

**Dorota Molek-Winiarska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE STRESEM – NOWA KOMPETENCJA MENEDŻERA

---

**Streszczenie:** Współczesny menedżer to niewątpliwie człowiek, który posiada umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami zawodowymi. Oznacza to, że jedną z istotnych kwalifikacji na tym stanowisku jest odporność na stres. Jednakże ważne jest również, by menedżer nie tylko radził sobie ze stresem zawodowym, ale potrafił nim zarządzać w odniesieniu do poszczególnych pracowników i całej organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tematyki programów zarządzania stresem na poziomie organizacji (*organizational level interventions*), a także wskazanie na ważną rolę menedżerów i ich kompetencji w zakresie podejmowania działań interwencyjnych.

**Słowa kluczowe:** stres, zarządzanie stresem, programy interwencyjne, kompetencje.

### 1. Wstęp

Nie ulega wątpliwości, że współczesny menedżer powinien umieć radzić sobie ze stresem zawodowym. Inaczej mówiąc, wśród kwalifikacji interpersonalnych powinien posiadać zdolność do skutecznego zmagania się z trudnymi sytuacjami. Jednakże dziś, gdy istotne jest zarządzanie kapitałem ludzkim, menedżer powinien także mieć kompetencje zarządzania stresem. Oznacza to, że jest jednym z uczestników zorganizowanego procesu redukcji stresu, a więc otrzymuje uprawnienia i możliwości do zmniejszania stresu swoich pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tematyki programów zarządzania stresem na poziomie organizacji (*organizational level interventions*) i wskazanie na istotną rolę menedżerów w odniesieniu do kompetencji związanych z ich wdrażaniem.

### 2. Stres zawodowy i zarządzanie stresem – rozważania definicyjne

Stres w badaniach naukowych ujmowany jest w trzech kategoriach:

- bodźca wywołującego określone stany emocjonalne – wczesne badania nad stresem,
- reakcji organizmu na stawiane mu wymagania (stres fizjologiczny) – podejście prezentowane przez H. Selyego,

- relacji między jednostką a otoczeniem (stres psychologiczny) – teoria R. Lazarusa.

Rozpatrując i analizując sytuacje zawodowe człowieka w organizacji, można zauważyć, iż najbardziej użyteczna w wyjaśnianiu tego zjawiska jest kategoria trzecia. Stres więc jest definiowany zgodnie z koncepcją Richarda Lazarusa jako „szczególna relacja między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyreżającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” [Lazarus, Folkman 1984, s. 19]. Aby nastąpiła reakcja stresowa, człowiek musi ocenić sytuację zewnętrzną jako coś szkodliwego lub zagrażającego mu. Koncepcja ta ujmuje więc stres w kategoriach subiektywnych. Tłumaczy odczuwanie stresu w kategoriach interpersonalnych – jedni ludzie w danej sytuacji odczuwają stres, a inni nie, oraz w kategoriach intrapersonalnych – jednostka w takiej samej sytuacji może raz odczuwać stres, a innym razem może go nie odczuwać.

Stres zawodowy (*occupational stress, work-related stress*) to kategoria stresu odnosząca się do sytuacji pracy. Definiuje się go jako stan psychiczny wynikający z ciągłej interakcji między wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a indywidualnymi zasobami pracownika [Ogińska-Bulik 2006, s.16].

Zarządzanie stresem (*stress management*) to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na pomoc i doskonalenie metod radzenia sobie ze stresem [Molek-Winiarska 2010].

Zdecydowana większość badaczy [Graveling i in. 2008; Cox, Griffiths, Rial-González 2006; Randall, Griffiths, Cox 2005; Dewe, O’Driscoll 2002; Cooper, Liukkonen, Cartwright 1996] wskazuje na podział programów zarządzania stresem ze względu na kryterium zakresu ich oddziaływania. Programy takie dzielą się na działania na szczeblu organizacyjnym (*organizational level interventions*) oraz skierowane bezpośrednio na pracowników (*individual level interventions*). Z punktu widzenia celu oddziaływania programy zarządzania stresem można podzielić na [Cox, Griffiths, Rial-González 2006, s. 111]:

1. Zapobieganie – odpowiednia organizacja pracy w celu eliminacji źródeł stresu.
2. Reagowanie w odpowiednim czasie – oparte na wypracowanych zdolnościach organizacji do dostrzegania pojawiających się problemów i ich rozwiązywania.
3. Rehabilitacja – wspieranie pracowników w radzeniu sobie ze stresem i dojściu do siebie po przeżytych doświadczeniach.

Pierwsza grupa programów dotyczy działań na szczeblu organizacyjnym, druga i trzecia zaś to oddziaływania skierowane na poprawę funkcjonowania jednostki.

### 3. Programy zarządzania stresem na poziomie organizacji

Programy zarządzania stresem na poziomie organizacji są przedmiotem badań i wdrożeń rzadziej niż druga grupa interwencji. W literaturze przedmiotu można odnaleźć programy z tego poziomu przedstawione w tab. 1.

**Tabela 1.** Programy zarządzania stresem na poziomie organizacji

Autorzy	Rodzaje programów
R.A. Graveling, J.O. Crawford, H. Cowie, C. Amati, S. Vohra [2008]	1) partycypacyjne i podmiotowe zarządzanie 2) szkolenia menedżerów w przedmiocie zarządzania stresem 3) wprowadzanie zmian systemu pracy 4) wspieranie rozwoju i podnoszenie kwalifikacji pracowników
T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-González [2006]	1) elastyczne formy czasu pracy 2) zmniejszanie niejednoznaczności i konfliktu ról 3) rotacja pracy 4) osłabianie konfliktu praca-rodzina poprzez programy ochrony pracy, urlopy macierzyńskie, pracę w niepełnym wymiarze godzin dla matek i ojców wracających do pracy po urlopach, ruchomy czas pracy i pracę w domu, 5) szkolenia i sympozja dla menedżerów nt. zarządzania stresem
R. Randall, A. Griffiths, T. Cox [2005]	1) zmiany w rodzaju pracy 2) zmiany w sposobie zarządzania (zarządzanie partycypacyjne) 3) zmiany w organizacji pracy (rotacja)
K.R. Parkes, T.J. Sparkes [1998]	1) socjotechniczne – zmieniające obiektywne warunki pracy a) wprowadzanie elastycznych form czasu pracy b) redukcja przeciążenia pracą c) wprowadzanie ulepszeń w zakresie ergonomii stanowisk pracy 2) psychospołeczne – zwiększające satysfakcję z pracy i wpływające na atmosferę pracy a) zwiększanie autonomii poprzez rotację pracy b) organizowanie wsparcia społecznego c) tworzenie dobrze zdefiniowanych ról zawodowych (przejrzysty opis obowiązków i odpowiedzialności oraz podległości i nadzoru) d) usprawnianie systemu komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Organizacyjne programy zarządzania stresem opierają się na oddziaływaniu nie na poszczególnych pracownikach, ale na system, w którym pracują, głównie poprzez identyfikowanie źródeł stresu zawodowego. Niemniej jednak istotą oceny sprawności funkcjonowania tego systemu w zakresie redukowania stresu jest znajomość jego wpływu na pracowników. Inaczej mówiąc, to pracownicy są w stanie określić źródła stresu i jego skutki zarówno realne, jak i psychologiczne. Aby więc skutecznie wdrażać systemy redukcji stresu na poziomie organizacji, niezbędna jest nieustanna interakcja między pracownikami a zespołem wdrażającym i monitorującym określony program interwencyjny. Celowe jest zatem umieszczenie menedżera wśród osób nadzorujących takie działania i wyposażanie go w niezbędne narzędzia do oceny stresu.

## 4. Kompetencje menedżerów

Rola menedżera w zarządzaniu programami interwencyjnymi jest niezwykle istotna, co wskazuje, iż powinien on mieć niezbędne kwalifikacje, by jej sprostać, a także kompetencje do realizacji założeń zawartych w owych programach. Terminem „kwalifikacje” określono tu, za S. Chelpą, system intrapersonalnych właściwości menedżera, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniu mogą się ujawniać umiejętnościami zawodowymi [Chelpa 2003, s. 18]. Kompetencje zaś rozumiane są jako zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności przypisanych danemu menedżerowi zgodnie z umiejscowieniem jego stanowiska w strukturze organizacji [Listwan (red.) 2005, s. 63].

Brytyjska organizacja HSE<sup>1</sup> działająca na rzecz analizy i redukcji stresu zawodowego wyznaczyła standardy działania dla menedżerów. Są nimi [*The Management Standards...*]:

1. Stosowanie i wdrażanie podejścia rzetelnej oceny ryzyka dotyczącego stresu zawodowego wśród podwładnych.
2. Stosowanie różnych narzędzi oceny stresu, takich jak ankiety czy testy.
3. Promowanie partycypacyjnego podejścia w dyskusjach z pracownikami w celu wypracowania najlepszych sposobów redukcji stresu i jego źródeł.
4. Pomoc we wdrożeniach programów redukcji stresu poprzez:
  - a) identyfikowanie głównych czynników wywołujących stres,
  - b) pomaganie pracownikom w diagnozowaniu rzeczywistych przyczyn stresu,
  - c) gromadzenie niezbędnych danych, dzięki którym organizacja będzie mogła ocenić możliwości redukowania lub eliminowania źródeł stresu zawodowego.

Wyróżnione przez HSE zadania dla menedżera łączą się z posiadaniem licznych kwalifikacji i kompetencji związanych z redukowaniem stresu. Wśród niezbędnych kwalifikacji można wyróżnić:

- sprawne organizowanie czasu i zadań pracowników – umiejętność zarządzania czasem,
- komunikowanie się i rozwiązywanie konfliktów,
- motywowanie – znajomość zasad motywowania i teorii dotyczącej motywacji, potrzeb, aspiracji pracowników,
- dzielenie się odpowiedzialnością i delegowanie uprawnień – umiejętność stosowania elastycznych stylów kierowania,
- podstawowa wiedza z zakresu psychologii pracy i psychometrii.

Wśród kompetencji istotnych do wykonywania wymienionych zadań należy zaliczyć przede wszystkim udział menedżera w aktywnościach pozwalających na

---

<sup>1</sup> Health and Safety Executive.

zwiększenie zasobu wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania stresem. Mogą to więc być kursy lub szkolenia, sympozja, konferencje. Działalność ta łączy się z kolejną istotną kompetencją związaną z aktywnym uczestnictwem w planowaniu i organizowaniu interwencji redukujących stres zawodowy oraz z monitorowaniem i kontrolowaniem jego efektów. Menedżer powinien otrzymywać uprawnienia do działania w zespole zajmującym się identyfikowaniem źródeł stresu i wdrażaniem programów interwencyjnych. Działalność ta powinna być traktowana jako równie istotna jak zarządzanie zespołem podległych pracowników.

Następna ważna kompetencja związana jest z dostępem do niezbędnych narzędzi badania stresu, takich jak testy psychologiczne czy ankiety. Menedżerowie powinni mieć zarówno możliwość i umiejętność ich wykorzystania i interpretacji otrzymywanych danych. Posiadanie takich uprawnień łączy się oczywiście ze szkoleniem w tym zakresie, ale także z odpowiednim czasem poświęconym na tę działalność.

Z badań przeprowadzonych przed P. Dewe i M. O’Driscolla na 540 menedżerach w Nowej Zelandii wynika, iż odpowiedzialność za redukcję stresu w organizacji dotyczy głównie [2002, s. 154]:

- 1) menedżerów i pracowników – 22,4%,
- 2) specjalistów w zakresie radzenia sobie ze stresem (doradców, psychologów, księży) – 22%,
- 3) programów zarządzania stresem na poziomie organizacji – 16%,
- 4) urlopów wypoczynkowych i zdrowotnych – 11%,
- 5) redukcji przeciążenia pracą – 10,3%.

Wyniki prezentowane przez badaczy wskazują, że menedżerowie przede wszystkim dostrzegają odpowiedzialność własną za działania związane z redukcją stresu. W dalszej kolejności uznają za istotne, by współpracować w zakresie redukcji stresu zawodowego ze specjalistami poprzez projektowanie określonych programów na poziomie organizacji i jednostki. Badania te potwierdzają niezwykle istotną rolę menedżerów w ocenie stresu zawodowego, a także potrzebę nadawania im kompetencji w zarządzaniu stresem.

## 5. Obserwacje i implikacje praktyczne

Autorka obecnie prowadzi badania dotyczące praktyki wdrożeń programów interwencyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Wstępne dane uzyskane w badaniach pilotażowych dotyczą niewielkiej próby – kilkunastu przedsiębiorstw. Dane te potwierdzają jednak wnioski z obserwacji oraz praktyki współpracy prowadzonych w latach 2004-2007 z działami personalnymi w 108 średnich i dużych przedsiębiorstwach na terenie Polski południowej i zachodniej. Z analizy danych wynika, iż mniej niż 10% przedsiębiorstw podejmuje działania związane z redukcją stresu zawodowego. Wśród programów zarządzania stresem dominują te skierowane na jednostkę. Programy na poziomie organizacji deklarują trzy spośród badanych przedsiębiorstw. W dwóch przedsiębiorstwach wprowadza się rotację pracy, a także

elastyczne formy czasu pracy. Jedno z badanych przedsiębiorstw wprowadziło również system monitorowania i poprawiania ergonomii stanowisk pracy.

Analizując aspekt angażowania menedżerów w proces zarządzania stresem, zauważa się, że najistotniejszym problemem jest słaby dostęp do metod pozwalających na rzetelną ocenę stresu w organizacjach lub jego brak. Jeśli – zgodnie z przedstawianymi wcześniej badaniami i postulatami – menedżer ma odpowiadać za proces zarządzania stresem, to musi mieć dostęp do niezbędnych narzędzi. Zanim jednak się nimi posłuży w odpowiedni sposób, musi także posiadać wiedzę dotyczącą badania źródeł i skutków stresu. Tymczasem ani jedno z badanych przedsiębiorstw nie zajmuje się analizą danych dotyczących źródeł stresu, poziomu stresu oraz skutków stresu (zarówno finansowych, jak i emocjonalnych). Przyczyn tego problemu należy upatrywać zarówno w niewielkiej liczbie rzetelnych narzędzi do badania stresu, jak i w niskim poziomie wiedzy na temat zjawiska stresu i możliwości oceny jego źródeł w przedsiębiorstwie.

Istotną barierą jest bardzo niski poziom wiedzy na temat realnych i psychologicznych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na skutek stresu zawodowego bądź w ogóle brak takiej wiedzy. Powoduje to, iż menedżerowie nie tylko nie mają możliwości, ale i motywacji do podjęcia działań, które w sposób zorganizowany mogłyby zredukować stres zawodowy. W literaturze przedmiotu można znaleźć coraz więcej doniesień z badań nad kosztami stresu, które przewyższają koszty działań interwencyjnych. Według danych oszacowanych na podstawie doświadczeń amerykańskich przedsiębiorstw roczny koszt kompletnego programu promocji zdrowia w pracy mieści się w granicach 70-130 dolarów na jednego pracownika [Cascio 2001, s. 139]. Tymczasem według badań Brytyjskiej Fundacji Serca roczne szacunkowe koszty redukcji stresu przypadające na jednego pracownika to około 320 dolarów [Cooper, Liukkonen, Cartwright 1996]. Przedstawione dane niezbiecie wskazują, iż jednym z istotnych zadań menedżera powinna się stać działalność związana z analizą i redukcją stresu pracowników.

Odpowiedzią na problem niskiego zasobu wiedzy na temat stresu są oferty ośrodków szkoleniowych i doradczych dotyczące zagadnienia zarządzania stresem i technik jego redukcji. Szkolenia takie mogą ułatwić menedżerom skuteczne zarządzanie stresem. W związku z tym autorka artykułu przeprowadziła analizy ofert szkoleniowych i wywiady z trenerami tzw. szkoleń miękkich w celu uzyskania odpowiedzi na dwa pytania:

1. Jakie jest zainteresowanie tematyką szkoleń lub programami związanymi ze stresem (zarówno zarządzaniem stresem, jak i technikami jego redukcji).
2. Jaka jest oferta owych firm i czy daje możliwość zwiększenia wiedzy dotyczącej zarządzania stresem.

Zarówno badania wśród firm doradczych i szkoleniowych, jak i wywiady z trenerami wskazują na słabe zainteresowanie szkoleniami związanymi z redukcją stresu – średnio zapotrzebowanie na takie szkolenia zgłasza 11% podmiotów, przy czym

dotyczy to w głównej mierze szkoleń z technik radzenia sobie ze stresem, a nie wdrażania programów interwencyjnych.

Wiele ofert szkoleniowych podejmujących temat stresu ze 172 analizowanych, w których tytule znalazło się sformułowanie „zarządzanie stresem”, nie zawiera w swoim programie propozycji działań czy choćby informacji z tego zakresu. Faktyczne programy dotyczące zarządzania stresem na poziomie organizacyjnym i jednostkowym zawiera w swojej ofercie 12 podmiotów, czyli 15% wszystkich analizowanych ofert. Są to oczywiście jedynie elementy całych programów mające na celu uświadomienie istotności i opłacalności wdrażania ich w przedsiębiorstwach. Wśród nich znajdują się takie propozycje, jak analiza źródeł stresu w organizacji, warunków pracy, kosztów finansowych i emocjonalnych, kultury organizacyjnej redukującej stres zawodowy. Najwięcej, bo aż połowa przypadków, dotyczy wdrożenia programów promocji zdrowia<sup>2</sup>.

Wnioski z przytoczonych badań wskazują, iż zainteresowanie zarówno menedżerów i organizacji, jak i doradców personalnych tematem wdrażania programów zapobiegania stresowi i zarządzania nim jest niewielkie. Cieszy jednak zwiększająca się świadomość pracowników związana z omawianym zjawiskiem, to, że pojawiają się kolejne rzetelne narzędzia psychologiczne do jego analizy i coraz nowsze doniesienia z badań nad takimi programami interwencyjnymi, które zakończyły się sukcesem.

## 6. Zakończenie

Dzięki coraz większej wiedzy i odkryciom związanym z wdrożeniami programów zarządzania stresem podejmowanie takich działań przynosi przedsiębiorstwu realne zyski. Jak podaje W. Cascio „dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy<sup>3</sup> i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy” [Cascio 2001, s. 135]. Także T. Cox podaje, za G. Schwartzem, iż 1 dolar wydany na realizację programu zarządzania stresem na poziomie jednostki przynosi do 5,5 dolara zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia siły objawów stresu [Cox, Griffiths, Rial-González 2006, s. 118].

Przedstawione dane i wzrastająca świadomość istotności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach są podstawą do sugerowania rozszerzenia kompetencji menedżerskich o te, które wiążą się z programami zarządzania stresem.

---

<sup>2</sup> Jest to jeden z programów zarządzania stresem na poziomie jednostki (*individual level interventions*).

<sup>3</sup> Zdrowie jest tu definiowane jako równowaga psychiczna, społeczna, emocjonalna, duchowa i intelektualna, co oznacza, że obejmuje również zakres reakcji związanych ze stresem [Cascio 2001, s. 135].

## Literatura

- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunek i dynamika zmian*, Monografie i Opracowania nr 155, AE, Wrocław 2003.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S., *Stress Prevention in the Workplace*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1996.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham Business School, 2006.
- Dewe P., O'Driscoll M., *Stress management interventions: what do managers actually do?*, „Personel Review” 2002, vol. 31, no 1/2.
- Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S., *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, draft report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Molek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, Współczesne Zarządzanie nr 1/2010
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006.
- Parkes K.R., Sparkes T.J., *Organizational interventions to reduce work stress; are they effective?*, contract research report 193/1998 for Health & Safety Executive 1998.
- Randall R., Griffiths A., Cox T., *Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14, no 1.
- Selye H., *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977.
- The Management Standards for Work-Related Stress*, <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>, 3.03.2010.

## STRESS MANAGEMENT – THE NEW COMPETENCE OF A MANAGER

**Summary:** Nowadays a leader of an organization is a person who perfectly manages occupational stress. One of the most wanted interpersonal skills is coping with stress. However, an efficient manager is not only a person who copes with stress, but also one who has competence with stress management interventions. The main aim of this article is to show different organizational level interventions in stress management and the essential role of the managers in these processes.