one związane z wykonywaniem niewłaściwych ćwiczeń (bądź wykonywanych w sposób nieprawidłowy), a także z niedostosowaniem wysiłku fizycznego do własnych możliwości. Oprócz tego ważne jest, aby pamiętać o regeneracji, ponieważ nawet najbardziej sprawna osoba bez odpowiedniej odnowy biologicznej może doznać kontuzji³⁵.

http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_pl.pdf, dostęp z dnia 15 grudnia 2016 r.

³⁰ T. Bajkowski, T. Sosnowski, *Innowacje w edukacji. Alternatywny model praktyk studentów wychowania fizycznego*, Dział Wydawnictw i Publikacji WSWFiT w Białymstoku Towarzystwo Amicus, Białystok 2011, s. 126.

³¹ jp, „Ekspert radzi: Sport poprawia odporność”,

http://www.junior.sport.pl/junior/1,135918,13676669,Ekspert_radzi__Sport_poprawia_odpornosc.html, dostęp z dnia 28 grudnia 2016 r.

³² J. Bielski, *Metodyka Wychowania Fizycznego i zdrowotnego*, Impuls, Kraków 2005, s. 46-49

³³ M. Kobylarz, *Wpływ wychowania fizycznego i sportu na stan zdrowotny uczniów szkół średnich województwa pomorskiego*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, WDiOM, Gdynia 2016, s. 46.

³⁴ E. Straburzyńska-Migaj, A. Straburzyńska-Lupa, *Czy aktywność fizyczna jest zawsze korzystna dla zdrowia?*, Wydawnictwo Uczelniane PWSZ w Kaliszu, Kalisz 2014, 164-166.

³⁵ M. Kobylarz, *Wpływ wychowania fizycznego i sportu na stan zdrowotny uczniów szkół średnich województwa pomorskiego*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, WDiOM, Gdynia 2016, s. 49-50.

Niewątpliwie uprawianie sportu przynosi więcej pozytywnych skutków zdrowotnych, niż negatywnych. Przytaczając zachodnią myśl „*Zdrowie nie jest wszystkim, ale wszystko jest niczym bez zdrowia*”³⁶ warto przypomnieć, że regularna aktywność fizyczna jest jednym z zachowań zdrowotnych. Bez niej nie będzie możliwe prawidłowe funkcjonowanie organizmu.

Sport w życiu funkcjonariuszy policji

W jaki sposób pracodawcy starają się zaszczepić w swoich pracownikach ducha sportu? Na to pytanie każdy powinien sobie odpowiedzieć, ponieważ warto wiedzieć z jakich możliwości można korzystać będąc zatrudnionym w konkretnej firmie. Obecnie wielu pracodawców (również instytucje typu Policja), oferuje swoim pracownikom atrakcyjne pakiety zawierające usługi zarówno medyczne, jak i umożliwiające korzystanie z wybranych obiektów sportowych. Zakłady pracy bardzo często korzystają z usług firm zewnętrznych, które oferują świadczenia motywacyjne skierowane do pracowników. Do takich świadczeń mogą należeć: programy oferujące bilety do kina, programy cateringowe, a także programy sportowe³⁷. Pracodawcy korzystając z powyższych świadczeń, czy to poprzez całkowite ich dofinansowanie, czy częściową dopłatę mają na celu zmotywowanie swoich pracowników, a także uatrakcyjnienie firmy.

Programy sportowe pozwalają pracownikom na korzystanie za pomocą imiennych kart sportowych z szerokiej gamy obiektów sportowych w wielu miastach. W przypadku funkcjonariuszy służb publicznych umożliwia to w czasie wolnym od pracy rozwijać swoją sprawność fizyczną i zwiększać ich efektywność podczas służby. Z programów korzystać mogą pracownicy, a także ich osoby towarzyszące, co sprawia, że są one jeszcze bardziej atrakcyjne. Z usług takich kart korzysta wiele osób, a jej zalety widzą zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

Oprócz programów oferujących zewnętrzne świadczenia kadry kierownicze zapewniają swoim funkcjonariuszom dostęp do siłowni, czy hal sportowych, często zlokalizowanych na terenie komend. Jest to rozwiązanie, z którym można coraz częściej się spotkać. Budując nowe siedziby komend, a także modernizując starsze obiekty brane są pod uwagę potrzeby policjantów. Pracownicy służb państwowych pracujący podczas wielogodzinnych zmian mogą korzystać z tych obiektów w trakcie trwania swojej służby. Pozwala to na utrzymanie wysokiego poziomu sprawności fizycznej i funkcjonariusze chętnie korzystają z takiego rozwiązania³⁸.

Raz w roku sprawność fizyczna policjantów oceniana jest za pomocą testów sprawnościowych. Wyniki uzyskane z prób oceniane są zgodnie z kryteriami wieku oraz płci. Szczegółowe wymagania przedstawia tabela 1, przy czym znak „*,” oznacza wynik mniejszy niż podany w rubryce „2”, znak „+” oznacza wynik wyższy niż podana obok liczba, a znak „-” wynik niższy niż podana obok liczba.

Tab. nr 1. Normy wynikowe testu sprawnościowego dla funkcjonariuszy Policji

³⁶ „*Zdrowie nie jest wszystkim, ale wszystko jest niczym bez zdrowia*”, <http://www.drogidozdrowia.pl/pl/joga-w-zyciu-codziennym/256-zdrowie-nie-jest-wszystkim-ale-wszystko-jest-niczym-bez-zdrowia>, dostęp zdalny z 28 grudnia 2016 r.

³⁷ „Historia Benefit Systems”, <https://www.benefitsystems.pl/historia-firmy>, dostęp z dnia 07 grudnia 2016 r.

³⁸ ArtK., „*Kondycja to obowiązek*”, <http://gazeta.policja.pl/997/inne/tylko-sluzba/91240,Kondycja-to-obowiazek-Nr-103-102013.html>, dostęp z dnia 28 grudnia 2016r.

| Rodzaj próby | Płeć | Grupa wiekowa | Jednostka miary | Ocena | | | | | |
|--|------|-----------------|------------------|-----------|------|------|-----|-----|---|
| | | | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Rzut piłką lekarską o ciężarze 2 kg oburącz znad głowy | K | Do 29 lat | m | 9,5 + | 9,5 | 8,0 | 7,0 | 6,0 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | m | 9,5 + | 9,0 | 7,5 | 6,5 | 5,5 | * |
| | | Od 40 do 45 lat | m | 7,5 + | 7,5 | 6,0 | 5,0 | 4,0 | * |
| Rzut piłką lekarską o ciężarze 3 kg oburącz znad głowy | M | Do 29 lat | m | 11,5 + | 11,0 | 10,0 | 9,0 | 8,0 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | m | 11,0 + | 10,5 | 9,5 | 8,5 | 7,5 | * |
| | | Od 40 do 50 lat | m | 10,0 + | 9,5 | 8,5 | 7,5 | 6,5 | * |
| Skłony tułowia w przód przez 30 sekund | K | Do 29 lat | liczba powtórzeń | 29+ | 27 | 24 | 21 | 18 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | liczba powtórzeń | 27+ | 25 | 22 | 19 | 16 | * |
| | | Od 40 do 45 lat | liczba powtórzeń | 24+ | 22 | 19 | 16 | 13 | * |
| Skłony tułowia w przód przez 30 sekund | M | Do 29 lat | liczba powtórzeń | 32+ | 30 | 27 | 24 | 21 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | liczba powtórzeń | 29+ | 27 | 24 | 21 | 18 | * |
| | | Od 40 do 50 lat | liczba powtórzeń | 26+ | 24 | 21 | 18 | 15 | * |

| Rodzaj próby | Płeć | Grupa wiekowa | Jednostka miary | Ocena | | | | | |
|--------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------|------|------|------|------|---|
| | | | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Bieg po kopczie | K | Do 29 lat | sekunda | 24,9 - | 25,7 | 27,0 | 28,4 | 29,8 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | sekunda | 26,4 - | 27,1 | 28,5 | 29,9 | 31,3 | * |
| | | Od 40 do 45 lat | sekunda | 27,9 - | 28,6 | 30,0 | 31,4 | 32,8 | * |
| Bieg po kopczie | M | Do 29 lat | sekunda | 23,5 - | 24,0 | 25,0 | 26,0 | 27,0 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | sekunda | 24,0 - | 24,5 | 25,5 | 26,5 | 27,5 | * |
| | | Od 40 do 50 lat | sekunda | 24,7 - | 25,2 | 26,2 | 27,2 | 28,2 | * |
| Bieg na dystansie 800 m | K | Do 29 lat | minuta | 3,15 - | 3,25 | 3,40 | 3,55 | 4,10 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | minuta | 3,35 - | 3,45 | 4,00 | 4,15 | 4,30 | * |
| | | Od 40 do 45 lat | minuta | 4,00 - | 4,10 | 4,25 | 4,40 | 4,55 | * |
| Bieg na dystansie 1000 m | M | Do 29 lat | minuta | 3,30 - | 3,40 | 3,55 | 4,10 | 4,25 | * |
| | | Od 30 do 39 lat | minuta | 3,45 - | 3,55 | 4,10 | 4,25 | 4,40 | * |
| | | Od 40 do 50 lat | minuta | 4,15 - | 4,25 | 4,40 | 4,55 | 5,10 | * |

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

Zarządzenia nr 418 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 kwietnia 2011 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych warunków, trybu przeprowadzania, oraz zasad oceniania sprawności fizycznej policjantów

Do testu sprawnościowego przystąpić może funkcjonariusz posiadający aktualne zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do jego podjęcia. Ocenę końcową stanowi średnia arytmetyczna ocen uzyskanych z poszczególnych prób i to na jej podstawie oceniana jest sprawność fizyczna policjanta. W przypadku, gdy średnia arytmetyczna wynosi mniej niż 2,0, więcej niż jedna próba zostanie wykonana na ocenę niedostateczną, bądź nie wszystkie próby zostaną wykonane wówczas policjant nie zalicza testu sprawnościowego³⁹.

W artykule „Kondycja to obowiązek” ukazanym w numerze 103 (10/2013) miesięcznika Komendanta Głównego Policji „Policja 997” o sprawności fizycznej funkcjonariuszy Policji wypowiedzieli się instruktorzy z Zakładu Podstaw Bezpieczeństwa Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie. Komisarz Michał Dymerski stwierdził, że sprawność fizyczna policjantów zależy od ich wieku, a także, co jest istotne jednostki, w której dana osoba pełni służbę. Zaznaczył, że chcąc zacząć uprawiać sport należy zacząć od zajęć o małej intensywności, ponieważ zbyt duża, nagła intensywność może spowodować kontuzję. Treningi powinny sprawiać przyjemność, tak jak wybrana aktywność fizyczna. W tym samym artykule sierżant sztabowy Oskar Krata ocenił sprawność fizyczną policjantów na ocenę dostateczną. Zwrócił uwagę, że policjanci (nowo przyjęci) z kursów podstawowych potrafią być mniej sprawni od osób na kursach oficerskich, a różnica wieku między nimi o nawet 15 lat. Sierżant sztabowy uważa, że przyczyną tego jest upowszechnienie gier komputerowych. Ocena dostateczna nie jest zadowalającym wynikiem, ponieważ każdy policjant powinien cechować się dużo wyższym poziomem sprawności fizycznej⁴⁰.

Sprawność fizyczna policjantek

Pomimo, iż funkcjonariusze służb publicznych mają dostęp do obiektów sportowych można zaobserwować, że nie wszyscy korzystają z danych im możliwości. Wystarczy przejść się po większym mieście w Polsce, żeby zauważyć, iż część kobiet służących w Policji z pewnością nie uprawia żadnej aktywności fizycznej (ma objawy otyłości, czyli jednej z chorób cywilizacyjnych). Takie działania wśród funkcjonariuszek generują szereg kłopotów zdrowotnych, które doprowadzają do zwolnień lekarskich.

Autorka studiując w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie przez trzy lata (2011-2014) zaobserwowała, iż z siłowni ogólnodostępnej dla funkcjonariuszy Policji oraz dla osób trenujących różne sporty podczas studiów, korzystają prawie tylko i wyłącznie mężczyźni. Obecność kobiet – policjantek była tam rzadkością. Oprócz tego w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie organizowane były zajęcia z różnego rodzaju sportów walki (judo, boks, jujitsu). Funkcjonariusze (mężczyźni) będący na różnego rodzaju kursach uczęszczali na nie, natomiast jedynymi kobietami na salach sportów walki były studentki. Warto zastanowić się, do czego takie działanie (a raczej jego brak) może doprowadzić.

Brak aktywności fizycznej wśród funkcjonariuszek Policji jest niebezpieczny dla ich zdrowia podczas służby. Kobiety powinny kłaść szczególny nacisk na poziom swojej sprawności fizycznej, ponieważ z obserwacji wynika, iż są one słabsze fizycznie od mężczyzn. Pomimo, że istnieją testy sprawnościowe dla pracowników służb publicznych

³⁹ Zarządzenia nr 418 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 kwietnia 2011 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych warunków, trybu przeprowadzania oraz zasad oceniania sprawności fizycznej policjantów

⁴⁰ K., „Kondycja to obowiązek”, <http://gazeta.policja.pl/997/inne/tylko-sluzba/91240,Kondycja-to-obowiazek-Nr-103-102013.html>, dostęp z dnia 28 grudnia 2016r.

wiele osób korzysta ze zwolnień lekarskich (nadużywając ich) i w ten sposób unika sportu. Jest to błąd, ponieważ sprawność fizyczna na wysokim poziomie może pomóc przy realizacji zadań służbowych. Skuteczność interwencji bardzo często zależy od sprawności fizycznej⁴¹.

Podczas interwencji zadaniem funkcjonariuszy Policji może być zatrzymanie sprawców czynów zabronionych. Gdy będą oni uciekali niezbędne jest posiadanie sprawności fizycznej na wysokim poziomie, aby można było ich dogonić. Bardzo trudno wyobrazić sobie część policjantek posiadających zbyt dużą ilość nadprogramowych kilogramów, które byłyby w stanie złapać przestępcę. Istnieje uzasadniona obawa, że nie doszłoby do tego, a nawet funkcjonariuszka doznałaby kontuzji naruszającej jej zdrowie.

Nie jest to jedyny przykład. Podczas interwencji może dojść do zagrożenia życia i zdrowia funkcjonariuszki w przypadku sprawcy posługującego się na przykład bronią białą. Warto zaznaczyć, że regularne trenowanie technik interwencji, sprawia, że stają się one nawykiem, dzięki czemu istnieje mniejsze prawdopodobieństwo utraty zdrowia. Nieregularny trening może sprawić, iż nabyte umiejętności będą zanikać. Poczynione obserwacje wskazują, że kobiety służące w Policji powinny zwrócić szczególną uwagę na to, ile czasu poświęcają na aktywność fizyczną. Jeżeli chcą czuć się bezpiecznie i szanują swoje zdrowie powinny regularnie trenować.

Wnioski

Obserwując funkcjonariuszy Policji patrolujących ulice polskich miast można stwierdzić, że część kobiet cierpi na nadwagę. Autorka zaobserwowała studiując w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie, iż funkcjonariuszki rzadko kiedy uprawiają sport. W połączeniu z nieodpowiednią dietą generuje to nadprogramowe kilogramy, kłopoty zdrowotne i trudności w wykonywaniu zadań służbowych.

Regularne uprawianie sportu niewątpliwie przynosi wiele pozytywnych skutków zdrowotnych. Między innymi należy do nich poprawa odporności. Obowiązkiem funkcjonariuszy Policji jest dbanie o swoją sprawność fizyczną, dlatego szczególnie oni powinni zwrócić na to uwagę. To właśnie od ich sprawności fizycznej może zależeć skuteczność podjętej interwencji. Ze względu na swoje bezpieczeństwo, na to, iż są słabsze fizycznie od mężczyzn (taka opinia wynika chociażby ze sposobu tworzenia testów sprawnościowych, w których normy dla kobiet są niższe od tych dla mężczyzn), kobiety również powinny o tym pamiętać. Nie powinno się nadużywać zwolnień lekarskich, ponieważ sprawność fizyczna na wysokim poziomie jest obowiązkiem każdego funkcjonariusza, a zaliczenie testów sprawnościowych nie powinno stanowić kłopotu dla żadnego z nich.

Podsumowując warto przypominać funkcjonariuszom, że aktywność fizyczna jest tak istotna. Powinno się tego dokonywać poprzez informowanie ich na temat zalet oraz wad aktywności fizycznej, żeby uprawianie sportu przynosiło jedynie korzyści. Istotne jest, aby w szczególności kadry kierownicze starały się aktywizować swoich pracowników, zachęcać ich do uprawiania sportu. Takie działania spowodują, iż nastąpi ograniczenie liczby zwolnień lekarskich z powodów zdrowotnych, związanych między innymi z urazami doznanyymi podczas służby i stanowić to będzie korzyść zarówno dla funkcjonariuszy, jak i dla ich przełożonych.

Literatura:

⁴¹ Tamże.

1. Bajkowski T., Sosnowski T., *Innowacje w edukacji. Alternatywny model praktyk studentów wychowania fizycznego*, Dział Wydawnictw i Publikacji WSWFiT w Białymstoku Towarzystwo Amicus, Białystok 2011
2. Bielski J., *Metodyka Wychowania Fizycznego i zdrowotnego*, Impuls, Kraków 2005
3. Graczykowska B., Kosińska L., Woś B., Zeman-Czajkowska J., *Edukacja zdrowotna, turystyka i rekreacja dzieci i młodzieży – w nowej podstawie programowej wychowania przedszkolnego i kształcenia ogólnego*, OW, Opole 2010
4. Kobylarz M., *Wpływ wychowania fizycznego i sportu na stan zdrowotny uczniów szkół średnich województwa pomorskiego*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, WDiOM, Gdynia 2016
5. Straburzyńska-Migaj E., Straburzyńska-Lupa A., *Czy aktywność fizyczna jest zawsze korzystna dla zdrowia?*, Wydawnictwo Uczelniane PWSZ w Kaliszu, Kalisz 2014
6. Zarządzenie nr 418 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 kwietnia 2011 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych warunków, trybu przeprowadzania oraz zasad oceniania sprawności fizycznej policjantów
7. „*Historia Benefit Systems*”, <https://www.benefitsystems.pl/historia-firmy>
8. „*Zdrowie nie jest wszystkim, ale wszystko jest niczym bez zdrowia*”, <http://www.drogidozdrovia.pl/pl/joga-w-zyciu-codziennym/256-zdrowie-nie-jest-wszystkim-ale-wszystko-jest-niczym-bez-zdrowia>
9. „*Wytyczne UE dotyczące aktywności fizycznej*”, http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_pl.pdf
10. K., „*Kondycja to obowiązek*”, <http://gazeta.policja.pl/997/inne/tylko-sluzba/91240,Kondycja-to-obowiazek-Nr-103-102013.html>,
11. „*Ekspert radzi: Sport poprawia odporność*”, http://www.junior.sport.pl/junior/1,135918,13676669,Ekspert_radzi__Sport_poprawia_odpornosc.html

Magdalena Kobylarz

Jest absolwentką studiów I stopnia na kierunku Bezpieczeństwo Wewnętrzne Wydziału Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Administracji Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, tytuł magistra uzyskała na tym samym kierunku Wydziału Dowodzenia i Operacji Morskich Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni. Obecnie kontynuuje naukę na WDiOM AMW na studiach doktoranckich w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie. Czynnie uprawia sztuki walki i rozwija jako trener umiejętności młodych osób w tym zakresie. Jej zainteresowania badawcze skupiają się na tematyce samoobrony obywateli, a także bezpieczeństwa zdrowotnego.

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Autorzy otrzymują bezpłatnie jeden egzemplarz czasopisma, nie otrzymują natomiast honorariów autorskich.

| | |
|---|--|
| <p>1. Format artykułu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A4 • marginesy lustrzane • pojedynczy odstęp między wierszami • czcionka Times New Roman, wys. 11 p. <p>2. Układ artykułu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • imię i nazwisko • szczegółowa afiliacja • tytuł • streszczenie • słowa kluczowe • Wstęp • część zasadnicza opisująca metodykę badań i uzyskane wyniki • wnioski (lub podsumowanie) • bibliografia | <ul style="list-style-type: none"> • tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku polskim. <p>3. Rysunki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ponumerowane, ich szerokość nie może przekraczać 13 cm • podpisy pod rysunkami czcionką 10 p. <p>4. Tabele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ponumerowane, ich szerokość nie może przekraczać 13 cm • tytuły nad tabelami czcionką 10 p. • tekst w tabelach 10 p. <p>5. Wzory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ponumerowane, pisane w edytorze równań. <p>6. Literatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uporządkowana alfabetycznie • zapisana w formacie ISO 690. |
|---|--|

mgr inż. Tomasz PŁUCIENNIK

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
II rok studiów doktoranckich

STRES JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO NIEPOWODZEŃ W PRACY I W SŁUŻBIE FORMACJI MUNDUROWYCH

STRESZCZENIE

Ze zjawiskiem stresu mamy do czynienia od zawsze. Nie jest ono czymś nowym, chociaż dopiero w XX wieku zostało wprowadzone do nauki przez H.H. Selyego, który je zdefiniował i był tym, który jako jeden z pierwszych, dążył do jego zbadania. Jego działalność ma swoje odzwierciedlenie w około 1400 artykułów dotyczących i około 30 książek o tej tematyce. Uczony ten był też wielokrotnie nominowany do Nagrody Nobla, której niestety nie otrzymał. Stres to niezwykle złożony problem, którego nie można rozwiązać tylko, poprzez ingerencję medyczną. Jest to zjawisko które rodzi się w umysłach ludzkich bardzo powoli, by w niektórych przypadkach przybrać niezwykle groźną dla naszego życia postać. Stresowi ulegają wszyscy ludzie na świecie (nikt nie jest wolny od tego zagrożenia). Dotyczy to w równym stopniu osób ze środowisk cywilnych, jak i „mundurowych”. Debata nad tym, która sfera naszej działalności jest bardziej na stres narażona ma znaczenie drugorzędne. Bardziej istotne, jest stwierdzenie że zagrożona jest cała populacja ludzka. Poziom stresu paradoksalnie rośnie wraz z pojawianiem się nowych technologii, które nierzadko stają się nowymi dotychczas nieznanymi nam stresorami. Wzrost poziomu zagrożenia stresem jest duży i ma bardzo duży wpływ na to co i jak robimy. Jest on odzwierciedleniem naszych przekonań, pragnień i aspiracji. Niezwykle istotnym jest więc to abyśmy nie udawali że to zjawisko nie istnieje lub nas albo naszej firmy nie dotyczy. Takie podejście będzie tworzył inne rodzaje stresorów, z którymi w przyszłości będziemy musieli się zmierzyć. W myśl zasady że *lepiej zapobiegać niż*

leczyć, lepiej reagować na tyle szybko i adekwatnie do zaistniałej sytuacji, aby nie mieć problemów z potencjalnymi stratami, które zjawisko to za sobą niesie.

Pragnienie godnego życia i stale pogłębiająca się nasza troska o jutro, stanowi o poziomie natężenia naszej aktywności tak w domu jak i w miejscu pracy. Aktywność nasza ulega ciągłej eskalacji a to powoduje dyskomfort psychosomatyczny, jesteśmy coraz bardziej przemęczeni, i nie mamy czasu na refleksję nad swoim życiem, chorujemy. Staramy się przeżyć, w taki sposób przekształcając otaczającą nas rzeczywistość, aby nasze egzystencja była łatwiejsza i pozwalająca na rozwój nasz i naszych najbliższych. Z tym że czasy w których żyjemy nie są łatwe, zgadzamy się wszyscy i nikt nie ma co do tego najmniejszych wątpliwości. Na przestrzeni lat, to jest od momentu od kiedy datuje się pierwsze ślady człowieka aż do dnia dzisiejszego, sytuacja nie uległa zmianie. Nasi przodkowie toczyli walkę o przetrwanie, wykorzystując wszystkie dostępne im środki i my także ją toczymy, Środki przez nas wykorzystywane są inne bo przecież mamy dostęp do technologii, do których nasi antenaci z oczywistych względów dostępu nie mieli. Jednak i nam i im chodzi przecież o to samo. Wraz z upływem czasu zmieniły się tylko niektóre uwarunkowania, cel natomiast pozostał taki sam - przeżyć, wychować potomstwo i zadbać o dalszy jego rozwój. Jest to naturalnie bardzo uproszczony schemat działania, chodzi jedynie o to, abyśmy mogli sobie uświadomić, że my ludzie współcześni mamy swoje współczesne problemy do rozwiązania, a nasi przodkowie mieli swoje problemy, które z całą pewnością spędzały im sen z powiek i wywoływały u nich dyskomfort egzystencjalny. Nasz rozwój cywilizacyjny odpowiada za „przyspieszenie życia” i eskalację efektów naszej aktywności. Już to samo w sobie jest potężnym stresorem. Ludzie szczególnie starsi często wycofują się z czynnej aktywności ponieważ, nie radzą sobie z nowymi technologiami. Nie chcą być postrzegani jako osoby nie radzące sobie w życiu zawodowym, bardzo często wycofują się z niego. Poprzedzone jest to niestety sytuacją stresową z jaką się zetknęli i która to była odpowiedzialna za stan w jakim się znaleźli. Chociaż mogłoby się wydawać że taka postawa, jest specyficzną formą obrony tych ludzi przed stresem, jest paradoksalnie zarzewiem nowych sytuacji trudnych w których ci ludzie muszą żyć. Bywa że na emerytury odchodzą ludzie którzy chcą żyć spokojnie, nie uczestnicząc w tym wyścigu, który nazwano „wyścigiem szczurów”. Bardzo często są to niezwykle sprawni fachowcy, można powiedzieć specjaliści, posiadający nie tylko wiedzę teoretyczną ale i olbrzymie doświadczenie zawodowe, które wraz z ich odejściem, nie zostanie wykorzystane. Można to próbować analizować czy odejście takiego pracownika, jest zyskiem czy też jest to ewidentna strata dla firmy. Bardzo często pracodawcy nie chcą zauważać oczywistych symptomów wskazujących na negatywny wpływ stresu na kondycję finansową firmy/jednostki. Przyjęło się, że lepiej zatrudnić młodego pracownika który nie posiada takich atrybutów zawodowych jak pracownik – specjalista, ponieważ jest on tańszy dla pracodawcy. Czasem jednak, takie myślenie okazuje się błędne. Bywa że za pracę słabo wykonaną przez młodego, niedoświadczonego pracownika, trzeba zapłacić dwukrotnie, bo przecież ktoś będzie musiał ją wykonać prawidłowo i na czas, za co też trzeba będzie zapłacić. Okazuje się jednak że pracodawca powinien dbać o dobrą, przyjazną wszystkim atmosferę w pracy, ponieważ zaniechania w tym względzie, mogą się okazać specyficznym generatorem strat dla firmy.

Tak jak już wcześniej zostało powiedziane każdy ma swoje własne problemy z którymi musi się zmierzyć i które musi rozwiązać. Nie są one jednak takie same dla wszystkich

ludzi, przejawiających jakąkolwiek aktywność życiową. Każdy z nas, ma problemy związane tak z życiem prywatnym, jak i związane z pracą zawodową. Nauczyciel boryka się z problemami związanymi z nauczaniem w szkole, lekarz napotyka na problemy, związane z leczeniem trudnych przypadków medycznych, policjant zwalczający przestępczość, spotyka się z problemami związanymi z wykonywanymi przez siebie obowiązkami. Wszyscy natomiast mają problem jak utrzymać rodzinę, czy też jak dobrze wychować dzieci. Są to sfery naszego życia, które od momentu naszego wejścia w dorosłe życie, zaczynają na nas bardzo silnie oddziaływać. Problemy z którymi każdy się spotyka, bardzo często przyjmują rozmiary które nas przytłaczają a przez to, powodują że stają się one dla nas problemami z którymi nie możemy sobie poradzić. To naturalnie nie jest jakaś nietypowa czy też, wyjątkowa sytuacja w jakiej się możemy znaleźć, mówimy wszak o codziennej prozie życia. Można wręcz stwierdzić, iż wszyscy z takimi sytuacjami mieliśmy i nadal mamy do czynienia. Jeśli natomiast nie znajdujemy rozwiązania dla takich sytuacji, i „ciągną” się one za nami przez długi czas, zaczynamy odczuwać pewnego rodzaju zmęczenie, swoisty dyskomfort z tym związany. To z kolei, może doprowadzić do sytuacji, w której nie będziemy w stanie sobie sami poradzić. Mówimy wtedy że problemy nas przerastają. Możemy też mieć poczucie, że przestaliśmy już kontrolować swoje własne życie. Taki stan może się pogłębiać i najprawdopodobniej pogłębiał się będzie, a przypadku braku pomocy z jakiegokolwiek strony, dojdziemy do punktu w którym, niezbędna stanie się pomoc specjalisty lekarza. Do niedawna nie mieliśmy świadomości, że taka sytuacja może stanowić bardzo poważne zagrożenie dla naszego zdrowia, i bardzo często lekceważyliśmy wszystkie wyniszczające nasz organizm symptomy. Nikt nie zdawał sobie sprawy, że to z czym mamy do czynienia, jest niezwykle groźnym dla nas zjawiskiem, które w XX wieku nazwane zostało **stresem**. Czym więc jest stres? jak go zdefiniować? i jak można sobie pomóc w walce z jego następstwami?

„Słowo stres pochodzi z języka angielskiego i w pierwotnym znaczeniu oznaczało testowanie metalu lub szkła w zakresie ich odporności na obciążenia. W 1936 roku biochemik Hans Hugo Selye, przeniósł to określenie na grunt psychologii i medycyny”⁴². Zjawisko to zostało zdefiniowane w Słowniku Psychologicznym z 1979 r.: *stres jest terminem który do nauki wprowadzony został przez H. Selyego, na oznaczenie stanu wywołanego w organizmie przez szkodliwy bodziec*⁴³.

O szkodliwych bodźcach – **stresorach**, które negatywnie wpływają na zdrowie a czasem i na życie organizmu, dowiadujemy się dokonując analiz poszczególnych definicji. Czym więc są stresory?. Tu możemy pozwolić sobie na stwierdzenie, że są to wszystkie bodźce zewnętrzne, wywołujące w organizmie pewne, bardzo często negatywne reakcje.

Tab. nr 1. Podział stresorów.

⁴² Sven Max Litzke, Horst Schuh „Stres, mobbing i wypalenie zawodowe”, Wyd. GPW, Gdańsk 2006 r. str. 11.

⁴³ Włodzimierz Szewczuk „Słownik psychologiczny”, Wyd. Wiedza powszechna, Warszawa 1979r. str. 280.

| | |
|----------------------------|---|
| stresory fizyczne | hałas, gorąco, zimno, zmiana ciśnienia atmosferycznego, głód, infekcje, urazy fizyczne, ciężka fizyczna praca, nadmiar bodźców, itp.: ... |
| stresory psychiczne | obawa że nie sprostą się zadaniom, nadmierne obciążenie zadaniami, brak samodzielności, brak czasu, utrata kontroli, itp.:... |
| stresory społeczne | konflikty, izolacja, niepożądana wizyta, strata bliskich osób, mobbing, itp.:... |

Opracowanie własne na podstawie Sven Max Litzke, Horst Schuh „*Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*”, Wyd. GPW, Gdańsk 2006 r.

Stres, mobbing i wypalenie zawodowe

Oczywiście są to jedynie przykłady bodźców, jakie mogą w sposób negatywny oddziaływać na każdy żywy organizm, a z uwagi na fakt, że jest ich bardzo wiele, nie sposób tu wszystkich wymienić i dokładnie opisać. W życiu występuje nieskończenie wiele źródeł stresu, zarówno obiektywnych jak i subiektywnych.⁴⁴ Powinniśmy jednak sobie zdawać sprawę z tego, że docierają one do nas każdej strony i oddziałują na wszystkie sfery ludzkiego życia. Tak cywile jak i przedstawiciele służb mundurowych są narażeni (w czasie wykonywania swoich obowiązków służbowych), na ich oddziaływanie. Praca jest więc jednym z tych miejsc, w których funkcjonujemy i gdzie eksponujemy nasze organizmy, na działanie olbrzymiej ilości stresorów. Mówimy praca, domyślając się że przedstawiciele tzw.; „mundurówki”, są również pracownikami, choć ich obowiązki służbowe, różnią się w wielu przypadkach od tych, jakie wykonywane są w środowiskach cywilnych. W niektórych środowiskach jeszcze do dziś, funkcjonuje to mało popularne określenie, że „mundurowi” służą a nie pracują. Ma to dać przyzwolenie, do o wiele większej wymagalności w stosunku do „pracowników w mundurach” i w wielu przypadkach, zmuszania ich do wykonywania dodatkowych obowiązków bez adekwatnego wynagrodzenia. Mamy tu często do czynienia, z rezygnacją samych mundurowych z części przysługujących im jako pracownikom praw, i całkowitego uzależnienia się od przełożonego i jego decyzji, co do zakresu i czasu wykonywanych zadań. Mówimy wtedy, że jest to „specyfika zawodu”. Być może jest tak w istocie, jednak cały czas powinniśmy pamiętać że „umundurowany pracownik”, to nadal jest pracownik i podlega takim samym prawom jak pracownik w cywilu. Jak jest w rzeczywistości „mundurowi” wiedzą najlepiej. Nie do rzadkości należy wykonywanie zadań, w zakresie kilku dodatkowych funkcji, oprócz swojej podstawowej specjalności. Bardzo często przy tym, te „dodatkowe obowiązki”, zajmują bardzo dużą część ich służbowego czasu pracy. Środowisko mundurowych nie jest jedynym, w którym takie praktyki i na tą skalę są realizowane. Z uwagi jednak na to, że nie wszystkie środowiska w „mundurówce”, mają swoje związki zawodowe, a co za tym idzie, nie wszyscy posiadają profesjonalne wsparcie środowiska, oraz odpowiednią opiekę systemową. Ma to swoje odbicie w sposobie wykonywania tych obowiązków i przekłada się na jakość ich wykonywania. Praca w służbach mundurowych, jest bardzo często niebezpieczna, a kandydaci do niej, muszą posiadać ponad przeciętne

⁴⁴ Pod red. nauk. Mirosława Jana Dyrdy „Psychologia w wojsku” Wyd. Agencja „Egros” Warszawa 1997r. str. 84

cechy psychiczne i niebywałą sprawność fizyczną. Kandydaci na stanowiska w „mundurówce”, zanim zostaną tam zakwalifikowani, muszą zgodnie z obowiązującymi przepisami przejść szczegółowe badania lekarskie i psychologiczne, oraz zaliczyć test sprawności fizycznej. Od tej pory (aż do emerytury), „mundurowi” są regularnie poddawani badaniom okresowym i sprawdzianom sprawności fizycznej, co dla niektórych jest źródłem dodatkowego stresu. Droga zawodowej kariery „mundurowych” nie zawsze jest tak prosta jak mogłoby się wydawać. Na początku kariery, przyjmujemy na siebie rolę podwładnych, realizujących polecenia przełożonych a z biegiem lat, role powinny się odwrócić i z podwładnych powinniśmy stać przełożonymi. Użycie słowa „powinniśmy” nie jest przypadkowe ponieważ nie zawsze się tak dzieje. Jak to w żołnierze mówią, a co w wielu przypadkach w prawdziwym żuciu, ma swoje uzasadnienie że „ wyroki boskie i wyroki kadrowe, są nie zbadane”. Tak humorystycznie określa się pewną przestrzeń w działaniu kadrowym, na którą sami zainteresowani bardzo rzadko mają wpływ. Takie działanie przełożonych, jest jednym ze źródeł wpływających na „mundurowych” stresorów, z jakimi w pracy mogą, a nawet bardzo często się spotykają. „Można wskazać dwie główne grupy potencjalnych stresorów związanych z przebiegiem kariery zawodowej:

- 1) niepewność pracy: obawa redukcji etatów, dezaktualizacji lub wcześniejszego przejścia w stan spoczynku itp.,
- 2) niezgodność statusu: za wolny lub za szybki awans, frustracja z powodu osiągnięcia pułapu w karierze zawodowej, itp.”⁴⁵

Okazuje się że brak awansu, jak też zbyt szybki awans zawodowy, mogą być dla „mundurowych” stresujące, niejednokrotnie bardzo poważnie wpływającymi, tak na ich działania jak i na zdrowie. Trudno jest rozstrzygnąć, które z tych zjawisk jest dla „mundurowych” groźniejsze i które niesie za sobą większe niebezpieczeństwo. Zbyt szybki awans osoby, niedostatecznie przygotowanej do pełnienia wyższego stanowiska, jest groźny dla zainteresowanego, jak też osób którymi przychodzi mu kierować. Może się dojść do sytuacji w której zadania jakie przekazuje on do realizacji swoim podwładnym, mogą okazać się w konsekwencji niemożliwe do realizacji i zagrażać ich zdrowiu lub życiu. Takiemu kierownikowi/dowódcy, brak doświadczenia i bardzo często umiejętności zawodowych. Można „udawać” bardzo mądrego lub doświadczonego (czyli kogoś kim się w istocie nie jest), jednak nie da się tak funkcjonować przez długi czas. Rodzi to mnóstwo bardzo trudnych sytuacji dla kierownika oraz dla jego podwładnych. Niezwykle istotnym jest tu również fakt, braku poważania w załodze, a co w jeszcze poważniejszym stopniu przyczyni się do mnożenia się zjawisk stresogennych.

Inaczej czuje się ktoś, kto pomimo że jest odpowiednio już uformowanym pracownikiem, posiadającym pewną charyzmę w środowisku w którym się obraca, mającym odpowiedni staż zawodowy i umiejętności przywódcze, a jest przy awansach pomijany. To z całą pewnością wywiera na jego działalność negatywny wpływ. Taki pracownik, może podjąć decyzję o odejściu z pracy (ze szkodą dla zakładu pracy czy też jednostki wojskowej). Mamy tego typu sytuacji bardzo dużo. Tylko z wojska, i z policji w ostatnim czasie, odeszło bardzo wielu żołnierzy i funkcjonariuszy, którzy mogliby jeszcze pracować z pożytkiem dla służby oraz przekazywać swoją wiedzę młodszym kolegom. Niestety bardzo często, ich decyzje o odejściu ze służby są poprzedzane politycznymi decyzjami przełożonych, którzy chcąc wkraść się w łaski polityków, na stanowiska powołują osoby

⁴⁵ Gary L. Cooper, Roy Payne „Stres w pracy” Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1987 str. 139

powiązane z tymi politykami. Mamy tu do czynienia często z działaniami realizowanymi na granicy prawa. Bywa że takie nominacje są trafione i osoby powołane na określone stanowiska dają sobie radę, jednak bardzo często jest odwrotnie, co w ewidentny sposób wpływa również na postrzeganie służb mundurowych w społeczeństwie. Tak naprawdę tak „politycznie” wybrane/awansowane osoby, dostają kompetentnych zastępców którzy wykonują za nich wszystkie obowiązki, sami pozostając w cieniu. Spełniając rolę specyficznych „zaworów bezpieczeństwa”. To nie zawsze idzie w parze z dobrym samopoczuciem i satysfakcją z wykonywanej pracy tych zastępców. Wszak to oni kierują podległymi firmami czy też jednostkami, jednak w awansach są pomijani co jest dla nich także sytuacją stresową. Oczywiście osoby za to odpowiedzialne, nigdy nie biorą ich reakcji pod uwagę, a to nie jest dobre ani dla kierujących/dowodzących, ani też dla ich podwładnych. Ma to także swoje odzwierciedlenie w kondycji finansowej firmy, lub w poziomie realizacji zadań przez np.: jednostkę wojskową.

Osoby wyznaczone na stanowiska kierownicze, bardzo często pozostają w ciągłym napięciu nerwowym, niezwykle ciężko przeżywając swoje decyzje i porażki. Taki okres w życiu kierownika/ dowódcy nazwany został „męską menopauzą”⁴⁶ To pokazuje że przełożony ze swoimi kłopotami zawodowymi i prywatnymi zawsze pozostaje sam i sam musi sobie z nimi radzić, bez jakiegokolwiek pomocy. Stan w jakim znajdują się często sfrustrowani pracownicy jest wynikiem niespełnionych oczekiwań i nadziei przełożonego. Długo niezaspokajane „potrzeby nie są stanem chwilowym. Należy je rozumieć jako pewien obszar braku, wymagający wypełnienia”⁴⁷. To dobrze kiedy treści wypełniające ten obszar, pokrywają się z naszymi oczekiwaniami, co jednak kiedy tak się nie dzieje? Człowiek jest taką istotą która stara się przystosować albo znaleźć jakieś inne rozwiązanie. Wszystko zależy od tego jak silnym charakterem jesteśmy obdarzeni. Osoby słabsze mogą uciekać przed przytłaczającymi ją sytuacjami w alkohol. Bardzo często, zjawisko nadużywania alkoholu, jest przyczyną całego ciągu kłopotów, jakie sami na siebie sprowadzamy. Ucieczka w alkohol lub narkotyki daje krótkotrwałe uspokojenie, które w przypadku przedłużającego się stanu stosowania używek, prowadzić może do choroby alkoholowej. Skutki tej dolegliwości obejmują nie tylko sferę zawodową, obserwujemy je także w sferze prywatnej. Niestety przedstawiciele „mundurówki”, nie są wolni od niej. Dotyczy to w równej mierze żołnierzy i funkcjonariuszy. W roku ubiegłym „Dowódca Generalny RSZ podjął decyzję o zwolnieniu ze służby kilku żołnierzy 15 Giżyckiej Brygady Zmechanizowanej”⁴⁸. To efekt działalności profilaktycznej dowódcy, mający stanowić ostrzeżenie dla ewentualnych naśladowców. Żołnierze podobnie jak funkcjonariusze są obejmowani przeciwalkoholowymi działaniami profilaktycznymi. Bardzo jaskrawym przykładem mogą być działania Komendy Głównej Policji która „do końca 2019r. chce objąć programem profilaktycznym, ponad 100 tysięcy funkcjonariuszy i pracowników cywilnych”⁴⁹. To bardzo istotne, gdyż świadczy o tym iż problemy tego typu są tam widziane, czego konsekwencją są określone działania mające im przeciwdziałać.

⁴⁶ Gary L. Cooper, Roy Payne „Stres w pracy” Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1987 str. 139

⁴⁷ Jolanta Bieńkowska „Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników” despace.uni.lodz.pl/xmlui/397-407pdf?sequence=1&isAllowed=y dostęp 10.07.2016r.

⁴⁸ „Portal mundurowy” promilitaia21.home.pl/aut.../1030-alkohol-w-službie-problem-niemarginesowy, dostęp 10.07.2016r.

⁴⁹ Tamże,

Jasne, że same programy profilaktyczne – choćby najlepsze, nie stanowią panaceum za pomocą którego doprowadzimy do zneutralizowania problemu. Do tego potrzebna jest też dobra wola samych zainteresowanych, a z tym jak wiemy nie zawsze jest tak dobrze, jak moglibyśmy tego oczekiwać. Dość często sami zainteresowani traktują działania przełożonych jako „zło konieczne”, zajęcia które są obowiązkowe więc trzeba w nich uczestniczyć, jednak nie koniecznie stosować się do zaleceń i informacji w trakcie ich trwania przekazywanych. Jak pokazują dane statystyczne gromadzone przez policję, lekceważenie przepisów i zaleceń może doprowadzić i prowadzi do poważnych następstw a nawet przestępstw. Bardzo często alkohol jest czynnikiem który leży u podstaw popełniania zbrodni.

Tab. nr 2. Nietrzeźwi sprawcy przestępstw.

| Klasyfikacja prawna | Podejrzani | | | |
|--------------------------|------------|--------|---------|------------|
| | dorośli | | | |
| zabójstwo | rok | ogółem | trzeźwi | nietrzeźwi |
| | 2009 | 732 | 499 | 400 |
| | 2010 | 645 | 413 | 318 |
| | 2011 | 638 | 443 | 359 |
| | 2012 | 577 | 361 | 294 |
| uszczerbek na zdrowiu | 2009 | 6362 | 3141 | 1939 |
| | 2010 | 6217 | 2939 | 1859 |
| | 2011 | 6960 | 3198 | 2057 |
| | 2012 | 7132 | 3321 | 2141 |
| bójka /pobicie | 2009 | 15534 | 7450 | 5617 |
| | 2010 | 13296 | 6277 | 4746 |
| | 2011 | 13134 | 6136 | 4787 |
| | 2012 | 12631 | 5636 | 4416 |

Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych KGP (różnica danych w rubryce „ogółem” - dotyczy podejrzanych nieletnich).⁵⁰

W opracowaniu tym ujęto jedynie dane dotyczące dorosłych, podejrzanych o dokonanie zbrodni i bardzo poważnych przestępstw, będących następstwem nadużywania alkoholu. Z danych wynika że liczba podejrzanych o popełnienie zabójstw od 2009r. do 2012r. spadła niemalże o połowę. Niestety przestępstwa związane z uszczerbkiem na zdrowiu wykazują tendencję rosnącą i nadal stanowią bardzo poważny problem. Statystyka ta, obejmuje także podejrzanych o ciężkie przestępstwa, wywodzących się ze środowisk mundurowych. Problem ten niestety nie omija ani żołnierzy ani też funkcjonariuszy.

Drugim i niemniej ważnym problemem dotyczących uzależnień i problemów wynikających z ich istnienia w środowiskach mundurowych, jest narkomania. Do niedawna wydawało się że problem ten, dotyczył żołnierzy służby zasadniczej. Jednakże jak pokazuje rzeczywistość, po środki odurzające sięgają również żołnierze zawodowi i funkcjonariusze. Badania pokazywały że „do najczęstszych przyczyn sięgania po narkotyki przez żołnierzy służby zasadniczej należały obok przyczyn natury hedonistycznej, stresy spowodowane służbą, powszechne fałszywe przekonanie że za pomocą narkotyku można łatwiej poradzić

⁵⁰ Statystyka.policja.pl/st/wybrane-statystyki/nietrzeźwi-sprawcy-prz, dostęp 17.07.2016r.

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

sobie z trudnościami a także nudą oraz tęsknotą za rodziną i znajomymi. Prawie dwa procent (1/9%) badanych żołnierzy, podawało uzależnienie jako przyczynę brania narkotyków⁵¹. Tu jak widać stres także jest jednym z powodów dla których "mundurowi" sięgali po środki odurzające.

Podmioty powołane do walki z przestępczością narkotykową, realizują szereg czynności mających na celu, neutralizację rozmiarów „zagrożenia narkotykowego”. Ich działania są na tyle skuteczne, na ile skuteczne jest stosowanie i prawa. Jak widać, pomimo istnienia wielu regulacji prawnych w naszym kraju, dotyczących zwalczania podziemia narkotykowego, policja w okresie od 2010r. – 2014r. wszczęła niemal 121 tysięcy postępowań w tym zakresie.

Tab. nr 3. Przestępstwa z Ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii.

| | Liczba wszczętych postępowań | Liczba podejrzanych (bez uwzględniania nieletnich) |
|---------------|-------------------------------------|---|
| 2014r. | 28.894 | 28.460 |
| 2013r. | 25.064 | 28.359 |
| 2012r. | 23.025 | 29.340 |
| 2011r. | 22.940 | 29.146 |
| 2010r. | 20.832 | 26.865 |
| Razem: | 120.755 | 142.170 |

Opracowanie własne na podstawie statystyk KGP⁵²

Jak widać liczba podejrzanych w ciągu czterech branych pod uwagę lat, utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Nie jest to bez znaczenia dla skutków społecznych jakie ponosi nasze społeczeństwo z tego powodu. Bardzo często pracownicy którzy sięgają po środki odurzające, są sprawcami wielu wypadków, w których giną ludzie. To zawsze generuje straty i stanowi zagrożenie dla osób trzecich. Działania policji osiągają wymierne skutki, o czym świadczą dane statystyczne, dotyczące zabezpieczonych przez funkcjonariuszy środków odurzających. I tak:

Tab. nr 4. Zabezpieczone narkotyki.

| Rodzaj | 2007r. | 2008r. | 2009r. | 2010r. | 2011r. | 2012r. | 2013r. |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| amfetamina | 390,5 kg | 355,6 kg | 384,6 kg | 518,1 kg | 393,9 kg | 593,8 kg | 639,9 kg |
| marihuana | 320,6 kg | 459,8 kg | 860,2 kg | 1324,2 kg | 1211,1 kg | 1276 kg | 1176,7 kg |
| haszysz | 28,4 kg | 114,2 kg | 16,8 kg | 85,4 kg | 78,2 kg | 38,5 kg | 33,1 kg |
| heroina | 123,6 kg | 78,6 kg | 23 kg | 24,6 kg | 6,4 kg | 3,5 kg | 4,8 kg |
| kokaina | 154,2 kg | 27,6 kg | 116,2 kg | 110,9 kg | 75,5 kg | 210 kg | 19,9 kg |
| LSD | 322 | 321 | 375 | 803 | 743 | 29173 | 355 |

⁵¹ www.przegl Epidemiol.pzh.gov.pl/ Marian Jędrzejczak „Narkomania wśród żołnierzy służby zasadniczej – przyczyny rozwoju zjawiska”, Przegl Epidemiol 2002;56:169-77, dostęp 11.07.2016r.

⁵² Statystyka.policja.pl/st/wybrane-statystyki/przestepczosc-narkotyk, dostęp 05.07.2016r.

| | | | | | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. |
| ecstasy | 598000 | 609000 | 204031 | 269298 | 76090 | 31044 | 44878 |
| | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. | szt. |
| laboratoria | 14 | 15 | 8 | 13 | 12 | 15 | 16 |

Opracowanie własne na podstawie danych KGP⁵³

Jak widać, ilość przechwyconych środków odurzających nie jest porażająca, jak na działanie wszystkich podmiotów powołanych do zwalczania tego zjawiska. Trudno tu mówić o potencjalnych sukcesach, gdyż tak naprawdę nie znamy ilości środków odurzających które krążą w obiegu, a więc nie możemy powiedzieć czy te działania są powodem do dumy. Jednak już sam fakt że te ilości zostały przez policjantów zarekwirowane i nie trafią na ulice, jest samo w sobie wielkim sukcesem. Przywołane dane pokazują z jakim trudnym zadaniem, policjanci muszą się borykać. Ich powodzenie lub też niepowodzenia w pracy, możemy rozpatrywać jako potencjalne źródła stresorów, oddziaływujące na te osoby w pracy. Alkohol jak i środki odurzające mają bardzo negatywny wpływ na działalność pracowników w tak w miejscu pracy jak też w domu. Osoby ich nadużywające, stanowią potencjalne zagrożenie tak dla siebie jak i dla innych. W środowisku „mundurowych” podczas badań lekarskich, którym wszyscy cyklicznie są poddawani, psycholog określa ich odporność na stres. Co więcej bada się odporność kandydatów do pracy i służby na długotrwały stres w jakim być może przyjdzie im funkcjonować. Co więc nie zostaje zdiagnozowane prawidłowo i dlaczego. Wykluczając błędy w sztuce lub złą wolę diagnostów, pozostaje szereg pytań na które trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Sytuacja ta pokazuje że, może należy się na tym problemie bardziej skoncentrować w formie odrębnych jeszcze bardziej wnikliwych badań naukowych. Długotrwały stres może być przyczyną poważnych następstw w pracy i służbie. Człowiek jest istotą, która nie jest jakoś specjalnie odporna i przygotowana przez naturę na działanie czynników stresogennych, a sprowadzony do granic swojej wytrzymałości, może pod ich wpływem dopuścić się czynów zabronionych.

W formacjach mundurowych, pracujący tam ludzie posiadają dostęp do broni, amunicji i innych środków pola walki, ma to swoje uzasadnieni wszak mówimy o żołnierzach lub funkcjonariuszach. Jest to więc naturalne że ta grupa społeczna, do tego typu środków, musi posiadać jakiś dostęp. Są to, jak byśmy na to nie patrzyli, narzędzia ich pracy. Walka z potencjalnym agresorem, albo też ze zorganizowaną przestępczością, jest podstawą ich działania. To usprawiedliwia konieczność używania przez nich broni. Każdy żołnierz lub funkcjonariusz ma przydzieloną sobie broń osobistą, którą posługiwał się będzie wtedy, kiedy zajdzie taka potrzeba. Tak żołnierze jak i funkcjonariusze uczestniczą w zajęciach strzeleckich, które wynikają z programów szkoleń specjalistycznych. Wykorzystują też swoją broń w czasie działań w strefie działań wojennych. To są przypadki kiedy nikogo nie dziwi widok funkcjonariusza lub żołnierza z bronią. Czasem jednak dochodzi do tzw.: zaboru broni służbowej lub amunicji i samowolnego oddalenia się z bronią i amunicją przez np.: żołnierza. Wtedy osoba taka stanowić może, bardzo poważne zagrożenie dla osób postronnych a czasem i dla siebie. Bywa że żołnierz dokonuje takiego czynu pod wpływem chwili, nie myśląc o konsekwencjach swego działania. Czasem jednak, robi to z wyrachowaniem, mając konkretny plan działania i dążąc do jego realizacji. W obydwu przypadkach, jest to poprzedzone działaniem silnego stresora, który popycha taką osobę do

⁵³ Tamże, dostęp 06.07.2016r.

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

nieracjonalnego działania. Bywa, że zabór broni, amunicji bądź innych środków pozoracji pola walki, dokonywany jest dodatkowo po spożyciu alkoholu lub zażyciu środków psychotropowych. Taka okoliczność jeszcze w większym stopniu komplikuje sytuację, ponieważ i tak już zestresowana osoba wzmacnia swoją frustrację pod wpływem dużej ilości alkoholu, lub narkotyku. Osoba staje się nieobliczalna, a konsekwencje ewentualnie popełnionych przez nią czynów są niezwykle trudne do oszacowania.

Nie zawsze zaboru broni dokonuje osoba na której stanie się ona znajduje. Bywa, że jej zaboru dokonują osoby postronne, działające w zorganizowanej przestępczości. Broń jak się łatwo domyśleć ma wtedy posłużyć do działań rabunkowych, popełniania zbrodni, lub do obrony przed funkcjonariuszami policji którzy realizują zadania neutralizacji ugrupowań bandyckich. Osoby takie napadają na żołnierzy lub funkcjonariuszy i odbierają im broń.

Tab. nr 5. Liczba przestępstw z użyciem broni w 2014 r.

| | broń palna | broń gazowa | broń pneumatyczna | inna |
|----------------------------|------------|-------------|-------------------|------|
| zabójstwa (lub usiłowanie) | 32 | 0 | 0 | 7 |
| uszczerbek na zdrowiu | 22 | 2 | 25 | 19 |
| udział w bójce lub pobiciu | 9 | 3 | 1 | 107 |
| zgwałcenie | 1 | 0 | 0 | 0 |
| przestępstwa rozbójnicze | 99 | 35 | 6 | 147 |

Opracowanie własne na podstawie danych KGP⁵⁴

Analizując zagrożenia z wiązane z utratą broni, bardzo często zadajemy sobie pytanie o ewentualne podłoże zaistnienia takiej sytuacji. Powinniśmy też zadać sobie pytanie czy wszystko w tej kwestii można przypisać działalności stresorów?. A może jest to także wina wychowania jakie wnosimy z domu?. Wszak w momencie kiedy dostajemy broń do ręki, jesteśmy osobami dorosłymi a więc takimi, które potrafią przewidywać konsekwencje swoich działań i decyzji. Życie pokazuje, że nie jest tak jak chcielibyśmy aby było..

I tak..

Tab. nr 6. Dyscyplina w policji.

| Rok | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| wymierzone kary ogółem | 1331 | 940 | 772 | 625 | 602 | 586 | 533 | 534 |
| kary wydalenia ze służby | 78 | 81 | 77 | 27 | 29 | 24 | 26 | 18 |
| liczba ukaranych policjantów | 1310 | 913 | 761 | 620 | 596 | 586 | 529 | 528 |

Opracowanie własne na podstawie danych KGP⁵⁵

⁵⁴ Statystyka.policja.pl/st/wybrane-statystyki/bron/bron-przestepstwa, dostęp 05.07.2016r.

Czasem zawodzą nasze procedury i nie zawsze osoby przyjęte do pracy lub służby w „mundurówce”, sprawdzają się tam. Bywa że w wielu przypadkach sytuacja ich przerasta. Będąc jeszcze kandydatami, uważali że poradzą sobie ze wszystkim z czym zetkną się w czasie realizacji zadań. Jednak ich natłok, specyfika pracy, lub służby i duża ilość oraz różnorodność sytuacji stresowych, oddziaływujących na nich w długim okresie czasu powodują, że coś w nich pęka (czasem nawet, sami nie zdają sobie z tego sprawy), i dochodzi do tragedii. A więc nie tylko stres, ale i inne czynniki mają wpływ na realizację zadań przez nich wykonywanych. Żołnierze tak jak funkcjonariusze, mają jak się wydaje trochę więcej możliwości do popełnienia przestępstw, i to nawet tych najcięższych. Również te grupy naszego społeczeństwa, pomimo że powinny stosować się do przepisów prawa, regulaminów, które korygują tok ich pracy i służby, nie zawsze się do nich chcą zastosować. Tak żołnierze jak i funkcjonariusze są karani dyscyplinarnie za popełnione przez siebie czyny zabronione dyscyplinarnie a czasem nawet stają przed obliczem Temidy

Co ciekawe pomimo trudnej sytuacji na rynku pracy znaleźli się funkcjonariusze, którzy nie byli w stanie powstrzymać się od dokonania czynów za które zostali ukarani. Jak widać z danych policyjnych w latach 2005r. – 2012r., ukaranych zostało 5843 funkcjonariuszy policji. 360 z nich zostało wydalonych ze służby. Pokazuje to jakość kadr jakie zostały przyjęte do pracy, oraz do niewystarczającego nad nimi nadzoru ze strony przełożonych. Jak pokazują statystyki widać że średnio w ciągu każdego roku, dyscyplinarnie zwolniono ze służby 72 funkcjonariuszy.

Ktoś mógłby powiedzieć że to „tylko” 72 funkcjonariuszy, pożegnało się z mundurem. Patrząc jednak z drugiej strony, to zatrważające że przełożeni zmuszeni byli do ukarania ponad 5 tys. Osób. Daje to legitymacje do wnioskowania, że coś tu nie funkcjonuje tak jak powinno. Czy zawiódł proces naboru i jego mechanizmy nie działają prawidłowo, czy też mamy do czynienia z degradacją postaw służbowych, czy też obywatelskich w tej grupie społecznej. Być może pewien procent tych zdarzeń, to efekt stresorów jakie każdego dnia oddziałują na funkcjonariuszy. Jest to możliwe, jednak prawda jak sadzę nie jest tak jednoznaczna jak mogłoby się wydawać. Być może mamy tu do czynienia z przekonaniem że teraz można działać niezgodnie z prawem, bo jesteśmy przecież stoimy ponad nim. To swoiste zachłyśnięcie się władzą, jest w dużej mierze potencjalnym czynnikiem sprawczym, opisanych problemów w służbie.

Ważną rolę w tym jest jak się wydaje, odgrywają funkcjonariusze starsi służbą i nomen omen politycy którzy nie dostatecznie reagują na symptomy zbliżającego się zagrożenia. Wszak młody funkcjonariusz czy też żołnierz wcielony do pracy – służby, bardzo wnikliwie przygląda się starszym służbą i wyciąga wnioski kiedy?, jak? i na co?, będzie sobie mógł pozwolić. Jeśli jego starsze autorytety są naprawdę autorytetami, to nawyki jakie zdobywają najmłodszy będą tymi jakich oczekujemy. Sytuacja skomplikuje się natomiast kiedy trafią na tzw.: „autorytety”, wtedy zaczynają się problemy które albo są albo też staną się stresorami. One też będą determinowały dalszą działalność tych ludzi.

Przełożeni są tym ogniwem, które powinno spajać każdy kolektyw. Dobre, odpowiedzialne podejście do swoich obowiązków i egzekwowanie dyscypliny w odniesieniu do całej załogi, pozwoli wytworzyć mechanizm który nie tylko że będzie funkcjonował prawidłowo, ale pozwoli na większą jego kontrolę a tym samym zmniejszy ilość sytuacji

⁵⁵ Statystyk.policja.pl/st/wybrane-statystyki/dyscyplina-w-policji, dostęp 05.07.2016r.

niepożądanych. Stres który odczuwają przełożeni nie powinien być eksportowany na podwładnych, gdyż eskalowanie tego zjawiska bardzo często przyjmuje wymierną postać. Jeśli mówimy o stratach dla firmy, to zawsze są to określone koszty. W swoich rozważaniach przyjmuję że zjawisko stresu może generować straty na płaszczyźnie służbowej, ekonomicznej i społecznej. Ich skutki we wszystkich tych płaszczyznach mogą stanowić potencjalne zagrożenia dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa lub nawet jednostki policji, czy też jednostki wojskowej. Czy można temu zaradzić?. Okazuje się że odpowiednio szybka reakcja na zjawiska stresogenne, może w bardzo poważnym stopniu zneutralizować ich skutki. Tu bardzo ważną rolę odgrywa profilaktyka. Cykliczne szkolenia, przypominające konieczność wykazywania dużej dbałości o zdrowie, kształtowanie odpowiedniej atmosfery w pracy, odpowiednie motywowanie pracowników, zadaniowanie i rozliczanie z pracy, to również pewien sposób na unikanie strat w przedsiębiorstwie. Odpowiednia pragmatyka kadrowa, możliwość odbywania szkoleń specjalistycznych, dbałość o pracownika w mundurze także podniosą jego zaangażowanie i wydajność w służbie. Dobry pracodawca/dowódca to nie tylko osoba która wydaje polecenia i rozlicza z ich wykonania. Bardzo istotne jest też wiązania pracownika z „firmą”, po godzinach służbowych. Odpowiednio zorganizowane przerwy regeneracyjne w pracy i cały system osłony socjalnej wpłyną bardzo pozytywnie na wizerunek firmy i jej więzi z pracownikami. Pracownicy w tym przypadku najslabsze ogniwo, bardzo szybko docenią to co pracodawca może im zaoferować a stres jaki im towarzyszy w pracy przez cały dzień, może okazać się nie tak trudny do przezwyciężenia.

Na szczególną uwagę zasługuje, własna aktywność pracowników którzy sami zdając sobie sprawę z negatywnych efektów stresu dla własnego organizmu, starają się przed nim „uciec”. Słowo uciec jest jak się wydaje najbardziej odpowiednie. Realizują to w różny sposób. Można stwierdzić iż np.: sport, nauka, rodzina, hobby, praca lub działalność charytatywna, są sposobami takiej ucieczki. Bywa że przełożeni wiedząc o takiej formie aktywności swoich pracowników pomagają im, rozwijać te zainteresowania. Czasem sami w podobny do swoich pracowników sposób uciekają przed stresem. To również jest dobrze przez pracowników odbierane, gdyż sprowadza relacje interpersonalne nie tylko na płaszczyźnie zawodowej. Pokazuje że przełożony ma podobne zainteresowania do tych, jakie sami wykazujemy. Wytworzona zostaje wtedy więź i bardzo poprawia się atmosfera w pracy. Ciągła pogoń za zyskiem czy też dążenie do wykonania zadania, może mieć jak się wydaje mniejszą cenę.

Literatura:

1. Bielska Teresa „Wprowadzenie do psychologii – aspekty policyjne” Wyd. Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie 2007r.
2. Gary L. Cooper, Ray Payne „Stres w pracy” Państwowe Wyd. Naukowe, Warszawa 1987r.
3. Heszen Irena „Psychologia stresu” Wyd. Nauk. PWN Warszawa 2013r.
4. Litzke Sven, Schuh Horst „Stres mobbing i wypalenie zawodowe” Wyd GPW Gdańsk 2006r.
5. Pilecka Barbara „Kryzys psychologiczny – wybrane zagadnienia” Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego Warszawa 2004r.

6. Pod red. nauk. Jana Mirosława Dyrdy „Psychologia w wojsku” Wyd. Agencja Wydawnicza „Egros” Warszawa 1997r.
7. Szewczuk Włodzimierz „ Słownik Psychologiczny” Wyd. Wiedza Powszechna Warszawa 1979r.

Netliteratura:

1. zn.wsbip.edu.pl/wydanie/zeszyt1/sekcjaB/3pdf
2. www.imp.lodz/upload/Waszkowska_Miejsce_pracy_2010pdf

mgr Tomasz PŁUCIENNIK

Absolwent WSMW w Gdyni, przez całe zawodowe życie związany z Gdynią i problemami bezpieczeństwa państwa. Kilkuletni staż pracy w IC MON. Obecnie na emeryturze, doktorant WDiOM Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni, od kilku lat pracuje z młodzieżą akademicką ucząc Geografii Bezpieczeństwa oraz Ochrony Informacji Niejawnych

Information for authors of articles

Authors are required to submit the paper together with the copyright transfer declaration and the declaration of contribution to the paper submitted.

Paper layout:

1. first name and last name (surname)
2. detailed affiliation
3. title
4. abstract
5. key words
6. introduction
7. main body including research methodology and obtained results
8. conclusions (or summary)
9. list of references
10. title, abstract and key words in the Polish language.

Numbered figures and tables.

1. Formulas:
2. numbered
3. written in a formula editor.

List of references:

1. in the alphabetical order
2. written in ISO 690 format.

mgr Wadim PROCEL

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
II rok studiów doktoranckich

PTSD PO MISJACH WOJSKOWYCH

Wstęp

PTSD jest to Post-traumatic stress disorder czyli w tłumaczeniu Syndrom Stresu Pourazowego. PTSD występuje u osób, które przeżyły traumę. Jest to poważne zaburzenie psychiczne, z którym człowiek nie potrafi sobie poradzić. Osoby cierpiące na PTSD mają przerażające myśli, flashbacki, poczucie wyczerpania mentalnego i fizycznego, myśli samobójcze, koszmary nocne związane z wydarzeniami które przeżyły⁵⁶. Jest to bardzo poważny problem, gdyż osoby takie wpadają w depresję, mogą nadużywać alkoholu, uciekać w narkotyki czy nawet okazywać niekontrolowaną agresję. Problem PTSD zbadany w ramach Europejskich Studiów nad Siłami Rozjemczymi, potwierdza że w badanej grupie 1600 żołnierzy ponad połowa miała problemy alkoholowe⁵⁷. Pomimo, że PTSD jest ujęte w Międzynarodowej Kasyfikacji Procedur Medycznych ICD-9 od 1975 r. to problem stresu pourazowego jest już opisywany przez Homera w 720 r. pne, kiedy Achilles wpadł we ściekłość po śmierci Patroklosa. Już od około roku 1800 brytyjscy lekarze wojskowi zaczęli diagnozować u żołnierzy tzw. wyczerpanie po bitwie. W 1952 r. tzw. „syndrom reakcji na stres” uznano jako zaburzenie psychiczne spowodowane przez reakcję organizmu na duży stres⁵⁸. Amerykański Departament do Spraw Weteranów – U.S. Department for Veterans Affairs, jest największym w Stanach Zjednoczonych ośrodkiem posiadającym 1700 szpitali, klinik, centrów specjalistycznych, które m.in. prowadzą badania i specjalizują się w leczeniu PTSD. Informacje podane w poniższym opracowaniu zostały głównie zaczerpnięte z raportów amerykańskiego centrum ds. leczenia PTSD u weteranów wojennych⁵⁹. U.S. Department for Veterans Affairs ma największe doświadczenie w leczeniu PTSD wśród żołnierzy, ze względu na ilość osób badanych i leczonych oraz skalę operacji militarnych prowadzonych przez USA na świecie.

Niniejsze opracowanie wykorzystuje również materiały źródłowe w postaci: książek, artykułów prasowych i internetowych poruszających problematykę występowania, diagnozowania i leczenia PTSD. Ze względu na obszerność zagadnienia, pewne problemy zostały tylko zasygnalizowane jak statystyka występowania PTSD, zaś PTSD jako stres u weteranów został przedstawiony w szerszym kontekście

Występowanie i charakterystyka PTSD

PTSD występuje u osób, które przeżyły traumę i nie potrafią sobie z nią poradzić. Poniższy rysunek przedstawia statystykę dotyczącą występowania PTSD wraz z charakterystyką poszczególnych grup⁶⁰. Powyższe dane pokazują, że 70% osób dorosłych doświadcza traumatycznych przeżyć w swoim życiu. Z tej grupy w około 10% osób następuje rozwój PTSD. Jednocześnie tylko 8% osób, z grupy która doznała traumatycznych przeżyć jest zdiagnozowane na PTSD. Tzw. trauma wojenna nie była uznawana przez amerykański wojskowy personel medyczny do lat 80-tych. Urazy na psychice żołnierzy były traktowane jako symulowanie. Dopiero w latach 80-tych rząd amerykański uznał uraz psychiczny jako uzasadnioną niepełnosprawność żołnierzy⁶¹. Magazyn *Military Pathways* obrazuje problem

⁵⁶ R. Yehuda, *Treating Trauma Survivors with PTSD*, strona: 21, American Psychiatric Publication, 2008

⁵⁷ C. R. Figley, *Encyclopaedia of Trauma*, strona: 418, SAGE, 2012

⁵⁸ M. E. Muscari, *What Nurses Know ... PTSD*, strona: 8, Demos Medical Publishing 2012.

⁵⁹ <https://www.va.gov/>

⁶⁰ *Post-traumatic Stress Disorder Statistics*, Barends Psychology Practice, 2015

⁶¹ *Combat Trauma, The Oxford Companion to American Military History*, Oxford University Press, 2000.

PTSD u żołnierzy i ludności cywilnej, przedstawiony poniżej⁶². Jak widać na planszy, 2.2% amerykańców cierpi na PTSD co stanowi 7,7 miliona ludzi. Jednakże, wśród wojskowych procent cierpiących na PTSD jest znacznie wyższy i wynosi 11-20% weteranów z Iraku i Afganistanu, co stanowi grupę 300.000 ludzi. Ponadto, dane statystyczne mówią, że na skutek PTSD więcej żołnierzy popełniło samobójstwo po powrocie do domu, niż zginęło w czasie operacji wojskowych i Iraku i Afganistanie⁶³.

Przyczyny PTSD – jako zakodowany obraz w mózgu

Przyczyny PTSD można zobrazować doświadczeniami, które na stałe zostały zakodowane w naszej psychice, co obrazuje poniższy rysunek opracowany przez Danielle Beersman⁶⁴. PTSD następuje na skutek przerażającego zjawiska, które osoba doświadczyła na sobie lub widziała. W czasie tego doświadczenia osoba miała wrażenie, że jej lub innych osób życie jest zagrożone. Ponadto osoba taka miała wrażenie, że nie miała kontroli nad wydarzeniami, w których uczestniczyła. Jak widać na rysunku, wiele czynników które oddziałują na nas, zostaje zakodowane w mózgu i jako utrwalony konglomerat negatywnych zdarzeń uruchamiają negatywny przekaz w organizmie. Dlatego weterani wojenni są podatni na długofalowe działanie traumy, której doświadczyli na polu walki, gdyż ich mózg ma zakodowane przerażające obrazy z przeszłości.

PTSD w wojsku amerykańskim

Obecna sytuacja na świecie i konflikty zbrojne odbiegają swoim charakterem od konfliktów historycznych⁶⁵. Współczesne konflikty zbrojne charakteryzują się większą dynamiką, siłą rażenia i ilością poszkodowanych. Przekaz i jakość informacji, ilość impulsów które dociera do mózgu jest dzisiaj inna niż 50 czy 100 lat temu. Konflikty historyczne, głównie rozgrywały się na polu bitwy gdzie życie żołnierzy było zagrożone w bezpośrednim starciu. Dzisiaj, żołnierz może zginąć w każdej chwili, bez względu na to czy jest na polu walki czy w innym miejscu. Dlatego też, charakterystyka i leczenie PTSD wymaga metod dostosowanych do obecnych czasów. Personel wojskowy jest wystawiony na fizyczne i psychiczne niebezpieczeństwa wynikające z prowadzonych operacji. Trzy główne amerykańskie operacje wojskowe prowadzone w ostatnich dekadach:

- wojna w Wietnamie,
- wojna w Zatoce Perskiej,
- wojna w Afganistanie i Iraku, przyniosły traumę, której następstwem było PTSD wśród weteranów⁶⁶. Poniższa tabela pokazuje długość PTSD u amerykańskich weteranów z rozróżnieniem:
 - miejsca konfliktu,
 - procentu żołnierzy, którzy ulegli PTSD,
 - czasu leczenia w miesiącach⁶⁷.

PTSD w liczbach, wśród amerykańskich weteranów wojennych

⁶² <https://scholarblogs.emory.edu/sick/2014/03/03/veteran-ptsd/>

⁶³ Alexius, *Vulnerable Veterans: PTSD's Rising Toll on Our Troops*, Official Blog of Emory University, 2014.

⁶⁴ D Beersman, *Fear and Anxiety*, Word Press, 20.10.2014

⁶⁵ P. Wilson, *Assessing Psychological Trauma and PTSD*, strona: 273, Guilford Press, 2004.

⁶⁶ E. Susser, *A Life Course Approach to Mental Disorders*, strona: 115, Oxford University Press, 2013.

⁶⁷ GoFigure!, US. *Department of Veterans Affairs*, Department of Defence.

Wojna w Wietnamie, zaangażowała 543 tys. żołnierzy USA i PTSD wyniósł 30% wśród weteranów. Wojna w Zatoce Perskiej – operacja Pustynna Burza, zaangażowała 530 tys. żołnierzy USA, a sumarycznie: 600 tys. stanowiły siły międzynarodowe. PTSD wśród żołnierzy amerykańskich stanowił 10%. Wojna w Afganistanie zaangażowała 33 tys. żołnierzy USA, a w Iraku 255 tys. PTSD stanowiło 11-20% wśród weteranów tych dwóch wojen. Porównując ilość zaangażowanych żołnierzy w konflikt zbrojny i czas trwania, widać na podstawie danych US Department of Veterans Affairs, że na skutek długiego trwania konfliktu i braku rotacji, największy współczynnik PTSD był wśród weteranów z Wietnamu.

12 Stopni PTSD

Rozróżnia się 12 stopni PTSD opracowanych przez dr R J Hartmana, czyli kolejnych etapów prowadzących do bycia pod wpływem syndromu stresu pourazowego. Źródłem PTSD są nie tylko działania wojenne, ale również klęski naturalne np.: tsunami, trzęsienia ziemi czy wybuchy wulkanów. Traumą przechodzi około 6 mężczyzn na 10-ciu i 5 na 10 kobiet. Dlatego też, PTSD nie jest czymś wstydliwym. Wynika to z uwarunkowań środowiska i konstrukcji osobowej każdego człowieka.

Żołnierze, którzy uczestniczyli w różnych konfliktach zbrojnych byli narażeni na oglądanie drastycznych scen i narażanie swojego życia. Tego typu sytuacje mogły prowadzić do PTSD⁶⁸.

Diagnozowanie i leczenie PTSD w wojsku amerykańskim

Badanie i diagnozowanie PTSD wykonywane wśród żołnierzy amerykańskiej armii wykazuje dużą dokładność w weryfikacji występowania syndromu stresu pourazowego i następnie jego leczeniu⁶⁹. Diagnozowanie PTSD oparte jest o badanie lekarskie, które bierze pod uwagę następujące czynniki:

- fizyczny stan zdrowia pacjenta i symptomy chorobowe wynikających z PTSD,
- psychiczny stan zdrowia pacjenta określany na podstawie rozmowy dotyczącej symptomów występujących u pacjenta i zdarzeń, które do nich prowadziły,
- diagnoza wg. DSM-5 (Diagnostic and Statistical Manual Disorders) podane przez Amerykańskie Stowarzyszenie Psychiatryczne⁷⁰.

⁶⁸ *PTSD and the Military*, National Centre for PTSD, US Department of Veterans Affairs.

⁶⁹ D Vergun, *Study finds Soldiers' PTSD diagnoses accurate*, Washington Army News Service, 09.03.2013

⁷⁰ *Diagnozowanie PTSD*, Mayo Clinic Hospital, USA

Tab. nr 1. 12 stopni PTSD.

| 12 Steps of PTSD Randy J. Hartman, Ph.D | |
|--|--|
| Acute Anxiety | Panic/anxiety episodes |
| Depression | Self-esteem in a downward spiral |
| Resentment | Distrusting others |
| Anger | Fight or flight developing |
| Fear | PTSD is now forming |
| Anxiety | Mixed episodes occur |
| Self-Worth Dissipating | Feeling worthless |
| Shame | Filled with shame; who else knows? |
| Guilt | Feeling guilty; how responsible am I? |
| Confusion | Trying to remember; can I trust my memory? |
| Pain | Emotional, spiritual & physical pain |
| Activating Event(s) | Any event that causes distress |

1. Ostre stany lękowe – panika/stany lękowe
2. Depresja – malejąca gwałtownie samoocena.
3. Urazy – brak zaufania do innych osób.
4. Złość – rozwój wewnętrznej walki
5. Strach – Kształtowanie się PTSD
6. Lęk – Pojawiają się epizody z przeszłości
7. Brak poczucia własnej wartości
8. Wstyd – Poczucie wstydu i zastanawianie się, kto jeszcze o tym wie.
9. Wina - czucie się winnym, odpowiedzialnym za wydarzenia, które się przeżyło.
10. Brak pewności siebie – niepewność i wątpliwości, czy można ufać swojej pamięci.
11. Ból – emocjonalny, fizyczny i duchowy
12. Zdarzenie inicjujące PTSD – każde zdarzenie powodujące rozpacz, nieszczęście, udręczenie.

Źródło: *PTSD and the Military*, National Centre for PTSD, US Department of Veterans Affairs

Badania i diagnozowanie PTSD w amerykańskiej armii pokazały, że 80% żołnierzy, może kontynuować służbę, zaś pozostałe 20% powinno być poddane dalszemu leczeniu. Jednocześnie rosnąca liczba specjalistów w zakresie leczenia PTSD umożliwia kontrolę nad podjęciem obserwacji i leczenia, w momencie kiedy pojawia się zagrożenie dla zdrowia psychicznego żołnierzy. Leczenie PTSD prowadzone przez psychoterapeutów, coraz częściej jest wspomagane przez zastosowanie wirtualnej rzeczywistości. Osoba, która przeżyła traumę, stopniowo zostaje przygotowana do przeżycia traumatycznego doświadczenia na polu bitwy w wirtualnej rzeczywistości. Jest tutaj bardzo ważna rola psychoterapeuty, który nie ocenia zachowań, tylko pozwala zmierzyć się z samym sobą, poprzez odpowiednio dobierane pytania i prowadzoną rozmowę. Na zdjęciu poniżej, weteran wojenny w czasie sesji terapeutycznej z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości⁷¹.

Diagnozowanie i leczenie PTSD w Polsce

⁷¹ A. Funnell, *Virtual Therapies Treating Real World Trauma*, ABC News, 28.10.2015

Jak podaje dr Agnieszka Grześkiewicz – do najważniejszych objawów zespołu stresu pourazowego zalicza się:

- apatię, przerażające myśli i wspomnienia przeżytych doświadczeń, koszmary senne;
- objawy fizyczne, np. kołatanie serca, wzmożoną potliwość, także unikanie miejsc, które mogłyby przypomnieć o stresogennym przeżyciu;
- niezdolność do przeżywania przyjemności;
- unikanie kontaktów społecznych;
- nadmierne pobudzenie fizjologiczne, wybuchy gniewu, drażliwość, częste zmiany nastroju;
- nadużywanie alkoholu bądź narkotyków.

PTSD jest diagnozowane przez lekarzy psychiatrów i psychologów. Zdiagnozowanie pacjenta na PTSD następuje w momencie kiedy osoba ma cztery następujące objawy, utrzymujące się przez co najmniej jeden miesiąc:

1. Przynajmniej jeden flashback – powtórne pojawienie się traumy w umyśle.
2. Trzy objawy unikania pewnych miejsc, zdarzeń, rozmowy na określony temat.
3. Przynajmniej dwa stany braku opanowania lub agresji.
4. Symptomy uniemożliwiające codzienne życie.

Osoby cierpiące na PTSD mogą mieć stany lękowe, nadużywać alkoholu, zażywać narkotyki, przejawiać stany nadpobudliwości czy agresji, mieć kłopoty ze snem lub nocne koszmary.

Leczenie PTSD wśród żołnierzy i ludności cywilnej prowadzone jest przez:

- psychoterapię,
- podawanie leków,
- psychoterapię i podawanie leków.⁷²

Leczenie farmakologiczne następuje po rozmowie z psychiatrą, który dobiera leki w zależności od stopnia zaawansowania choroby. Jednakże leki nie pomagają w przepracowaniu emocji i przeżytych doświadczeń. Leki, służą tylko wyciszeniu objawów, poprzez oddziaływanie na odpowiednie strefy w mózgu. Główna forma leczenia polega na zastosowaniu psychoterapii. Jest kilka metod leczenia PTSD. Jedną ze stosowanych terapii jest tzw. CBT – Cognitive Behavioral Therapy, czyli terapia poznawczo behawioralna. Terapia CBT jest oparta w pierwszym etapie na unikaniu styczności z czynnikami, które mogłyby inicjować refleksje na temat przeżytych doświadczeń i traumy. Celem terapii jest wyeliminowanie elementów, które będą kojarzyły się z doświadczeniem będącym przyczyną PTSD. Na przykład „ogień” może powodować u pacjenta stany paniki. W drugim etapie terapia polega na stopniowym oswojaniu pacjenta z czynnikiem powodującym PTSD, aż nastąpi jego ustąpienie⁷³. Inną formą terapii jest EMDR czyli Eye Movement Desensitization and Reprocessing. W czasie tej metody pacjent jest nagrywany. Jednocześnie w czasie swojej opowieści, w momencie kiedy pojawiają się przeżycia traumatyczne, gałki oczne pacjenta, zaczynają reagować w sposób nerwowy. Pacjent po zakończeniu nagrania prowadzi rozmowę z terapeutą i w czasie kolejnych spotkań odsłuchuje swojego opowiadania, prowadząc rozmowę z terapeutą⁷⁴. Celem sesji terapeutycznych jest umożliwienie pacjentowi samodzielnego

⁷² psychika.com.pl

⁷³ J Otis, *Managing Chronic Pain: A Cognitive Behavioural Therapy Approach*, Oxford University Press, 2007

⁷⁴ F Shapiro, *EMDR: The Breakthrough Therapy for Overcoming Anxiety, Stress and Trauma*, Basic

zmierzenia się z bodźcem, który wywoływał lęk. Pacjent musi wyzwolić w sobie siłę pokonania lęku, co jest dokonywane poprzez stopniową pracę nad psychiką pacjenta i oswojeniem z czynnikami, powodującymi negatywne reakcje organizmu.

PTSD w polskiej armii

Problem PTSD w polskiej armii jest mało rozpoznawalny, co wynika z przekonania, że żołnierz musi być twardy. Osoba posiadająca problemy psychiczne woli leczyć się prywatnie, aby nie być postrzeganym jako żołnierz sprawiający problemy. Anonimowe badania PTSD w polskiej armii zostały przeprowadzone w 2013 roku na grupie 6278 wojskowych reprezentujących wszystkie rodzaje sił zbrojnych i grupy wiekowe. Badana grupa obejmowała 1802 żołnierzy, którzy byli na misjach. Wykorzystano skalę PCL-M do przeprowadzenia diagnozy i stwierdzono PTSD u 3,7% badanych. Jednocześnie wykazano, że 3,1% żołnierzy którzy służyli na misjach miało PTSD.⁷⁵ Dr płk Radosław Tworus z WIM twierdzi, że PTSD nie jest tak istotnym problemem w Polskiej Armii jak zaburzenia adaptacyjne u żołnierzy wracających po misjach. Według opinii eksperta problem PTSD dotyka około 7-10% żołnierzy w Polsce. Jest to znacznie mniejsza liczba niż w armii amerykańskiej. Różnica ta wynika z znacznie większego zaangażowania żołnierzy amerykańskich w misje i konflikty zbrojne. Jednocześnie zaangażowanie żołnierzy w misjach nie jest równoznaczne z nabyciem PTSD. Problemy adaptacyjne stanowią największy problem, wśród osób wracających z misji⁷⁶.

Literatura:

1. Barends N., *Post-traumatic Stress Disorder Statistics*, Barends Psychology Practice, 2015 Beersman D., *Fear and Anxiety*, Word Press, 20.10.2014
2. Beranbiuk P., *Najtrudniejsze przed nami*, Polska Zbrojna, 27.04.2014.
3. Dobbs D., *Vulnerable Veterans: PTSD's Rising Toll on Our Troops*, Official Blog of Emory University, 2014.
4. Figley C. R., *Encyclopaedia of Trauma*, strona: 418, SAGE, 2012
5. Funnell A., *Virtual Therapies Treating Real World Trauma*, ABC News, 28.10.2015
6. Keegan J., *Combat Trauma*, *The Oxford Companion to American Military History*, Oxford University Press, 2000.
7. Mayo Clinic Staff, *PTSD Diagnosis*, Mayo Clinic Hospital, USA, 2017.
8. Muscari M. E., *What Nurses Know ... PTSD*, strona: 8, Demos Medical Publishing 2012.
9. Otis J., *Managing Chronic Pain: A Cognitive Behavioural Therapy Approach*, Oxford University Press, 2007. Shapiro F., *EMDR: The Breakthrough Therapy for Overcoming Anxiety*, Stress and Trauma, Basic Books, 2004.
10. Susser E., *A Life Course Approach to Mental Disorders*, strona: 115, Oxford University Press, 2013.
11. Torro R., *GoFigure!*, US. Department of Veterans Affairs, Department of Defence, 2011 Torro R., *PTSD and the Military*, National Centre for PTSD, US Department of Veterans Affairs, Department of Defence, 2011.
12. Tworus R., *Czym jest zespół stresu pourazowego? Dotyka nawet 10% weteranów w Polsce*, dziennik.pl, 18.09.2016.

Books, 2004.

⁷⁵ *Najtrudniejsze przed nami*, Polska Zbrojna, 27.04.2014

⁷⁶ *Czym jest zespół stresu pourazowego? Dotyka nawet 10% weteranów w Polsce*, dziennik.pl, 18.09.2016

13. Vergun D., *Study finds Soldiers` PTSD diagnoses accurate*, Washington Army News Service, 09.03.2013.
14. Wilson P., *Assessing Psychological Trauma and PTSD*, strona: 273, Guilford Press, 2004.
15. Yehuda R., *Treating Trauma Survivors with PTSD*, strona: 21, American Psychiatric Publication, 2008.

mgr Wadim PROCEL

absolwent Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni, Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, kierunek: stosunki międzynarodowe, specjalność: służby specjalne i policyjne. Autor Bracia Muzułmanie na scenie politycznej Egiptu, rok wyd. 2016.

Zainteresowanie: Geopolityka Bliskiego Wschodu.



Prezydium Samorządu Doktorantów
Akademii Marynarki
Wojennej

Aktualności Niezbędnik Sprawy socjalne Kształcenie Akty prawne Do pobrania Linki Kalendarz Kontakt

Witaj na stronie Prezydium Samorządu Doktorantów
Akademii Marynarki Wojennej

Na naszej stronie znajdziesz wszelkie niezbędne informacje do prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowej

„Marynarka Wojenna to ciągłość,
cierpliwość, tradycja...”

Admirał Jerzy Świrski

Więcej: <http://www.doktoranci.amw.gdynia.pl>

mgr Małgorzata MAZUR-CZAJKA

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
II Rok studiów doktoranckich

ZDEMOTYWOWANY MUNDUROWY NIE JEST GWARANTEM BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

Osiągnięcie znaczących rezultatów w pracy i działalności zależy w głównej mierze od motywacji działania. Motywacja uruchamia i organizuje zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu, stanowi więc jego wewnętrzną siłę, analogiczną do siły fizycznej. Wpływa ona głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu, a więc decyduje o codziennej gotowości do pracy. Amerykańskie badania wskazują, że służby mundurowe zwracają uwagę na zewnętrzne czynniki wpływające na motywację i satysfakcję z pracy, a należą do nich adekwatne zarobki i inne korzyści materialne, które mają być rekompensatą za pracę w trudnych warunkach⁷⁷. Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie „pracownik” oraz „mundurowy”, jak również „zarządzanie” i „dowodzenie” traktowane są tożsamo oraz używane zamiennie.

Motywacja i motywowanie nie są pojęciami jednoznacznymi, wobec czego są trudne do zdefiniowania. Można ogólnie stwierdzić, że motywowanie polega na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowanie się człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) skłaniające do działania. Motywowanie (pobudzanie) do pracy polega na stwarzaniu „sytuacji nęcących” lub przymusowych poprzez stosowanie zachęt materialnych i niematerialnych oraz środków przymusu. Mówiąc o motywowaniu do pracy Tadeusz Kotarbiński stwierdza, że chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by w robieniu tego, co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawiał wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej.⁷⁸

Motywacja to ogół motywów, dzięki którym człowiek zachowuje się w określony sposób. Konkretyzując, można przyjąć, że: *Motywacja pracownika to chęć dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów, lub inaczej – motywacja to siła, która wywołuje, kierkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.* Mówiąc inaczej, potrzeba to wewnętrzny stan, który sprawia, że pewne rezultaty naszego działania wyglądają atrakcyjnie. To właśnie ona determinuje postępowanie ludzi.

Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu. Właściwie zrozumienie motywacji i pokierowanie nią w praktyce (motywowanie) wymaga zatem uwzględnienia w procesie poznawczym czynnej roli człowieka oraz otaczającego go świata rzeczy i symboli.

Motywacja jest więc procesem złożonym, a kierowanie nim wymaga wiedzy

⁷⁷ Poklek R.: *Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Kalisz, 2015, s.72

⁷⁸ Bieniok H.: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część 1*, Katowice 1997, str. 254

i umiejętności. Stanowi ona przecież rację działania, a ta zawsze jest zależna od człowieka i pobudek skłaniających go do określonych zachowań (np. poczucie obowiązku, chęć uniknięcia trudności, chęć zarobienia pieniędzy itp.).

Poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej to poznanie celów, do których on dąży. Oznacza to, że wszelkie sposoby pobudzania motywów działania ludzi mają wtedy szanse skuteczności, gdy pomagają im osiągać cele, które kierunkują ich działania, a cele te są formułowane według pewnych ocen: co jest dobre, a co złe, prawdziwe lub fałszywe, korzystne lub przeciwne ich interesom.

Motywację można pobudzać na wiele sposobów: zagrażając temu, co człowiek już osiągnął, lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnianie celów pracownika. W pierwszym przypadku uruchamia się motywację negatywną (ujemną), w drugim – pozytywną (dodatnią). Motywacja negatywna opiera się na obawie (lęku), która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, jak np. groźba utraty części wynagrodzenia, zagrożenie naganą, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu. Powoduje obniżenie poczucia własnej wartości, spadek ambicji, przyjmowanie postawy defensywnej; unikanie czegoś. Aktywizuje ona pracownika do działania w określony sposób: wzmaga w nim pragnienie stabilizacji, poczucia bezpieczeństwa (np. poszukiwania pracy w solidnym przedsiębiorstwie, podporządkowania się silnemu dowódcy), prowadzenia biernego, spokojnego trybu pracy i życia (niechęć do zmian, unikanie trudnych sytuacji). Toteż, mimo niewątpliwych aspektów pozytywnych, motywacja ta prowadzi generalnie do braku satysfakcji i do demotywacji.

Motywacja pozytywna natomiast polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków stanowiska, większej samodzielności, wyjazd do pracy za granicą itp. Powoduje większą aktywność pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości i jest zależna od realności dawanych pracownikowi obietnic i przeświadczenia, że sukces jest możliwy.

W praktyce powinno się dążyć do tego, aby przeważała zdecydowanie motywacja pozytywna, wspierana motywami negatywnymi odpowiednio do konkretnych sytuacji i postaw pracowników, aby za sukces była nagroda zaś za niepowodzenie – kara. „Działalność człowieka – podkreśla J. Reykowski – powinna być przede wszystkim pobudzana przez pozytywne następstwa sukcesu, dobrej roboty, sprawnego wykonania działań. Ale równocześnie muszą istnieć zabezpieczenia działające w wypadkach, gdy pozytywne pobudki okazują się niewystarczające – wtedy konieczne jest posłużenie się bodźcami ujemnymi⁷⁹.”

Istotne jest określenie zadań zleconych mundurowemu do wykonania. Muszą one uwzględniać⁸⁰: 1) cechy osobowe i osobowościowe mundurowych (ich umiejętności itp.), 2) system wartości pracowników, a więc tego, co jest dla nich cenne, do czego dążą w toku pracy, 3) doświadczenia mundurowych, jakie wynieśli z okresów poprzednich w zakresie

⁷⁹ Reykowski J., Teoria motywacji a zarządzanie, dz. cyt., str. 215.

⁸⁰ Zob. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. Warszawa 1985, str. 11-16

motywowania oraz skutki procesów uczenia się, jakim każdy podlega, zarówno człowiek jak i organizacja. Bywa tak, że człowiek pracował starannie i pilnie, zadania wykonał, a mimo to nie uzyskał nagrody współmiernej do osiągniętych efektów. Wówczas w okresie następnym będzie on daleko bardziej sceptyczny w ocenie atrakcyjności oferowanych mu nagród i zadań do realizacji. Bywa też odwrotnie. Motywując trzeba brać poprawkę na te doświadczenia. Wiąże się to ściśle z uczeniem się, z procesami adaptacji, wyboru zachowań, które spotkały się z aprobatą i unikania takich, które jej nie przyniosły. Realizacja zadań (działanie) przynosi, pewne efekty. Podlegają one ocenie zarówno przez samego motywowanego (samoocena) jak i przez motywującego. Wynik oceny może prowadzić do korekty zachowań (działań) lub do ich wzmocnienia.

Satysfakcja jako następstwo motywowania ma miejsce wówczas, gdy wartość osiągnięta w wyniku działalności własnej jest równa i tożsama z wartością oczekiwaną, ze względu na którą działanie (praca) było podjęte. Brak satysfakcji wpływa modyfikująco na układ oczekiwań i aspiracji mundurowego, a także na same zachowania. Zadowolenie zaś jest stanem psychicznym, który przejawia się u pracownika w przypadku pozytywnego wyniku porównania wartości osiągniętej przez siebie do wartości osiąganych przez inne osoby. Wynik negatywny wywołuje stan niezadowolenia, czasem nawet zawiść i wrogość, które rzadko mogą skutecznie pełnić funkcję motywacyjną.

W psychologii motywacja rozumiana jest jako pewien stan napięcia organizmu (chęć działania) wywołany motywem, natomiast w ramach kierowania motywacja traktowana jest jako powodowanie owej chęci działania. Psychologowie przez bodźce rozumieją stan lub zmiany w sytuacji podwładnych, wpływające na ich zachowanie się. Tak rozumiane bodźce uznaje się za skutek stosowania narzędzi motywacyjnych. Richard Hackman i Greg Oldham wyróżnili trzy istotne stany psychologiczne oddziałujące na motywację pracownika w miejscu pracy, a mianowicie:

1. **Stan postrzeganej ważności pracy** będący stopniem, w którym pracownicy oceniają swą pracę jako wartościową i dobrą. Wpływają na niego szczególnie: umiejętności i wykorzystywanie talentu oraz możliwości wykonania części lub całej pracy, a także wpływ realizowanych zadań na pracę innych.
2. **Stan postrzeganej odpowiedzialności** będący stopniem mierzącym odczucie osobistej odpowiedzialności za pracę. Stan ten zależny jest przede wszystkim od niezależności i swobody w ustalaniu harmonogramów oraz sposobów procedur wykonywanych zadań. Człowiek uświadamiający sobie, że jego praca zależy od ściśle i z góry ustalonych procedur wykazuje mniej zaangażowania w pracę i brak poczucia odpowiedzialności za swoje postępowanie.
3. **Stan wiedzy o rezultatach pracy** jest stopniem mierzącym sprzężenie zwrotne w zakresie wykonywania zadania. Na pracownika oddziałuje otrzymywanie bezpośredniej i jasnej informacji o wykonywanej pracy. Pracownik nie otrzymujący informacji o wynikach swych prac nie bardzo troszczy się o ich wykonanie.

Praca, która pozostawia człowiekowi swobodę w podejmowaniu decyzji, udziela informacji o ich rezultatach oraz wykorzystuje jego umiejętności, prowadzi do wysokiego poziomu

trzech stanów psychologicznych, a te z kolei zapewniają wysoką motywację i satysfakcję z pracy oraz dobre wykonanie, niską absencję i małą rotację.⁸¹

Wiedząc jakie czynniki są istotne w kontekście motywacji pracowników, mundurowych należy omówić te działania, które demotywują. Szczególnie antymotywacyjnie oddziałują na podwładnych takie zachowania przełożonego, jak⁸²:

Podejmowanie popularnych decyzji – mając na celu pozyskanie popularności i sympatii a nie stanie się rzeczywistym autorytetem, podejmuje decyzje popularne, które mają na uwadze jego własny interes. Natomiast mundurowi oczekują od swojego przełożonego dobrego pełnienia funkcji dowodzenia i na tej podstawie formułują swoje oceny dotyczące szacunku i uznania dla niego.

Spoufalanie się z mundurowymi – świadczy to o nadużywaniu pozycji zawodowej wobec podwładnych, co jest odbierane przez nich jako słabość dowódcy.

Faworyzowanie niektórych mundurowych – szczególnie dotyczy to mundurowych miewających „bombowe” pomysły, których w praktyce nie da się zrealizować, popełniających bardzo często błędy, niezdyscyplinowanych, leniwych, ale za to posłusznych i spineglowych wobec dowódcy. Działa to antymotywacyjnie na pozostałych pracowników.

Zbytek uprzejmości – dowódcy nie przystoi przyjmowanie przysług osobistych od podlegających mu pracowników, tak jak nie powinien poczuwać się do zobowiązań wobec pracownika ani też przymykać oko na jego złą pracę i uznawać to za formę osobistej przysługi. Podwładni widząc takie postępowanie dowódcy i tracą zaufanie do niego.

Nielojalność – dowódca pełniąc swoje funkcje powinien być zawsze lojalny wobec podlegających mu mundurowych, jak również powinien być lojalny wobec wyższego kierownictwa. Natomiast często zdarza się, że chcąc przypodobać się swoim podwładnym krytykuje swoich przełożonych wyższego szczebla mówiąc, że decyzje, którą właśnie podjął, właściwie od niego nie zależała, ale od tych „na górze”. Podważa w ten sposób zaufanie pracowników do własnej osoby, jak i całej jednostki.

Brak działań dyscyplinujących – brak działań dyscyplinujących wobec mundurowych, którzy naruszają przyjęte reguły i normy postępowania, sprzyja demoralizacji pozostałych, szczególnie w sytuacji pobłażania z litości jednym i demonstrowania swojej władzy pozostałym.

Powyżej zostały wymienione zachowania przełożonych, które wpływają na antymotywację mundurowych i zniechęcają do pracy. Jednak nie tylko wyżej wymienione postępowanie źle wpływa na pracę ludzi, należy tutaj również wymienić inne działania nie sprzyjające motywacji do pracy⁸³:

⁸¹ Bieniok H. (praca pod redakcją): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I, Katowice 1999, str. 242

⁸² Łucewicz J.: Bez kija i marchewki. „Personel” 1996, nr 8, str.30

⁸³ Sidor-Rządkowska M.: Anty-motywacja. „Personel” 1999, nr 6, str.18

- Przyznawanie nagród „wszystkim po równo”, brak różnicowania ich wysokości, niejasne kryteria nagradzania,
- Stosowanie tzw. premii regulaminowych, które nie są nagrodą, lecz jedynie „brakiem kary”,
- Rozbudzenie nadmiernych oczekiwań pracowników poprzez zapowiedzi podwyżek i premii, które potem nie są przyznawane w ogóle albo tylko w ograniczonej wysokości,
- Odwlekanie w czasie wypłaty nagrody za konkretne przedsięwzięcie pracownika: zacieranie świadomości związku pomiędzy osiągnięciem a nagrodą,
- Wypłacanie mundurowemu premii lub nagrody bez wcześniejszego poinformowania go o wyróżnieniu – np. pisemnie lub osobiście, podczas specjalnego spotkania z przełożonym,
- Niewłaściwe ustalenie prowizyjnych form wynagrodzeń – np. obdarowanie ich jednakowymi nagrodami, mało przydatnymi prezentami, przedmiotami lub usługami, których sobie wcale nie życzą,
- Forsowanie sztywnych form premiowania zamiast systemów kafeteryjnych, w których pracownik ma możliwość wyboru rodzaju premii czy nagrody.

Wiele jest zachowań, które mogą wpłynąć niepożądanie na pracowników. Często jest tak, że przełożony w dobrej wierze podejmuje jakieś działanie, myśląc, że zmotywuje tym swojego podwładnego do efektywniejszej pracy. Niestety czasami obraca się to przeciwko niemu. Dowódcy chcąc zachęcić pracowników do wydajniejszej pracy powinni się zachowywać ściśle z wytycznymi systemu motywacyjnego istniejącego w instytucji, powinni również dbać o konsekwencję w swoich działaniach i uważać żeby „nieprzymotywować” osób, które mu podlegają.

Motywowanie – jak wskazywano – jest jedną z funkcji zarządzania. Zatem jego cele, konstrukcja i skuteczność nierozzerwalnie wiążą się z całokształtem rozwiązań regulujących procesy zarządzania. Wieloszczeblowa struktura zarządzania implikuje, że motywowanie może następować na różnych szczeblach. Wynika to z zasady, która mówi, że motywuje się konkretnego człowieka; motywowanie do pracy powinno zatem następować jak najbliżej miejsca pracy. Wyróżnia się pięć stylów zarządzania:

Styl autokratyczny I jest odbiciem scentralizowanego systemu zarządzania. Kierownictwo przedsiębiorstwa stanowi w dużej mierze ośrodek transmisji decyzji nakazowych, wynikających z planu centralnego. W związku z tym w motywowaniu posługuje się głównie środkami przymusu oraz materialnymi bodźcami indywidualnymi i częściowymi, zwłaszcza akordem. Rodzaj zachęt wiąże się ze sposobem ustalania zadań dla pracowników, opartym na głębokim podziale pracy. Operacje podlegają podziałowi na proste czynności o charakterze powtarzalnym.

Paternalistyczny styl zarządzania II wykorzystuje w części wskazania szkoły human relations. Oprócz narzędzi motywowania właściwych dla stylu I stosuje się instrumenty, które służą wytworzeniu więzi pracownika z kierownictwem przedsiębiorstwa i ukształtowaniu przyjaznych stosunków międzyludzkich. Kierownictwo dostrzega już wagę ludzkich, społecznych aspektów kierowania i stara się je brać pod uwagę w celu zapewnienia realizacji zadań produkcyjnych. Niemniej nadal przywiązuje znaczenie do

postaw, a nie do zdolności pracowników.

Styl konsultacyjny III – podstawową cechą staje się sztuka delegowania uprawnień i zapewnienia obiegu szybkiej, szerokiej i poprawnej informacji. Kierownictwo naczelne określa podstawowe cele, pozostawiając właściwym niższym szczeblom kierowniczym swobodę w zakresie dróg ich realizacji. Konsultacyjny styl zarządzania jest zorientowany na jak najlepsze wykorzystanie zdolności zwłaszcza kierowników i specjalistów, a zarazem na kształtowanie postaw akceptujących zadania przedsiębiorstwa. Głównymi narzędziami motywowania są środki zachęty, a także perswazji.

Styl IV nazywany **partycypacyjnym**, zakłada dążenie do integracji celów przedsiębiorstwa z celami pracowników, dopuszczając konsultacyjny, a częściowo także stanowiący, indywidualny i grupowy udział pracowników w kształtowaniu decyzji. Styl partycypacyjny nie stawia na wybór: zadania bądź ludzie, lecz jedno i drugie, czyli na integrację interesów pracowników w przedsiębiorstwie. Charakteryzuje się on wydatnym wzrostem motywowania perswazyjnego, zachęt niematerialnych oraz materialnych, ale o charakterze grupowym i zespołowym.

Styl samorządowy V zakłada *de facto* przywódczą rolę kierownictwa, albowiem główne decyzje strategiczne, a nawet taktyczne, podejmuje załoga, natomiast dyrekcja jest organem wykonawczym.

Zarządzanie musi być oparte na planowaniu strategicznym, na zarządzaniu przez projekty. Nie byłoby ono efektywne bez pełnego wykorzystania kwalifikacji i pomysłowości pracowników, a zarazem bez ich zaangażowania i gotowości do innowacji i przestawień.⁸⁴

Dokonana charakterystyka stylów zarządzania pozwala określić ich związki z systemem zarządzania oraz z motywowaniem w przedsiębiorstwie. Style zarządzania ewoluują wyraźnie od autokratycznych do partycypacyjnych. Ewolucja nie oznacza jednak, że style autorytarne ulegają całkowitemu odrzuceniu, lecz że maleje zakres ich stosowania. Ewolucja ta zachodzi pod wpływem zmian w otoczeniu, w poziomie kwalifikacji oraz w świadomości pracowników, jak też pod wpływem odmiennej efektywności poszczególnych stylów. System zarządzania występujący w służbach mundurowych jest najbliższy pierwszemu omówionemu stylowi – autokratycznemu. Podstawą wykonywanych przez nich czynności służbowych jest polecenie służbowe dowódcy, a główną motywację stanowią przede wszystkim środki materialne.

Przyjmując, że głównymi drogami poprawy efektywności gospodarowania są innowacje, szybkość i trafność podejmowania decyzji oraz orientacja na ludzi, okazuje się, że stosunkowo najwięcej zalet we współczesnych warunkach gospodarki ma partycypacyjny styl zarządzania. Kожarzy wysoką fachowość kierownictwa z szerokim udziałem załóg w zarządzaniu, co gwarantuje niezbędną szybkość i trafność decyzji oraz integrację interesów, jak też wszechstronne wykorzystanie kwalifikacji i pomysłowości pracowników. Tego rodzaju sposobu zarządzania z pewnością nie odnajdziemy wśród mundurowych, ze względu na fakt, iż najważniejszy element ich pracy to wykonanie zadania, którym jest stanie na straży/przywrócenie bezpieczeństwa państwa i obywateli.

⁸⁴ Por. op. cit. str. 64-70

Style I i II cechują się znaczną szybkością reakcji na zagrożenia, jednakże nie kreują postaw proinnowacyjnych ani nie sprzyjają integracji interesów pracowników i zakładu, a wreszcie nie tworzą warunków pełnego wykorzystania i rozwoju kwalifikacji pracowników. Łatwo też rodzą konflikty. Względy te przemawiają na rzecz minimalizacji zasięgu ich stosowania. Istotny wpływ na dobór stylu zarządzania wywierają także systemy wartości kształtowane pod wpływem kultury i tradycji kraju czy danego środowiska oraz kwalifikacji pracowników. Tradycją funkcjonującą wśród grupy mundurowych jest zatrudnianie głównie mężczyzn (ze względu na kulturowe uwarunkowania postrzegania męskości oraz atrybutów jej przypisywanym). Ważny element przemawiający za autokratycznym systemem zarządzania jest szybkość reakcji, która jest pożądana. Podkreślić trzeba, że w praktyce dowódcy rzadko posługują się jednym tylko sobie właściwym stylem zarządzania, częściej zaś 2-3 stylami lub więcej, elastycznie dostosowanymi do sytuacji.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że styl zarządzania w istotny sposób wpływa na motywowanie (które stanowi jego element). Wpływ ten następuje poprzez systemy wartości pracowników, tak jak i poprzez większość podsystemów motywowania. Sposób kształtowania zadań także ściśle wiąże się ze stylem zarządzania. Proste, szczegółowo określone zadania narzucane pracownikowi są właściwsze dla stylów autorytarnych, podczas gdy złożone, kształtowane ramowo i przy współdziałaniu pracowników dla stylów demokratycznych. Style zarządzania różnią się doborem środków motywacyjnych. Im bliżej stylu I, tym większa rola nakazów, im bliżej stylu V tym większe znaczenie środków perswazyjnych.⁸⁵

Podstawowym celem pracy służb mundurowych jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa i jego obywateli. Wykonywane przez nich czynności zawodowe wiążą się z wszelkiego rodzaju zagrożeniami w tym narażaniem własnego życia i zdrowia, co może mieć znaczący wpływ na ich dobrostan psychiczny.

W wyniku przystąpienia Polski do NATO i Unii Europejskiej oraz zobowiązań koalicyjnych i sojuszniczych Siły Zbrojne RP zobowiązane są do profesjonalizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi czego częścią jest stworzenie systemu motywacyjnego adekwatnego do specyfiki polskiej armii. Modyfikacja polskiej służby wojskowej z obowiązkowej w kierunku zawodowej spowodowało wzrost profesjonalizmu i prestiżu pracy w wojsku. Miało to także wpłynąć na wzrost systemu motywacji mundurowych do pracy, w związku z czym zakładane zmiany mające być wynikiem profesjonalizacji zostały poddane badaniom empirycznym⁸⁶. Okazuje się, że w przebadanej grupie, aż 70% mundurowych nie jest niezadowolonych ze swojej pracy, co można rozumieć jako podejście neutralne (nie wskazują, że są zadowoleni z pracy). Wynika z tego, że praca sama w sobie nie jest elementem motywującym. Elementy, które wskazują jako istotne w swoim zatrudnieniu to: odpowiedzialność za wykonywane zadania, bezpieczeństwo zatrudnienia, służba ojczyźnie oraz relacje z przełożonymi i współpracownikami. Mundurowi wskazali także te obszary, które powodują w nich

⁸⁵Zob. op. cit., str. 70-76

⁸⁶Kluska-Nowicka M., Motywacja pracowników po profesjonalizacji armii Wojska Polskiego [w:] red. Kołacz A. Edukacja dla bezpieczeństwa. Przegląd naukowo-metodyczny, Poznań, 2011 s.119.

niezadowolenie z wykonywanej pracy i jest to: brak możliwości rozwoju (w tym nieefektywny system szkoleń), brak docenienia, trudne warunki pracy oraz nieadekwatne wynagrodzenie. Co ciekawe profesjonalizacja armii nie wpłynęła pozytywnie na wzrost zarobków mundurowych – w przypadku niemal 65% wojskowych zarabia tyle samo, co przed wspomnianymi zmianami. Małgorzata Kluska-Nowicka⁸⁷ w toku analiz wnioskuje, że polski system motywacji mundurowych opiera się przede wszystkim na aspekcie finansowym. Wcześniejsze moje rozważania na temat systemu motywacji jednoznacznie wskazują, że motywacja wyłącznie finansowa nie jest skuteczna. Powoduje ona konieczność stałego, sukcesywnego podnoszenia wynagrodzenia (co w późniejszym czasie nie stanowi już żadnego elementu motywacyjnego), a co za tym idzie wpisanie tego elementu w finansowanie jednostki.

Mundurowi często rezygnują dobrowolnie z pracy ze względu na rzadkie podwyżki, brak nagród za zaangażowanie, niedostrzeganie wysiłków wkładanych w pracę oraz niewspółmierne do ryzyka pensje. To nie niechęć powoduje rezygnację z pracy lecz niewłaściwie dobrany system motywacyjny. Przeprowadzone badania⁸⁸ pokazują, że większość mundurowych (3/4) jest średnio zmotywowanych do pracy. Wolą wykonywać czynności rutynowe, które nie wymagają rozwiązywania trudności. Wysoki poziom motywacji przejawia tylko 1/5 mundurowych, którzy stawiają sobie bardzo wysokie wymagania i preferują wykonywanie skomplikowanych zadań. Niebagatelną rolę odgrywa motywacja w kwestii rezultatów wykonywanej pracy. Mundurowi posiadający najniższy poziom motywacji potrzebują w pracy niemal stałego nadzoru, a motywację do pracy stanowi dla nich konieczność ekonomiczna. Potrzebują oni zachęty przełożonego lub zagrożenia karą, a jeśli istnieje taka możliwość nie podejmują żadnych działań. Praca mundurowych wymaga połączenia sprawności psychicznej i fizycznej i tylko taka konfiguracja daje gwarancje prawidłowego wykonywania czynności służbowych, co jest szczególnie istotne ze względu na stałe oddziaływanie czynników stresogennych. Sprawność fizyczna jest ważna także z innej perspektywy. Stanowi nierozzerwalny element wpływający na wykonywanie zadania, w tym sensie, że większa sprawność fizyczna powoduje lepsze i łatwiejsze dopełnianie obowiązków. Słaba wydolność fizyczna będzie więc utrudnieniem w ich wykonywaniu a co za tym idzie powodowała niski poziom motywacji. W sferze psychicznej istotną rolę odgrywa dostarczanie bodźców i wrażeń, których mundurowi poszukują w swojej pracy, i której ta dostatecznie dostarcza im w początkach pracy. Z czasem zapotrzebowanie na stymulację ulega zmianie i może przyjąć jeden z dwóch kierunków: konieczność dostarczania coraz silniejszych bodźców lub osłabienie dążenia do nowych wrażeń i zwiększenie rozhamowania. Praca mundurowych w instytucji powoduje rozwój w tym drugim kierunku, to znaczy kierunkuje stymulację w stronę rozhamowania i obniża zainteresowanie przeżyciami o charakterze intelektualnym. Ukierunkowanie na wysiłki intelektualne powoduje u mundurowych poszukiwanie zadań zaspokajających taką potrzebę oraz wzrost poziomu motywacji osiągnięć.

Powyższe rozważania pozwalają na wyciągnięcie wniosku o tym, że system zarządzania, a co za tym idzie także system motywowania polskich mundurowych nie jest skuteczny. To z kolei oznacza wprost brak realizacji podstawowego zadania im przeznaczonego jakim jest

⁸⁷ Zob. Ibidem.

⁸⁸ Zob. Poklek R., *Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Kalisz, 2015.

zabezpieczenie wolności państwa i obywateli. Zestresowany i niezadowolony mundurowy nie jest w pełni wydajnym pracownikiem, co w konsekwencji zagraża bezpieczeństwu państwa. Mimo wielu możliwości motywowania mundurowych obecny system nie spełnia nawet tej podstawowej formy – finansowej. Co istotne wprowadzone zmiany dążące do profesjonalizacji armii nie wpłynęły na nią pozytywnie – sfera wynagrodzeń nie uległa poprawie, jednym z głównych efektów tych zmian jest wzrost profesjonalizacji zawodu. Należy więc wrócić do kwestii wynagrodzenia mundurowych i podnieść ich wysokość, ale także rozwinąć pozamaterialne systemy motywacji. Trafne jest wówczas stwierdzenie, że zdemotywowany mundurowy nie jest gwarantem bezpieczeństwa państwa. Sytuacja ta jest wysoce problemowa szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę obecną sytuację na arenie międzynarodową i coraz liczniej ujawniające się konflikty. Jako, że zapewnienie bezpieczeństwa państwa i ludności jest elementarnym zadaniem do wykonania, poprawa jakości zarządzania oraz wzrost motywacji mundurowych jest kluczowym kierunkiem działania na najbliższe lata. W związku z tym, że praca mundurowych jest wysoce stresująca, a odpowiedzialność na nich spoczywająca ogromna, musimy mieć pewność, że są oni zmotywowani do swojej służby – służby, która jest czymś więcej niż tylko pracą. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez przeszkolenie dowodzących w zakresie zarządzania personelem oraz utworzenie indywidualnego systemu motywacyjnego dla każdej ze służb mundurowych w zależności od specyfiki jej pracy.

Literatura:

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
2. Bieniok H.: Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce. Placet, Warszawa 1997
3. Bieniok H. (pod redakcją): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasoby, zasady. Część I i II, Skrypty uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999
4. Filippo E.B.: Personnel Management. McGraw-Hill, New York 1980
5. Kozak S.: Psychologiczne podstawy kierowania zespołem, WSM Gdynia, Gdynia 1996
6. Nosal C.S.: Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
7. Obuchowski K.: Psychologia dążeń ludzkich. PWN, Warszawa 1983
8. Reykowski J.: Z zagadnień psychologii motywacji. WSiP, Warszawa 1970
9. Stoner James A.F., R. Freeman Edward, Gilbert Daniel R., Jr.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1999
10. Stoner James A.F., Wankel Charles: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994
11. Terelak J.F.: Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 1999
12. Poklek R.: Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej, Kalisz, 2015,
13. Kluska-Nowicka M., Motywacja pracowników po profesjonalizacji armii Wojska Polskiego [w:] red. Kołacz A. Edukacja dla bezpieczeństwa. Przegląd naukowo-metodyczny, Poznań, 2011

Czasopisma:

1. Łucewicz J.: Bez kija i marchewki. „Personel” 1996, nr 8

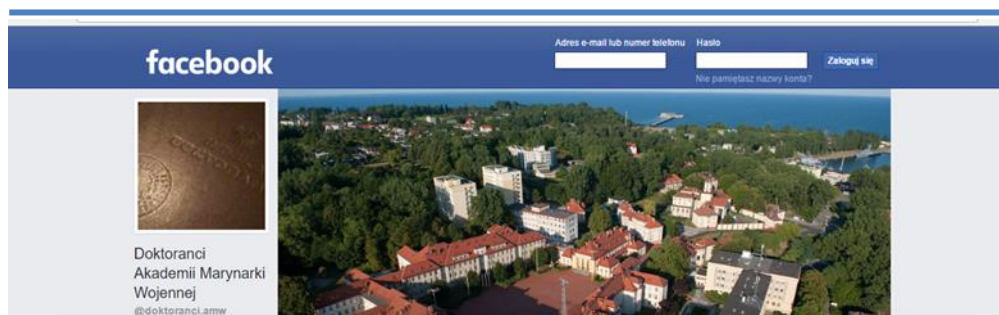
2. Sidor-Rządkowska M.: Anty-motywacja. „Personel” 1999, nr 6

Strony internetowe:

1. <http://www.swspiz.pl/wydawnictwo/pliki/2009/X-6.pdf>
2. <http://pressto.amu.edu.pl/index.php/ps/article/view/5947>
3. http://www.bbn.gov.pl/download/1/7010/3_Zarzadzanie_kryzysowe.pdf
4. http://wso.wroc.pl/images/ZNRS/znrs_2015/nr_2/11_Kozuszek.pdf
5. <http://www.przeгляд.wsb.net.pl/uploads/1/0/3/7/10371016/2.2011.pdf#page=113>

mgr Małgorzata Mazur-Czajka

Absolwentka Akademii Morskiej w Gdyni, swoją wiedzę i zainteresowania ekonomią, zarządzaniem, a w szczególności zarządzaniem personelem poszerzała na różnego rodzaju studiach podyplomowych. Przez wiele lat pracowała z młodzieżą ucząc ich szeroko pojętych przedmiotów ekonomicznych. Przez większość życia zawodowego rozwijała się jako manager, szukając jak najlepszych sposobów motywacji pracowników. Jej wykształcenie i zainteresowania ukierunkowały ją w stronę wiedzy z zakresu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Obecnie jest doktorantką WDiOM Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni.



Strona Doktorantów AMW na portalu społecznościowym FB.

III. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W PRACY I SŁUŻBIE

ml. kpt. mgr inż. Adrian BRALEWSKI

Zakład Ochrony Infrastruktury
Katedra Bezpieczeństwa Wewnętrznego
Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego
Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie

BARIERY SYSTEMOWE I SUPLEMENTOWE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM⁸⁹

SYSTEMIC AND SUPLEMENTIC BARIERS AS AN ELEMENT OF SAFETY MANAGEMENT

STRESZCZENIE

Artykuł stanowi próbę identyfikacji barier systemowych i suplementowych w kontekście ich wykorzystania na potrzeby zarządzania ryzykiem sytuacji kryzysowej. Stanowi on element dyskusji na temat metodologii identyfikacji i wykorzystania barier w metodycie oceny ryzyka sytuacji kryzysowej. W artykule w pierwszej kolejności skupiono się na definicji barier systemowych i suplementowych stanowiących element metodyki oceny ryzyka. W dalszej części artykułu dokonano identyfikacji barier funkcjonujących w literaturze międzynarodowej i krajowej, jak również rozpoznanych na spotkaniach tematycznych. W artykule przedstawione zostały również problemy związane z działaniami na rzecz barier systemowych i suplementowych oraz przedstawiona perspektywa przyszłych badań.

ABSTRACT

The article presents attempts identification systemic and suplementic barriers in the context of their use for the purposes of manage risk of crisis situation. It forms part of the discussion on the methodology of identification and use of barriers in the methodology of risk assessment. In an article in the first step focused on the definition of systemic and suplementic barriers as element of risk assessment methodology. Later in the article performed identification of barriers operating in international and national literature, as well as recognized thematic meetings. The article presents the problems associated with the actions for systemic and suplementic barriers witch and the prospect of future research.

Słowa kluczowe: bariery systemowe, bariery suplementowe, ryzyko

Keywords: systemic barriers, supplements barriers, risk

⁸⁹ Artykuł zrealizowany w ramach pracy statutowej: "Ocena możliwości wzmocnienia barier systemowych w kontekście oceny ryzyka wybranych zagrożeń"

Wstęp

Szybkość z jaką rośnie narażenie ludzi na zagrożenia wynikające z działalności człowieka, katastrof naturalnych czy konfliktów militarnych nie jest proporcjonalna do tego w jakim stopniu wzmacniana jest odporność osób na zagrożenia. Aktualnie, w dobie konieczności dokonywania ocen ryzyka wynikających np. z postanowień wewnątrz wspólnotowych oraz działań mających na celu skoordynowane przeciwdziałanie zagrożeniom coraz częściej do czynienia mamy ze słowem *resilience*. W dosłownym tłumaczeniu słowo to oznacza *sprężystość*. Nie jest to w pełni poprawne tłumaczenie w odniesieniu do oceny ryzyka, i możliwości przekształcenia określonego zagrożenia w sytuację kryzysową. W tym znaczeniu bardziej poprawne wydaje się być tłumaczenie *odporność*, rozumianą jako zdolność społeczeństw, instytucji, procesów technologicznych itp. do przeciwdziałania powstaniu sytuacji kryzysowej. Według słownika wydanego w 2009r. przez United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR) *resilience* oznacza: „zdolność systemów, wspólnot lub społeczeństw narażonych na zagrożenia do oparcia się, wchłonięcia, dostosowania się lub otrząśnięcia się po skutkach zagrożenia w sposób szybki i efektywny; w tym poprzez utrzymanie i przywrócenie jego zasadniczych podstawowych struktur i funkcji”.⁹⁰ W psychologii słowo to „znaczy dosłownie prężność, elastyczność i giętkość. Termin ten, różnie tłumaczony w literaturze polskojęzycznej, odnosi się do zespołu umiejętności, które pozwalają nam skutecznie radzić sobie z dużym stresem, jak utrata pracy, poważna choroba czy śmierć kogoś bliskiego, odbijać się od dna po takich dramatach. Radzenie sobie nie oznacza, że nie doświadczamy trudności, nie cierpimy.”⁹¹

Konieczność wzmacniania zdolności społeczeństw do przeciwstawienia się zagrożeniom jest elementem ocen coraz częściej poruszonym na forum międzynarodowym. Liczne konferencje, publikacje i działania ekspertów świadczą o konieczności skupienia wysiłków naukowców i organów decyzyjnych nad implementacją założeń ukrytych w pojęciu *resilience* w społeczeństwie (np. Międzynarodowa Konferencja Disaster Risk Reduction) oraz budowie kultury bezpieczeństwa. W dokumencie Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 - 2030 została zwrócona szczególna uwaga na wsparcie następujących działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa ze strony wszystkich podmiotów publicznych i prywatnych: współpraca społeczeństwa, ochotników, organizowanych dobrowolnie organizacji pracy i organizacji społecznych z instytucjami publicznymi, w celu zapewnienia fachowej wiedzy i wskazówek w kontekście rozwoju i wdrażania normatywów z zakresu systemów, standardów i planów katastrofy, minimalizacji ryzyka; angażowanie się w realizację lokalnych i krajowych planów, oraz regionalnych i globalnych strategii; wkład i wsparcie na rzecz budowy świadomości społecznej, kultury i edukacji na temat zapobiegania katastrofom oraz zagrożeniom; tworzenie elastycznego i integrującego systemu zarządzania ryzykiem katastrofy.

W kontekście powyższych działań wg. przytoczonego dokumentu, należy zauważyć, że:

1. kobiety i ich aktywności mają zasadnicze znaczenie dla skutecznego zarządzania ryzykiem awarii, projektowania, ustalania zasobów i wdrożenia kwestii płciowych w zadania na rzecz redukcji ryzyka katastrof należy podjąć odpowiednie środki do budowania potencjału, wzmacniającego pozycję kobiet w zakresie gotowości, a także do budowania ich zdolność do zapewnienia alternatywnych środków przeżycia w sytuacjach klęski żywiołowej;

⁹⁰ 2009 UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction, Published by the United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), Geneva, Switzerland, May 2009, s.24.

⁹¹ <http://www.charaktery.eu/sloownik-psychologiczny/R/190/Resilience-%28ang%29/> dostęp 26.01.2016.

2. dzieci i młodzież są sprawcami zmian/wypadków i powinny być uwzględnione w planach redukcji ryzyka katastrofy, zgodnie z prawem i praktyką krajowych programów nauczania;
3. osoby niepełnosprawne i ich organizacje mają kluczowe znaczenie w ocenie ryzyka katastrof, oraz w projektowaniu i wdrażaniu planów dostosowanych do związanych z nimi specyficznych wymagań, m.in. zasad projektowania,
4. osoby starsze posiadające wieloletnie doświadczenie, umiejętności i mądrość, są bezcenne w zmniejszaniu ryzyka awarii, i powinny być uwzględnione w tworzeniu polityki, planów i mechanizmów ratowniczych.
5. rdzenna ludność, poprzez swoje doświadczenie i tradycję stanowi ważny wkład w rozwój i wdrażanie planów i mechanizmów wczesnego ostrzeżenia.
6. migranci przyczyniają się do zmiany odporności wspólnot i społeczeństw; ich umiejętności i zdolności w zdobywaniu wiedzy, mogą być przydatne w projektowaniu i realizacji działań na rzecz zmniejszenia ryzyka katastrof.⁹²

Przytoczone aktywności wyznaczają kierunek na rzecz poprawy bezpieczeństwa i budowy kultury bezpieczeństwa w społeczeństwie. Stanowią one również podstawę do uznania słuszności prac i działań na rzecz budowy odporności społeczeństwa. W polskiej metodyce oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego nie istnieje dosłowne odniesienie do pojęcia *resilience*. Analizując metodykę można jednak wywnioskować, że działania odnoszące się do sfery społecznej ryzyka znajdujemy w dwóch miejscach metodyki:

1. w momencie określania skutków społeczno-politycznych,
2. w czasie badania barier systemowych i suplementowych.

Patrząc przez pryzmat definicji *resilience* najbardziej odpowiednie wydaje się być porównanie jej do definicji i roli barier systemowych i suplementowych, których elementy zostały wskazane w Metodyce Oceny Ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego. Niniejszy artykuł ma na celu wyjaśnienie pojęcia barier systemowych i suplementowych, ich wstępną identyfikację oraz możliwości ich wykorzystania na potrzeby zarządzania ryzykiem sytuacji kryzysowej, w kontekście budowy odporności społeczeństwa. A tym samym wprowadzić w problematykę barier systemowych i suplementowych.

Definicja Barier Systemowych i Suplementowych

W odniesieniu do ryzyka już od lat jest mowa o wielu zmiennych, jakie towarzyszą ocenie i postrzeganiu ryzyka. Już w latach 90 Tyszka i Goszczyńska zwracali uwagę na podkategorie, które powinny być podstawą do klasyfikacji ryzyka. W swoim opracowaniu wskazują oni na takie elementy postrzegania ryzyka jak⁹³:

- nieokreśloność ryzyka (np. większe ryzyko po spożyciu napojów alkoholowych);
- nasilenie negatywnych konsekwencji (np. wypadek w kopalni węgla może prowadzić do śmierci grupy górników lub tylko jednego górnika, natomiast szkody w elektrowni jądrowej może prowadzić do setek zgonów);
- prawdopodobieństwo negatywnych konsekwencji (np. społeczne wzburzenie towarzyszące negatywnym skutkom);
- dobrowolność ryzyka (np. dobrowolny lot samolotem);
- sterowalność (np. na takie rzeczy jak energia jądrowa, broń jądrowa, nie istnieje możliwość wywarcia bezpośredniego wpływu);

⁹² Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030, The United Nation Office for Disaster Risk Reduction, Geneva 2015, s.23.

⁹³ Tyszka T., Goszczyńska M., What verbal reports say about risk perception, Acta Psychologica 1993, nr 83, s. 53-64.

- zastosowane środki bezpieczeństwa (np. gdy dojdzie do uszkodzenia reaktora to jest to zjawisko zupełnie niekontrolowane");
- strach przed ryzykiem (np. dla większości ludzi przerażająca wydaje się być możliwość użycia broni);
- doświadczenie i wiedza na temat zagrożenia (np. wiedza na temat tego jak używać środków owadobójczych, żeby były nieszkodliwe)
- ryzyko przewlekłe vs. katastrofalne (np. przestępczość i braki środków do życia, są zjawiskiem trwałym, natomiast wypadki w kopalniach węgla kamiennego występują sporadycznie);
- korzyści (np. pływanie to dla wielu ludzi przyjemność, dlatego są w stanie ponieść ryzyko utonięcia);
- charakter zdarzenia lub procesu (np. kojarzenie broni jądrowej z energią atomową).

Wszystkie te elementy stanowią podstawę do zrozumienia idei zarządzania ryzykiem. Wskazują również na zmienne, od których zależeć może wartość ryzyka i jego postrzeganie przez osoby poszkodowane. W momencie, gdy większość krajów zobligowana jest do dokonania narodowych ocen ryzyka nasuwa się pytanie : co dalej? W jaki sposób wykorzystać ocenione wartości ryzyk w procesie zarządzania bezpieczeństwem obywateli?

W myśl P. Gromka potrzeby egzystencjalne i behawioralne ludności związane są z wieloma płaszczyznami funkcjonowania państwa oraz życia codziennego jego obywateli⁹⁴. Nie będzie błędem jeśli ocenę funkcjonowania państwa (w sferze bezpieczeństwa) określimy jako bariery systemowe, a ocenę elementów życia codziennego i cech społeczeństwa barierami suplementowymi.

Według autorów „Metodyki oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego”⁹⁵ pomocna w postępowaniu z ryzykiem będzie ocena barier systemowych i suplementowych. Stanowiąc ma ona punkt wyjścia do oceny możliwości przekształcenia zagrożenia o określonym ryzyku w sytuację kryzysową.

1. Bariery systemowe

Gwarantem bezpieczeństwa obywateli jest konstytucja oraz wynikające z niej obowiązki państwa wobec obywatela. Obowiązki te w ramach państwa spoczywają na określonych systemach chroniących ludność przed zagrożeniami. Rozumując system jako określony sposób wykonywania jakiejś czynności lub zasady organizacji czegoś⁹⁶, bariery systemowe należy rozumieć jako wszystkie stworzone przez państwo elementy bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego, które w swoich statutach mają określony sposób działań na rzecz bezpieczeństwa oraz zasady wewnętrznej organizacji, która służyć ma poprawie bezpieczeństwa. W ramach takich założeń w Polsce funkcjonuje Krajowy System Ratowniczo Gaśniczy (KSRG), Państwowe Ratownictwo Medyczne (PRM), Lotnicze Pogotowie Ratunkowe (LPR), Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa (SAR), Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR), Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (WOPR), Policja, Straż Graniczna, Służby Więziennej i innych. Wszystkie przywołane podmioty funkcjonują z zachowaniem odpowiednio wysokiej jakości swojego działania. Służby ratownicze dążą do ograniczenia czasu dojazdów do poszkodowanych do racjonalnego minimum; policja oceniania jest przez pryzmat dochodzeń zakończonych sukcesem; straż graniczna przez skuteczność w ujawnianiu nielegalnych źródeł przemytu oraz nielegalnego przekraczania granicy; służba więzienna np. przez powrót recydywistów

⁹⁴Gromek P., Ratownictwo w ochronie ludności. Istota. System. Kierunki rozwoju, Wydawnictwo SGSP, Warszawa 2015, s. 9-64.

⁹⁵Skomra W. (redakcja naukowa), Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego, BEL Studio, Warszawa 2015, s. 192.

⁹⁶ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/System.html> dostęp 07.03.2016.

do więzień. Patrząc przez pryzmat tych zadań (i innych w ramach działań poszczególnych służb), należy zastanowić się nad oceną sprawności działania służb. Patrząc z punktu widzenia służb ratowniczych (głównie PSP i PRM) cechą świadczącą o ich niezawodności są czasy dojazdu⁹⁷. W działaniach PSP dąży się do objęcia maksymalnej liczby osób czasem dojazdu nie przekraczającym 15 minut (zgodnie z Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego). Nakłady przeznaczane na ten cel mają stwarzać możliwość objęcia 15 min. czasem dojazdu coraz więcej osób. Dla przykładu procent interwencji za rok 2013, w których jednostka krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego dotarła na miejsce zdarzenia w czasie krótszym niż 15 minut to 75%.⁹⁸ Sprawność PSP, może być zatem określona na 0,75. Analogicznie można postąpić w odniesieniu do PRM i innych służb ratowniczych.

Istotnym elementem mającym systemowy wpływ na zachowanie bezpieczeństwa, leżącym po stronie państwa są środki pieniężne przeznaczone na ten cel. Pieniądze determinują to w jakim stopniu osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo są w stanie w nie inwestować. Inwestycje w bezpieczeństwo nie są inwestycjami prostymi. Czasem inwestuje się w zabezpieczenia przeciw czemuś co w ogóle może się nie wydarzyć. Z tego też powodu inwestycje w bezpieczeństwo są tym fragmentem budżetu, który najłatwiej zmniejszyć licząc na to, że nic się nie stanie. Prof. Wolanin w swojej książce wskazuje na dwie strony inwestowania w bezpieczeństwo:

1. z jednej strony ze względu na to, że bezpieczeństwo jest dobrem publicznym to musi być one utrzymywane na odpowiednio wysokim poziomie (lub ryzyko ograniczone do odpowiednio niskiego poziomu), z tego też powodu wymagane są duże koszty związane z realizacją polityki bezpieczeństwa,
2. z drugiej zaś strony, istnieje taka dolna granica ryzyka na tyle nieistotnego, że dalsze inwestowanie w jego redukcję nie ma sensu.⁹⁹

Patrząc przez pryzmat tych słów istnieje możliwość ograniczenia środków przeznaczonych na bezpieczeństwo. Jest to jednak możliwe dopiero po dojściu do poziomu inwestycji, kiedy będzie racjonalnie nieuzasadnione dalsze generowanie nakładów na bezpieczeństwo. Racjonalność, bądź jej brak uzależniony jest od indywidualnych właściwości terenu, na który przeznaczane są nakłady. Sprawność inwestowania w bezpieczeństwo musiałaby zatem zależeć od tego jak daleko znajdujemy się od granicy, kiedy inwestowanie w bezpieczeństwo zacznie stawać się nieuzasadnione. Innym elementem, wchodzącym w skład barier systemowych są przygotowane plany, dokumenty i akty normatywne (plany zarządzania kryzysowego, plany ochrony infrastruktury krytycznej, plany zagospodarowania przestrzennego itp.). Planowanie ma na celu przewidywanie potencjalnych zagrożeń oraz najbardziej efektywną reakcją na nie. Ideą efektywnego planowania jest także przygotowanie planów, aby stanowiły one realną pomoc służbom i decydom w czasie sytuacji kryzysowej. Aby było to osiągnięte plany muszą być jednocześnie aktualne, przejrzyste i co najważniejsze znane i stosowane. W odniesieniu do planów zarządzania kryzysowego, ustawodawca przewidział konieczność ich aktualizacji¹⁰⁰. Nie zmienia to jednak faktu, że sam proces aktualizacji planów jest żmudny, trwa niejednokrotnie od kilku do kilkunastu miesięcy i polega na przekazywaniu planów

⁹⁷ Skomra W. (redakcja naukowa), *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa 2015, s.192.

⁹⁸ T. Drzymała, S. Kawczyńska, J.Gałąj *Badanie wpływu różnych czynników na czas dojazdu samochodów ratowniczo-gaśniczych z siedziby jednostki PSP na miejsce akcji*, *Logistyka 2014*, nr 4.

⁹⁹ Wolanin J., *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, wyd. DANMAR, Warszawa 2005, s. 78.

¹⁰⁰ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Art. 5 pkt. 3

z jednych rąk do drugich – od instytucji do instytucji¹⁰¹. Wykonanie tej pracy uzależnia przydatność sporządzonych planów, jak również decyduje o ich jakości. Nie mniej ważnym zagadnieniem są akty normatywne. Przygotowane i wdrożone ustawy i zarządzenia są wyznacznikiem reguł jakim można posługiwać się w sferze życia i działania. Szczególnie duże znaczenie mają ustawy i zarządzenia, które odnoszą się do sfery bezpieczeństwa obywateli, i które kreują środowisko życia obywateli (mają charakter powszechny). Przygotowanie prawidłowych i spotykających się z pozytywnym społecznym uznaniem, aktów normatywnych to zadanie, które wymaga: dogłębnej analizy sfery życia, której dotyczy; zgodności planowanych zmian z konstytucją i innymi aktami; analizy czy wprowadzone zmiany osiągną zamierzone cele itp. Aktualnie pojawiają się liczne wyzwania dotyczące stworzenia aktów normatywnych z obszaru bezpieczeństwa, w taki sposób, aby zwiększyć poziom bezpieczeństwa jednocześnie nie stosując zbędnego aparatu kontroli i przymusu obywateli. W tym miejscu nie sposób nie wspomnieć o domenie bezpieczeństwa indywidualnego, czyli aktywności człowieka, mogącej stworzyć zagrożenie lub go uniknąć, zależnej tylko od jego swobodnej (indywidualnej decyzji)¹⁰². Dla przykładu koszty jakie ponoszą osoby ubezpieczające domy w firmach ochraniarskich, są świadomą ceną jaką płacą oni za zwiększenia poczucia bezpieczeństwa (świadomie płacą za zwiększenie bezpieczeństwa indywidualnego). Podobnie można rozpatrywać przejście na czerwonym świetle. Osoby przechodzące na czerwonym świetle świadomie podejmują ryzyko przejścia na drugą stronę ulicy. Wykazują przy tym często większą czujność niż przy przechodzeniu na świetle zielonym. W Szwecji, na przykład piesi mogą przechodzić przez jezdnię wszędzie z wyjątkiem autostrad. Czerwone światło stanowić ma wskazówkę, że mogą nadjechać samochody. Decyzja o wkroczeniu na jezdnię jest pozostawiona obywatelowi. Podobnie w Wielkiej Brytanii, przechodzący przez ulicę jest uznawany za osobę rozsądną, ma zatem możliwość przechodzenia przez ulice w przypadku braku ruchu.¹⁰³ W kontekście polskich realiów, przykłady pokazują, że uregulowania prawne i akty normatywne (również w kontekście bezpieczeństwa) powinny być tworzone ze świadomością kultury w danym regionie oraz nawyków jakimi dana ludność się cechuje. Prostim rozwiązaniem w sferze aktów normatywnych w kulturze bezpieczeństwa mogłyby być liczne ograniczenia (np. drastyczne ograniczenia prędkości w przypadku ruchu drogowego). Ograniczenia te są jednak wpływem na domenę bezpieczeństwa indywidualnego, czyli ludzie pozbawieni zostają możliwości podjęcia decyzji o własnym bezpieczeństwie (np. tam gdzie mogą jeździć szybko, bo lubią). Zadaniem i problemem rządzących jest nic innego, jak znalezienie odpowiedniego balansu pomiędzy bezpieczeństwem ogółu, a decyzyjnością jednostki.

2. Bariery suplementowe

Bariery suplementowe określają cechy, właściwości społeczeństwa i regionu, oraz aspekty organizacyjne jakimi dana społeczność się charakteryzuje. Są one miernikiem tego w jakim stopniu podatność, bądź odporność danej społeczności na zagrożenie może wpływać na ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowej. Bariery suplementowe należy określać dla każdego zagrożenia oddzielnie, gdyż często ich niezawodność wynika z charakterystyki zagrożenia i stosunku społeczności lokalnej do tego zagrożenia.¹⁰⁴

¹⁰¹ Wróbel R., Gikiewicz M., Demonstrator oprogramowania wspomagający tworzenie planów zarządzania kryzysowego na poziomie województwo, powiat, gmina – część 2. Funkcjonalność oprogramowania Risiko, Zeszyty Naukowe SGSP nr 55, Warszawa 2015.

¹⁰² Wolanin J., Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju, wyd. DANMAR, Warszawa 2005, s. 361.

¹⁰³ <http://urbnews.pl/pieszy-w-miescie/> (dostęp 27.04.2016r.)

¹⁰⁴ Skomra W. (redakcja naukowa), Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego, BEL Studio, Warszawa 2015, s.195.

„Wszystkie zdarzenia niekorzystne zakłócają rozwój lub trwanie: jednostkom, społecznościom lokalnym, czy też całym społeczeństwom, a w skrajnych przypadkach, wręcz uniemożliwiają im przetrwanie”¹⁰⁵. Co za tym idzie dużo w kontekście reakcji i odporności na zagrożenie, zależy od indywidualnych cech jednostki, mikrosoczeństw i społeczeństw ogólnie. Występowanie w społeczeństwie pewnych cech (np. większej ilości osób niepełnosprawnych czy niewykształconych). W literaturze przedmiotu znajdujemy kilka artykułów odnoszących się do cech społeczeństwa i różnic z nich wynikających w odniesieniu do sytuacji zagrożenia.

Dla przykładu:

- badania pokazują, że kobiety lepiej znoszą większą ilość obowiązków niż mężczyźni w czasie sytuacji kryzysowych. Są one też we większym stopniu odpowiedzialne za przygotowanie do sytuacji kryzysowych w domowych/rodzinych warunkach,¹⁰⁶
- istnieją powiązania, związane z cechami społeczeństwa takimi jak np.: ilość dzieci w społeczeństwie, ilość osób starszych czy wykształcenie ze zdolnością społeczeństwa do budowy odporności na zagrożenia¹⁰⁷
- zdolność do dowodzenia, kontroli, współpracy i przekazywania informacji jest najważniejszym wskaźnikiem przy ocenie zarządzania w sytuacji zagrożenia, z uwzględnieniem poważnych zaburzeń w działaniu infrastruktury krytycznej¹⁰⁸
- i inne.

W tabeli 1 zostały zebrane i opisane elementy, które zdaniem autora powinny zostać uznane za bariery suplementowe. Tabela została stworzona w oparciu o funkcjonujące w literaturze bariery oraz koncepcje barier suplementowych powstałe w oparciu o spotkania tematyczne i doświadczenia.

Tab. nr 1. Literaturowa i konceptualna identyfikacja barier suplementowych.

| L.P. | OCENIANA BARIERA | WYJAŚNIENIE |
|------|------------------------------|---|
| 1. | WIEK | Czy wiek może wpłynąć na odporność/podatność danej grupy osób na przetrwanie się sytuacji zagrożenia w kryzysową? |
| 2. | POŁOŻENIE GEOGRAFICZNE | Czy położenie geograficzne ma znaczenie w np. rozchodzeniu się zagrożeń i ich późniejszej ewaluacji? |
| 3. | STOPIEŃ SPRAWNOŚCI FIZYCZNEJ | Stopień sprawności określa poziom, w jaki dana grupa osób, narażona na zagrożenie, jest na nie w stanie sama zareagować np. przez ucieczkę, działania przeciwdziałające zagrożeniom itp. Przykład: osoby starsze, niepełnosprawne lub o ograniczonej zdolności poruszania się mają mniejszą zdolność do reakcji na |

¹⁰⁵ Wolanin J., Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju, wyd. DANMAR, Warszawa 2005, s.360-390.

¹⁰⁶ Manila M., Reyes D. D., Lu J. L., Gender dimension in disaster situation: A case study of flood prone women in Malabon City, International Journal of Disaster Risk Reduction 2015, nr 15, s. 162–168.

¹⁰⁷ Atyia Martin S., A framework to understand the relations between social factors that reduce resilience in cities: Application to the City of Boston, International Journal of Disaster Risk Reduction 2015, nr12, s. 53–80.

¹⁰⁸ Lindbom H., Tehler H., Eriksson K., Aven T., The capability concept – On how to define and describe capability in relations to risk, vulnerability and resilience, Reliability Engineering and System Safety 2015, nr 135, str. 45–54.

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| | | zagrożenie lub nawet wymagają pomocy w czasie sytuacji kryzysowej. |
| 4. | DOŚWIADCZENIE | Przez doświadczenie należy rozumieć doświadczenie związane z występowaniem zdarzeń niekorzystnych w przeszłości. To jak jednostka reagowała na zagrożenia oraz to w jaki sposób uczyła się reakcji na zagrożenie. Jeśli ktoś był raz narażony na zagrożenie jednego typu prawdopodobnie jeśli po raz kolejny będzie narażony łatwiej będzie mu zareagować w odpowiedni sposób na zagrożenie |
| 5. | WYKSZTAŁCENIE | Czy wykształcenie ma wpływ na reakcję na zagrożenie a tym samym na ryzyko z nim związane? Wykształcenie rozumiemy jako poziom wiedzy: podstawowe, średnie, wyższe, dr |
| 6. | WIEDZA | Wiedza oznacza wiedzę na temat zagrożenie i reakcji na nie. Wiedza nie wiąże się z wykształceniem z tego powodu, że istnieje możliwość posiadania wiedzy a nie posiadania wykształcenia. Przykład: OSP zrzeszające osoby z różnych zawodów i grup społecznych, często wykształconych na poziomie gimnazjum i szkoły średniej, które posiadają dużą wiedzę na temat zagrożeń funkcjonujących w społeczeństwie |
| 7. | DOWODZENIE | Czy występowanie w danej grupie osób/społeczności jednostek o cechach dowódczych ma wpływ na rozprzestrzenianie zagrożenia? |
| 8. | KONTROLA | Czy łatwość/trudność w kontrolowaniu zachowań zagrożonej społeczności może mieć wpływ na rozwój sytuacji kryzysowej? |
| 9. | WSPÓŁPRACA | Czy rozpatrywany region/grupa społeczna ma związane formy współpracy z innymi regionami, grupami, firmami itp.? |
| 10. | OCHRONA INFORMACJI | Czy istnienie różnych metod i form ochrony informacji, funkcjonujących głównie w obrębie występujących zagrożeń może przyczynić się do wystąpienia sytuacji kryzysowej? |
| 11. | ALARMOWANIE | Czy zdolność alarmowania w społeczeństwie może wpłynąć na sytuację kryzysową? Przez zdolność alarmowania należy rozumieć obecność systemów alarmowych, jak również społeczne zdolności do przekazywania informacji kryzysowej? |
| 12. | MONITORING ZEWNĘTRZNY | Monitoring potencjalnych zagrożeń, które mogą występować z zewnątrz rozpatrywanego terenu. Przykład: monitoring lokalizacji obcych wojsk |
| 13. | MONITORING WEWNĘTRZNY | Monitoring potencjalnych zagrożeń, które mogą występować wewnątrz rozpatrywanego terenu. Przykład: monitoring stanu zakładów chemicznych w rozpatrywanym regionie, monitoring pożarów lasów |
| 14. | ZASOBY MATERIAŁOWE | Czy dostęp do wystarczającej ilości zasobów materiałowych zgromadzonych w magazynach, dostępnych u prywatnych przedsiębiorców bądź właścicieli może przyczynić się do zmiany wielkości sytuacji kryzysowej? |
| 15. | ZASOBY OSOBOWE | Czy dostęp do odpowiedniej ilości osób, o określonych umiejętnościach i cechach może mieć wpływ na przekształcenie się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 16. | DOŚWIADCZENIE PRAKTYCZNE | Doświadczenie praktyczne oznacza wiedzę na temat zagrożenie i reakcji na nie. Doświadczenie praktyczne wiąże się z wcześniejszym udziałem w ćwiczeniach przygotowujących do reakcji na wybrane zagrożenia? |
| 17. | PRZYWÓDZTWO (leadership) | Czy występowanie w regionie podmiotów odpowiedzialnych za przywództwo i władzę (wójt, sołtys, burmistrz itd.) może mieć wpływ na ekspansję zagrożenia? |
| 18. | KOMUNIKACJA | Oznacza zdolność do komunikacji między jednostkami w danej grupie oraz łatwość komunikacji z zagrożonymi jednostkami. Przez komunikację można rozumieć komunikację na poziomie społecznym czyli posługiwanie się tym samym językiem, jak |

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

| | | |
|-----|---------------------------------------|---|
| | | również komunikacje na poziomie technologicznym czyli np. posiadanie kompatybilnych systemów przesyłania danych (radio, Internet, telefon) |
| 19. | PŁEĆ | Czy płeć ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? Czy dana płeć jest bardziej podatna niż inna? |
| 20. | MEDIA | Czy dostęp do mediów publicznych (telewizja, radio) może mieć wpływ na rozwój kryzysu? |
| 21. | ROZWIŃTY PRZEMYSŁ W REGIONIE | Czy dobrze rozwinięty przemysł w regionie może decydować o rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 22. | NORMY PRAWNE | Czy ustalone normy prawne i ich charakter mogą wpłynąć na możliwość przekształcenia się sytuacji zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 23. | NORMY SPOŁECZNE | Czy funkcjonujące w społeczeństwie umowne normy społeczne mogą wpłynąć na sytuację kryzysową? Przykład: w środkach transportu publicznego ustępuje się miejsca siedzące matkom z dzieckiem i osobom starszym. |
| 24. | DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH | Czy występowanie i liczba organizacji społecznych działających na danym terenie może mieć wpływ na przekształcenie zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 25. | ŚWIADOMOŚĆ | Czy świadomość tego że dana grupa osób narażona jest na zagrożenie, jak również świadomość indywidualna jednostki o zagrożeniu może wpłynąć na rozwój sytuacji kryzysowej? |
| 26. | CZĘSTOTLIWOŚĆ WYSTĘPOWANIA ZAGROŻENIA | Czy częstotliwość występowania zagrożeń może wpływać na ewentualną sytuację kryzysową? |
| 27. | MIEJSCE ZAMIESZKANIA MIASTO/WIEŚ | Czy miejsce zamieszkania ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 28. | STAN CYWILNY | Czy stan cywilny ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 29. | POZIOM ALFABETYZACJI | Czy poziom alfabetyzacji ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 30. | RASA/ KOLOR SKÓRY | Czy rasa ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 31. | POCHODZENIE SPOŁECZNE | Czy pochodzenie społeczne ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? Przykład: Wywodząc się z rodziny robotniczej jesteś bardziej podatny na sytuację kryzysową niż klasa wyższa?? |
| 32. | STATUS SPOŁECZNY | Czy status społeczny ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? |
| 33. | SKŁAD GOSPODARSTWA DOMOWEGO | Czy skład gospodarstwa domowego ma znaczenie w rozwoju sytuacji kryzysowej? Przykład: rodziny wielodzietne są bardziej podatne na zagrożenia? |
| 34. | TYP BUDOWY DOMU/MIESZKANIA | Czy technologia budowy domu, budynku zamieszkania zbiorowego itp. może wpływać na możliwość wzrostu rozmiarów sytuacji kryzysowej? |
| 35. | DOSTĘP DO OŚRODKÓW ZDROWIA | Czy dostęp do ośrodków ochrony zdrowia może wpłynąć na możliwość przekształcenia się zagrożenia w sytuację kryzysową? Przykład: w przypadku zwiększonej zachorowalności na grypę brak dostępu do przychodni lekarskich może spowodować epidemie grypy? |

| | | |
|-----|---|---|
| 36. | DOSTĘP DO LEKARSTW | Czy dostęp do leków może wpłynąć na możliwość przekształcenia się zagrożenia w sytuację kryzysową? Przykład: Brak szczepionek przeciw nowemu szczepowi grypy powoduje zwiększoną zachorowalność na nią? |
| 37. | DOSTĘP DO ŚRODKÓW TRANSPORTU PUBLICZNEGO | Czy dostęp do środków transportu publicznego może wpłynąć na możliwość przekształcenia się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 38. | DOSTĘP DO WŁASNEGO SAMOCHODU | Czy dostęp/posiadanie własnego samochodu może wpłynąć na możliwość przekształcenia się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 39. | WARUNKI PRACY | Przez warunki pracy należy rozumieć formę zatrudnienia. Przykład: Czy świadomość tego, że mamy stałą pracę i comiesięczne, regularne wynagrodzenie może mieć wpływ na to że będziemy inaczej reagowali na zagrożenie niż osoby o „niepewnym” zatrudnieniu? |
| 40. | SKŁAD RODZINY | Czy to jaką strukturę ma rodzina (2+1 lub inne) może wpływać na postrzeganie zagrożeń? |
| 41. | ORIENTACJA SEKSUALNA | Czy orientacja seksualna może wpływać na rozwój zagrożenia. Czy są grupy o określonej orientacji, które są bardziej bądź mniej podatne na jakieś zagrożenia? |
| 42. | RODZAJ MIESZKANIA | Czy rodzaj formy zajmowanego mieszkania (właściciel, wynajmujący) może wpływać na sytuację kryzysową? |
| 43. | GĘSTOŚĆ ZALUDNIENIA | Czy gęstość zaludnienia ma wpływ na rodzaj i wielkość zagrożenia? |
| 44. | ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH | Czy znajomość języków obcych może wpływać na wielkość sytuacji kryzysowej? |
| 45. | ZMIENNOŚĆ ZALUDNIENIA ZALEŻNA OD TURYSTYKI/PRACY POZA MIEJSCEM ZAMIESZKANIA | Czy zmienność gęstości zaludnienia w skali dnia lub roku podyktowana np. wyjazdami turystycznymi może wpływać na poziom potencjalnej sytuacji kryzysowej? Przykład: W ciągu roku ilość mieszkańców nadmorskiej miejscowości wynosi 2000 osób, w okresie wakacyjnym 20000 osób. |
| 46. | PRZEMOC W RODZINIE | Czy przemoc w rodzinie może mieć wpływ na możliwość przekształcenia się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 47. | DOSTĘP DO USŁUG | Czy dostęp do różnorodnych usług może wpłynąć na rozwój sytuacji kryzysowej? Przez usługi należy rozumieć usługi związane z codziennym życiem: mechanik, malarz, glazurnik itp. |
| 48. | DOSTĘP DO SŁUŻB | Czy dostęp do służb (PSP, Policja, Straż Miejska, Ratownictwo medyczne i inne) ma wpływ na skalę kryzysu? |
| 49. | RELACJE Z OTOCZENIEM/SĄSIADAMI | Czy utrzymywanie relacji z sąsiednimi regionami może wpływać na skalę sytuacji kryzysowej? Przykład: Mając dobre relacje z sąsiednią gminą możemy liczyć na jej pomoc w przypadku zagrożenia na naszym terenie? |
| 50. | ZAANGAŻOWANIE POLITYCZNE | Czy zaangażowanie rejonu, władz rejonu w kształtowanie polityki może mieć wpływ na sytuację kryzysową? |
| 51. | POZIOM PRZESTĘPCZOŚCI | Czy poziom przestępczości w regionie może wpływać na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 52. | IZOLACJA SPOŁECZNA | Przez izolację społeczną należy rozumieć niechęć jednostki, regionu, grupy do współpracy, rozmów i koordynacji działań itp. |

POMORSKIE FORUM BEZPIECZEŃSTWA

| | | |
|------|-----------------------------------|---|
| 53. | MIESIĘCZNY DOCHÓD NA MIESZKAŃCA | Czy miesięczny dochód na mieszkańca można powiązać z rozwojem sytuacji zagrożenia? |
| 54. | DOSTĘP DO MEDIÓW | Rozumieć przez to należy dostęp do takich mediów jak gaz, elektryczność, woda, telekomunikacja i inne. |
| 55. | STREFA KLIMATYCZNA | Czy strefa klimatyczna, w której się znajdujemy może wpływać na przekształcenie zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 56. | POGODA | Czy pogoda może wpływać na przekształcenie zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 57. | WYZNANIE/RELIGIA | Czy wyznanie/religia ma znacznie w przekształceniu się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 58. | RÓŻNORODNOŚĆ ETNICZNA | Czy różnorodność etniczna ma znacznie w przekształceniu się zagrożenia w sytuację kryzysową? |
| 59. | NIEZAWODNOŚĆ SŁUŻB PUBLICZNYCH | Czy zawodność/niezawodność służb ma znaczenie w ekspansji zagrożeń do sytuacji kryzysowej? |
| 60. | INFRASTRUKTURA KRYTYCZNA | Czy obecność infrastruktury krytycznej na rozpatrywanym terenie może mieć wpływ na rozwój zagrożenia do formy sytuacji kryzysowej? |
| 61. | SZKOŁY, PRZEDSZKOLA, ŻŁOBKI | Czy obecność szkół, przedszkoli, żłobków na rozpatrywanym terenie może mieć wpływ na rozwój zagrożenia do formy sytuacji kryzysowej? |
| L.P. | OCENIANA BARIERA | WYJAŚNIENIE |
| 62. | OBIEKTY SPORTOWE | Czy obecność obiektów sportowych na rozpatrywanym terenie może mieć wpływ na rozwój zagrożenia do formy sytuacji kryzysowej? |
| 63. | SZPITALA, DPS | Czy obecność szpitali i domów pomocy społecznej na rozpatrywanym terenie może mieć wpływ na rozwój zagrożenia do formy sytuacji kryzysowej? |
| 64. | OBIEKTY DZIEDZICTWA KULTUROWEGO | Czy obecność na danym terenie obiektów dziedzictwa kulturowego ma znaczenie w powstaniu sytuacji kryzysowej? |
| 65. | OBIEKTY KULTU RELIGIJNEGO | Czy obecność na danym terenie obiektów kultu religijnego ma znaczenie w powstaniu sytuacji kryzysowej? |
| 66. | OBIEKTY HANDLOWE | Czy obecność na danym terenie obiektów handlowych ma znaczenie w powstaniu sytuacji kryzysowej? |
| 67. | RODZAJ DRÓG W REGIONIE /STAN DRÓG | Należy przez to rozumieć z jakim rodzajem dróg możemy mieć do czynienia w przypadku rozpatrywanego terenu (przejezdne, nieprzejezdne, utwardzone, polne, publiczne, prywatne, gminne państwowe itp.). Czy mogą one wpływać na rozwój sytuacji kryzysowej? |
| 68. | SZLAKI KOMUNIKACYJNE WODNE | Czy dostęp do nich i ich stan wpływa na możliwość ekspansji zagrożenia? |
| 69. | SZLAKI KOMUNIKACYJNE KOLEJOWE | Czy dostęp do nich i ich stan wpływa na możliwość ekspansji zagrożenia? |
| 70. | SZLAKI KOMUNIKACYJNE | Czy ich przebieg nad rozpatrywanym terenem może mieć wpływ na rozwój wszelakich zagrożeń? |

| | | |
|-----|---|--|
| | POWIETRZNE | |
| 71. | GOSPODARKA PRZESTRZENNA/PLANOWANIE PRZESTRZENNE | Czy planowanie przestrzenne może mieć wpływ na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? Przykład: Czy udzielanie pozwoleń na zabudowę terenów zalewowych może przyczynić się do powstania sytuacji kryzysowej? |
| 72. | DOSTĘP DO ŻYWNOCİ | Czy łatwość/trudność w dostępie do żywności może wpłynąć na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 73. | DOSTĘP DO WODY PITNEJ | Czy łatwość/trudność w dostępie do wody pitnej może wpłynąć na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 74. | DOSTĘP DO ŚRODKÓW HIGIENICZNYCH | Czy łatwość/trudność w dostępie do środków higienicznych może wpłynąć na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 75. | DOSTĘP DO UBEZPIECZEŃ | Czy łatwość/trudność w dostępie do ubezpieczeń na życie/społecznych/mienia może wpłynąć na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 76. | DOSTĘP DO USŁUG BANKOWYCH | Czy łatwość/trudność w dostępie do usług bankowych może wpłynąć na rozwój zagrożenia do sytuacji kryzysowej? |
| 77. | SYTUACJA EKONOMICZNA REGIONU | Czy sytuacja ekonomiczna regionu może mieć wpływ na wystąpienie sytuacji kryzysowej? Przez sytuację ekonomiczną należy rozumieć : dużą ilość dobrze rozwiniętych i zarządzanych firm w badanym regionie, łatwy dostęp do nakładów na usługi społeczne, inwestycje w dobra publiczne itp. |
| 78. | ROZWIĘTA LOGISTYKA | Czy posiadane zdolności logistyczne mogą mieć wpływ na ekspansję sytuacji kryzysowej lub zatrzymanie jej rozwoju? |
| 79. | OSZCZĘDNOŚCI | Czy posiadane oszczędności jednostki mogą wpłynąć na skalę sytuacji kryzysowej? |
| 80. | DOSTĘP DO SCHRONÓW | Czy w rozpatrywanym regionie zapewniony jest dostęp do wystarczającej ilości schronów? |
| 81. | DOBRZE PRZYGOTOWANE PLANY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO | Czy region ma przygotowane plany zarządzania kryzysowego? Czy są w nich uwzględnione różnorodne zagrożenia? Czy plany są aktualne i przećwiczone? Czy ma to znaczenie w wystąpieniu sytuacji kryzysowej? |

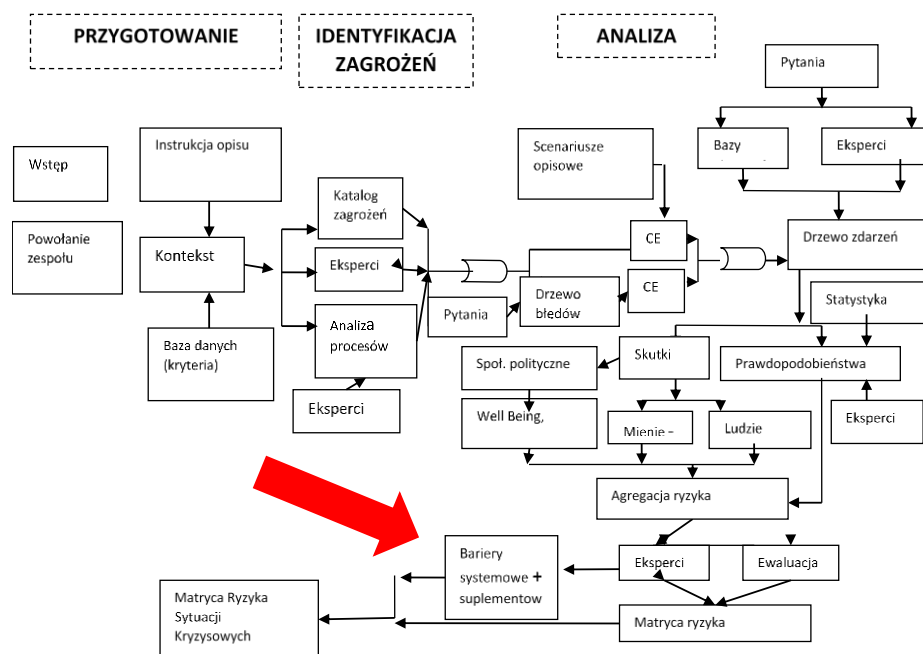
Źródło: Opracowanie własne

Bariery systemowe i suplementowe w metodyce oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego

Prof. Sienkiewicz w książce „Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym” wskazuje na postęp w myśleniu o ryzyku i niepewności. Ukazuje on zmianę jaka dokonała się w myśleniu o ryzyku poprzez transformację „wieku niepewności” (o którym mówi J.Galbraith) w „społeczeństwo ryzyka” (zdefiniowane przez U.Becka).¹⁰⁹ Zmiany w myśleniu o bezpieczeństwie są nieuchronne. Wiąże się to m.in. z rozwojem coraz to nowszych technologii, a co za tym idzie występowaniem nowych zagrożeń. Nieuchronny jest zatem rozwój i poszukiwanie nowego myślenia w kontekście zarządzania bezpieczeństwem,

¹⁰⁹ Sienkiewicz P., Ewaluacja ryzyka w zarządzaniu kryzysowym, Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym red. P. Sienkiewicz, M. Marszałek, P. Górny, Wyd. Adam marszałek, Toruń 2010, s.21-40.

a w tym szczególnie ocen ryzyka i metod zarządzania kryzysowego. Takim nowym sposobem myślenia o ryzyku są bariery systemowe i suplementowe. Aby dokładnie zrozumieć definicję i sens stosowania barier systemowych i suplementowych konieczna jest świadomość tego jaką rolę mogą one odgrywać w metodyce oceny ryzyka.



Rysunek 1 przedstawia graficznie miejsce barier systemowych w procesie oceny ryzyka¹¹⁰. Bariery stanowią ostatni element oceny ryzyka zgodnie z przyjętą metodyką i są niezbędne w konstruowaniu matrycy ryzyka sytuacji kryzysowej. Do konstrukcji matrycy sytuacji kryzysowej oprócz barier systemowych i suplementowych konieczne jest wykorzystanie stworzonej wcześniej matrycy ryzyka.

Rys. nr 1. Schemat metodyki oceny ryzyka¹¹¹

Źródło: Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego RP

Analizując powyższy rysunek można stwierdzić, że bariery systemowe i suplementowe są niezbędne do oceny tego czy na skutek zdarzenia o określonym ryzyku, na które narażone będzie społeczeństwo o wyznaczonej sumie barier systemowych i suplementowych, wystąpi sytuacja kryzysowa czy też nie.

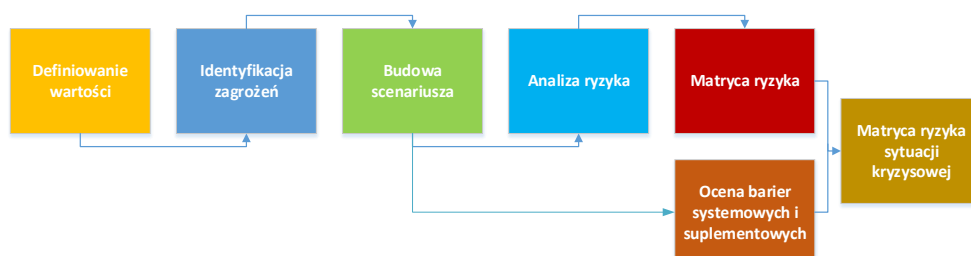
Wartym zaznaczenia jest fakt, że zdarzenie wywołujące określone skutki i występujące z określonym prawdopodobieństwem może, bądź nie wywoływać sytuację kryzysową w zależności od „niezawodności” barier systemowych i suplementowych występujących w społeczeństwie. Czyli istnieją takie cechy społeczeństwa, jednostek i grup, których występowanie jest determinantem wystąpienia sytuacji kryzysowej.

¹¹⁰ Skomra W. (redakcja naukowa), Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego, BEL Studio, Warszawa 2015, s.203.

¹¹¹ Tamże, s. 121.

Na uwagę zasługuje fakt, że bariery systemowe i suplementowe powinny zostać ocenione w odniesieniu do konkretnego zagrożenia, a nawet do konkretnie zdefiniowanego scenariusza zagrożeń (patrz. rys. 2).

Rys. nr 2. Uproszczony schemat wykorzystania oceny barier systemowych i suplementowych w metodyce oceny ryzyka



Źródło 1. Opracowanie własne

Zakłada się, że bariery suplementowe służą wzmocnieniu bądź osłabieniu barier systemowych. Stąd też zestawienie podatności barier suplementowych i niezawodności barier systemowych została zdefiniowana jako Wskaźnik Gotowości Kryzysowej (W).

Podatność barier suplementowych jest wynikiem oceny wrażliwości i odporności wybranych barier według dwóch obszarów oddziaływania: oddziaływania na ludzi i oddziaływania na mienie. Według założeń przyjętych na kolejne badania zidentyfikowane bariery należy podzielić według dwóch obszarów oddziaływania oraz ich wpływu na te odpowiedzialne za wrażliwość i odporność. Dalsze kroki postępowania z barierami systemowymi i suplementowymi są zgodne z metodyką oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego.

Bariery suplementowe, które znalazły się w grupie wrażliwości ocenia się w skali od „0” do „-10”, decydują one o osłabieniu barier systemowych. Te bariery suplementowe, które znalazły się w grupie odporności oceniane są w skali od „0” do „+10”, wpływają one na wzmocnienie barier systemowych. W dalszej kolejności dokonuje się obliczenia miernika podatności dla obszaru oddziaływania „ludzie” oznaczany przez $m(l)$ i obszaru oddziaływania mienie $m(m)$ według wzorów:

$$1) \quad \text{Miernik podatności oddziaływania na ludzi } m(l) = \frac{\text{wrażliwość barier ludzie} + \text{odporność barier ludzie}}{2}$$

$$2) \quad \text{Miernik podatności oddziaływania na mienie } m(m) = \frac{\text{wrażliwość barier mienie} + \text{odporność barier mienie}}{2}$$

Po obliczeniu wartości $m(l)$ i $m(m)$ dokonuje się obliczenia miernika podatności całkowitej $m(c)$ według wzoru:

$$3) \quad m(c) = \frac{m(l) + m(m)}{2}$$

Miernik podatności całkowitej może być ujemny bądź dodatni. Wartość ujemna miernika podatności całkowitej mówi o tym, że bariery systemowe będą osłabiane przez bariery suplementowe. Wartość dodatnia miernika podatności całkowitej świadczy o wzmocnieniu

barier systemowych. W zależności od tego czy miernik podatności całkowitej przyjmuje wartość dodatnią, bądź ujemną należy użyć różnych wzorów do wyliczenia na ich podstawie Wskaźnika Gotowości Kryzysowej(W). W przypadku wartości dodatniej $m(c)$, należy skorzystać ze wzoru:

$$4) W = (1 - P(\text{barier systemowych}) * m(c) + P(\text{barier systemowych}))$$

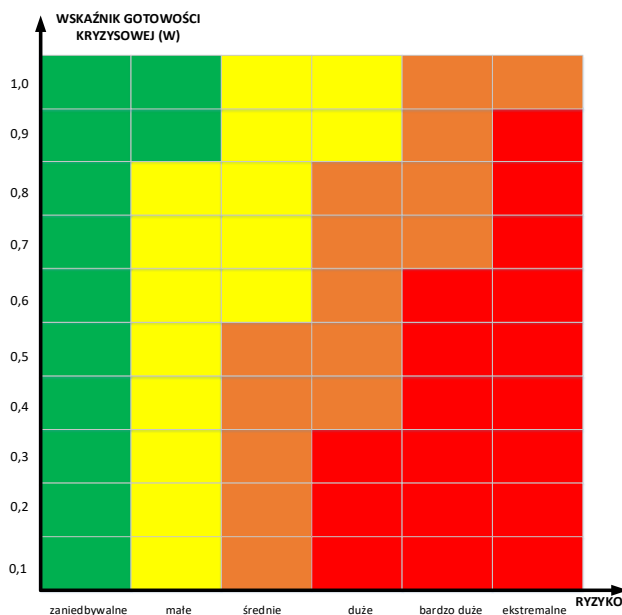
W przypadku wartości ujemnej $m(c)$, wykorzystuje się wzór:

$$5) W = P(\text{barier systemowych}) - P(\text{barier systemowych}) * |m(c)|$$

Patrząc przez pryzmat oceny podatności barier suplementowych i niezawodności barier systemowych oraz ilość i różnorodność elementów jakie wchodzi w ich skład należy zwrócić uwagę, że oszacowanie ich wymagać będzie uwzględnienia wielu niezależnych zmiennych. Stanowi to duże wyzwanie dla przyszłych badań, aby w sposób prosty i jednocześnie kompleksowy uwzględnić wszystkie bariery ważne w ocenie sytuacji kryzysowej.

Poniższy rysunek przedstawia zestawienie obliczonego Wskaźnika Gotowości Kryzysowej i oceny ryzyka w formie matrycy sytuacji kryzysowej.

Rys. nr 3. Matryca ryzyka sytuacji kryzysowej



Źródło 2. Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego RP¹¹²
Obliczenie wskaźnika

Zakończenie, wnioski i perspektywa badań barier systemowych i suplementowych

Ocena poziomu bezpieczeństwa jest zadaniem niebywale trudnym. W jej skład wchodzi bowiem wiele zmiennych, których parametryzacja wymaga specjalistycznej wiedzy. Taka wiedza bez wątpienia jest potrzebna również do dokonania oceny barier systemowych

¹¹² Tamże, s. 203.

i suplementowych zgodnie z „Metodyką oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego RP”. Ocena barier systemowych i suplementowych, zidentyfikowanych w powyższym artykule, powinna bazować głównie na wiedzy eksperckiej oraz charakterystyce populacji i regionu. Powinna również być skierowana do osób, które w danej społeczności funkcjonują. Dokonywaniem oceny (zarówno ryzyka, jak i barier systemowych) nie powinno się obarczać tylko jednej osoby. Nikt bowiem nie jest ekspertem od wszystkiego. Ocena powinna stanowić efekt pracy całego zespołu ekspertów, z różnych dziedzin nauki, gospodarki i polityki.

W powyższym artykule dokonano identyfikacji barier systemowych i suplementowych poprzez analizę literatury oraz koncepcję funkcjonujące w metodyce oceny ryzyka, zdefiniowano bariery systemowe i suplementowe oraz wskazano ich miejsce i rolę w metodyce oceny ryzyka. Zidentyfikowanych barier nie można traktować jako zbioru zamkniętego. Istnieje możliwość zwiększenia, jak również redukcji ponad 80 barier suplementowych.

Ocenę barier systemowych i suplementowych należy traktować kilku torowo:

- z jednej strony, są one przydatne do oceny ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej, a co za tym idzie dają możliwość oceny, kiedy z sytuacją kryzysową możemy mieć do czynienia w badanej społeczności,
- z drugiej strony, zidentyfikowane i ocenione bariery systemowe mogą stanowić obraz społeczności, z uwzględnieniem jej słabych i mocnych elementów w sferze przeciwdziałania zagrożeniom,
- po trzecie, świadomość słabych i mocnych stron społeczeństwa może być impulsem do działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa.

Patrząc przez pryzmat przeprowadzonej analizy barier systemowych i suplementowych, nasuwa się zestaw następujących problemów oraz perspektywa dalszych badań:

- 1) Jak badać odporność systemów, społeczności na zagrożenia?
- 2) Jakie elementy (oprócz wymienionych) wchodzi w skład barier systemowych i suplementowych?
- 3) Czy istnieją relacje między poszczególnymi barierami?
- 4) Czy istnieją bariery, które mają uniwersalny charakter (które można oceniać we wszystkich społeczeństwach)?
- 5) Czy niektóre bariery mają priorytet nad innymi?
- 6) Czy wszystkie zidentyfikowane bariery są potrzebne do skonstruowania matrycy sytuacji kryzysowej
- 7) W jaki sposób wzmocnić bariery systemowe?

Literatura:

1. Atyia Martin S., *A framework to understand the relations between social factors that reduce resilience in cities: Application to the City of Boston*, International Journal of Disaster Risk Reduction 2015, nr 12, s. 53–80.
2. Drzymała T., Kawczyńska S., Gałaj J., *Badanie wpływu różnych czynników na czas dojazdu samochodów ratowniczo-gaśniczych z siedziby jednostki PSP na miejsce akcji*, Logistyka 2014, nr 4.
3. Gromek P., *Ratownictwo w ochronie ludności. Istota. System. Kierunki rozwoju*, Wydawnictwo SGSP, Warszawa 2015.
4. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/System.html>, dostęp 07.03.2016.

5. <http://urbnews.pl/pieszy-w-miescie>, dostęp 27.04.2016.
6. <http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/R/190/Resilience-%28ang%29/>, dostęp 26.01.2016.
7. Lindbom H., Tehler H., Eriksson K, Aven T., *The capability concept – On how to define and describe capability in relations to risk, vulnerability and resilience*, Reliability Engineering and System Safety 2015, nr 135, str. 45–54.
8. Manila M., Reyes D. D., Lu J. L., *Gander dimension in disaster situation: A case study of flood prone women in Malabon City*, International Journal of Disaster Risk Reduction 2015, nr 15, s. 162–168.
9. Sienkiewicz P., *Ewaluacja ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, Ryzyko w zarządzaniu kryzysowym red. P. Sienkiewicz, M. Marszałek, P. Górny, Wyd. adam marszałek, Toruń 2010, ss. 21-40.
10. Skomra W. (redakcja naukowa), *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa 2015.
11. The United Nation Office for Disaster Risk Reduction, Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030 , Geneva 2015.
12. The United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR) 2009 UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction, , Geneva, Switzerland, May 2009.
13. Tyszka T., Goszczyńska M., *What verbal reports say about risk perception*, Acta Psychologica 1993, nr 83, ss. 53-64.
14. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Art. 5 pkt. 3.
15. Wolanin J., *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, wyd. DANMAR, Warszawa 2005.
16. Wróbel R., Gikiewicz M., *Demonstrator oprogramowania wspomagający tworzenie planów zarządzania kryzysowego na poziomie województwo, powiat, gmina – część 2. Funkcjonalność oprogramowania Risiko*, Zeszyty Naukowe SGSP nr 55, Warszawa 2015.

ml. kpt. mgr inż. Adrian BRALEWSKI

Zakład Ochrony Infrastruktury Katedra Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego, Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie



Logo Kampanii CIOP-PIB

https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P34600191121455717829763

dr inż. Magdalena GIKIEWICZ

Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego
Szkoła Główna Służby Pożarniczej

METODY PROGRAMOWANIA SIECIOWEGO W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule skupiono się na określeniu istoty zarządzania. Dalej z rozważań wyłoniono funkcje zarządzania oraz wyeksponowano kierunek analizy na planowanie w zarządzaniu bezpieczeństwem. W dalszej kolejności przedstawiono charakterystykę metod programowania sieciowego uwzględniając przy tym metodę *CPM* (z ang. *Critical Path Method*) oraz *PERT* (z ang. *Program Evaluation and Review Technique*). Następnie podjęto próbę ich implementacji na grunt zarządzania bezpieczeństwem wykorzystując kryterium czasu.

Prezentowany zakres problemowy artykułu spowodował podział niniejszego opracowania na pięć części zakończonych podsumowaniem.

ABSTRACT

This article focuses on defining the essence of management. Continue on with considerations were selected management functions and dispatched the direction of the analysis of planning in safety management. Subsequently, the characterization methods of network programming taking into account the method (CPM stands. Critical Path Method) and PERT (with English. Program Evaluation and Review Technique). Then, an attempt was made to implement them on the ground of safety management using the criterion of time.

Presented range problem article caused a breakdown of this study into five parts completed summary.

Słowa kluczowe: programowanie sieciowe, zarządzanie, planowanie

Keywords: network programming, management, planning

Wstęp

Współczesna organizacja zmagają się z postępującymi wymaganiami dotyczącymi zarówno problematyki ekonomicznej jak i społecznej. Zdezaktualizowany sposób zarządzania skierowany był bardziej na osiąganie wytyczonych celów organizacji. Natomiast mniej uwagi poświęcano warunkom pracy, bezpieczeństwu i higienie pracy, a także samemu pracownikowi i planowaniu wykonywanych przez niego zadań.

Nowoczesne rozumienie zarządzania daną organizacją uwzględnia zintegrowane czynniki, które można określić w postaci zagadnień produkcyjnych, zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem pracy. Oznacza to, że produkcja ma na celu wypracowanie maksymalnego zysku, ale przy uwzględnieniu integracji, z jakością, ochroną

środowiska oraz z zapewnieniem bezpieczeństwa pracy. Wobec powyższego nowoczesne ujęcie zakłada, że wyszczególnione czynniki stanowią nierozdzielną część zarządzania organizacją. Takie podejście czyni podstawę tworzenia systemu zarządzania bezpieczeństwem, który z kolei stanowi część ogólnego systemu zarządzania¹¹³.

Model systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w Polsce oparty został na tzw. cyklu ciągłego doskonalenia zwanym także cyklem Deminga, którego twórcą jest William Edwards Deming. Jego koncepcja jakości oparta została na sterowaniu, jakością procesów oraz produktów, które przebiegają zgodnie z cyklem kontroli zarządczych i wykonawczych. Doprowadziła ona do stworzenia cyklu, który obejmuje cztery jego etapy. Pierwszy z nich to ustalenie celów i działań, które do nich prowadzą, kolejny wykonanie zaplanowanych działań, następny etap dotyczy porównania osiągniętych i planowanych wyników działań, na etap końcowy składa się podjęcie działań korygujących, w przypadku, gdy występują odchylenia od zaplanowanych wyników lub zastosowanie działań zapobiegawczych i tym samym wyznaczenie nowych celów służących doskonaleniu procesu¹¹⁴.

Wobec powyższych treści w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy powinny znaleźć się następujące elementy wspierające:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa, polityka bezpieczeństwa i higieny pracy oraz współdziałanie pracowników;
- planowanie działań, na które składa się ustalenie celów ogólnych i szczegółowych oraz sporządzanie planów ich realizacji;
- wdrożenie i funkcjonowanie;
- sprawdzenie funkcjonowania systemu;
- przegląd zarządzania;
- ciągłe doskonalenie¹¹⁵.

Jako, że niniejsze opracowanie jest przedmiotem zainteresowania metodami programowania sieciowego w zarządzaniu bezpieczeństwem w dalszej części skoncentrowano się na rozwinięciu elementu spośród wyszczególnionych, który dotyczy planowania działań. Jako, że przytoczone metody służą planowaniu złożonych przedsięwzięć w organizacji zdecydowano się uprzednio wyjaśnić pojęcie *organizacja* i przedstawić istotę samego zarządzania.

Istota zarządzania

Jak wspomniano powyżej przed przystąpieniem do określenia istoty zarządzania w pierwszej kolejności wyjaśnia się postrzeganie pojęcia *organizacja*.

Zgodnie z normą PN-N-18001 przyjęto, że organizacja „oznacza spółkę, firmę, przedsiębiorstwo, korporację, organ władzy lub instytucję, albo jakąkolwiek ich część lub kombinację, samodzielną lub nie, publiczną lub prywatną, o własnych zadaniach i administracji”¹¹⁶. W celu przedstawienia istoty zarządzania niezbędny okazał się przegląd definicji funkcjonującej w literaturze przedmiotu.

¹¹³ B. Rączkowski, BHP w praktyce, wydanie XVI, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o. w Gdańsku, Gdańsk 2016, s. 1009.

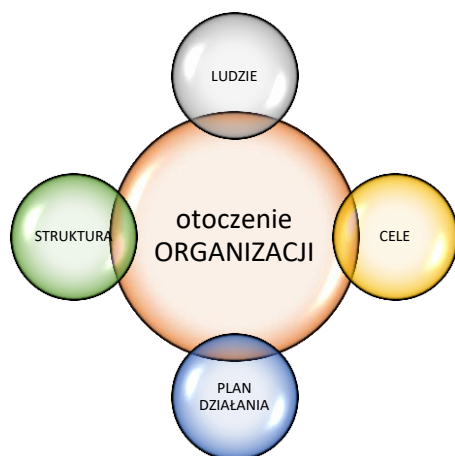
¹¹⁴ M. Ciechan - Kujawa, Rachunek kosztów, jakości, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 37.

¹¹⁵ B. Rączkowski, BHP w praktyce, op. cit., s. 1012.

¹¹⁶ Norma PN-N-18001 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, 2004.

Według Waldemara Kitlera i Jarosława Gryza zarządzanie oznacza „system działań regulujących sposób i zasady funkcjonowania określonej organizacji zgodnie z wytyczonymi celami”¹¹⁷. Z niniejszej definicji wnioskuje się, że zarządzanie jest ściśle powiązane z funkcjonowaniem organizacji, dlatego też na rysunku 1 przedstawiono model organizacji zaproponowany przez Harolda Jack'a Leavitta, w którym to każda organizacja funkcjonuje w określonej rzeczywistości, zwanej otoczeniem, podzielonym na bliższe lub dalsze.

Rys. 1. Model organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W zasadniczej mierze wyszczególnione otoczenia oddziałują na każdą organizację, z tym, że na otoczenie bliższe organizacja ma pewien wpływ, wchodząc z nim w interakcję, zaś na budowę otoczenia dalszego dana organizacja nie do końca ma wpływ. Na otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja składają się także pewne płaszczyzny, które można przedstawić w postaci: zespołów ludzi, celów, planów działania, które przewidziane są do realizacji w określonym czasie z uwzględnieniem oczekiwań zarówno uczestników organizacji, jak i otoczenia oraz struktury organizacyjnej tworzonej przez organizację. Do wyszczególnionego katalogu płaszczyzn można dołączyć także procedury stosowane przez organizację określające sposoby działania, pozwalające na osiągnięcie zakładanego celu.

Powyższy katalog płaszczyzn nazwany jest procesem zarządzania, który polega na „planowaniu, organizowaniu działań, motywowaniu pracowników do systematycznej realizacji planu i osiągnięcia zakładanych celów oraz kontroli rozumianej, jako porównanie stanu rzeczywistego w określonym etapie działania do stanu zakładanego oraz wprowadzania odpowiednich korekt”¹¹⁸. Przytoczone przedsięwzięcia są również domeną zarządzania bezpieczeństwem.

Wobec powyższych rozważań zarządzanie jest procesem tworzenia, przekształcania podmiotu zarządzania, jakim jest organizacja w coraz sprawniej i skuteczniej działający system.

Na gruncie definicji zarządzania funkcjonującej w literaturze przedmiotu autorka podziela tą, wypracowaną na gruncie pragmatycznej teorii zarządzania zaproponowanej przez

¹¹⁷ System reagowania kryzysowego J. Gryz, W. Kitler (red. nauk.), [w:] Zarządzanie kryzysowe, G. Sobolewski, D. Majchrzak (red. nauk.), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 28.

¹¹⁸ Zarządzanie kryzysowe G. Sobolewski, D. Majchrzak (red. nauk.), op. cit., s. 29.

Jamesa Stonera, Edwarda Freemana oraz Daniela Gilberta Jr. Według przytoczonych autorów „zarządzanie (kierowanie) to proces planowania, organizowania, przeprowadzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”¹¹⁹. Przedstawiona definicja obrazuje zarówno podmiotowy, jak i przedmiotowy charakter zarządzania, w której podmiotem są członkowie organizacji a przedmiot zarządzania stanowi proces planowania, organizowania, przeprowadzenia oraz kontrolowania. Ponadto powyższa analiza definicji pozwala wyszczególnić podstawowe funkcje zarządzania i style całego procesu zarządzania oraz elementy kierowania w organizacji.

Podsumowując przytoczone definicje, na istotę zarządzania ma wpływ zorganizowane działanie organizacji wyrażające się algorytmem w postaci planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli. Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej ujęcia terminu „zarządzanie”, wskazuje się na dwa jego podstawowe podejścia. Pierwsze podmiotowe do zarządzania oznacza, że uwaga koncentruje się na grupie osób, która wydaje polecenia w organizacji. Drugie podejście przedmiotowe określa działania, które służą kierowaniu procesami pracy, niezbędnymi do realizacji zadań organizacji. W tym ujęciu zarządzanie jest procesem realizowanym przez funkcje zarządzania, których charakterystykę przedstawiono w kolejnej części artykułu.

Funkcje zarządzania

W konsekwencji powyższych treści rysują się następujące funkcje zarządzania „planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie”¹²⁰.

Mianem funkcji planowania określono proces ciągłego formułowania celów i zadań do zrealizowania oraz sposobów i zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia. Powstały w tym efekcie planowania plan działania stanowi wzorzec przyszłych zachowań zarządzającego. Wskazuje się, że planować to „inaczej układać, opracowywać, sporządzać, przygotowywać, snuć plany, projekty czy też przewidywać, określać, zamierzać coś, patrzeć w przyszłość”¹²¹. Dodatkowo planowanie określono procesem, a podejmowane w nim działania polegają na „układaniu, opracowywaniu, przygotowywaniu planów oraz przewidywaniu przyszłości, decydowaniu o podjęciu określonych działań zorientowanych na osiągnięcie w przyszłości założonego celu. Planowanie jest, zatem działaniem przygotowawczym. Stwierdza się, że zasadniczym celem funkcji planowania jest skoordynowanie działań elementów danej lub przyszłej organizacji, określenie celów i zadań, a także przedsięwzięć, wskazanie ich miejsc, terminów, treści, formy oraz wykonawców, przybliżając dany podmiot do osiągnięcia założonej wcześniej misji”¹²².

Kolejną funkcję organizowanie Tadeusz Kotarbiński wyjaśnia, jako „scalanie poszczególnych czynności w jednię czynu złożonego, ze szczególnym uwzględnieniem czynów wielopodmiotowych”¹²³. Wobec powyższego sformułowania w organizowaniu nie chodzi jedynie o scalanie poszczególnych elementów w całość, lecz także o łączenie ich

¹¹⁹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 613.

¹²⁰ J. Machaczka, Podstawy zarządzania, wydanie 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 36-67.

¹²¹ Słownik współczesnego języka polskiego, tom 2, B. Dunaj (red.), Przegląd Reader's Digest Warszawa 2001, s. 50.

¹²² A. Skolimowska, Pojęcie i istota planowania, [w:] Planowanie cywilne w zarządzaniu kryzysowym, W. Kitler (red. nauk.), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011, s. 14-32.

¹²³ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, wydanie VII, Wrocław-Warszawa-Kraków, Ossolineum 1969, s. 131.

działań tak, aby ich wspólne działanie przyniosło efekt korzystniejszy niż ich działanie każdego z osobna. W organizacji, będącej nie tylko całością elementów ludzkich i materialnych, chodzi o racjonalne jej „zachowanie, by jej poszczególne składniki współprzyczyniały się do powodzenia całości, by zachodził między nimi podział pracy, a jednocześnie, żeby części te były równomiernie odporne na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne”¹²⁴. Podążając dalej tokiem wyjaśnienia funkcji zarządzania poniżej przedstawiono krótką charakterystykę funkcji motywowania oraz kontrolowania. Jeżeli chodzi o funkcję motywowania, polega ona na świadomym i celowym oddziaływaniu na postępowanie ludzi. Dotyczy ona posługiwania się argumentacją uzasadniającą potrzebę jakiegoś działania, a także skłaniającą kogoś do tego działania. Proces motywowania wymaga oddziaływania na pracowników przez rozmaite formy i środki w celu właściwego realizowania przez nich zadań. Pisząc o motywacji nie sposób w tym miejscu nie wspomnieć o odpowiednim doborze czynników motywujących. Ich trafny dobór może zapewnić skuteczność organizacji w określaniu celu. W literaturze przedmiotu można spotkać następujące narzędzia motywacyjne takie jak:

- środki przymusu – regulaminy, rozporządzenia, ustawy itp.;
- środki zachęty – wykorzystujący w motywacji system nagród;
- środki perswazji – opierający się na dialogu i partnerstwie stron.

Niemniej jednak nie ma uniwersalnego systemu motywacyjnego, gdyż każdą organizację determinuje kultura organizacji, strategia, sytuacja finansowa, otoczenie danej organizacji oraz sytuacja kadrowa.

Mimo wszystko organizacje tworzą ludzie – personel, który jest podstawowym zasobem, a jednocześnie cennym źródłem wszelkich sukcesów organizacji wymagający szczególnego traktowania. Zatem należy czynić wszystko, aby zasób ten miał satysfakcję z realizowanych zadań, rozwijał się i wykonywał swoją pracę bezpiecznie. Uzupełnieniem powyższych funkcji zarządzania jest funkcja kontrolowanie. Kontrola według Tadeusza Kotarbińskiego oznacza „badanie, czy zlecenie zostało dokonane”¹²⁵. Ogólnie rzecz ujmując, oznacza to badanie istniejącego, rzeczywistego stanu rzeczy, zestawienie go z tym, co powinno być, co przewidują wzorce i normy postępowania, ustalanie przyczyn występujących rozbieżności oraz formułowanie zaleceń do usunięcia usterek i zapobieżenia powtórzeniom. Funkcja kontrolowanie w tradycyjnym ujęciu jest końcowym, koniecznym etapem cyklu działania zorganizowanego, służącego porównaniu wykonania na przykład określonego zadania z odpowiednim wzorcem, a następnie wyciągnięciu odpowiednich wniosków na przyszłość. Dodatkowo zwrócono uwagę, że kontrola „stanowi charakter przyszłościowy, gdy poprzedza proces realizowany w sferze wykonawczej”¹²⁶. W nowoczesnym ujęciu kontrolowanie oznacza permanentną ocenę możliwych rozbieżności między ustaleniami planu i procesem realizacyjnym, a także analizę przyczyn tych rozbieżności i uruchamianie czynności korygujących. Zatem stwierdzono, że kontrolowanie polega na pomaganiu organizacji w osiągnięciu celów, a nie poszukiwaniu winnych.

Podsumowując omówione wyżej funkcje zarządzania, stwierdzono, że wymagają one twórczego i kreatywnego podejścia do realizacji zadań o charakterze planistycznym, organizatorskim, wykonawczym i kontrolnym. Niemniej jednak w całym procesie zarządzania zdaniem autorki funkcja planowania pełni zasadniczą rolę. Z uwagi na

¹²⁴ R. L. Ackoff, O systemie pojęć systemowych, „Prakseologia” 1973, nr 2, [w:] Analiza systemowa organizacji, A. K. Koźmiński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1979, s. 27.

¹²⁵ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, op. cit., s. 92.

¹²⁶ L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, s. 220.

powyższą treść dalszą część artykułu poświęcono charakterystyce planowania w zarządzaniu bezpieczeństwem.

Planowanie

Uwzględniając powyższe treści planowanie wszelkiego rodzaju działań jest niezbędnym warunkiem realizacji ustalonej polityki organizacji. Umożliwia ono również lepsze i skuteczniejsze wykorzystanie zasobów. Planowanie także obejmuje określenie celów organizacji, które ze względu na kryterium czasu można podzielić na długoterminowe, średnio i krótkoterminowe. Cele długoterminowe – ogólne, mogą wynikać z prowadzonej polityki np. bezpieczeństwa i higieny pracy. Zaleca się by były one ustalone przez kierownictwo wyższych szczebli zarządzania przy współpracy kierowników średnich szczebli. Cele średnio i krótkoterminowe – szczegółowe, ukierunkowane są na wykonanie konkretnych zadań składających się na osiągnięcie celów ogólnych. Przy określaniu celów zarówno ogólnych jak i szczegółowych powinno brać się pod uwagę: wymagania przepisów prawnych i innych, wyniki identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego, wyniki audytów i przeglądów okresowych, wyniki kontroli stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, a także wyniki analiz przyczyn awarii, wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych i chorób zawodowych. W funkcji planowania w systemie zarządzania bezpieczeństwem należy także uwzględnić cztery wymagania częściowe dotyczące:

- wymagania ogólnego, związanego z koniecznością określenia i udokumentowania planów działań organizacji ukierunkowanych na osiągnięcie celów dotyczących bhp,
- ustanowienia procedury identyfikacji i dostępu do aktualnych wymagań prawnych i innych dotyczących bhp,
- określenia ogólnych i szczegółowych celów związanych z bhp,
- określenie planów działań do realizacji celów zawierających, co najmniej określenie odpowiedzialności, określenie niezbędnych środków i wyznaczenie terminów¹²⁷.

Realizacja planowania ustalonych działań dla osiągnięcia wytyczonych celów powinna być monitorowana, a wyniki monitorowania wykorzystywane do ewentualnej aktualizacji planu. Wobec powyższego planowanie winno opierać się o zasady sprawnego planowania takie jak celowość, prymat planowania, kompleksowość, skuteczność we wdrażaniu.

Na podstawie powyższych treści stwierdzono, że planowanie służy wspomaganie w procesie podejmowania decyzji. Zatem na ogólny model procesu planowania składają się następujące etapy:

- ustalanie celów,
- identyfikacja problemu,
- poszukiwanie alternatywnych rozwiązań,
- ocenianie konsekwencji,
- dokonanie wyboru,
- wdrażanie planu,
- kontrola realizacji¹²⁸.

Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy nie wymagają opracowania specjalnych procedur ustalających przebieg dokładnego procesu planowania wykonywanych działań. Każda

¹²⁷ M. Bugdol, P. Jedynak, Współczesne systemy zarządzania, Jakość Bezpieczeństwo Ryzyko, HELION, Gliwice 2012, s. 122.

¹²⁸ F. R. Krynojewski, Vademecum planowania w zarządzaniu kryzysowym, Difin, Warszawa 2015, s. 17.

organizacja może je realizować zgodnie ze swoimi zwyczajami uwzględniając przy tym swój wyjątkowy oraz niepowtarzalny charakter działalności. Niemniej jednak w wytycznych dotyczących systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy można znaleźć zalecenia, aby cele były określane przez kierownictwo odpowiednich szczebli przy współudziale jak największej liczny osób zaangażowanych w działania związane z ich osiągnięciem, czyli z pracownikami lub ich przedstawicielami. Dobrą praktyką jest zapewnienie udziału w ustalaniu celów i zadań organizacji wszystkim pracownikom, w zakresie odpowiednim do ich roli, jaką odgrywają w danej organizacji. Organizując działania związane z planowaniem wykonywania przedsięwzięć należy dążyć do zapewnienia możliwie szerokiego udziału pracowników we wszystkich prowadzonych pracach. Gdyż to pracownik dokładnie wie ile czasu zajmuje mu wykonanie konkretnego zadania i z jakimi trudnościami spotyka się przy jej realizacji. Przyjęcie zasady ich współuczestnictwa w zarządzaniu bezpieczeństwem prowadzi do osiągania lepszych wyników oraz większego zaangażowania w problemy bezpieczeństwa. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania dotyczące, istoty zarządzania, funkcji zarządzania w tym samego planowania i organizowania przedsięwzięć podjęto próbę implementacji metod programowania sieciowego na grunt zarządzania bezpieczeństwem, a w tym na bezpieczeństwo i higienę pracy.

Metody programowania sieciowego

Realizacja każdej decyzji podmiotu powinna być związana z zaplanowaniem określonych przedsięwzięć mających swoje miejsce w określonym czasie i odbywające się przy określonych kosztach realizacji. Owe planowanie przedsięwzięć może odbywać się przy wykorzystaniu metod planowania złożonych przedsięwzięć organizacyjnych nazywanych w literaturze przedmiotu także metodami programowania sieciowego. Przytoczone metody wywodzą się z badań operacyjnych – „dziedziny, która wykorzystuje metody matematyczne i statystyczne do wyznaczania optymalnych rozwiązań problemów w wielu dziedzinach działalności człowieka np. technicznych, ekonomicznych lub związanych wprost z zarządzaniem”¹²⁹. Przez przedsięwzięcie rozumie się tu „zorganizowane działanie ludzkie, zmierzające do osiągnięcia określonego celu, zawarte w skończonym przedziale czasu, z wyróżnionym początkiem i końcem oraz realizowane przez skończoną liczbę informacji, osób, środków technicznych i materiałowych, a także środków finansowych”¹³⁰. Podstawą metod programowania sieciowego jest zdefiniowanie zależności czasowych między poszczególnymi czynnościami, czyli ściśle określenie kolejności i czasów ich wykonywania, co pozwala zbudować sieć czynności obrazującą przebieg całego danego przedsięwzięcia będącego przedmiotem działalności organizacji. Sama sieć czynności, przedstawiająca kolejność wszystkich czynności przedsięwzięcia składa z następujących elementów:

- czynności, która oznacza część przedsięwzięcia, które charakteryzuje się czasem realizacji i zużyciem środków na jej realizację¹³¹. Czynność przedstawia się symbolem strzałki, przy czym jej długość nie ma znaczenia.
- zdarzenia, które oznacza moment czasu, w którym osiągnięto pewien stopień zaawansowania realizacji przedsięwzięcia¹³². Zdarzenie w literaturze przedmiotu przedstawia się symbolem koła lub prostokąta,

¹²⁹ T. Pamuła, A. Król, *Badania operacyjne w przykładach z rozwiązaniami w Excelu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 5.

¹³⁰ K. Kukuła (red. nauk.), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, wydanie siódme, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 223

¹³¹ E. Majchrzak (red.) *Badania operacyjne teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 232.

¹³² Tamże.

- czynności pozornej, która nie jest związana z upływem czasu. Łączy zdarzenia, między którymi nie jest wymagane wydatkowanie środków, lecz istnieje następstwo czasowe¹³³. Symbolem graficznym jest strzałka przerywana,
- ścieżki krytycznej, która oznacza najdłuższą sekwencję czynności niezbędnych do wykonania w ramach przedsięwzięcia¹³⁴ oraz określa najkrótszy czas realizacji przedsięwzięcia. Składa się z czynności krytycznych, w przypadku realizacji, których nie ma żadnego zapasu czasu.

Sieć czynności realizowanych w przedsięwzięciu dotyczącym np. zarządzania bezpieczeństwem lub wdrożenia bezpieczeństwa i higieny pracy przedstawia się w postaci zbioru czynności ze wskazaniem dla każdej z nich czynności przed i po. Na metodykę tworzenia sieci przedsięwzięć składają się następujące etapy:

- sporządzenie dokładnego wykazu czynności,
- ustalenie zdarzeń inicjujących początek i koniec przedsięwzięcia,
- określenie kolejności wykonywania czynności w tym czynności poprzedzających, równoległych oraz następujących,
- przedstawienie w formie graficznej sieci czynności zaplanowanych w przedsięwzięciu.

Tak przedstawione etapy pozwalają w sposób szczegółowy zaplanować wykonanie przedsięwzięć w sposób bezpieczny. Niemniej jednak przy opracowywaniu sieci czynności należy uwzględnić podstawowe reguły ich tworzenia. Wymaga się, aby w modelu sieciowym przedsięwzięcia, czynność początkowa nie miała czynności poprzedzających, czynność końcowa nie miała czynności następujących, oraz by wszystkie zdarzenia inicjujące czynności, z wyjątkiem początkowej i końcowej były końcem i początkiem, co najmniej jednej czynności. Listę reguł uzupełnia ta stanowiąca o tym, iż, dwa kolejne zdarzenia może łączyć tylko jedna czynność oraz ta, by strzałki obrazujące czynność nie przecinały się.

Wobec powyższego na realizację przedsięwzięć składa się sieć czynności wzajemnie ze sobą powiązanych. W przypadku stosowania metod planowania złożonych przedsięwzięć organizacyjnych podstawowymi charakterystykami interesującymi organizatora przedsięwzięcia będą:

- minimalny czas realizacji przedsięwzięcia,
- najwcześniejszy możliwy termin zaistnienia zdarzenia,
- najpóźniejszy możliwy termin zaistnienia zdarzenia,
- rezerwa czasowa zdarzenia, która wskazuje, o ile może opóźnić się zaistnienie zdarzenia bez wpływu na termin realizacji całego przedsięwzięcia¹³⁵,
- najwcześniejszy możliwy moment zakończenia wykonywania ustalonej czynności w przedsięwzięciu,
- całkowity zapas czasu wykonywania czynności, który określa, o ile można opóźnić wykonanie czynności bez wpływu na czas zakończenia całego przedsięwzięcia¹³⁶,
- zapas swobodny czynności, który określa o ile można wydłużyć realizację czynności bez wpływu na zaistnienie jej zdarzenia końcowego¹³⁷.

¹³³ K. Kukuła (red. nauk.), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, op. cit. s. 224.

¹³⁴ *Modelowanie w inżynierii bezpieczeństwa*, E. Kołodziński (red.), Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015, s. 177.

¹³⁵ *Modelowanie w inżynierii bezpieczeństwa*, E. Kołodziński (red.), op. cit., s. 177.

¹³⁶ Tamże.

¹³⁷ Tamże.

Ogólnie rzecz ujmując będą to charakterystyki czasowe. Celem analizy czasowej jest znalezienie ścieżek krytycznych danego przedsięwzięcia.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele metod wyznaczania ścieżek krytycznych i czasu realizacji przedsięwzięcia. Niemniej jednak po dokonaniu krytycznej ich analizy zdaniem autorki do problematyki zarządzania bezpieczeństwem proponuje się stosowanie metody ścieżki krytycznej CPM oraz metody planowania i kontroli o nazwie PERT. Rozrzedzeniem tych obu metod są analizy czasowo – kosztowe (CPM-COST, PERT-COST), jeżeli organizatora przedsięwzięcia interesuje nie tylko czas realizacji, ale i nakłady niezbędne na jego zrealizowanie. Z uwagi na ograniczenia natury redakcyjnej w dalszej części artykułu skupiono się na przedstawieniu krótkiej charakterystyki metod z uwzględnieniem kryterium optymalności dotyczącej minimalizacji czasu realizacji przedsięwzięcia.

Metoda Ścieżki Krytycznej (CPM)

Metoda Ścieżki Krytycznej (CPM) powstała w 1957 r. jest jedną z metod analizy czasu realizacji przedsięwzięcia, którą można zdaniem autorki zaimplementować w zarządzaniu bezpieczeństwem. Pozwala ona na graficzną prezentację zaplanowanych czynności w ramach danego przedsięwzięcia z zaznaczeniem szacowanego czasu ich trwania. Parametrami sieci jest czas wykonywania poszczególnych czynności, przypisany krawędziom grafu, jako wagi. Wszystkie czynności przedstawione w strukturze przedsięwzięcia muszą być zrealizowane, musi również być możliwe jednoznaczne określenie czasu ich trwania. Metodę tą można stosować, gdy znane są czasy trwania poszczególnych czynności i są one zdeterminowane, czyli takie gdzie czas określany jest za pomocą jednej liczby np. poprzez minuty, dni, tygodnie. Pozwala to na zarządzanie czasem w ramach realizacji przedsięwzięcia. Ścieżkę krytyczną stosuje się w większości przypadków do przedsięwzięć w pewnym stopniu powtarzalnych, co pozwala na zasadzie podobieństwa określić czasy trwania poszczególnych czynności. W ramach analizy uwarunkowań czasowych realizacji przedsięwzięcia można wskazać następujące etapy działań:

- przedstawienie struktury przedsięwzięcia w postaci wykresu sieciowego,
- wyznaczenie czasów zaistnienia poszczególnych zdarzeń,
- wyznaczenie czasu rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności składających się na całe przedsięwzięcie,
- określenie czasu zakończenia całego przedsięwzięcia,
- obliczenie rezerw czasowych,
- wyznaczenie ścieżki krytycznej warunkującej terminową realizację przedsięwzięcia,
- kontrola realizacji czynności znajdujących się na ścieżce krytycznej, a także czynności podkrytycznych.

Metoda PERT

Największym problemem występującym w metodach sieciowych jest wyznaczanie czasu trwania danych czynności, przez co dość częstym problemem jest błąd w szacowaniu terminów realizacji. Dlatego też jednym z głównych celów planowania jest minimalizacja ryzyka. Ryzyko związane z czasem realizacji projektu oceniane jest dzięki metodzie PERT powstałej w 1958 r., która jest stochastyczną metodą planowania, a także kontroli realizacji przedsięwzięć. „Modele stochastyczne zakładają, iż czasy trwania czynności można określić tylko z pewnym prawdopodobieństwem”¹³⁸. Stosuje się ją głównie do przedsięwzięć o charakterze prototypowym, gdzie nie ma możliwości określenie czasu

¹³⁸ E. Kołodziński, T. Lachowicz, Ł. Tomczyk, P. Zapert, Modelowanie w inżynierii bezpieczeństwa, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015, s. 188.

trwania czynności na podstawie porównywania z innymi przykładowymi przedsięwzięciami. Celem metody PERT jest zidentyfikowanie elementów procesu i wyznaczenie odcinków czasu, które mają największy wpływ na realizację przedsięwzięcia. W niniejszej metodzie czas trwania każdej czynności jest szacowany. Przyjmuje się, że czasy realizacji czynności są zmiennymi losowymi w rozkładzie normalnym $N(m, \delta)$. Przy czym:

- m - oznacza wartość przeciętną czasu trwania czynności,
- δ - oznacza odchylenie standardowe od wielkości przeciętnej czasu trwania czynności.

Takie ujęcie czasu trwania czynności składających się na przedsięwzięcie pozwala zastosować metody probabilistyczne do określania prawdopodobieństwa i ryzyka ich ukończenia w pożądanym terminie¹³⁹. Parametry rozkładu prawdopodobieństwa czasu oczekiwanego zakończenia zadania wyznacza się na podstawie wartości ocen trzech zmiennych czasu:

- optymistycznego,
- realnego,
- pesymistycznego.

Przyjmując oznaczenia: t_0 – czas optymistyczny wykonania czynności, czyli możliwie najkrótszy czas wykonania czynności, t_r – czas realny wykonania czynności, czyli najbardziej prawdopodobny czas realizacji czynności, t_p – czas pesymistyczny, czyli najdłuższy przewidywany czas wykonania czynności, wzór na wartość czasu oczekiwanego (t_{ocz}) przyjmuje następującą postać:

$$t_{ocz} = \frac{t_0 + 4t_r + t_p}{6}$$

Zaś wariancja czasu realizacji czynności na podstawie wzoru:

$$\sigma^2 = \left(\frac{t_p - t_0}{6} \right)^2$$

Wariancja jest przyjętą miarą niepewności czasu wykonania poszczególnych czynności. Pojęcia probabilistyczne pozwalają też obliczyć prawdopodobieństwo wykonania całego przedsięwzięcia w określonym czasie oraz podać czas, aby wykonać przedsięwzięcie z danym prawdopodobieństwem.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika duża możliwość zastosowania metod i narzędzi udostępnianych przez badania operacyjne do rozwiązywania wielu rzeczywistych problemów w różnych dziedzinach działalności człowieka. Dotyczy to zarówno przygotowywania sposobów postępowania jak i rozwiązywania problemów projektowania i sterowania. Obecnie otoczenie organizacji nacechowane jest rosnącą zmiennością i złożonością warunków działania. Powoduje to, potrzebę nieustannego poszukiwania sposobów planowania, a także rozpoznawania i ograniczania niepewności oraz minimalizacji ryzyka, jakie towarzyszy podejmowanym decyzjom. W planowaniu

¹³⁹ Tamże, s. 190.

przedsięwzięć z zakresu bezpieczeństwa można posłużyć się metodami programowania sieciowego, wśród których na szczególną uwagę zasługują metody o nazwie CPM oraz PERT. Dzięki nim można zaplanować pracę, w taki sposób, aby wykonywana ona była bezpiecznie uwzględniając przy tym kryterium czasu. Metody programowania sieciowego dają możliwość skrócenia realizacji całego przedsięwzięcia bez dodatkowych nakładów i zmian organizacyjnych, możliwość racjonalnego wykorzystania rezerw czasowych, możliwość koncentracji uwagi na czynnościach limitujących całe przedsięwzięcie, ułatwienie realnego planowania i ustalenia realnych terminów przedsięwzięcia oraz ustanowienie podstawy do kontroli przebiegu prac w każdym momencie ich prowadzenia. Wobec powyższego stwierdzono, że metody i narzędzia należące do dziedziny badań operacyjnych mogą być stosowane także do planowania bezpiecznych zachowań, do optymalizacji, analizy pracy, analizy bezpieczeństwa, a także planowania procesów i systemów.

Literatura:

1. Ackoff R. L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, [w:] A. K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
2. Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania, Jakość Bezpieczeństwo Ryzyko*, HELION, Gliwice 2012.
3. Ciechan – Kujawa M., *Rachunek kosztów, jakości*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
4. Dunaj B., (red.) *Słownik współczesnego języka polskiego*, tom 2, Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001.
5. Gryz J., Kitler W. (red. nauk.), *System reagowania kryzysowego* [w:] *Zarządzanie kryzysowe*, (red. nauk.) G. Sobolewski, D. Majchrzak, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
6. Huntington S. P., *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008.
7. Kołodziński E., (red.), *Modelowanie w inżynierii bezpieczeństwa*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wydanie VII, Wrocław-Warszawa-Kraków, Ossolineum 1969,.
9. Krynojewski F. R., *Vademecum planowania w zarządzaniu kryzysowym*, Difin, Warszawa 2015.
10. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998.
11. Kukuła K. (red. nauk.), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, wydanie siódme, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
12. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, wydanie 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
13. Norma PN-N-18001 – *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*. Wymagania, 2004.
14. Pamuła T., Król A., *Badania operacyjne w przykładach z rozwiązaniami w Excelu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
15. Rączkowski B., *BHP w praktyce*, wydanie XVI, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o. w Gdańsku, Gdańsk 2012.
16. Skolimowska A., *Pojęcie i istota planowania*, [w:] (red. nauk.) W. Kitler, *Planowanie cywilne w zarządzaniu kryzysowym*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
17. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

dr inż. Magdalena GIKIEWICZ

Stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie uzyskała w 2015 r. w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie, Wydział Bezpieczeństwo Wewnętrzne.

Praca doktorska została wyróżniona przez Związek Powiatów Polskich za umiejętne przedstawienie teoretycznych i praktycznych aspektów i oryginalność rozwiązań zarządzania kryzysowego realizowanego na poziomie samorządu terytorialnego.

Absolwentka Wydziału Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego Szkoły Głównej Służby Pożarniczej (studia inżynierskie i magisterskie), Akademii Finansów (studia podyplomowe z seminariami doktoranckimi) oraz Centralnego Instytutu Ochrony Pracy - Państwowego Instytutu Badawczego (studia podyplomowe).

Od kilku lat pracuje w Katedrze Inżynierii Bezpieczeństwa w Zakładzie Projektowania Systemów Bezpieczeństwa i Wspomagania Decyzji na Wydziale Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego w Szkole Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie. W ramach działalności naukowej i dydaktycznej specjalizuje się w problematyce: badań operacyjnych współpracy z samorządem terytorialnym, zarządzania kryzysowego, modelowania bezpieczeństwa, oceny ryzyka oraz bezpieczeństwa w szkole. Kierownik prac badawczych oraz współwykonawca projektów badawczych realizowanych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa. Autorka i współautorka wielu opracowań i artykułów naukowych. Społeczny ekspert do spraw współpracy z administracją samorządową w zakresie bezpieczeństwa w Fundacji „Bezpieczne dzieci”.

Iwona DUDZIUK

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
II rok studiów doktoranckich

CZŁOWIEK JAKO GŁÓWNY ELEMENT SKUTECZNEJ ORGANIZACJI PRACY

Streszczenie

W artykule opisano rolę człowieka jako kluczowego elementu w budowaniu optymalnego środowiska pracy a także kreatora przy jej organizowaniu. Wskazano obszary, w których człowiek wpływa na kształt swojego środowiska pracy i tym samym sprzyja rozwojowi własnej organizacji. Do podkreślenia wartości jaką stanowi człowiek w organizacji zastosowano pojęcie *prawa lekkości*, określające sprzyjające warunki rozwoju człowieka.

Abstract

The article describes the role of man as a key element in building an optimal working environment as well as the wizard at the organization. The areas in which a person influences the shape of your working environment and thereby promotes the development of their own organization. To emphasize the value that a person in the organization uses the concept of *law lightness*, indicating favorable conditions for human development.

Słowa kluczowe: człowiek, organizacja, zarządzanie, prawo Lekkości

Keywords: human, organization, management, law Lightness

Wstęp

W wielu organizacjach ponownie zwraca się uwagę na człowieka jako główny element skutecznej organizacji pracy. Kieruje się uwagę na człowieka, jako istotną część całego systemu organizacji bez której ona nie może funkcjonować prawidłowo. Środowisko człowieka w organizacji składa się z takich elementów jak:

- zatrudnianie,
- wykorzystywanie,
- zarządzanie,
- adaptowanie,
- negocjowanie,
- badanie,
- edukowanie,
- sugerowanie,
- organizowanie,
- jednoczenie,
- odpowiadanie,
- komunikowanie,
- wyrównywanie,
- współdziałanie.¹⁴⁰

Nie jest to katalog zamknięty choć porusza istotne z punktu widzenia pracodawcy i pracownika obszary, w których dwie strony muszą się odnaleźć i przede wszystkim funkcjonować. W zależności od rodzaju organizacji, jej ukierunkowaniu, typie działalności a także relacjom między pracownikami a przełożonymi kolejność i natężenie cech identyfikujących otoczenie jest różna.

Od najdawniejszych czasów praca zawodowa była związana z narażeniem człowieka na trudy, niebezpieczeństwo wypadku, czy choroby zawodowe. Przez długie lata, te fakty przyjmowane były jako nieodłączny element zatrudnienia, jako rzecz najbardziej naturalna. Już jednak na początku dwudziestego wieku, potem z okresowo większym zainteresowaniem w latach 30-tych ubiegłego wieku (następnie 60-70-tych, ze szczególnym wzrostem zainteresowania objawiającym się liczbą publikacji w latach 90-tych), dobrze rozumiano konieczność spojrzenia na pracę ludzką z szerszej perspektywy, niż tylko parametry techniczne, ekonomiczne, technologiczne. Pojęcia związane z głównym problemem, jakim jest poznanie wpływu pracy na wykonawcę, podlegały na przestrzeni lat przeobrażeniom, określając zmiany w poglądach na następujące składowe zagadnienia:

1. praca → ciężkość, bezpieczeństwo zatrudnionego (zagrożenia zdrowia i życia),
2. praca → sprawność fizyczna,
3. praca → zmęczenie nią wywołane (pomiar i ocena),
4. praca → organizacja, struktura czasowa pracy, jej implikacja - wydajność pracy,
5. praca → zalecenia praktyczne uwzględniające przesłanki fizjologiczne w kształtowaniu warunków i przebiegu pracy ludzkiej.¹⁴¹

¹⁴⁰ Joan Marques, *Liderka z krwi i kości*, wyd. GWP 2013.

Rozważając problem jakim jest reakcja organizmu człowieka na stres pracy konieczne jest prześledzenie ewolucji, szczegółowe omówienie i przedyskutowanie tych, podstawowych dla zrozumienia kompleksowości i złożoności zjawiska, zagadnień.¹⁴²

Celem badań określających wpływ pracy na wykonawcę jest szukanie narzędzia dla umożliwienia określenia instrumentalnego na odpowiednio wczesnym etapie, iż praca wywołuje wpływ mogący doprowadzić do konsekwencji zdrowotnych. Zakłada się, że zanim praca wywoła taki negatywny skutek, organizm daje wcześniejszą odpowiedź elektrofizjologiczną lub na poziomie biochemicznym, a może na obu, jako reakcję na stres pracy. Takie zmiany funkcjonalne istnieją na pewnym poziomie nawet po zakończeniu pracy. W tworzeniu subiektywnej skali ocen przodują badacze japońscy. Próba zdefiniowania zmęczenia psychicznego natrafia na szereg problemów. Dużo łatwiejsza jest, mimo przedstawionych wcześniej ograniczeń, określenie zmęczenia fizycznego (fizjologicznego). Próbując odpowiedzieć na pytanie o zmęczenie psychiczne, po pierwsze trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy w ogóle możliwe jest odróżnienie zmęczenia fizycznego od zmęczenia psychicznego. Przyjmuje się, że można mówić o zmęczeniu psychofizycznym. Istnieją silne i w miarę obiektywne wyznaczniki pozwalające na ocenę zmęczenia fizycznego.¹⁴³

Przyjmuje się, że zmęczenie psychiczne:

- Spowodowane stresem oraz długotrwałą dominacją intensywnych emocji (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) – daje w efekcie zmęczenie emocjonalne,
- Spowodowane znacznym wysiłkiem intelektualnym (np. trudne lub długie zadania) daje w efekcie zmęczenie poznawcze,
- Spowodowane wielokrotnymi niepowodzeniami i/lub brakiem poczucia kontroli i nadzoru - daje w efekcie zmęczenie motywacyjne,
- Spowodowane niewłaściwą motywacją, prowokowaniem zaniżania samooceny, mobbingiem bądź innymi nagannymi działaniami ze strony nadzoru i kierownictwa - daje w efekcie zmęczenie tożsamości.¹⁴⁴

Podstawowym zadaniem każdej organizacji jest wytwarzanie wyrobów w wyniku realizacji procesu produkcyjnego (którego podstawową częścią jest proces technologiczny). Proces technologiczny jest zwykle definiowany jako najbardziej efektywna całość (najlepsze z możliwych wykorzystanie zaangażowanych w procesie środków produkcji, materiałów i nakładów pracy obejmująca środki wytwarzania wyrobów powiązane za pomocą określonych metod wytwarzania). Opracowanie procesu technologicznego, najbardziej efektywnego spośród możliwych jego przypadków, związane jest ściśle z zagadnieniem optymalizacji systemu technologii i organizacji produkcji. W praktyce tradycyjnym kryterium efektywności techniczno - ekonomicznej jest wysoka wydajność pracy, przy niskich kosztach produkcji i wysokiej jakości produktu końcowego. Przyjmuje się, że prawidłowa organizacja wszystkich prac powinna uwzględniać istniejące warunki pracy i pozwalać na uzyskiwanie wysokiej wydajności w drodze właściwego przygotowania procesów produkcji oraz jak najszerzej humanizacji pracy ze szczególnym uwzględnieniem organizowania przerw w pracy i prawidłowego wypoczynku. Istotnym z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji jest jej skuteczność w dwóch głównych obszarach. Tj. na szczeblu decyzyjnym i wykonawczym/sprawczym. Choć współcześnie dość często ten podział zadań nie jest przypisany konkretnie do jednej z niżej wymienionych grup.

¹⁴¹ Nowacka Wiesława Ł., *Psychofizjologia człowieka w środowisku pracy*, Warszawa 2010, wyd. Politechnika Warszawska s. 8.

¹⁴² Tamże, s. 8-9.

¹⁴³ Nowacka Wiesława Ł., dz. cyt. s. 16-17.

¹⁴⁴ Tamże s. 18

1. Szczebel kierowniczy – podejmuje decyzje, kieruje ludźmi, wyznacza i realizuje cele, odpowiada za sterowanie w instytucji ludźmi, procesami i systemami.
2. Pracownik/podwładny/ - spełnia jedną z 3 funkcji sterowniczych. Przy zachowaniu Prawa Lekkości rozwija się w organizacji, utożsamiając się z nią, pracę wykonuje prawidłowo. Możliwość rozwoju pracownika w organizacji a także utożsamienie jego z miejscem pracy jest obecnie jedną z lepszych motywacji, która pobudza pracownika do działania.

Przeciwstawne do Prawa Lekkości jest Prawo Ciężkości – pracownik taki, nie widzi perspektyw rozwoju w organizacji, jego praca jest mało wydajna, on sam traci zainteresowanie rozwojem swoim i organizacji. Dość często taka osoba poprzez swoje zniechęcenie i „bylejakość” pracy działa na szkodę organizacji.

Trzy sytuacje w których jeden człowiek spełnia dwie funkcji sterownicze:

- wiem co i jak osiągnąć (ale niech to zrobi ktoś inny)
- wiem co osiągnąć i mogę to zrobić (ale niech ktoś mi powie jak)
- wiem jak coś osiągnąć i mogę to zrobić (ale niech ktoś inny powie co)

Jedna sytuacja, w której jeden człowiek spełnia wszystkie trzy funkcje sterownicze:

- wiem co osiągnąć, jak osiągnąć i mogę to zrobić (typ pracownika najbardziej pożądanego w środowisku organizacji, stosując prawo lekkości w przypadku takiej osoby, jest ona w stanie w krótkim czasie przynieść wiele korzyści organizacji a przede wszystkim w wąskim środowisku w którym działa. Osoba taka na stanowisku kierownika powinna delegować zadania i wskazywać kierunek rozwoju)

Przy formułowaniu nowych technik pracy, zaleceń organizacji pracy niezbędny jest opis czynników determinujących wymagania czasowe i wydajnościowe: zastosowane maszyny i urządzenia, wyposażenie w narzędzia (przewidując zabezpieczenie organizmu wykonawcy przed ubytkiem zdrowia i sprawności), charakterystyka środowiska pracy, przewidywane warunki pogodowe, kolejność pracy, procedura i przebieg pracy, metody pracy (wraz z przewidywanymi sposobami likwidacji niepotrzebnych obciążeń działających na organizm pracującego człowieka), stan obiektu pracy, wymagania jakościowe, możliwości wykonawcze i operatorskie wykonawcy. Są to czynniki determinujące wydajność pracy.¹⁴⁵ Wydajność pracy jest determinowana przez: czas pracy, zastosowane maszyny, urządzenia, narzędzia, środowisko pracy, kolejność prac, procedury, metody pracy, stan obiektu pracy, wymagania jakościowe, możliwości wykonawcze, umiejętności, motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Organizacja czasu pracy ma bezpośredni związek z ochroną pracy i ochroną samego czasu pracy. Postulowanie jakichkolwiek racjonalnych zmian optymalizujących pracę powinno jednak odbywać się na bazie wcześniej opracowanego zbioru odpowiednich standardów i wymagań ergonomicznych.¹⁴⁶

Wydajność jest jednym z najczęściej używanych słów ze słownika współczesnej efektywnej gospodarki. Równie często zaczyna się używać pojęcia struktury dnia roboczego w rozumieniu efektywności pracy. Istotne są bowiem zyski w stosunku do poniesionych nakładów. Błędne by jednak było pojmowanie pracy tylko z perspektywy kosztów i poprawy wydajności pracy. Istnieją bowiem pewne bariery, trudne do przekroczenia granice możliwości przystosowawczych człowieka, jego osobnicze reakcje na stres pracy. Bez włączenia do badania pracy aspektów socjologicznych,

¹⁴⁵ Nowacka Wiesława Ł., dz. cyt. s. 19-20

¹⁴⁶ Tamże, s. 20-21

psychologicznych i fizjologicznych, wydaje się niemożliwe poważne, pełne, racjonalne rozpatrzenie problemów organizacji pracy. Istotne, z punktu widzenia obowiązku prawnego organizowania pracy w sposób zapewniający zmniejszenie jej uciążliwości, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie, jest właściwe podejście do zjawiska monotonii. Monotonia jest częstym powodem znacznej uciążliwości psychicznej. Niedociążenie emocjonalne spowodowanego brakiem lub jednostajnością bodźców i powtarzalnością działań, a w konsekwencji niezmienności sytuacji jest częstym składnikiem prac, gdzie przy względnej bezczynności mamy konieczność napięcia uwagi jak ma to miejsce np. przy obserwacji wskaźników na ekranie monitora lub pulpitu sterowniczego. Typ monotonii, wywołanej brakiem aktywizujących bodźców wzrokowych czy słuchowych, jest nazywany monotonią sensoryczną. Jego objawami jest widoczne spowolnienie krążenia, układu oddechowego, pojawianie się senności, zmniejszanie aktywności ruchowej i czujności, czego skutkiem jest spadek nie tylko wydajności pracy, ale także wzrost liczby popełnianych błędów, aż do spowodowania wypadku przy pracy. Źródłem monotonii w pracy bywa długotrwała, jednostajna aktywność, występująca np. na stanowiskach operatorskich, przy wielkoseryjnych pracach montażowych, przy obsłudze taśmy produkcyjnej, rutynowym wprowadzaniu powtarzalnych danych do komputera itp.¹⁴⁷

Metody zapobiegania monotonii to przede wszystkim zmiany w organizacji pracy.

Podstawowymi działaniami zmierzającymi do ograniczenia monotonii na stanowiskach pracy są:

1. wprowadzenie rotacji lub przerw na stanowiskach pracy monotonnej,
2. urozmaicenie samej pracy np. przez wprowadzanie czynności odmiennych (niekoniecznie niezbędnych w procesie pracy), wymagających od pracownika aktywności o innym charakterze,
3. ograniczenie liczby powtórzeń czynności, częstotliwości oraz czasu ich trwania w trakcie zmiany roboczej (poprzez między innymi zmiany systemu pracy, włączanie dodatkowych pracowników),
4. prowadzenie szkoleń instruktażowych uczących sposobów przeciwdziałania monotonii i jej skutkom,
5. wprowadzenie, w uzgodnieniu z pracownikami, urozmaicenia środowiska pracy możliwego na danym stanowisku, np. nadawanie cichej, lecz żywej muzyki,
6. kształtowanie przestrzeni pracy i wyposażenia stanowiska pracy i wypoczynku,
7. dbałość o wygodną pozycję przy pracy i wygodne usytuowanie strefy pracy, pełne uwzględnienie danych antropometrycznych, reguł biomechanicznych,
8. prawidłowe konstruowanie i rozmieszczenie urządzeń kontrolnych i sterowniczych uwzględniające tempo odbioru i przetwarzania informacji oraz ich ilość, ważność, złożoność i zmienność (łącznie informacyjno-decyzyjna oraz sterownicza w subsystemie człowiek – maszyna).¹⁴⁸

Podstawowymi pojęciami dla ergonomicznej analizy pracy na wybranym stanowisku roboczym jest układ Człowiek-Technika-Otoczenie (C-T-O) i jego podsystemy składowe. Przy założeniu, że człowiek zajmuje centralne miejsce w tych wzajemnie powiązanych subsystemach, przedmiotem podstawowej analizy są powiązania człowieka z maszyną i materialnym środowiskiem pracy (MŚP). W pierwszym z tych układów występują podstawowe powiązania: urządzenia sygnalizacyjne w maszynie- receptory R pracownika i efekторы E- urządzenia sterujące maszyny (rysunek 2.1). Powiązania te mają charakter cybernetyczny (Rosner 1982), obejmują bowiem procesy informacji i sterowania¹⁴⁹

¹⁴⁷ Nowacka Wiesława Ł., dz. cyt s. 22.

¹⁴⁸ Tamże, s. 23

¹⁴⁹ Mazur Marian, *Cybernetyka – nauka o systemach sterowania oraz związanym z tym*

W cybernetyce traktuje się człowieka jako układ cybernetyczny, a nie jako „maszynę” cybernetyczną. Maszyna cybernetyczna jest to techniczny układ cybernetyczny. Do najbardziej znanych pojęć cybernetycznych należy „sprzężenie zwrotne”. Sprzężeniem nazywa się powiązanie między systemami polegające na oddziaływaniu między nimi. Sprzężenie, w którym jeden system oddziałuje na drugi, stanowi „sprzężenie proste”. Sprzężenie, w którym nie tylko jeden system oddziałuje na drugi, ale i drugi system oddziałuje na pierwszy, stanowi „sprzężenie zwrotne”.¹⁵⁰

Przebieg sprzężenia zwrotnego nie kończy się na jednym cyklu. Następuje ciąg cykli sprzężenia zwrotnego, trwający teoretycznie nieskończenie długo, praktycznie zaś do czasu, gdy sprzężenie zostanie przerwane. Na podstawie twierdzeń cybernetyki o sprzężeniu zwrotnym można następstwa wzajemnego oddziaływania przewidzieć. Przyjmuje się, że sprzężenie zwrotne może być dodatnie (oddziaływania składników zmieniają się w tym samym kierunku) albo ujemne (oddziaływania składników oscylują to w jednym kierunku, to w przeciwnym). Każde z tych sprzężeń jest przy tym albo zbieżne (oddziaływania stopniowo zanikają), albo ustabilizowane (oddziaływania pozostają nie zmienione), albo też rozbieżne (oddziaływania coraz bardziej wzrastają). Na przykład, wojny mają przebieg typowy dla sprzężenia dodatniego rozbieżnego (obustronna eskalacja). Natomiast wszelka regulacja polega na sprzężeniu ujemnym ustabilizowanym (wahania w dół i w górę względem stałego poziomu).

W przypadku modelu opisanego na rysunku 1 sprzężenie zwrotne występuje pomiędzy urządzeniami maszyny a zmysłami (R) i efektorami (E) czyli układem mięśniowo-szkieletowym człowieka. Działania na „wyjściach” jednego z elementów tego układu (C i T) zmienia stan na „wejściach” drugiego elementu i powoduje jednocześnie odpowiednie dostosowanie procesów informacji i sterowania przebiegających między maszyną (T) i człowiekiem (C). Przyjąć można, że między człowiekiem (C) i środowiskiem (O) zachodzą jedynie sprzężenia, czyli zgodnie z wcześniej podaną definicją powiązania między systemami polegające jedynie na oddziaływaniu między nimi.¹⁵¹ Z takiego ujęcia problematyki wynika wcześniej już podkreślona (również w podręczniku autorki pt. „Ergonomia i ergonomiczne projektowanie stanowisk pracy”) konieczność rozważania każdego ergonomicznego rozwiązania problematyki w zakresie „C-T-O” w sposób systemowy. Wszelki obiekt rozważań ergonomicznych nazwiemy „system C-T-O” zdefiniowanym jako zbiór elementów i występujących między nimi relacji. Ponieważ system „C-T-O” składa się z elementów, które same są systemami, każdy z nich określa się jako „podsystem” lub „subsystem”.¹⁵²

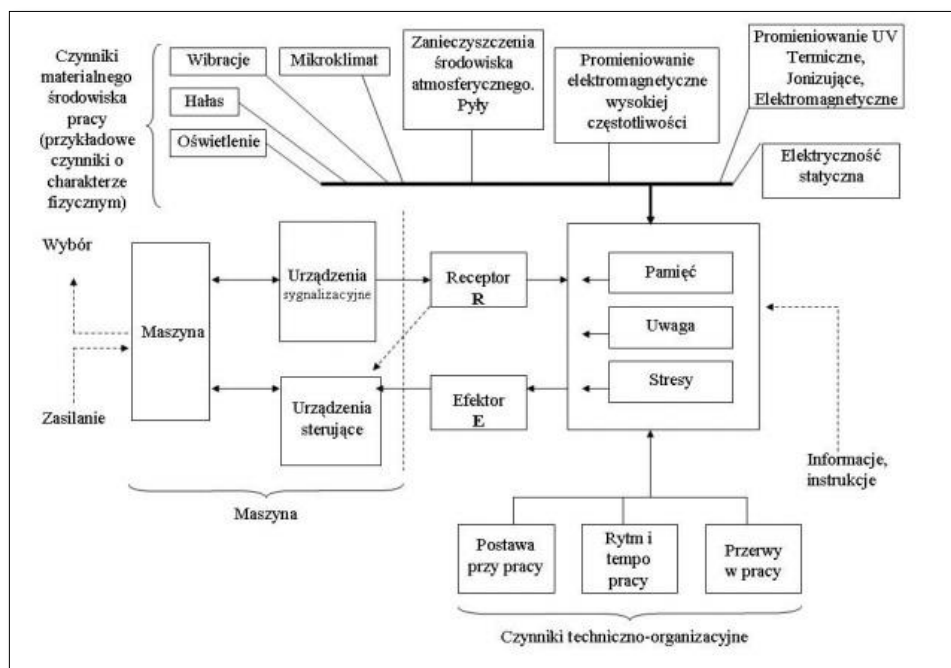
przetwarzaniu i przekazywaniu informacji, 1965

¹⁵⁰ Nowacka Wiesława Ł., dz. cyt. s. 30-31

¹⁵¹ Mazur M., dz. cyt.

¹⁵² Nowacka W. Ł., dz. cyt. s. 31

Rys. nr 1 Cybernetyczny model człowiek-praca¹⁵³.



Źródło: Rosner J., Podstawy ergonomii, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1982

Analizując człowieka, jego potrzeby, zachowanie nie możemy rozpatrywać go jako zawieszonoego w próżni, niezależnego od otoczenia, w którym funkcjonuje i którego jest elementem. On sam natomiast (świadomie bądź nie) wpływa i zmienia swoje środowisko, dostosowując poszczególne jego elementy do własnych potrzeb. Stosunki łączące człowieka z środowiskiem mogą mieć charakter przyczynowo-skutkowy - są to „stosunki wzajemnego oddziaływania” zwane również interakcjami lub też charakter funkcjonalny - są to „stosunki wzajemnej zależności”. Związki tego typu mają swój szczególny wyraz w środowisku pracy, gdzie wpływają zarówno pozytywnie jak i negatywnie na wydajność działalności zawodowej człowieka.¹⁵⁴

Środowisko, w odróżnieniu od szerszej rozumianego pojęcia - otoczenie, bezpośrednio wpływa na aktywność życiową jak i zawodową człowieka. Ma ono charakter stymulujący, ukierunkowujący i organizujący jego działalność. Ma ono znaczenie relatywne, gdyż odnosi się do konkretnego podmiotu. Oznacza to, że np. w tym samym zakładzie pracy elementy środowiska kierownika będą różne od elementów środowiska podwładnego. Środowisko pracy nie stanowi odizolowanego od rzeczywistości obszaru lecz jest częścią otoczenia człowieka. Każdy zakład pracy znajduje się w pewnym otoczeniu, np. w centrum miasta czy też na jego obrzeżach, na terenie równinnym, czy nizinnym, o klimacie suchym czy umiarkowanym, o określonej lokalnej kulturze itp. Jego funkcjonowanie jest możliwe dzięki kontaktom jakie nawiązuje z tym otoczeniem. Otoczenie i środowisko pracy mają na siebie wzajemny wpływ, który może mieć znaczenie pozytywne jak i negatywne. Ponieważ wyraźny jest wzajemny związek środowiska pracy z jego otoczeniem w literaturze często oba te pojęcia traktowane są jako składowe środowiska pracy. Środowisko zewnętrzne, czyli otoczenie wpływające na funkcjonowanie człowieka w wewnętrznym środowisku pracy to np.:

¹⁵³ Rosner J., Podstawy ergonomii, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1982

¹⁵⁴ <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html>

- Środowisko rodzinne
- Lokalne władze samorządowe
- Różne grupy nacisku
- Opinia publiczne¹⁵⁵

Środowisko rodzinne jest znaczącym elementem życia każdego człowieka. Pozytywne relacje z członkami rodziny, zaspokajanie potrzeb fizjologicznych, społecznych, potrzeby bliskości, bezpieczeństwa i innych ma duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania człowieka w pracy. Miejsce zamieszkania także odgrywa ważną rolę, np. dogodna komunikacja, czy też zamieszkiwanie w pobliżu instytucji zatrudniającej pozwala z łatwością dotrzeć do zakładu pracy, być może oszczędzając przy tym pracownikowi wielu sytuacji stresogennych związanych np. z utrudnieniami komunikacyjnymi, powodującymi np. zły nastrój lub zmęczenie. Duży wpływ na motywację pracownika, a w konsekwencji na efektywność jego pracy ma prestiż, nadawany przez lokalne władze samorządowe lub, który wyznaczany jest między innymi poprzez pracę w zakładzie cieszącym się dobrą opinią społeczną. Środki masowego przekazu, takie jak prasa, telewizja czy radio (szczególnie lokalne) wpływają na wytworzenie się określonej opinii (negatywnej lub pozytywnej) na temat zakładu pracy. Różnego rodzaju grupy nacisku, np. klienci, organizacje społeczne, ekologiczne itp. Mogą wpływać na działalność danego przedsiębiorstwa podejmując próby ograniczania lub poszerzania jego działalności. Tak więc wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pracującego w nim człowieka jest nieunikniony. Równie ważny a może nawet ważniejszy jest wpływ wewnętrznego środowiska pracy, które rozpatrywać można w dwóch aspektach: społecznego i fizycznego środowiska pracy.¹⁵⁶

Człowiek już od momentu swoich narodzin nie jest odosobniony lecz żyje i działa w warunkach życia społecznego, stając się istotą społeczną. Przebywa wśród innych ludzi, wchodzi z nimi w różnego rodzaju układy, stosunki, zawiązuje różnego rodzaju więzi, np. emocjonalne. Tak też dzieje się w środowisku pracy, która stanowi najważniejszy rodzaj aktywności człowieka od momentu, gdy osiąga on dojrzałość i podejmuje się próby zdobycia środków materialnych zapewniających mu byt i egzystencję w założonej przez siebie rodzinie. Praca, oprócz jej ekonomicznych wartości, stanowi źródło zaspokojenia wielu innych potrzeb, np. społecznych, takich jak: potrzeba uznania, szacunku, przyjaźni i wielu innych.¹⁵⁷

W środowisku pracy powstaje specyficzny układ stosunków ludzi współdziałających ze sobą w realizacji określonych zadań zawodowych. Praca zawodowa, w każdym swoim znaczeniu, rzadko może być wykonywana indywidualnie, a najczęściej jest jedną z najbardziej zorganizowanych form działania zbiorowego, wskutek którego zawiązują się więzi społeczne pomiędzy współpracownikami. Więzy te są szczególnie wyraźne w grupie ludzi pracujących nad realizacją wspólnego celu. W takich sytuacjach często pojawia się wzajemne zaufanie i przywiązanie, które mogą przeobrazić się w przyjaźń podtrzymywaną również poza zakładem pracy. Stosunki między pracownikami nie zawsze mają charakter pozytywnych więzi emocjonalnych. Napięta sytuacja, która często towarzyszy pracownikom, może dostarczać im negatywnych wzmocnień, wywołujących nieprzyjemne doznania. Ludzie obcujący ze sobą w środowisku pracy stale dokonują wzajemnych ocen. Uczą się także oceniać samych siebie, swoje kompetencje, swój wkład pracy. Czynią to najczęściej przez porównywanie siebie z innymi pracownikami.¹⁵⁸ Percepcja niesprawiedliwych zasad przydziału zadań, niejasność kryteriów, czy poczucie niesprawiedliwego wynagradzania, często jest przyczyną wystąpienia u pracownika

¹⁵⁵ <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html>

¹⁵⁶ Tamże,

¹⁵⁷ Tamże,

¹⁵⁸ <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html>

negatywnych emocji, które z kolei wpływają niekorzystnie na dalsze jego funkcjonowanie w tym środowisku. Zdecydowanie negatywny wpływ na efektywność współdziałania ma brak umiejętności komunikowania się w toku pracy. Prawidłowo przebiegający proces porozumiewania się, wymiany informacji pomiędzy pracownikami, niezależnie od jego charakteru (werbalnego bądź niewerbalnego; bezpośredniego bądź pośredniego) jest warunkiem koniecznym do współdziałania w realizacji każdego celu, a także do efektywnej pracy każdego człowieka w organizacji.¹⁵⁹

Charakterystyczną cechą każdej organizacji jest hierarchiczny układ stosunków jej pracowników. Stosunki te mogą przyjmować formę asymetryczną, charakterystyczną dla relacji przełożony - podwładny; lub formę partnerską, w przypadku pracowników znajdujących się na tej samej pozycji w hierarchii organizacji. W każdym z tych stosunków tworzą się pomiędzy pracownikami różnego rodzaju więzi oparte na różnych zasadach. Podstawą układu asymetrycznego w firmie jest formalna umowa, zawierająca zarówno zakres obowiązków i rodzaj wykonywanych zadań, jak i opisująca wzajemne stosunki i położenie pracownika w strukturze organizacyjnej z określeniem powiązań z innymi współpracownikami. Tak szczegółowe powiązania zawierane są najczęściej w formie umowy ustnej. W większości przypadków praca zawodowa wiąże się z pracą w grupie, w której każda osoba odgrywa swoją rolę. W środowisku pracy charakterystyczna jest obecność grup formalnych, o strukturze utworzonej przez organizację, zorientowanych zadaniowo, bezpośrednio powiązanych swoim działaniem ze zbiorowym celem organizacji. Zdecydowanie inny charakter mają grupy nieformalne, tworzone spontanicznie wskutek pojawiających się wśród pracowników potrzeb i możliwości wzajemnego ich zaspokajania. Środowisko fizyczne odgrywa ważną rolę i wpływa silnie na efektywność działań zawodowych człowieka. Dlatego również w tym przypadku, dla prawidłowego funkcjonowania pracownika niezbędna jest adekwatność jego możliwości i warunków środowiska. Wpływ środowiska na człowieka może polegać na bezpośrednim oddziaływaniu bodźców na organy zmysłów i procesy metaboliczne organizmu, w efekcie czego występuje reakcja organizmu przejawiająca się w procesach metabolicznych i percepcyjnych. Wpływ niespecyficzny wiąże się z oddziaływaniem bodźców na strukturę psychiczną człowieka, wywołując przede wszystkim reakcje emocjonalne, odczucia estetyczne, a także podniesienie ogólnego poziomu aktywacji.¹⁶⁰

Sytuacja człowieka w środowisku pracy tworzonym przez obiektywne czynniki fizyczne może być pod pewnymi względami odpowiednia, jeżeli pracownik zaakceptuje pewne, zawsze nieuniknione wartości negatywne. Istnieje jednak możliwość, że specyficzne warunki fizyczne, wpływając na organizm człowieka, mimo jego największych chęci, pozbawiają go zdolności do dalszej pracy obniżając sprawność funkcjonowania organizmu i jakość wykonywanego zadania. Takie ekstremalne warunki pracy wywołane są przez czynniki fizyczne przekraczające dopuszczalne normy. Są ludzie bardziej i mniej odporni na różnego typu czynniki, skąd wynika, że warunki ekstremalne można rozpatrywać w kategorii względnej, subiektywnej, zależnej od konkretnego człowieka. Nie zapominajmy jednak, że najważniejszym elementem środowiska pracy jest sam człowiek - pracownik - osoba. To przede wszystkim dzięki niemu może funkcjonować skuteczna organizacja pracy.¹⁶¹

Literatura:

1. <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/czlowiek-w-srodowisku-pracy-174.html>

¹⁵⁹ Tamże,

¹⁶⁰ Tamże,

¹⁶¹ Tamże,

2. Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, wyd. WP, 1966.
3. Marques J., *Liderka z krwi i kości*, wyd. GWP 2013.
4. Mazur M., *Cybernetyka – nauka o systemach sterowania oraz związanym z tym przetwarzaniu i przekazywaniu informacji*, 1965
5. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Wyd. PIW, Warszawa 1976.
6. Nowacka W. Ł., *Psychofizjologia człowieka w środowisku pracy*, Warszawa 2010, wyd. Politechnika Warszawska
7. Rosner J., *Podstawy ergonomii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1982

mgr Iwona Dudziuk

Doktorantka na Wydziale Dowodzenia i Operacji Morskich w Akademii Marynarki Wojennej. Autorka artykułów związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym oraz bezpieczeństwem człowieka we współczesnych organizacjach. Zainteresowania naukowe związane są z współczesną prakseologią działań w organizacjach.

kpt. dr Monika WOJAKOWSKA

Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego
Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie

**ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH GWARANTEM
ZDROWEJ ORGANIZACJI**

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono istotę funkcjonowania organizacji oraz uwarunkowania „zdrowej organizacji”. Podkreślając kluczową rolę człowieka w organizacji (określając go jako najcenniejszy kapitał organizacji), pokazano zasoby, którymi dysponuje człowiek. Ponadto akcentując funkcję lidera, podkreślono przymioty skutecznego lidera. Na zakończenie zaprezentowano ścieżkę rozwoju „zdrowej organizacji”.

ABSTRACT

The article presents the essence of the organization and the factors "healthy organization." Stressing the key role of man in the organization (specifying it as the most valuable asset of the organization), showing the resources available to man. Moreover, emphasizing a leader, it emphasized the qualities of an effective leader. At the end of the path of development presented a "healthy organization."

Słowa kluczowe: organizacja, umiejętności przywódcze, umiejętność kierowania i motywowania zespołów, atmosfera pracy

Key words: organization, leadership skills, ability to lead and motivate teams, working atmosphere

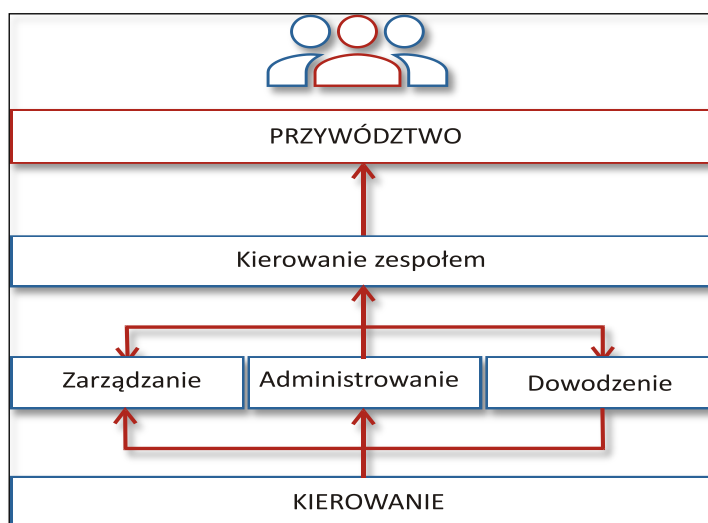
Wstęp

Punktem wyjściowym rozważań uczyniono stwierdzenie, że niezadowoleni z pracy i niezaangażowani w realizację swoich zadań pracownicy, nie przyczyniają się do realizacji celu organizacji (formacji) czy odniesienia przez nią sukcesu, a tym samym nie przyczyniają się do współtworzenia „zdrowej organizacji”. Dlatego też konieczne staje się zdiagnozowanie i zminimalizowanie przyczyn takiego stanu. Biorąc powyższe pod uwagę, przedmiotem opracowania uczyniono ogólną prezentację istoty działania organizacji wraz z podkreśleniem roli człowieka w organizacji, w tym także roli menedżera. Stworzyło to podstawy do wykazania zależności jakie istnieją między efektywnym przywództwem a „zdrową organizacją”. Podnosząc rolę przywódcy w kreowaniu przyjaznej atmosfery w pracy, wskazano na zwiększanie sprawności i wydajności pracy. Zaprezentowano również narzędzia wspomagające proces rozwoju „zdrowej organizacji”.

Pojęcie organizacji jest definiowane w różny sposób. Wieloznaczność podejścia do interpretowania tego pojęcia wynika z kontekstu, w jakim jest ono używane. Jednakże istotą każdej organizacji, bez względu na charakter jej branżowości, jest optymalne wykorzystywanie swoich zasobów poprzez efektywne ich działanie maksymalizujące wydajność. Najważniejszą rolę w tym zakresie odgrywają menedżerowie, którzy dzięki swoim wysiłkom fizycznym, psychicznym i intelektualnym są w stanie uzyskać pożądany efekt. Zachowując najwyższy poziom skuteczności, realizując proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania, sprawiają, że następuje scalanie i koordynacja różnych, istotnych dla organizacji zasobów. Nie podlega zatem dyskusji fakt, że jednym z najbardziej istotnych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu organizacji jest kierowanie. Wyraża się ono – najogólniej rzecz ujmując – w koordynowaniu działań poszczególnych elementów składowych (zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych) zgodnych z celami ogółu (celami organizacji).

Organizacja jest miejscem, w którym osadzony jest cały proces kierowania. Tutaj mamy do czynienia z takimi formami kierowania, jak zarządzanie, administrowanie, w formacjach umundurowanych – dowodzenie, kierowanie zespołem oraz z najwyższą jego formą, a mianowicie z przywództwem.

Poniżej przedstawiono w schematycznym uproszczeniu rozkład poszczególnych form kierowania (Rys. 1).

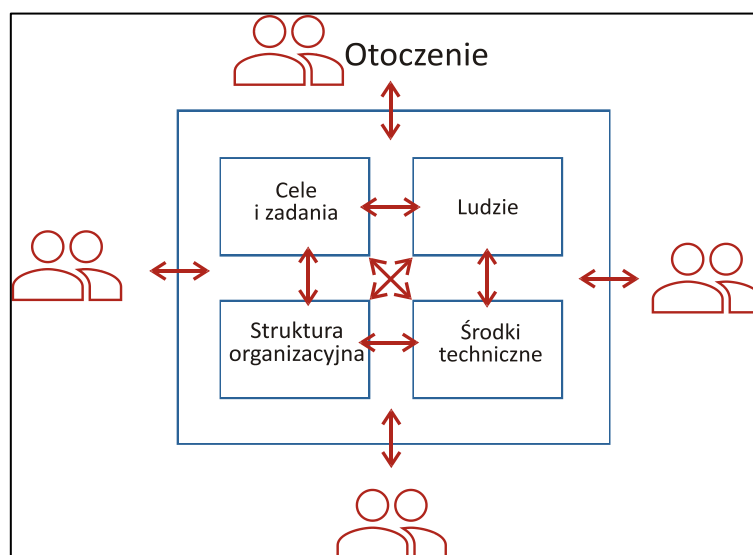


Rys. nr 1. Uproszczony rozkład poszczególnych form kierowania. **Źródło: opracowanie własne**

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że dowodzenie ujmowane będzie jako specyficzna forma kierowania w formacjach umundurowanych, zwłaszcza w relacji dowódca – podwładny. Administrowanie jest służebną działalnością organizatorską, wspomagającą zarządzanie. Kierowanie z kolei stosuje się w odniesieniu do kierowania ludźmi, zarządzanie w kontekście kierowania jednostką/organizacją, gdyż o ile można mówić o kierowaniu jednostką, o tyle nie powinno się używać zestawienia „zarządzanie ludźmi”. Zarządzać można rzeczami, natomiast ludziom winno się przewodzić. W konsekwencji zatem przywództwo rozpatrywać się będzie jako najwyższą formę kierowania. W zaprezentowanych powyżej pojęciach można dostrzec subtelne różnice co niestety implikuje niekiedy jakość funkcjonowania organizacji oraz poziom skuteczności kadry zarządzającej. Kluczowym zagadnieniem zdaje się zatem właściwe definiowanie pojęć i zakresów kompetencyjnych. Z pewnością przyczyni się to również do zapewnienia ładu i porządku oraz tworzeniu uporządkowanych, harmonijnych całości.

W myśl jednej z definicji organizacji, organizacjami są instytucje, określane jako „wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane ze sobą zbiory elementów”¹⁶². Oczywiście sposób uporządkowania i powiązania tych elementów przesądza o strukturze organizacji, dzięki której może funkcjonować jako spójna całość, jako system. Istotę tego doskonale oddaje *systemowe ujęcie organizacji*, zgodnie z którym organizacja jest całością składającą się ze wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, pozostającą w interakcjach z otoczeniem.

Poniżej przedstawiono w schematycznym uproszczeniu systemowe ujęcie organizacji (Rys. 2).



Rys. nr 2. Systemowe ujęcie organizacji

¹⁶²K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1995, s. 45.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Zgodnie z arystotelesowską tezą „*Całość to więcej niż suma części*” - w systemie zachodzi zasada *synergii*, która sprawia, że elementy wchodzące ze sobą w relacje wytwarzają nowe wartości, tworząc nową jakość. Można więc z całym przekonaniem stwierdzić, że sprawnie działająca organizacja pozwala człowiekowi działać wysoce efektywnie. Jest to jeszcze lepiej widoczne w działalności zespołowej, gdzie efekt zorganizowanej pracy zespołowej jest wyższy aniżeli suma efektów działań indywidualnych. Zjawisko to nazwano *efektem synergicznym*, zwanym również efektem organizacyjnym.

W działaniach systemu wyzwala się cechy integrujące i zwiększające efektywność. System jest otwarty, tj. poddany na oddziaływanie otoczenia, w którym działa, ale sam również oddziałuje na otoczenie. Dzięki tej otwartości organizacje ciągle zasilane są w ludzi, zasoby rzeczowe, informacje i w miarę upływu czasu podnoszą sprawność swego działania. Poprzez ciągłą wymianę zasobów zapewniają wymianę doświadczeń i specjalistycznej wiedzy. W myśl powyższego organizacja powinna być miejscem, które skupia ludzi mających wspólny cel oraz widzących korzyści płynące ze wspólnie realizowanych zadań, natomiast siłą napędową i inspirującą ludzi do kreatywnych działań powinien być lider, pozostający w nieustannej interakcji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Dzięki jego kreatywnej pracy, a zwłaszcza poprzez umiejętną reakcję na dynamikę zmian w otoczeniu, można mówić o wykorzystywaniu szans i podejmowaniu nowych wyzwań stojących przed organizacją (formacją).

Analizując dotychczasowe rozważania, stwierdza się, że kluczowymi zmiennymi organizacji są cel i ludzie. Każda organizacja, aby osiągnąć swój cel, musi posiadać ambitnych, kompetentnych oraz zadowolonych i zaangażowanych pracowników. Bez ludzi pozostałe składowe organizacji stają się tylko „nieożywioną materią”. Tak sformułowane ujęcie istoty organizacji, prowadzi do właściwego postrzegania roli człowieka w organizacji, w tym także roli menedżera/lidera. W klasycznych ujęciach organizacji, człowiek jest ujmowany jako jeden z zasobów organizacji. Oczywiście mając na względzie potrzebę upraszczania złożonych rzeczywistości, takie ujęcie jest jak najbardziej właściwe. Jednakże z praktycznego punktu widzenia, warto podkreślać jak najczęściej, podmiotową wartość tegoż „zasobu”. W ocenie autorki opracowania, w odniesieniu do ludzi bardziej trafnym jest określenie „kapitał ludzki”.

Kapitał może występować w postaci zasobów, ale w szerokim kontekście kapitał to „samopomnażająca się” wartość. Takie ujęcie wskazuje na to, że nie każdy zasób jest kapitałem, a jedynie ten zainwestowany, czyli taki, w którego zainwestowano niezbędne siły i środki, aby wydobyć pełnię jego wartości. Podobnie jak z pieniędzmi, nie są one kapitałem, dopóki nie trafią w ręce kapitalisty, który je odpowiednio spożytkuje. Tak i z pracownikiem, jeśli nie stworzymy mu szansy na rozwój pod okiem efektywnego przywódcy, nie doświadczymy pełni jego indywidualnego potencjału.

Powyższe obliuguje więc do tego, aby ludzi w organizacji postrzegać jako najcenniejszy kapitał. Jedną z definicji internetowego słownika języka polskiego, podaje, że kapitał to „dorobek intelektualny lub artystyczny jakiejś osoby lub grupy, z którego będzie ona mogła korzystać w przyszłości”¹⁶³. Nawiązując do tego ujęcia, warto podkreślić, że ludzie dysponują niesamowitymi zasobami. Wśród nich można wymienić m.in. wiedzę, kwalifikacje, umiejętności, indywidualny potencjał, osobowość, motywację, zdrowie. Jednakże, aby można było mówić o efekcie pomnożonej wartości, a tym samym o sukcesie

¹⁶³<http://sjp.pwn.pl/szukaj/projektowanie.html> [data dostępu: 29.08.2016]

firmy, należy stworzyć ludziom odpowiednie warunki ku temu, aby chcieli i mogli się dzielić bogactwem swoich zasobów. A gdzie jeśli nie w „zdrowej organizacji” można zrealizować ten postulat. Nieocenioną rolę w tym względzie odgrywają oczywiście mądrzy i strategicznie myślący liderzy, którzy tworząc atmosferę otwartości i zaufania, będą tym samym wydobywać i pomnażać zasoby tkwiące w ich podwładnych.

Powyższe skłania zatem do refleksji na temat uwarunkowań „zdrowej organizacji”, a także właściwego ujęcia istoty jej funkcjonowania.

Zdrowie organizacji można odnieść wprost do definicji zdrowia człowieka. Światowa Organizacja Zdrowia zdefiniowała zdrowie jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak choroby lub kalectwa. Oznacza to, że zdrowie to między innymi:

- odporność na choroby i dolegliwości,
- zdolność radzenia sobie z problemami,
- sprawność fizyczna i intelektualna,
- zdolność wypełniania ról życiowych i zawodowych,
- poczucie siły chęci do życia i witalność,
- równowaga i harmonia psychiczna.

W tym sensie zdrowie jest podstawą, warunkiem dobrego życia, a nie jego celem. Tak rozumiane zdrowie można nie tylko ochraniać, ale także umacniać i rozwijać. Analogicznie należy postrzegać zatem organizację, w której „zdrowa” atmosfera powinna być podstawą wszelkich działań zarówno kierownictwa, jak i podwładnych. Odczuwanie przez pracownika zadowolenia w pracy jest pożądaną sytuacją zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Pracownik mający poczucie komfortu jest bardziej zmotywowany do wykonywania zleczonych zadań, co przekłada się na wysoką efektywność jego działań, a ta w konsekwencji sprzyja osiągnięciu celów firmy.

Jednakże poczucie zadowolenia w pracy, dla każdego pracownika jest czymś innym. Jednym grupom pracowników wystarczy, gdy organizacja zaspokoi ich podstawowe potrzeby materialne związane np. z wynagrodzeniem. Dla innych, satysfakcja z pracy oznacza realizację coraz bardziej złożonych wyzwań zawodowych. Można też założyć, że istnieją pewne uniwersalne cechy pracy czy organizacji, które to zadowolenie budują u wszystkich pracowników. To, jak ważne w pracy jest zadowolenie pracowników staje się szczególnie odczuwalne, gdy go brak. Brak zadowolenia prowadzi do frustracji, bezsilności, a w skrajnej postaci – do wypalenia zawodowego.

Poszukiwanie przyczyn i konsekwencji zadowolenia pracowniczego jest obszarem interdyscyplinarnym. Leży na pograniczu nauk społecznych i nauk o zarządzaniu. Czynniki, od których zależy poczucie szczęścia człowieka w różnych obszarach jego funkcjonowania bada psychologia pozytywna, a kluczowym pojęciem w tym nurcie psychologii stał się tzw. dobrostan (*well-being*)¹⁶⁴. Usiłując zatem zdefiniować pojęcie zdrowej organizacji należy pokazać zróżnicowanie w zakresie jego rozumienia przez wieloaspektowe spojrzenie na to zagadnienie różnych autorów. Wychodząc z założenia, że organizację tworzą ludzie (zatem istotny jest ich poziom zdrowia, a dopiero w drugiej kolejności czynniki ekonomiczne), pracownicy National Institute for Occupational Safety and Health definiują zdrową organizację „jako taką, która ma niski stopień uszkodzeń ciała, chorób i niezdolności do pracy, ale także jest konkurencyjna na rynku”¹⁶⁵. Większy nacisk

¹⁶⁴ Szerzej, S. Cartwright, C.L. Cooper, *Organizational Well-Being*, Oxford University Press, New York 2009; P.B. Warr, G. Clapperton, *The joy of work. East Sussex*, Routledge 2010.

¹⁶⁵ S.K. Packer, N. Turner, M.A. Griffin, *Designing Healthy Work*, [w:] *Health and Safety in Organizations. A Multilevel Perspective*, D.A. Hoffman, L.E. Tertrick (red.), Jossey –Bass, A Wiley

na czynniki ekonomiczne kładzie definicja Coopera i Cartwrighta. Autorzy ci uważają, że „zdrowa organizacja to taka, dla której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza, będąca w stanie przez cały czas utrzymać stan zdrowia i zadowolające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian”¹⁶⁶.

Interesującą i przynajmniej bezpośrednio abstrahującą od stanu zdrowia członków organizacji, definicję zdrowej organizacji proponują pracownicy firmy Mc Kinsey & Company. Ich zdaniem jest to organizacja, która „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”¹⁶⁷.

Powyższa analiza zaledwie kilku definicji wskazuje, że ujęć tego zagadnienia może być wiele i katalog propozycji nadal jest otwarty. Jednakże wspólnym motywem każdej z tych definicji jest jednak efektywność działań i zadowolenie pracowników. Można więc przyjąć, najogólniej rzecz biorąc, że zdrowa organizacja jest miejscem, w którym ludzie chcą pracować; ale jest też miejscem, w którym oprócz przyjaznej atmosfery (szacunku, zaufania, otwartości, zaangażowania) są optymalnie wykorzystywane wszystkie zasoby. Proces zarządzania organizacją odbywa się bez zbędnych zbiurokratyzowanych procedur i struktur organizacyjnych. W miejsce tego stwarza się przestrzeń na prace interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych, dzięki którym członkowie organizacji mogą się nawzajem poznawać, a przede wszystkim w praktyce trenować warsztat umiejętności menedżerskich i przywódczych.

Zdrowa organizacja jest miejscem zapewniającym rozwój zarówno osobisty, jak i zawodowy. Skupia dzięki temu ludzi o wysokim poziomie kompetencji profesjonalnych i społecznych, skutecznych w osiąganiu celów, prowadzących do zaangażowania w wykonywaną pracę. Jednakże, aby mogło to być możliwe, potrzebni są kompetentni menedżerowie, którzy w sposób transparentny podziela zadania, budując efektywne zespoły zadaniowe. Menedżerowie poprzez swoje decyzje wpływają na potrzeby i zachowania podwładnych, a co za tym idzie, współtworzą kulturę organizacyjną. Ponadto menedżerowie posiadający rozwinięte umiejętności przywódcze potrafią wytworzyć wokół atmosferę, która samoistnie tworzy i pielęgnuje przywództwo, jakże pożądane przy kreowaniu „zdrowej organizacji”. Tadeusz Oleksyn pisze o menedżerach w następujący sposób – „Można ich porównać do dyrygentów w orkiestrach, gdyż sprawiają, że zorganizowany wysiłek wielu osób o różnych specjalnościach daje dobry efekt końcowy. Efekt ten bywa rewelacyjny, gdy dyrygent (menedżer), dzięki talentowi, profesjonalizmowi i fascynującej wizji utworu (misji firmy) oraz ogromnej pracy z zespołem, potrafi zdobyć publiczność (klientów, rynek), zdobywając jednocześnie rozgłos i sławę”¹⁶⁸. Jednakże warto zauważyć, że dyrygent korzysta z partytury; jest tylko interpretatorem. Natomiast menedżer jest jednocześnie i kompozytorem, i dyrygentem. Jego zadanie wymaga wydobycia i nadania efektywności wszelkim siłom tkwiącym w zasobach całej organizacji – przede wszystkim zasobach ludzkich – oraz zneutralizowania ich możliwych słabości. Tylko tak można stworzyć prawdziwą całość, efekt synergii¹⁶⁹. Efektywne scalanie poszczególnych elementów organizacji oraz optymalne wykorzystywanie sił tkwiących

Imprint, San Francisco 2003, s. 112.

¹⁶⁶ C.L. Cooper, S. Cartwright, *Healthy Mind: Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress*, “Human Relations”, Vol. 47, No 4 (1994), s. 462-463.

¹⁶⁷ A. De Smet, M. Loch, B. Schaninger, *Anatomy of healthy organization*, “The Mc Kinsey Quaterly”, May 2007.

¹⁶⁸ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997, s. 13.

¹⁶⁹ M. Wojakowska, Rozprawa doktorska, *Przywództwo w kierowaniu bezpieczeństwem*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2015, s. 85.

w poszczególnych zasobach organizacji, jest możliwe dzięki wykonywanym przez menedżerów dziesiątkom czynności i zadań kierowniczych, w ramach których wykorzystują różne umiejętności oraz odgrywają różne role kierownicze. Henry Mintzberg, kanadyjski teoretyk zarządzania, wyróżnił trzy role menedżera: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną¹⁷⁰. Wykazał ponadto, że w ramach poszczególnych ról działalność menedżera może przybierać różne formy. Układ ról kierowniczych pozwala uszeregować czynności, zadania i funkcje kierownicze. Im wyższy szczebel organizacyjny, tym większy zakres funkcji o charakterze strategicznym, ogólnie organizacyjnym, planistycznym. I odwrotnie, im niższy szczebel, tym większy udział funkcji wykonawczych, związanych bezpośrednio z realizacją celu głównego organizacji, a nade wszystko nadzór nad bieżącym tokiem pracy. Jest też wiele funkcji wspólnych dla wszystkich szczebli zarządzania, jak podejmowanie decyzji, ustalanie celów i zadań, motywowanie czy nadzór. Różnice dotyczą jedynie zakresu i wagi spraw. Jednakże warto podkreślić, że rolę menedżera należy rozumieć nie tylko przez pryzmat osiągniętych wyników, ale także jako umiejętność oddziaływania na innych. Menedżer nie jest tylko osobą stojącą wyżej w hierarchii, posiadającą większą władzę formalną i odpowiedzialność. Jest nade wszystko wyznacznikiem tego, co w środowisku organizacyjnym jest słuszne, a co nie. Niezbędne zdolności pomagające w pełnieniu przez menedżerów ról i funkcji na różnych poziomach kierowania zostały ujęte i sklasyfikowane przez Roberta L. Katza i Roberta L. Kahna w trzy podstawowe rodzaje umiejętności¹⁷¹.

Są to:

- *umiejętności techniczne (zawodowe)* – określające zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w ramach określonej specjalizacji. Są one niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, za które się odpowiada;
- *umiejętności społeczne (interpersonalne)* – przejawiające się jako zdolność do współpracy i nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania do pracy;
- *umiejętności koncepcyjne* – określane jako zdolność do abstrakcyjnego myślenia; intelektualną zdolność do koordynowania i integrowania wszystkich interesów firmy i działalności organizacji.

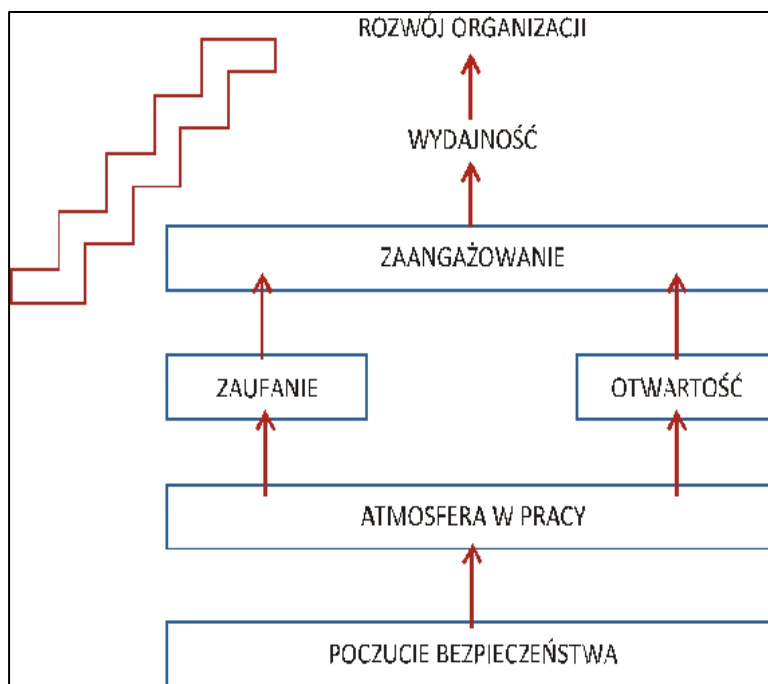
Jednakże nadmienić należy, że wciąż rosnące wymagania i oczekiwania zarówno ze strony społeczeństwa, jak i ze strony pracowników danej organizacji (formacji), determinuje potrzebę zmian w dotychczasowych metodach kierowania. Nie wystarczy już sprawne, menedżerskie administrowanie jednostką. Kadra kierownicza winna posiadać rozwinięte umiejętności koncepcyjne, interpersonalne, ale nade wszystko umiejętności myślenia strategicznego oraz umiejętności kierowania zespołem ludzi. Implikuje to zatem potrzebę wdrażania nowych koncepcji kierowania współczesnymi organizacjami. U podstaw tejszej koncepcji powinna się znaleźć gotowość do budowania poczucia bezpieczeństwa poprzez kreowanie przyjaznej atmosfery pracy. Prowadzi to bowiem do większej otwartości i wzajemnego zaufania wśród pracowników, a w konsekwencji do zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za wspólnie realizowany cel. Najważniejszym rezultatem jest zwiększanie wydajności pracy, a tym samym osiągnięcie sukcesu organizacji.

Mając na uwadze potrzebę kreowania „zdrowych organizacji” opartych na idei otwartości i zaufania, które w konsekwencji prowadzą do zaangażowania, wydajności i rozwoju organizacji, odpowiednią koncepcją wydaje się także koncepcja funkcjonalna Johna Adaira. Skupia się ona wokół kwestii związanych z utrzymaniem zespołu, wykonaniem

¹⁷⁰Zob. T. Zawadzak, *Podstawy kierowania organizacją*, Wydawnictwo Adam Marszałek: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Personelem, Toruń 2005, s. 84-85.

¹⁷¹Zob. M. Dołhasz i in., *Podstawy zarządzania*, PWN, Warszawa 2009, s. 60.

zadania oraz dbaniem o potrzeby indywidualne pracowników¹⁷². Jednakże warto podkreślić, że skuteczność tej koncepcji jest determinowana efektywnym przywództwem. Wymaga ogromnej dojrzałości i odpowiedzialności zarówno przełożonych, jak i podwładnych. Wiąże się bowiem z umiejętnością zarządzania czasem własnym i swoich podwładnych, poznawaniu indywidualnych potrzeb i indywidualnego potencjału pracowników, a jednocześnie utrzymaniem wysokiej jakości i wydajności.



Poniżej przedstawiono schematyczne ujęcie koncepcji rozwoju „zdrowej organizacji” (Rys. 3).

Rys. nr 3. Ścieżka rozwoju „zdrowej organizacji”

Źródło: opracowanie własne

Wobec powyższe stwierdza się, że o sukcesie organizacji decyduje autorytet przywódcy. Rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje, w tym także omawiane formacje umundurowane, domaga się nowych kompetencji. Nie wystarczą już fachowość, skuteczne metody pracy oraz wypróbowana strategia działania. Konieczne staje się ciągłe rozwijanie umiejętności przywódczych, w tym także kompetencji miękkich, zwanych też interpersonalnymi, oraz umiejętność zarządzania zmianą. Oczywiście potrzeba umiejętności przywódczych nie wyklucza oczywiście ani nie umniejsza niezbędnej wiedzy techniczno-zawodowej.

Każda organizacja ma swoją misję i konkretne zadania do wykonania. Zasadne więc jest budowanie i utrzymywanie efektywnych zespołów przy pomocy dostępnych metod

¹⁷² M. Wojakowska, Rozprawa doktorska, *Przywództwo w kierowaniu bezpieczeństwem*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2015, s. 74.

kierowania i motywowania ludzi. Dbając o indywidualne potrzeby i rozwój pracowników, można im zapewnić wysoki poziom satysfakcji osobistej i zawodowej. Dodatkowym atutem jest możliwość wychowania przy tej okazji godnych następców.

Przywództwo wiąże się z kierowaniem doceniającym wartość pracy zespołu. Ujmuje w sobie nade wszystko umiejętność wyzwalań w ludziach ukrytych talentów oraz stwarzanie warunków do pełnego wykorzystania ich indywidualnego potencjału dla osiągnięcia celów organizacji, przy jednoczesnym dbaniu o jej pełne zaangażowanie w realizację misji i wizji organizacji. Największy sukces lidera ukryty jest w zdolności pozyskania zaufania. Wówczas można liczyć na zaskakujące rezultaty i efektywną pracę zespołową. Skuteczne przywództwo wpływa na efektywność pracy bez konieczności zwiększania liczby zarządzeń, poleceń, komend, rozkazów czy procedur. Każdy przywódca posiada cechy i umiejętności menedżera, ale nie każdy menedżer jest i może zostać przywódcą. Każdy jednak przywódca powinien być dobrym menedżerem, podejmującym trud ciągłego rozwoju osobistego. Rozwój ten czyni go silniejszym i odważniejszym. Ponadto uelastycznia go na wszelkiego typu zmiany; wyzwala chęć tworzenia oraz kreowania wizji i planów, a także wyznaczania nowych kierunków działania. Osoby ambitne, mające chęć ciągłego uczenia się i samorozwoju, są w stanie wychować przyszłych liderów. Najlepszym dowodem gotowości i predyspozycji do awansu na najwyższy szczebel w hierarchii organizacyjnej jest umiejętność przygotowania innych osób do zajęcia swojego obecnego stanowiska.

Skuteczny przywódca zespołu kreuje się z rzetelnego, sumiennego i pełnego poczucia własnej wartości pracownika. Dlatego też świadomy tego przywódca, powinien tak kierować pracami zespołu, aby wychować ludzi mocnych, kompetentnych i znających swoją wartość. Powinien dbać o odpowiednie przygotowanie i rozwój przyszłych następców, gdyż pod kierownictwem wybitnych przywódców rozwijają się wybitni podwładni. Przywództwo opiera się na inspirowaniu i tworzeniu wizji, zaś kierowanie skupia się wokół konstruowania struktur, procedur i zarządzeń, służących szybkiemu osiągnięciu rezultatów. Aby uzyskać najlepsze wyniki i rezultaty, trzeba umieć połączyć umiejętności kierownicze i przywódcze. W realizacji powyższego niezbędne jest opanowanie sztuki tworzenia wizji, skupiającej uwagę i zainteresowanie pracowników. Wizja inspirowa i prowadzi do zjednoczenia lidera z członkami zespołu, a w konsekwencji do uzyskania ich pełnej akceptacji. John Adair powiedział: „Możesz być mianowany dowódcą lub menedżerem, ale przywódcą nie będziesz tak długo, aż twoja nominacja zostanie ratyfikowana w sercach i umysłach tych, którzy dla ciebie pracują”¹⁷³. Przywództwo domaga się więc autentyczności i wiarygodności lidera. Ostrzeżenie Adaira jest tego najlepszym dowodem.

Podjęwając próbę uchwycenia istoty przywództwa, nie można zapominać o bardzo ważnym aspekcie, jakim jest tzw. inteligencja przywódcza. Przywódca ma możliwość kierowania osobami, z którymi pozostaje w relacji; wymaga od nich, ażeby podejmowali właściwe z jego punktu widzenia działania. Ma też możliwość modyfikowania ich zachowań i postępowania, a także kontrolowania, czy jego wymagania są odpowiednio respektowane. Jednym słowem wywiera znaczny wpływ na pozostałych członków organizacji, w której sprawuje władzę. Przywódca oprócz tego wskazuje cele, do których grupa ma dążyć i buduje strategię, zjednuje dla niej poparcie i aprobatę, a także pobudza do działania i motywuje. Przywództwo jest sztuką, której opanowanie przychodzi z czasem. Wymaga nieustannego podnoszenia zarówno samoświadomości i zdolności własnych, jak też swoich podwładnych. Opiera się na umiejętności dostrzeżenia i wykorzystywania talentów i indywidualnego potencjału poszczególnych członków zespołu. Trafnie ujął to poeta Thomas Gray: „Niedostrzeżony talent pozostanie talentem

¹⁷³J. Adair, *How to Grow Leaders*, Kogan Page, London 2005, s. 21.

niewykorzystanym¹⁷⁴. Każdy zaś niewykorzystany talent stanowi niejako koszt utraconych możliwości. Można zatem stwierdzić, że sztuka przywództwa polega na rozwijaniu indywidualnego potencjału jednostki, przy jednoczesnym dbaniu o jej pełne zaangażowanie w realizację misji i wizji organizacji. Doskonałym uzupełnieniem powyższego jest ujęcie Bobba Biehla. Według niego być przywódcą znaczy: „wiedzieć, co robić dalej; wiedzieć, dlaczego jest to ważne i wiedzieć, jak wykorzystywać odpowiednie środki do zaspokajania aktualnej potrzeby¹⁷⁵”.

Sukces przywództwa tkwi więc w efektywnym wykorzystywaniu niematerialnych zasobów organizacji, ze szczególnym naciskiem na potencjał ludzki (osobowość, wiedza, kompetencje i umiejętności). Jednakże warunkiem koniecznym do zapewnienia tego jest umiejętność stworzenia odpowiednich warunków. Trzeba zadbać o odpowiednią atmosferę, klimat pracy. Dzięki atmosferze szacunku, otwartości i zaufania lider jest w stanie zwiększyć zaangażowanie pracowników, a co za tym idzie, podnieść wydajność ich pracy, która przyczynia się do rozwoju organizacji. W konsekwencji rysuje się niejako ścieżka rozwoju „zdrowej organizacji”, nastawionej na optymalne wykorzystywanie zasobów, szanowanie siebie nawzajem, docenianie interdyscyplinarnych uwarunkowań zespołu, kultury zaufania, a także dzielenia się wiedzą itd.

Podsumowanie

Konkludując rozważania stwierdza się, że myśląc o bezpieczeństwie pracy (służby), a tym samym o zdrowej atmosferze w miejscu pracy należałoby zoptymalizować i zrationalizować wykorzystywanie dostępnych i sprawdzonych w praktyce zarządczej narzędzi zwiększających efektywność funkcjonowania organizacji.

A należą do nich m.in.:

- umiejętność budowania efektywnych i interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych;
- umiejętność motywowania ludzi (wspieranie, coaching, mentoring);
- umiejętność zespołowego wypracowywania systemów komunikacji;
- umiejętność budowania kultury zaufania, szacunku i otwartości;
- umiejętność organizowania kreatywnych spotkań, mających na celu wypracowywanie nowych koncepcji („burze mózgów”);
- umiejętność motywowania i wypracowywania pełnego zaangażowania w realizację określonego wspólnie celu;
- umiejętność budowania kultury wzajemnego wsparcia i uczenia się poprzez dzielenie się wiedzą;
- umiejętność udzielania informacji zwrotnej (feedback);
- umiejętność delegowania uprawnień;
- umiejętność inicjowania i wdrażania nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań usprawniających pracę zespołową.

Jednakże zaakcentować należy, że realizacja wymienionych narzędzi jest możliwa w „zdrowej organizacji”, gdzie panuje wzajemne zaufanie i szacunek do komplementarności umiejętności członków zespołu. Z kolei docenianie indywidualnego potencjału ludzi tworzących określony zespół jest możliwe dzięki nieustannemu rozwijaniu umiejętności przywódczych.

Powyższe rozważania dowodzą zatem, że między efektywnym przywództwem a „zdrową organizacją” istnieją zależności. Skuteczni liderzy, będąc ludźmi dojrzałymi zarówno w sferze emocjonalnej, jak i intelektualnej potrafią wykreować przyjazną atmosferę w pracy.

¹⁷⁴ Tamże, s. 3.

¹⁷⁵ B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Wydawnictwo „Medium”, Warszawa 1994, s. 10.

Doceniając komplementarność umiejętności członków zespołu opanowują umiejętność budowania efektywnych zespołów, których praca opiera się na zdrowej rywalizacji (biegu sztafetowym), a nie na „morderczym wyścigu szczurów”. Jednym słowem mądrzy liderzy budują sukces własny i zespołowy uwzględniając kulturę zaufania, potrzebę satysfakcji osobistej i zawodowej oraz ciągle udoskonalanie komunikacji interpersonalnej. Skuteczni liderzy gwarantują rozwijanie „zdrowych organizacji”, czyli miejsc, gdzie ludziom chce się pracować.

Literatura:

1. Adair J., *How to Grow Leaders*, Kogan Page, London 2005.
2. Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji*, [w:], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W.(red.), PWN, Warszawa 1995
3. Cartwright S., Cooper C.L., *Organizational Well-Being*, Oxford University Press, New York 2009; P.B. Warr, G. Clapperton, *The joy of work. East Sussex*, Routledge 2010.
4. Cooper C.L., Cartwright S., *Healthy Mind: Healthy Organization – A. Proactive Approach to Occupational Stress*, “Human Relations”, Vol. 47, No 4 (1994).
5. De Smet A., Loch M., Schaninger B., *Anatomy of healthy organization*, “The Mc Kinsey Quaterly”, May 2007.
6. Dołhasz M. i in., *Podstawy zarządzania*, PWN, Warszawa 2009.
7. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/projektowanie.html> [data dostępu: 29.08.2016]
8. Newman B., *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Wydawnictwo „Medium”, Warszawa 1994.
9. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997
10. Packer S.K., Turner N., Griffin M.A., *Designing Healthy Work*, [w:] *Health and Safety in Organizations. A Multilevel Perspective*, D.A. Hoffman, L.E. Tertrick (red.), Jossey –Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2003.
11. Wojakowska M. Rozprawa doktorska, *Przywódstwo w kierowaniu bezpieczeństwem*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2015.
12. Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*, Wydawnictwo Adam Marszałek: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Personelem, Toruń 2005.

kpt. dr Monika WOJAKOWSKA

adiunkt

Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego

Szkoła Główna Służby Pożarniczej

Doktor w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie; oficer Państwowej Straży Pożarnej; Absolwentka Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej w specjalności: zarządzanie przedsiębiorstwem (studia licencjackie i magisterskie), Wydziału Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie (studia podyplomowe „Zarządzanie w stanach zagrożeń”) oraz Wydziału Inżynierii Bezpieczeństwa Pożarowego Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie (studia podyplomowe dla strażaków ubiegających się o pierwszy stopień oficerski w PSP).

W ramach działalności naukowej i dydaktycznej specjalizuje się w problematyce: przywództwa i kierowania ludźmi, w kontekście determinant skutecznego kierowania

bezpieczeństwem, zarządzaniem systemami bezpieczeństwa oraz zarządzaniem bezpieczeństwem pozamilitarnym.

BIURO STUDIÓW DOKTORANCKICH

mgr Dominika PASEK p. 109/9 | e-mail: d.pasek@amw.gdynia.pl

PREZYDIUM SAMORZĄDU DOKTORANTÓW AMW

Przewodnicząca | mgr Iwona DUDZIUK | e-mail: doktoranci@amw.gdynia.pl

IV. MATERIAŁY KONFERENCYJNE

Agnieszka ŻARDECKA

Jarosław ZYCH

Zespół Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym Gdynia

BEZPIECZEŃSTWO PRACY W POLACH ELEKTROMAGNETYCZNYCH

STRESZCZENIE

Tematem artykułu jest bezpieczeństwo pracy w polach elektromagnetycznych. Autorzy przedstawili wpływ promieniowania elektromagnetycznego, powszechnie występującego w środowisku pracy i życiu, na zdrowie pracownika. Artykuł napisano na podstawie dostępnej literatury tematu i po analizie stwierdzono, że podstawowe znaczenie mają: nowoczesna profilaktyka zagrożeń środowiskowych, działania ochronne na etapie projektowania, konstruowania i instalowania urządzeń generujących promieniowanie elektromagnetyczne. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych zmniejszy w znacznym stopniu ryzyko narażenia zdrowia i życia, pracowników przebywających w polach elektromagnetycznych. Od początku XIX wieku uczeni próbują zbadać wpływ emitowanego ze sztucznych źródeł pola elektromagnetycznego na zdrowie i samopoczucie człowieka. Niestety nie ma jednoznacznego potwierdzenia ewentualnych skutków zdrowotnych. Dlatego problem wymaga dalszych badań.

ABSTRACT

The topic of the article is work safety in radius of electromagnetic fields. The authors present an influence of electromagnetic radiations, widely occurring in the work environment and in everyday life, on health of a worker. The article was written based on an available literature of the subject and after proper analysis, it concludes that the main significance in the matter are: the modern prevention methods of dangers in environment, the prevention activities in project stage, construction and installation of devices emitting electromagnetic radiation. Introduction of innovative technological solutions will significantly decrease risks of health and life hazards of the employees in the radius of electromagnetic radiation. Since the beginning of XIX century, the scientists attempt to study the influence of emissions from artificial electromagnetic fields on health and

comfort of a human. Unfortunately, there is no unequivocal confirmations of the possible effects on health. Which is why the issue requires to be studied further.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo pracy, pole elektromagnetyczne

Keywords: work safety, electromagnetic field

Wstęp

Pola elektromagnetyczne powszechnie występują w środowisku pracy i życiu człowieka, jako element naturalny, od zawsze istniejący w środowisku ziemskim oraz generowany sztucznie.

Pole elektromagnetyczne, zwane dalej „polem-EM”, na potrzeby oceny ekspozycji lub narażenia w przestrzeni pracy oznacza czynnik fizyczny w środowisku pracy w postaci pola lub promieniowania elektromagnetycznego o częstotliwości z zakresu $0 \text{ Hz} \leq f \leq 300 \times 10^9 \text{ Hz}$, którego składowymi są:

- 1) pola elektryczne, zwane dalej „polem-E”, które może występować, jako pole elektrostatyczne, albo zmienne w czasie pole elektryczne, tworzące składową elektryczną pola-EM
- 2) pola magnetyczne, zwane dalej „polem-M”, które może występować, jako pole magnetostaticzne, albo zmienne w czasie pole magnetyczne, tworzące składową magnetyczną pola-EM¹⁷⁶.

Promieniowanie elektromagnetyczne rozchodzi się w postaci światła, promieniowania Hertza, promieniowania rentgenowskiego, promieniowania ciepłego, promieniowania kosmicznego, promieniowania pochodzącego z rozpadu pierwiastków radioaktywnych zawartych w skorupie ziemskiej.

Ludność jak i pracownicy przebywają stale w polach elektromagnetycznych złożonych ze składowych o różnych częstotliwościach i o natężeniach zależnych od miejsca przebywania.

Wielkościami charakteryzującymi pole-EM w przestrzeni pracy są:

- E** – natężenie pola-E: wielkość wektorowa charakteryzująca pole-E w określonym miejscu, wyrażona w voltach na metr [V/m]; alternatywną wielkością charakteryzującą pole-E o częstotliwości $f < 5 \text{ Hz}$ jest ładunek elektryczny indukowany na ciele Q, wyrażony w kulombach [C];
- H** – natężenie pola-M: wielkość wektorowa charakteryzująca pole-M w określonym miejscu, wyrażona w amperach na metr [A/m]; alternatywną wielkością charakteryzującą pole-M jest indukcja magnetyczna B, wyrażona w teslach [T];
- f** - częstotliwość pola-EM: skalarna miara zmienności w czasie okresowo zmiennego pola-EM, określająca liczbę cykli zmienności w jednostce czasu dla wybranej wielkości charakteryzującej pole-EM w określonym miejscu, wyrażona w hercach [Hz]; na potrzeby oceny ekspozycji narażenia

¹⁷⁶ Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 czerwca 2016 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy pracach związanych z narażeniem na pole elektromagnetyczne.

w przestrzeni pracy częstotliwość rozpoznaje się z rozdzielczością nie gorszą niż $\pm 10\%$ ¹⁷⁷.

Zagrożenia elektromagnetyczne

Zagrożenia elektromagnetyczne to szkodliwe dla zdrowia, niebezpieczne lub uciążliwe skutki bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania pola-EM, powstające w przestrzeni pracy ze względu na:

1. *bezpośrednie skutki biofizyczne oddziaływania pola-EM na organizm człowieka, obejmujące:*

- skutki termiczne – ogrzanie tkanki przez pochłoniętą energię pola-EM,
- skutki pozatermiczne – pobudzenie mięśni, nerwów lub narządów zmysłów, które mogą mieć szkodliwy wpływ na zdrowie psychiczne lub fizyczne; pobudzenie narządów zmysłów może prowadzić do przejściowych objawów, takich jak zawroty głowy czy wrażenia wzrokowe, mogące powodować przejściowe uciążliwości lub wpływać na funkcje poznawcze lub inne funkcje mózgu lub mięśni, przez co mogą wpływać na zdolność do bezpiecznego wykonywania pracy,
- prądy kończynowe indukowane – prądy pojemnościowe indukowane bezpośrednio w organizmie, przepływające w kończynach,

2. *pośrednie skutki oddziaływania pola-EM na inne obiekty, obejmujące:*

- zakłócenie działania urządzeń elektronicznych, w szczególności powodujące zakłócenie działania elektronicznego sprzętu medycznego i elektronicznych wyrobów medycznych przeznaczonych do wprowadzenia w całości lub w części do ludzkiego ciała, takich jak stymulatory serca, pompy insulinowe i inne aktywne implanty medyczne, spowodowane wrażliwością urządzeń na oddziaływanie pola-EM,
- skutki termiczne oddziaływania na implanty mechaniczne, w szczególności na endoprotezy ortopedyczne lub naczyniowe i inne pasywne implanty medyczne,
- zagrożenie balistyczne, rozumiane jako zagrożenie powodowane gwałtownym przemieszczaniem się przedmiotów ferromagnetycznych w PMS,
- uruchomienie elektrycznych urządzeń (sieci strzałowe, zapalniki) inicjujących detonację materiałów wybuchowych,
- zapłon materiałów łatwopalnych lub atmosfer wybuchowych, którego źródło mogą stanowić: wyładowania elektrostatyczne, iskrzenie w obiektach technicznych spowodowane prądem indukowanym w tych obiektach lub wyładowania iskrowe spowodowane prądem kontaktowym stanu przejściowego,
- prądy kończynowe kontaktowe – prądy przepływające w kończynach podczas dotykania obiektu w polu-EM, które mogą występować, jako prądy: kontaktowe stanu ustalonego, gdy osoba ma ciągłą styczność z obiektem, lub kontaktowe stanu przejściowego, występujące w momencie rozpoczęcia lub przerwania styczności z obiektem¹⁷⁸.

Czynnikiem wpływającym na oddziaływanie promieniowania elektromagnetycznego na zdrowie człowieka są parametry tego pola, a także inne czynniki wynikające z warunków, w których dochodzi do kontaktu organizmu z tym polem.

¹⁷⁷ Tamże, s. 2.

¹⁷⁸ Tamże, s.3.

Do parametrów tych należy zaliczyć:

- odległość od źródła pola,
- natężenie pola elektromagnetycznego,
- częstotliwość pola elektromagnetycznego,
- kształt zmian pola elektromagnetycznego w funkcji czasu,
- sumaryczny czas oddziaływania różnych źródeł,
- część ciała poddana promieniowaniu¹⁷⁹.

Od początku XIX wieku uczeni próbują zbadać wpływ emitowanego ze sztucznych źródeł pola elektromagnetycznego na zdrowie i samopoczucie człowieka. Niestety nie ma jednoznacznego potwierdzenia ewentualnych skutków zdrowotnych. Najczęściej zgłaszane przez pracowników problemy zdrowotne to dolegliwości o charakterze subiektywnym w postaci bólowi zawrotów głowy, zaburzeń snu, ogólnego osłabienia i szybkiego męczenia się pracą umysłową, ospałości, dolegliwości sercowo – naczyniowych (obniżenie ciśnienia krwi, kołatania serca), zaburzeń pamięci, dolegliwości ze strony układu pokarmowego, zmian w układzie nerwowym (np. nerwica wegetatywna, stany neurasteniczne, chwiejność emocjonalna), zaburzeń miesiączkowania, zaburzeń potencji płciowej.

Źródła pól elektromagnetycznych

Zjawiska inicjujące wypadki związane z bezpośrednim lub pośrednim oddziaływaniem pola elektromagnetycznego nie są obojętne dla bezpieczeństwa ludzi przebywających w pobliżu źródeł pól elektromagnetycznych.

Wykorzystaniu energii elektrycznej w różnych obszarach działalności człowieka towarzyszy rozpraszanie energii elektromagnetycznej, jest to czynnik, który oddziałuje na wszystkich ludzi, zarówno w środowisku pracy jak i prywatnym.

Najbardziej rozpowszechnione w środowisku pracy źródła pól elektromagnetycznych to:

- *urządzenia elektroenergetyczne* np.: linie wysokiego napięcia, instalacje zasilające, transformatory, stacje przemysłowo rozdzielcze;
- *urządzenia elektrotermiczne* np.: piece łukowe i indukcyjne, urządzenia do dielektrycznego suszenia i klejenia drewna, nagrzewnice indukcyjne do termicznej obróbki elementów stalowych;
- *urządzenia radio - i telekomunikacyjne* np.: stacje nadawcze radiowe i telewizyjne, obiekty radiolokacyjne, stacje bazowe telefonii komórkowych (radiotelefony, telefony komórkowe);
- *urządzenia medyczne i laboratoryjne* np.: urządzenia do elektrochirurgii (lancetrony, diatermie chirurgiczne), tomografy i spektrometry jądrowego rezonansu magnetycznego, urządzenia do magnetoterapii;
- *urządzenia kontroli dostępu* np.: bramki magnetyczne;
- *urządzenia komputerowe* np.: laptopy, notebooki, monitory, drukarki, serwery lokalnej sieci komputerowej;
- *elektryczne urządzenia biurowe* np.: lampy biurowe, kuchenki, czajniki, urządzenia grzewcze.

Pola elektromagnetyczne zaliczane są do promieniowań niejonizujących. Z reguły bezpośrednio oddziaływanie pola elektromagnetycznego na organizm nie jest odczuwane zmysłami człowieka. Do wyjątków należy odczuwanie wrażeń wzrokowych,

¹⁷⁹ Promotor 7-8/09, s. 47.

tzw. magneto-lub elektrofosfenów podczas przebywania w silnych polach magnetycznych lub elektrycznych małych częstotliwości, a wrażeń słuchowych w impulsowych polach mikrofalowych.

Ekspozycja dopuszczalna dla pracowników

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy określa zasady dopuszczalnej ekspozycji pracowników na pola elektromagnetyczne. Załącznik 2, Część E. Pola i promieniowanie elektromagnetyczne z zakresu częstotliwości 0 Hz – 300 GHz. Rozporządzenie to nakłada na pracodawcę obowiązek wyznaczenia i oznakowania, zgodnie z Polską Normą, obszarów występowania silnych pól elektromagnetycznych w otoczeniu źródeł pól elektromagnetycznych. Podział obejmuje zasięg trzech stref ochronnych:

1. *Strefa niebezpieczna* – rozumiana, jako obszar, w którym przebywanie pracowników jest zabronione. Przebywanie pracowników w strefie niebezpiecznej dopuszczalne jest tylko w wyjątkowych sytuacjach, w specjalnym ubiorze ochronnym, charakteryzującym się właściwościami tłumienia promieniowania elektromagnetycznego. Przebywanie w strefie niebezpiecznej nie może wynikać z zakresu obowiązków pracowników.
2. *Strefa zagrożenia* – rozumiana jako obszar, w którym dopuszczalne jest przebywanie pracowników zatrudnionych przy źródłach przez czas ograniczony.
3. *Strefa pośrednia* – rozumiana jako obszar, w którym dopuszczalne jest przebywanie pracowników zatrudnionych przy źródłach w ciągu całej zmiany roboczej. Przyjmuje się, że zmiana robocza trwa 8 godzin.
4. *Strefa bezpieczna* - obszar poza zasięgiem stref ochronnych.

Norma Obronna NO-06-A039: 2009 określa wzory znaków bezpieczeństwa dla stref ochronnych bezpieczeństwa i higieny pracy w polach elektromagnetycznych, mające na celu informowanie osób o zagrożeniu zdrowia w czasie obsługi urządzeń wytwarzających pola elektromagnetyczne.

Warunki ekspozycji personelu na pola elektromagnetyczne według Normy Obronnej NO-06-A215-3:2013.

Ekspozycja w zakresie wskaźnika ekspozycji:

- $1 < W \leq 5$ niezależnie od czasu ekspozycji, uważa się za ekspozycje nadmierne o niewielkim stopniu zagrożenia zdrowia,
- $5 < W \leq 10$ niezależnie od czasu ekspozycji, uważa się za ekspozycje nadmierne o umiarkowanym zagrożeniu zdrowia,
- $W > 10$ niezależnie od czasu ekspozycji, uważa się za ekspozycje nadmierne o znacznym zagrożeniu zdrowia wobec możliwości miejscowego lub ogólnego podniesienia temperatury ciała i/lub tkanek.

Działania, które należy podjąć w związku z ochroną personelu przed promieniowaniem elektromagnetycznym:

- planowanie badań oraz działań z zakresie BHP w polach elektromagnetycznych,

- wykonywanie badań lekarskich przed rozpoczęciem pracy celem uzyskania orzeczenia lekarskiego potwierdzającego brak przeciwwskazań zdrowotnych do pracy, badania okresowe,
- profilaktyczne badania lekarskie dla personelu poddawanemu ekspozycji niedopuszczalnej,
- przestrzeganie zakazu dostępu do stref bezpieczeństwa osobom bez orzeczenia lekarskiego,
- opracowanie oceny ryzyka zawodowego związanego z ekspozycją na pola elektromagnetyczne,
- szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- opracowanie i udostępnienie pracownikom odpowiednich instrukcji bhp,
- informowanie pracowników o wynikach pomiarów,
- zapewnienie ochrony przed tym czynnikiem (kombinezon chroniący przed promieniowaniem elektromagnetycznym),
- zapewnienie nadzoru nad pracownikami,
- odsunięcie pracownika na taką odległość od źródła pola, aby obsługa urządzenia odbywała się ze strefy bezpiecznej lub pośredniej,
- zapewnienie rotacji pracowników przy obsłudze urządzeń,
- wyznaczenie prawidłowego miejsca eksploatacji urządzenia,
- wyznaczenie stref i oznakowanie stref ochronnych, które informują pracowników o zagrożeniach,
- zapewnienie dobrze wyposażonej apteczki pierwszej pomocy oraz odpowiedniego sprzętu przeciwpożarowego.

Wymagania w zakresie profilaktyki i ochrony zdrowia

Personel nie może obsługiwać urządzeń wytwarzających promieniowanie elektromagnetyczne, jeśli nie posiada aktualnego orzeczenia lekarskiego o braku przeciwwskazań zdrowotnych do pracy przy obsłudze takich urządzeń. Na badania lekarskie kieruje organ kadrowy poprzez wydanie skierowania.

Skierowanie powinno zawierać:

- rodzaj badania profilaktycznego, jakie ma być wykonane,
- określenie stanowiska pracy,
- informację o wielkości narażenia na promieniowanie elektromagnetyczne.

Badanie profilaktyczne kończy się orzeczeniem lekarskim stwierdzającym:

- brak przeciwwskazań zdrowotnych do pracy w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego,
- przeciwwskazania zdrowotne do pracy w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego.
- Badania wstępne przeprowadza się u wszystkich pracowników kierowanych do pracy na stanowiska pracy w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego.
- *Badania okresowe przeprowadza się nie rzadziej, niż co 4 lata.*
- Badania kontrolne pracowników zatrudnionych w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego przeprowadza się po każdym wydarzeniu wypadkowym.

Każdy przypadek ekspozycji niebezpiecznej i/lub nadmiernej uważany jest za wydarzenie wypadkowe, które wymaga oceny wielkości ekspozycji w czasie zaistnienia wydarzenia. Każdego pracownika, który uległ wypadkowi w polu elektromagnetycznym należy

skierować na badania kontrolne. Pracownik, po badaniu, powinien uzyskać orzeczenie o zdolności do wykonywania pracy w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego¹⁸⁰.

Wymagania w zakresie szkoleń

Szkolenia powinny być prowadzone, jako:

1. Szkolenia wstępne – w momencie przyjmowania do pracy na stanowisko w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego.
2. Instruktaż stanowiskowy – przeprowadzany przez bezpośredniego przełożonego przed przystąpieniem do pracy na stanowisku w zasięgu promieniowania elektromagnetycznego.
3. Szkolenia okresowe –przeprowadza się nie rzadziej niż raz na 3 lata w formie instruktażu.

Szkolenia te powinny zapewnić znajomość ryzyka, jakie powoduje promieniowanie elektromagnetyczne, zapoznanie ze sposobami ochrony przed tym czynnikiem, metodami bezpiecznego wykonywania pracy, określić sposób postępowania w sytuacjach awaryjnych lub zaistnienia zdarzenia wypadkowego.

Szkoleniu podlegają także pracownicy niebędący pracownikami danego zakładu. W razie wykonywania pracy w zasięgu oddziaływania pól elektromagnetycznych przez pracowników innego pracodawcy – pracodawca zapewnia poinformowanie tego pracownika o zagrożeniach związanych z polami elektromagnetycznymi.

Kryterium przeprowadzania badań i pomiarów pola elektromagnetycznego lub promieniowania

Jeżeli wartość pól lub promieniowania elektromagnetycznego zawiera się w zakresie częstotliwości od 0 Hz do 300 GHz przeprowadzone powinny być badania:

- jeżeli występuje strefa pośrednia badania wykonuje się raz na dwa lata (jeżeli stwierdzono występowanie jedynie strefy pośredniej),
- jeżeli występuje strefa zagrożenia lub strefy zagrożenia i strefy niebezpiecznej – badania wykonuje się raz w roku.

Jeżeli w okresie po wykonaniu dwóch ostatnich badaniach pól lub promieniowania pola elektromagnetycznego nie stwierdzi się występowania stref ochronnych na stanowiskach wykonywania pracy to pracodawca może odstąpić od wykonywania badań i pomiarów. Pracodawca zobowiązany jest do prowadzenia rejestru czynników szkodliwych, które występują na danym stanowisku pracy i wypełniania go na bieżąco. Ponadto wyniki badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia pracodawca winien jest wpisywać do karty badań i pomiarów. Jeżeli zakład pracy zostanie zlikwidowany pracodawca zobowiązany jest do zachowania i przekazania rejestru oraz karty badań do właściwego organu państwowego inspektora sanitarnego. Jeżeli zakład pracy (jednostka) podlega właściwemu Ministrowi do spraw wewnętrznych oraz w jednostkach organizacyjnych Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadów, Centralnego Biura Antykorupcyjnego zadania państwowego inspektora sanitarnego przejmuje Państwowa Inspekcja Sanitarna Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

¹⁸⁰ **Norma Obronna**, NO-06-A-215-3:2013, „*Bezpieczeństwo i higiena pracy, ochrona przed promieniowaniem elektromagnetycznym, zasady tworzenia i stosowania znaków bezpieczeństwa*”, pkt.3, ppkt. 3.1, Decyzja nr 199/MON z dnia 09.07.2013, Ministerstwo Obrony Narodowej, 2013, s. 10.

Wnioski

Nowoczesna profilaktyka zagrożeń środowiskowych powinna zapewnić higieniczne warunki środowiska pracy oraz ograniczyć zdrowotne skutki narażenia zawodowego. Duże znaczenie mają również działania ochronne nadzoru technicznego, które mają na celu ograniczenie ekspozycji pracownika już na etapie konstruowania, lokalizowania i instalowania urządzeń generujących pola elektromagnetyczne.

Mimo, iż aktualne badania nie potwierdzają efektów kumulacyjnych czy kancerogennych przy ekspozycjach na PEM zasadnym jest kontynuowanie badań w tym zakresie.

Literatura:

1. Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 czerwca 2016 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy zasadach związanych z narażeniem na pole elektromagnetyczne.
2. NO-06-A-215-3:2013 „Bezpieczeństwo i higiena pracy, ochrona przed promieniowaniem elektromagnetycznym, zasady tworzenia i stosowania znaków bezpieczeństwa”.
3. Promotor 7-8/09

mgr Agnieszka ŻARDECKA

Zespół Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym w Gdyni. Specjalista ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. W 2004 roku ukończyła Politechnikę Koszalińską na Wydziale Ekonomii i Zarządzania - kierunek Ekonomia. W 2006 roku ukończyła studia podyplomowe w zakresie Przygotowania Pedagogicznego. W 2012 roku ukończyła studia podyplomowe w zakresie Bezpieczeństwa i Higieny Pracy i Ergonomii. Zatrudniona w Zespole Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym na stanowisku: kierownik sekcji bhp. Pod kątem zawodowym interesuje się bezpieczeństwem pracy, zwłaszcza naruszaniem praw wobec pracownika. Poglębia swoją wiedzę dotyczącą stworzenia bezpiecznych warunków pracy poprzez udział w szkoleniach organizowanych przez CIOP PIB oraz konferencjach naukowych. Inne zainteresowania: fotografia, literatura.

Jarosław ZYCH

Zespół Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym w Gdyni. Specjalista ds. ochrony informacji niejawnych. W 1988 roku ukończył Szkołę Chorążych przy Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni o kierunku informatycznym. Były żołnierz zawodowy w stanie spoczynku. Absolwent Wyższej Szkoły Bankowej wydziału Ekonomii i Zarządzania w Gdyni na wydziale Bezpieczeństwa Wewnętrznego - kierunek bezpieczeństwo i higiena pracy. Obecnie zatrudniony w Zespole Zarządzania Wsparciem Teleinformatycznym. Zawodowo interesuje się zagadnieniami z dziedziny bezpieczeństwa oraz informatyki szczególnie bezpieczeństwem cyberprzestrzeni jak również zagadnieniami z obszaru wojskowości. Prywatnie jest fanem literatury z zakresu II wojny światowej oraz literatury o tematyce kryminalnej.