

## STRATEGIE ZAPOBIEGAWCZE W MIEJSCU PRACY: DOŚWIADCZENIA Z OCEN POTRZEB W PIĘCIU ZAKŁADACH PRACY

**Scott Macdonald, Samantha Wells**  
Addiction Research Foundation of Ontario  
c/o University of Western Ontario, Canada

### WSTĘP

W artykule tym opisane są trudności w promowaniu programów zapobiegania problemom zdrowotnym dla zakładów pracy i przedstawione możliwe sposoby pokonywania tych trudności, takie jak zastosowanie ankiet oceny potrzeb. Opisane zostały cele i procedury związane z przeprowadzeniem oceny potrzeb, czyli ankietowaniem pracowników w pięciu zakładach pracy – wraz z wynikami tych badań. Dokonano też przeglądu informacji i wglądu uzyskanego w toku przeprowadzania ankietowej oceny potrzeb.

### **Strategie zachęcania zakładów pracy do wdrażania programów promocji zdrowia i zapobiegania problemom zdrowotnym.**

Jedną z głównych trudności w rozpowszechnianiu programów promocji zdrowia i programów zapobiegawczych w zakładach pracy i w innych grupach społeczności lokalnych jest konieczność przekonania decydentów, że są to przedsięwzięcia wartościowe. Pracodawcy nie są skłonni do uświadomienia sobie i przyjęcia do wiadomości, jak wartościowe są programy promocji zdrowia i zapobiegania problemom. Wielu z nich uważa pomysł zapobiegania czemuś, co może się wydarzyć, za nieco niejasny i dwuznaczny. Inną trudność w promowaniu tych programów wynika z faktu, że prawdopodobieństwo uzyskania bezpośrednich i uchwytnych wyników jest tu mniejsze niż w innych programach, ponieważ ich skutki mają charakter narastający stopniowo. Ponadto, osoba wdrażająca program nie jest w stanie wskazać, kogo ten program uchronił przed problemami zdrowotnymi. Nie jest więc specjalnie zaskakujące, że pracodawcy często odwołują lub unikają wdrażania takich programów.

Natomiast programy leczenia znacznie łatwiej promować i oceniać. Na przykład, osoba ewidentnie wymagająca leczenia często źle wywiązuje się ze swoich obowiązków. Może się często spóźniać lub wręcz opuszczać dzień pracy lub popadać w konflikty z przełożonymi i współpracownikami. Przedstawiciele firmy z łatwością dostrzegą korzyści z wyeliminowania lub zmniejszenia częstości takich problemów. Ujęte w sprawozdaniach wyniki leczenia stanowią dowód skuteczności programów. Co więcej, przy wdrażaniu programów leczenia, pracodawcy mogą w pewnym zakresie zidentyfikować tych, którym programy te przyniosą korzyść. Obserwuje się więc wymierne korzyści, demonstrujące pracodawcy, że wdrażanie takich programów jest warte zachodu i opłacalne.

Nie należy lekceważyć znaczenia, jakie ma opracowanie skutecznych strategii przekonywania zakładów pracy o użyteczności programów prewencji i promocji zdrowia. Jednym ze sposobów pokonania trudności w promowaniu takich programów może być unikanie stosowania konkretnych nazw programów (tj. leczniczy, zapobiegawczy, promocji zdrowia) i przedstawianie ich jako programy dostosowane do konkretnych potrzeb zakładu pracy. W ten sposób da się przeprowadzić ocenę potrzeb, która określi nam, jaki konkretny program będzie najlepiej służył potrzebom miejsca pracy, bez wzbudzania u pracodawcy apriorycznych postaw za lub przeciw określonemu typowi programu. Co więcej, pracodawcy potrafią zazwyczaj docenić wartość konkretnych, specyficznych programów. Na przykład, pracownicy firmy mogą wskazać potrzebę wdrożenia programu rzucania palenia papierosów. Pracodawca najpewniej dojrzy korzyść z takiego wdrożenia, niezależnie od tego, czy będzie to program leczniczy, prewencyjny lub promocji zdrowia. Wiadomo bowiem, że pracownicy odniosą korzyść w postaci zmniejszenia zagrożenia rakiem płuc, chorobą serca i innymi schorzeniami towarzyszącymi paleniu, a powszechnie wiadomo, że zdrowi pracownicy są z reguły bardziej wydajni w pracy niż chorzy, chociażby ze względu na niższą absencję chorobową.

Inną strategią promowania wdrożeń programów zapobiegawczych jest rozpoczęcie procesu od inicjowania oceny potrzeb w miejscu pracy. Badania potrzeb, określające priorytety dla przygotowania i ulepszenia programu, mogą być niezwykle użytecznym mechanizmem powodowania zmian w postawach wobec zagadnień zapobiegania problemom i promocji zdrowia.

### **Ankietowa ocena potrzeb**

Badania, których celem jest ocena potrzeb w miejscu pracy, polegają na dostarczeniu wszystkim pracownikom firmy kwestionariusza do wypełnienia. Ankiety takie mogą być bardzo użyteczne dla instytucji zainteresowanych wdrożeniem lub ulepszeniem Programów Pomocy Pracownikom (PPP) lub programów pracowniczej opieki zdrowotnej. Konkretnie, szczególnie użyteczne są tam, gdzie usiłuje się osiągnąć jeden, lub wszystkie z niżej wymienionych celów:

- Określenie najkorzystniejszej struktury nowego PPP.
- Określenie koniecznych ulepszeń istniejącego PPP.

- Określenie priorytetów w programowych.

Przeprowadzane wśród pracowników badania ankietowe służą też promowaniu procesów demokratycznych, jako że wszyscy pracownicy mają poczucie uczestnictwa w podejmowaniu decyzji o kształcie przygotowywanego dla nich programu. Jeżeli w danym zakładzie pracy funkcjonuje już PPP, to badania takie często pomagają pracownikom w uświadomieniu sobie ich istnienia i wzmagają świadomość problemów związanych ze zdrowiem.

Badania dotyczące oceny potrzeb można wdrażać jednocześnie z ocenami skuteczności PPP lub badaniami mającymi na celu określenie preferowanej struktury tych programów. W Ontario znacząca część (około 16 procent) dużych firm prowadzi PPP. Ogólnie rzecz biorąc, firmy popierają wdrażanie i ulepszanie PPP, a co za tym idzie wspierają badania, mające ocenić, jak dobrze ich programy działają i mające określić, jakie jeszcze programy należałoby wdrożyć dla zaspokojenia potrzeb ich zakładu pracy. Kwestionariusze wypełniane przez wszystkich pracowników mogą zawierać pytania dotyczące funkcjonowania istniejącego PPP. Włączyć do nich można inne pytania, dotyczące stylu życia i obszarów, jakie powinny zostać ujęte w programie. Odpowiedzi na te pytania mogą być wykorzystane dla określenia obszaru najpilniejszych potrzeb i najlepszych sposobów ich zaspokojenia.

Po ustaleniu potrzeb firmy można dodać kolejne pytania, dotyczące bardziej fundamentalnych zagadnień badawczych. Rodzaj informacji szczególnie interesujących dla pracodawcy może być również użyteczny dla celów badawczych. Na przykład, wiele zakładów pracy, objętych naszymi ocenami potrzeb, wymagało informacji o zasięgu problemów związanych ze stylem życia, takich jak palenie, używanie alkoholu i innych substancji psychoaktywnych oraz poziom stresu. Informacje te były użyteczne w opracowywaniu różnego rodzaju programów, z programami prewencji i promocji zdrowia włącznie. Włączano również pytania dotyczące charakterystyki wykonywanej pracy, które przydatne były w ukierunkowywaniu rozmaitych programów. Związane z charakterem pracy pytania miały również zasadnicze znaczenie w określaniu związków pomiędzy charakterem pracy a piciem alkoholu i używaniem innych środków psychoaktywnych. Informacje tego typu użyte będą przy podejmowaniu decyzji o tym, jakiego rodzaju programy należy ustanowić w różnych środowiskach pracowniczych, aby skutecznie zapobiegać alkoholowym i narkotykowym problemom związanym z rodzajem wykonywanej pracy. Dane uzyskane z poszczególnych zakładów pracy zebrane zostały w jednej, dużej bazie danych. Poddane one zostaną analizie, mającej wypełnić postawione tu cele badawcze.

Innym, ważnym czynnikiem w pozyskiwaniu wsparcia dla tego typu programów ze strony pracodawców jest nawiązanie z firmami długotrwałych układów. Addiction Research Foundation (ARF) [Fundacja Badań nad Uzależnieniami] jest wyjątkowa w tym względzie, że w całym Ontario posiada 27 biur, zatrudniających konsultantów programowych, rozprowadzających informacje o alkoholu i innych substancjach psychoaktywnych wśród zainteresowanych instytucji, w tym wśród zakładów pracy. Z biegiem lat, ci konsultanci programowi nawiązali stosunki z koordynatora-

mi i członkami zarządów PPP w różnych zakładach pracy, a kontakty te są bezcenne w podtrzymywaniu wzajemnego szacunku i zaufania.

### **Problemy metodologiczne, związane z przeprowadzaniem ocen potrzeb w zakładach pracy i sugerowane sposoby pokonywania tych problemów**

Firmy zazwyczaj nie są zainteresowane przeprowadzaniem badań na swoich pracownikach, jeżeli nie widzą bezpośrednich zastosowań wyników tych badań – takich jak opracowanie programów i wytycznych, przynoszących pożytek zakładowi pracy. Zapewnienie świadczeń dla firmy ma zasadnicze znaczenie dla podtrzymania dobrych stosunków roboczych między pracodawcą a naukowcami. Sytuacja taka jest korzystna dla obu stron – pracodawca może zadbać o potrzeby pracowników w zakładzie, a pracownik naukowy może dążyć do osiągnięcia swoich celów badawczych. Obciążanie firmy kosztami badania ankietowego wydaje się zacieśniać wzajemne stosunki, ponieważ wzmocnia to u pracodawcy poczucie własności wobec uzyskanego produktu.

Przy przeprowadzaniu oceny potrzeb w zakładzie pracy niezwykle ważne jest uzyskanie ze strony pracodawców jakichś zobowiązań. Muszą czuć się zobowiązani do wspierania procesu badawczego, a także do wykorzystania jego rezultatów w formie wymiernych działań. Jeżeli przeprowadzona ocena potrzeb wskaże na obszar, wymagający podjęcia intensywnych działań, a nic nie zostanie zrobione, aby potrzeby te zaspokoić, to może nastąpić spadek morale i wydajności pracowników. Już na wstępie badań należy przekonać pracodawcę do przeznaczenia określonych funduszy na ulepszenie istniejących lub wdrożenie nowych programów. Dopóki nie uzyska się takich zobowiązań, nie warto zazwyczaj kontynuować badania potrzeb.

Jeżeli impuls do przeprowadzenia oceny potrzeb wychodzi od koordynatora lub członków zarządu PPP, to prawdopodobieństwo zainicjowania programów prewencji i promocji zdrowia zazwyczaj wzrasta. Ludzie ci są na ogół bardziej zaangażowani w problemy socjalne oraz zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników niż kadra kierownicza. W związku z tym często są orędownikami rozwiązywania tych problemów i wdrażania nowych programów. Ich rolą jest przekonywanie kierownictwa, że badania związane z oceną potrzeb są bardzo cenne w określaniu obszarów zagrożenia wśród pracowników.

Doświadczenia zdobyte w toku przeprowadzania oceny potrzeb w pięciu zakładach pracy sugerują, że dla wdrożenia nowych programów zasadnicze znaczenie mają dwa czynniki: 1) to, skąd wypływa pierwotne zapotrzebowanie na takie badanie i 2) stopień, w jakim kierownictwo czuje się zobowiązane do wykorzystania rezultatów i rekomendacji wynikających z tych badań. W trzech ze zbadanych przez nas zakładów pracy ocena potrzeb zainicjowana została przez członków zarządu PPP, a kierownictwo deklarowało chęć wykorzystania wyników badania dla wdrożenia stosownego programu. W każdym z tych zakładów nowe programy zostały w wyniku badań wdrożone. Natomiast w jednym z badanych zakładów ocena potrzeb wywołana została przez związki zawodowe jako część porozumienia, kończącego spór zbiorowy z pracodawcą. Znamienne, że proces ten nie zakończył się wdrożeniem żadne-

go programu. W piątym z badanych zakładów inicjatywa przeprowadzenia oceny potrzeb wyszła od pracodawcy. Firma ta borykała się od dłuższego czasu z niskim morale i licznymi innymi problemami pracowniczymi. Niektóre wydziały tego zakładu zbojkotowały ankietę i w rezultacie odzysk odpowiedzi wynosił tylko 28 procent. Firma ta miała swoją historię przeprowadzania wśród pracowników ankiet, z których nigdy nic nie wynikało. Niestety, i tym razem nie zainicjowano żadnych nowych programów po zakończeniu przeprowadzanej przez nas oceny potrzeb.

Podczas prowadzenia tych badań okazało się również, że niezwykle istotny jest aktywny udział członków zarządu PPP w procesie zbierania danych; w przeciwnym razie można się spotkać z niskim procentem odpowiedzi na rozproszone ankiety. Niski procent zwrotu ankiet może wprowadzić do badań znaczny błąd systematyczny, ponieważ respondenci mogą nie być reprezentatywni dla całej populacji pracowniczej. Poprawę współczynnika zwrotu można osiągnąć zapewniając rozpropagowanie wśród wszystkich pracowników informacji o zbliżającym się badaniu za pośrednictwem zarządu PPP. To zadanie może być skutecznie wypełnione przez personel PPP, ponieważ cieszy się on na ogół szacunkiem i uznaniem większości zatrudnionych.

Współczynniki zwrotu bywają bardzo różne i w dużym stopniu zależą od procedur zbierania informacji. Przed przystąpieniem do zbierania danych należy poinformować pracowników o celach i korzyściach, jakie przyniesie ma planowane badanie. Cele ten można osiągnąć na kilka sposobów: wysłaniem listów do pracowników, rozproszaniem ulotek, zebraniem informacyjnymi, plakatami na tablicach ogłoszeń i komunikatami przez radiowęzeł. Na ogół jeden tydzień wystarcza na wypełnienie przez pracowników kwestionariuszy. Najwyższe współczynniki zwrotu uzyskuje się wtedy, kiedy ankiety rozdawane są pracownikom w dniu roboczym i dostają oni czas na ich wypełnienie w godzinach pracy. Większość firm jest jednak niechętna takiemu podejściu, ponieważ uważa je za zaburzające normalne funkcjonowanie zakładu. Innym, skutecznym sposobem zwiększenia procentu zwrotów jest nałożenie na kierowników działów obowiązku zebrania danych lub zlecenie kierownictwu wydziału wielokrotnego przypominania wszystkim pracownikom o potrzebie wzięcia udziału w badaniu. Firmy jednak czasem niechętnie angażują kierownictwo działów w zbieranie danych, ponieważ może to zagrażać anonimowości ankietowanych. Niektóre zakłady pracy mają załogi wielonarodowościowe, zatem bariery językowe i kulturowe mogą stwarzać poważne problemy w procesie zbierania danych. Jeżeli wśród pracowników można wyodrębnić znaczącą grupę innojęzyczną, należy uciec się do przetłumaczonych na ich język plakatów, ogłoszeń i samych kwestionariuszy, aby zwiększyć procent respondentów i ograniczyć problemy w zbieraniu informacji. Zastosowanie wielu lub większości wymienionych tu procedur skutkuje na ogół 50-70-procentowym współczynnikiem zwrotu ankiet

### **Wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych dla oceny potrzeb w pięciu zakładach pracy**

Badania przeprowadzono w pięciu różnych miejscach pracy: w policji, rafinerii naftowej, przedsiębiorstwie spożywczym, instytucji oświatowej (wśród pracowni-

ków obsługi) i w szpitalu. Wybór nie był przypadkowy. To organizacje, życzące sobie przeprowadzenia badań ankietowych wśród pracowników, poprosiły o pomoc ze strony konsultantów ARF. Wyniki tych badań były bardzo pożyteczne w ustaleniu potrzeb programowych. Na przykład, w policji badania wskazały na ćwiczenia fizyczne, nadwagę i żywienie oraz stres, jako na istotne problemy nurtujące pracowników. Zarekomendowano więc programy promocji zdrowia, sprawności fizycznej, rozładowywania stresów oraz poradnictwa żywieniowego. W badanym przedsiębiorstwie spożywczym stwierdzono zarówno wysoki odsetek palaczy, jak i znaczne zainteresowanie programem rzucenia palenia, więc taki właśnie program zaproponowano. Pracownicy rafinerii wskazywali na wysoki poziom stresu, silną potrzebę porady w planowaniu finansów i wysoki poziom zainteresowania sprawnością fizyczną. Zarekomendowano więc programy rozładowywania stresów, planowania finansów i sprawności fizycznej.

Wyniki badań ankietowych wskazują również, że pracownicy zakładów objętych PPP nie wykorzystywali ich w dostatecznym stopniu i słabo orientowali się w procedurach korzystania z tych programów. Zarekomendowaliśmy więc kampanie promocji PPP. W każdym zakładzie pracy pytano pracowników, czy wolą aby programy lecznicze prowadzone były na terenie zakładu, czy poza nim. Przytłaczająca większość pracowników wszystkich badanych instytucji opowiedziała się za zewnętrzną lokalizacją – i takie też rekomendacje przedstawiliśmy.

Zebrałiśmy też informacje dotyczące skuteczności PPP na terenie objętych nimi zakładów pracy. Informacja zwrotna od pracowników może wskazać na poważne problemy we wdrażaniu PPP i w konsekwencji spowodować istotne zmiany w tym procesie. Na przykład, w niedawnym badaniu dotyczącym oceny potrzeb i oceny PPP, pracownicy korzystający z tego programu składali poważne skargi na jego koordynatora. Ten szczególny PPP prowadzony był na terenie zakładu, a wszystkie formy pomocy prowadzone były przez tego jednego osobnika. Wielu pracowników korzystających z jego pomocy skarżyło się w indywidualnych załącznikach do ankiety na brak profesjonalizmu koordynatora i naruszanie zasady poufności informacji. Komentarze te dołączyliśmy do raportu wraz z rekomendacją przeniesienia terapii poza teren zakładu i powierzenia jej profesjonalnemu personelowi. Po przeczytaniu raportu koordynator wsparł naszą rekomendację i ustanowiono punkt pomocy poza terenem instytucji. Sam koordynator został przeniesiony na inne stanowisko.

## WNIOSKI

Wiele przeszkód utrudnia wdrażanie programów zapobiegania problemom zdrowotnym i promocji zdrowia oraz prowadzenie badań obejmujących pracowników w ich miejscu pracy. Istnieją strategie pokonywania tych przeszkód. Po pierwsze, stwierdziliśmy, że najlepiej jest ustanowić wspólny cel z pracodawcą, którym to celem najczęściej jest ocena potrzeb przeprowadzona dla ustalenia najlepszych sposobów usprawnienia lub wdrożenia PPP. Po drugie, skutecznym sposobem pokonywania problemów, związanych ze „sprzedaniem” zakładom pracy programów promocji zdro-

wia i zapobiegania problemom zdrowotnym, jest dyskusja o konkretnych, zdefiniowanych programach, a nie ich koncepcyjnym charakterze (np. leczniczym czy prewencyjnym). Po trzecie, bardzo ważne jest ustanowienie długotrwałych kontaktów z firmami. Ten warunek w ARF spełniony jest przez działanie konsultantów programowych z 27 biur terenowych w całym Ontario. I wreszcie, powodzenie i optymalne wyniki procesów oceny potrzeb zależą w znacznej mierze od aktywnego zaangażowania zarządów PPP i kierownictwa przedsiębiorstw na każdym etapie tych przedsięwzięć.

## DYSKUSJA NA SESJI PLENARNEJ SYMPOZJUM

Jeff Cameron został zapytany, w jaki sposób wciągnął młodych ludzi do pomocy w opracowywaniu swego projektu. Cameron odpowiedział, że studentów włączano do komitetu zarządzającego, powoływanego na samym początku każdego programu, i tam wypowiadali się na temat założeń projektu. Brad Zipursky zapytał, czy prowadzono jakieś badania ogniskowane, by stwierdzić dlaczego niektórzy ludzie nie „chwytali” tego programu. Cameron odpowiedział, że na badania ogniskowane brakowało funduszy.

Sandra Putman poprosiła Macdonalda o omówienie sposobów pokonania trudności w przekonywaniu małych firm do ustanawiania Programów Pomocy Pracownikom, które to programy mogą być dla takich firm po prostu za drogie. Macdonald odpowiedział, że jednym z rozwiązań może być tworzenie konsorcjów, takich jak grupa 10 firm zatrudniających po 50 pracowników, obejmujących pulę 500 zatrudnionych, co pozwoli firmom dzielić między siebie koszty programu. Norman Giesbrecht zastanawiał się, jak uczynić PPP atrakcyjnym dla stron, które mogą w inny sposób spoglądać na problemy pracownicze, np. dla kierownictw zakładów i związków zawodowych. Macdonald odpowiedział, że kierownictwo może dostrzegać korzyści płynące z ograniczenia usprawiedliwionej i nieusprawiedliwionej absencji oraz wzrostu wydajności pracy, natomiast dla związków zawodowych istotna będzie ich tradycyjna troska o prawa pracownicze, morale i kwestie humanitarne. Wytłumaczył, w jaki sposób informacje zebrane w procesie oceny potrzeb użyteczne są pracodawcom lub konsultantom programowym w określaniu, czy program ma być prowadzony na terenie zakładu pracy lub poza tym terenem. Zespół badawczy ma nadzieję opracować instrukcję samopomocy dla pracodawców, ze wskazówkami dotyczącymi tego zagadnienia.