

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Dorota Molek-Winiarska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW W ASPEKCIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie idei programów redukcji stresu oraz konkretnych działań mających na celu rozwój umiejętności adaptacyjnych pracownika. W pierwszej części artykułu zarysowano pojęcia rozwoju pracownika oraz stresu w pracy. W dalszej kolejności przedstawiono ideę i konkretne przykłady programów mających na celu rozwój umiejętności pracownika w zakresie redukcji stresu. Wskazano także na użyteczność oraz skuteczność poszczególnych działań na podstawie badań zagranicznych. Na koniec przedstawiono badania polskie (przeprowadzone przez autorkę) w zakresie różnorodności programów oraz skuteczności ich wdrażania w przedsiębiorstwach. Wskazano także uchybienia i zaniedbania w zakresie rozwoju umiejętności adaptacyjnych pracownika i jakości wdrażanych w Polsce programów.

**Słowa kluczowe:** stres zawodowy, psychologia organizacji, rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 1. Wstęp

Liczne doniesienia z badań amerykańskich i europejskich wskazują na ogromne koszty psychologiczne i finansowe zaniedbania w dziedzinie rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników w organizacji. W raporcie dla Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wskazuje się, że skutki chronicznego stresu zawodowego odczuwane są przez 35% pracowników polskich organizacji, co plasuje nas na 4 miejscu spośród 27 badanych krajów UE. W tym samym raporcie można znaleźć dane dotyczące rocznych kosztów związanych ze stresem zawodowym w krajach unijnej piętnastki<sup>1</sup>, które wyniosły 20 miliardów euro [Milczarek i in. 2009, s. 112]. Dane te wskazują na potrzebę rozwoju programów, które w sposób systematyczny pozwoliłyby na redukcję nadmiernego stresu w organizacjach oraz rozwój umiejętności poradzenia sobie z nim na poziomie indywidualnych zdolności

---

<sup>1</sup> Badania przeprowadzano w latach 2001-2002. Szerzej o skutkach stresu zawodowego autorka pisze w artykule *Skutki stresu zawodowego*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze ZZL*, red. Z. Janowska, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 312-326.



pracownika. Wymaga to niewątpliwie elastyczności w zarządzaniu kadrami, gdyż stres jest zjawiskiem niezwykle złożonym i zmiennym. W artykule zaprezentowano ideę programów redukcji stresu oraz konkretne działania mające na celu rozwój umiejętności adaptacyjnych pracownika. Przedstawiono badania zarówno polskie (przeprowadzone przez autorkę), jak i zagraniczne w zakresie różnorodności programów oraz skuteczności ich wdrażania w przedsiębiorstwach. Na koniec wskazano także uchybienia i zaniedbania w zakresie rozwoju umiejętności adaptacyjnych pracownika i jakości wdrażanych w Polsce programów.

## 2. Rozwój pracownika w obszarze zarządzania kadrami

Rozwój pracownika to, zgodnie z definicją, działania mające na celu przygotowanie go do wykonywania i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Listwan 2010, s. 211]. Jego celem jest zaspokojenie potrzeb zarówno organizacji w aspekcie obsady stanowisk, jak i pracownika w zakresie samorealizacji, a także sprawna realizacja powierzonych pracownikowi zadań [Listwan 2010, s. 213; Armstrong 2002, s. 425-426; Oleksyn 2011, s. 179]. A. Poczowski wskazuje na poszczególne elementy rozwoju pracownika, do których należy rozwój wiedzy, zdolności, motywacji i umiejętności oraz dbałość o kondycję psychofizyczną pracownika [2008, s. 274]. Na podstawie tych założeń można wnioskować, iż rozwój umiejętności w zakresie redukcji stresu jest jednym z elementów rozwoju pracownika, a co za tym idzie, wchodzi w skład funkcji personalnej.

## 3. Stres w pracy

Stres w pracy (*occupational stress, work-related stress*) w literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej definiowany jest jako zjawisko niekorzystne ze względu na patologiczne skutki chronicznego stresu. Istnieje bardzo wiele koncepcji i definicji stresu zawodowego. Jedne z bardziej znanych to: transakcyjny model stresu T. Coxa, weroński model stresu M. Fąfrowicz i T. Marka, teoria indywidualno-środowiskowego dopasowania R. Van Harrisona, koncepcja R. Karaska wymagania–kontrola czy też teoria nierównowagi wysiłek–nagroda J. Siegrista. Ze względu na ograniczoną wielkość niniejszego artykułu koncepcje te nie zostaną omówione<sup>2</sup>. Teorie te, choć pod wieloma względami różnorodne, opisują stres w kategoriach psychologicznych, jako zjawisko subiektywnie przeżywane przez jednostkę. Dokonując więc pewnego uogólnienia, można stwierdzić, że stres w pracy to stan psychiczny, który związany jest z interakcją między wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a indywidualnymi zasobami pracownika. Człowiek odczuwa stres, gdy wymagania pracy przewyższają zasoby do poradzenia sobie z nimi [Cooper, Payne

---

<sup>2</sup> Omówienie ich można znaleźć w pracy N. Ogińskiej-Bulik [2006] lub w pracy C. Coopera [1987].

1987, s. 26; Lazarus 1966, s. 5; Ogińska-Bulik 2006, s. 16]. Stres pojawia się także wówczas, gdy jednostka traci kontrolę nad działaniami, które podejmuje w organizacji [Cox i in. 2000, s. 3; Cox i in. 2006, s. 32-40; Sauter i in. 1999, s. 6; Schabracq i in. 2003, s. 27].

#### 4. Rozwój umiejętności pracownika przez programy redukcji stresu

Programy redukcji stresu to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na pomoc i rozwój w zakresie metod radzenia sobie ze stresem [Molek-Winiarska 2010, s. 116]. Programy takie dzielą się na działania na szczeblu organizacyjnym oraz skierowane bezpośrednio na pracowników. Spełniają one trzy zasadnicze cele. Po pierwsze, zapobiegają stresowi i usuwają jego źródła, po drugie, dają możliwość rozwoju umiejętności radzenia sobie ze stresem, po trzecie zaś, wspierają pracowników w rekonwalescencji po trudnym okresie. Pierwszy cel realizowany jest zazwyczaj w programach na szczeblu organizacyjnym, drugi i trzeci stanowi podstawę oddziaływania skierowanego na poprawę funkcjonowania jednostki. Oba rodzaje podejmowanych działań wymagają elastyczności w ramach tworzenia i realizowania strategii personalnej, jak również bieżącego oddziaływania menedżerów na pracowników i nieustannego uczenia się radzenia sobie z trudną sytuacją.

Organizacyjne programy redukcji stresu (*organizational level interventions*) dotyczą zmian w zakresie ergonomii stanowisk pracy, zmian w zakresie organizacji pracy i definiowania ról zawodowych, szkoleń dla menedżerów z zakresu zarządzania stresem oraz osłabiania konfliktu praca-rodzina [Graveling i in. 2008, s. 15; Dalgren, Gard 2009, s. 370; Molek-Winiarska 2010, s. 119].

Najczęściej wdrażane programy redukcji stresu skierowane bezpośrednio na pracowników (*individual level interventions*) to [Gardner i in. 2005, s. 139; Cox i in. 2006, s. 118; Graveling i in. 2008, s. 33-85; Molek-Winiarska 2010, s. 122]:

- doradztwo psychologiczne, spotkania terapeutyczne, coaching psychologiczny,
- promocja aktywności fizycznej (ćwiczenia fizyczne, taniec, masaż) oraz relaksacji, medytacji i in.,
- promocja zdrowia w zakresie zdrowego trybu życia,
- szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem.

Ze względu na cel i temat niniejszego artykułu dokonano skrótego omówienia programów tego typu, skupiając się jedynie na szerszym omówieniu szkoleń jako działań, które szczególnie skupiają się na rozwoju umiejętności radzenia sobie ze stresem. Przedstawiono badania amerykańskie, holenderskie i brytyjskie potwierdzające skuteczność szkoleń w tej materii.

Doradztwo psychologiczne wiąże się ze współpracą z psychologiem pracy (organizacji) lub terapeutą. Może przyjmować różne postaci, często w zależności od kraju i kultury organizacyjnej. Programy tego typu mogą dotyczyć sesji indywidualnych

lub grupowych odbywających się z udziałem pracowników danego szczebla w obecności i przy współpracy psychologa. W literaturze przedmiotu oraz w praktyce polskich przedsiębiorstw występują zazwyczaj jako rodzaj coachingu zewnętrznego będącego współpracą menedżera z doświadczonym psychologiem pracy w zakresie rozwoju różnych umiejętności kierowniczych [Czarkowska 2011, s. 51; Sidor-Rządowska 2009, s. 9] lub też bardziej szczegółowo jako coaching psychologiczny [Smółka 2009, s. 47-49]. Jednym z tematów sesji coachingowych jest również stres i sposoby jego redukcji. Zgodnie z badaniami amerykańskimi taki rodzaj działań przyczynia się głównie do redukcji lęku, depresji i symptomów wypalenia zawodowego [Graveling i in. 2008, s. 58].

Aktywność fizyczna wszelkiego rodzaju, czy to uprawianie określonej dyscypliny sportu, czy też ćwiczenia fizyczne w postaci gimnastyki, ćwiczeń na siłowni, marszu czy chodu nordyckiego, to niezwykle efektywny sposób redukcji stresu. Wyjaśnienie tego fenomenu łączy się ze spojrzeniem na stres jako zjawisko istotne w procesie ewolucji zwierząt. Stres jest reakcją instynktowną na zagrożenie życia lub zdrowia. Jego podstawowym zadaniem jest przygotowanie organizmu do jednego z dwóch możliwych działań – walki albo ucieczki. Wszystkie reakcje fizjologiczne (wzrost tętna serca i ciśnienia krwi, zmniejszenie wydzielania gruczołów trawienych, napięcie mięśni, rozszerzenie źrenic itd.) mają przygotować organizm właśnie do walki lub ucieczki. W sytuacjach stresu zawodowego następuje cała gama reakcji przygotowujących organizm do aktywności fizycznej, która *de facto* nie następuje, gdyż sytuacje te nie łączą się zazwyczaj z bezpośrednim narażeniem życia lub zdrowia. Dzięki ćwiczeniom fizycznym następuje jakby „naturalna”, finalna faza odpowiedzi organizmu na stresor [Matteson, Ivancevich 1987, s. 27]. Badania nad skutecznością redukcji stresu przez ćwiczenia fizyczne wskazują, iż wywierają one pozytywny wpływ na redukcję niepokoju, stanów depresyjnych oraz niekorzystnych zmian fizjologicznych [Graveling i in. 2008 s. 59-71; Shulman, Jones 1996 s. 162; Matteson, Ivancevich 1987, s. 28].

Relaksacja to technika polegająca na głębokim oddychaniu (przeponowym) oraz rozluźnianiu mięśni ciała. Z perspektywy psychologicznej relaksacja prowadzi do poczucia zadowolenia, uspokojenia, kontroli nad działaniami jednostki. W sensie fizjologicznym relaksacja prowadzi do obniżenia ciśnienia krwi i tętna serca [Matteson, Ivancevich 1987, s. 24; Schabracq i in. 2003, s. 535]. Dzięki głębokiemu oddychaniu dostarczana jest do krwi duża ilość tlenu, co powoduje usunięcie nadmiaru adrenaliny i zredukowanie negatywnych objawów stresu. Jest wiele różnorodnych technik relaksacji. Jedne skupiają się na ćwiczeniach oddechowych, inne łączą oddychanie z napinaniem i rozluźnianiem mięśni (metoda Jacobsona). Badania prowadzone nad skutecznością techniki relaksacji wśród osób stosujących ją regularnie jako technikę redukcji stresu zawodowego wskazują na takie efekty, jak [Matteson, Ivancevich 1987, s. 25]:

- spadek niepokoju i lepsze samopoczucie,
- wzrost satysfakcji z pracy,

- poprawa relacji interpersonalnych ze współpracownikami i przełożonymi,
- spadek skłonności do opuszczenia organizacji.

Techniki relaksacji często łączone są z medytacją. Istnieje bardzo wiele rodzajów medytacji. Jedną z najbardziej znanych jest medytacja transcendentalna, której twórcą i propagatorem był Maharishi Mahehs Yogi. Celem tej techniki, jak również innych technik medytacyjnych (np. takich jak medytacja Bensona, kliniczna medytacja Carringtona) jest wywoływanie stanu relaksacji przez głębokie oddychanie i wypowiedanie określonego słowa, tzw. mantry. Badania prowadzone nad tą techniką wskazują na wpływ medytacji na obniżanie reakcji stresu fizjologicznego, takich jak wysokie ciśnienie krwi, sekrecja adrenaliny oraz na reakcje psychologiczne – spadek niepokoju, poczucia zmęczenia, subiektywne odczucie ulgi [Schabracq i in. 2003, s. 537].

Programy promocji zdrowia mają na celu ochronę i/lub poprawę zdrowia oraz samopoczucia pracownika w organizacji. Najczęściej są elementem programów mieszanych wprowadzających interwencje na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. W literaturze przedmiotu trudno znaleźć definicje i zakres takich programów. Zdrowie jest tutaj ujmowane w kategoriach bardzo szerokich – prawidłowe żywienie, aktywność sportowa, higiena snu, relacje interpersonalne, życie zgodne z naturą oraz zdrowie psychiczne. Zazwyczaj program taki składa się z regularnych spotkań, warsztatów, seminariów i innych aktywności mających na celu podniesienie wiedzy pracownika na temat zdrowego trybu życia. Zgodnie z badaniami Gravelinga i in. tego typu programy redukują fizjologiczne i psychologiczne skutki stresu zawodowego. Jednakże nie wiadomo, który aspekt (lub aspekty) takiego podejścia wywarł znaczny wpływ na redukcję stresu [Graveling i in. 2008, s. 72-75].

Wśród szkoleń z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem najczęściej przeprowadza się treningi technik kognitywnych oraz poznawczo-behawioralnych. Ich celem jest eliminowanie zniekształceń myślenia, takich jak generalizacja, wyolbrzymianie czy personalizacja, które prowadzą do silniejszego i długotrwałego przeżywania sytuacji stresujących. Techniki poznawczo-behawioralne skupiają się na modyfikacji etykiet i sposobów myślenia, które wywołują nieadekwatną, zbyt silną reakcję stresową. Jednostka uczy się rozpoznawać destrukcyjne przekonania, przypuszczenia, oczekiwania, a następnie eliminować je lub zmieniać na takie, które nie powodują silnej reakcji stresowej i wywołują motywację do konkretnego działania. Modyfikacja myślenia prowadzi do modyfikacji zachowania, które staje się ukierunkowane na efektywne rozwiązanie sytuacji trudnej. Skuteczność technik poznawczych opiera się na transakcyjnej teorii stresu R. Lazarusa, w której to ocena zdarzenia przez człowieka determinuje pojawienie się bądź nie reakcji stresu [Lazarus 1966]. Na podstawie modelu transakcyjnego Lazarusa można wnioskować, że modelowanie i uczenie odpowiedniej oceny poznawczej jest skuteczną techniką redukcji stresu.

Badania przeprowadzone na 45 studiach przypadku przez J.J.L. van der Klinka i in. oraz analizy 35 przypadków K. Richardson i H. Rothstein wskazują, iż najwięk-

szą skuteczność w badaniach wykryto w stosunku do programów rozpoznawania stresu i radzenia sobie ze stresem opartych na podejściu poznawczo-behawioralnym<sup>3</sup> [van der Klink i in. 2001, s. 272; Richardson, Rothstein 2008, s. 75-77]. Również R. Graveling i in. wskazują na efektywność szkoleń dotyczących technik poznawczo-behawioralnych. Dane dotyczące skuteczności tych technik obserwowano i badano na przykładzie 16 organizacji. Po pięciodniowych szkoleniach sprawdzano umiejętności radzenia sobie z sytuacją stresową w ciągu trzech miesięcy. Badanie wykazało pozytywny efekt w 12 organizacjach [Graveling i in. 2008, s. 33-55]. Również badania Gardner i in. wskazują na skuteczność terapii poznawczej, która wykazała poprawę wskaźników fizjologicznych zdrowia u badanych 138 osób personelu medycznego [2005, s. 137-152].

## 5. Programy redukcji stresu w Polsce

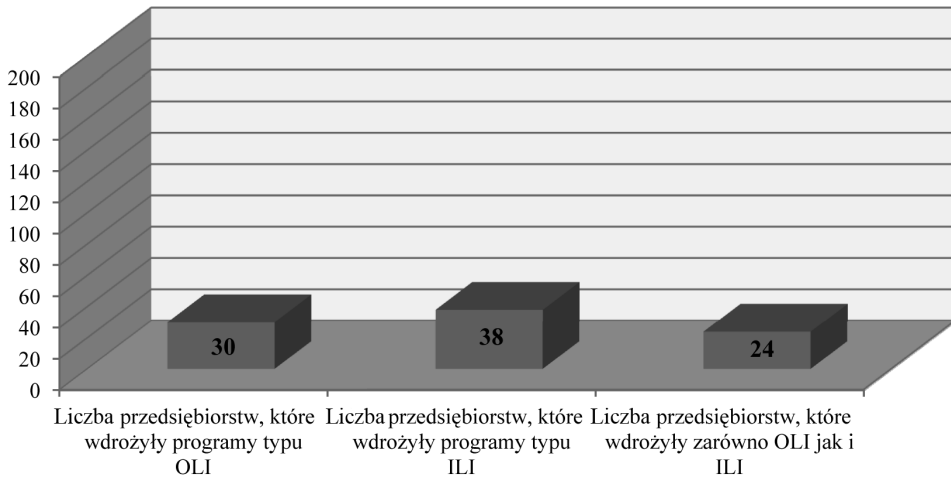
Od 2010 r. autorka prowadzi badania mające na celu identyfikację poziomu i jakości wdrożeń programów redukcji stresu w polskich przedsiębiorstwach. Ze względu na pilotażowy oraz ogólny charakter badań zastosowano ankietę, którą wysyłano drogą e-mailową lub wykonywano *on-line* przez portal ankieta.pl. Kwestionariusz ankiety zawierał 9 pytań dotyczących znajomości oraz stosowania poszczególnych programów redukcji stresu. Kolejne pytania dotyczyły jakości wdrażanych programów, ostatnie zaś wielkości przedsiębiorstwa. Dotychczas w badaniu wzięło udział 200 organizacji. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw wskazuje, że ponad połowę z nich można zaliczyć do dużych, gdyż zatrudniają powyżej 250 osób. 28% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 50-250 osób, natomiast 13% stanowiły przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie wynosi poniżej 50 osób. W pierwszych dwóch rodzajach organizacji ankiety były adresowane do kierowników lub koordynatorów działów personalnych. W przedsiębiorstwach małych osobami wypełniającymi ankietę byli zazwyczaj ich właściciele.

Niniejszy artykuł, ze względu na ograniczony zakres, prezentuje jedynie wycinek z badań. Całkowita suma przedsiębiorstw wdrażających jakikolwiek program to 38 (20%). Dokładny rozkład liczby wdrożeń prezentuje rys. 1. Ze względu na niską liczebność analizowanej próby zdecydowano się na prezentację wyników surowych, a nie procentowych.

Dane przedstawione na rys. 2 przedstawiają liczbę przedsiębiorstw, które wdrożyły programy redukcji stresu na poziomie jednostki.

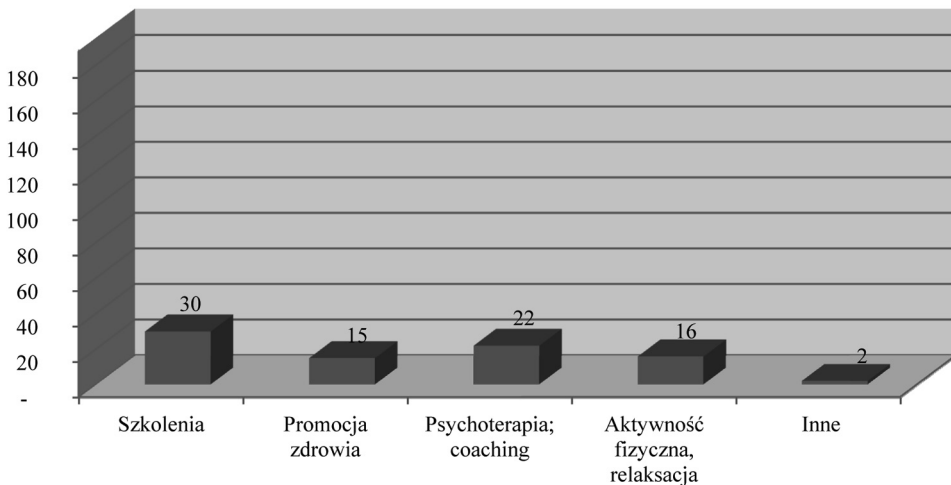
---

<sup>3</sup> W porównaniu ze szkoleniami z technik relaksacji, medytacji oraz programami związanymi z modyfikacją organizacji pracy.



**Rys. 1.** Praktyka wdrożeń programów na poziomie organizacji (OLI) i pracownika (ILI)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

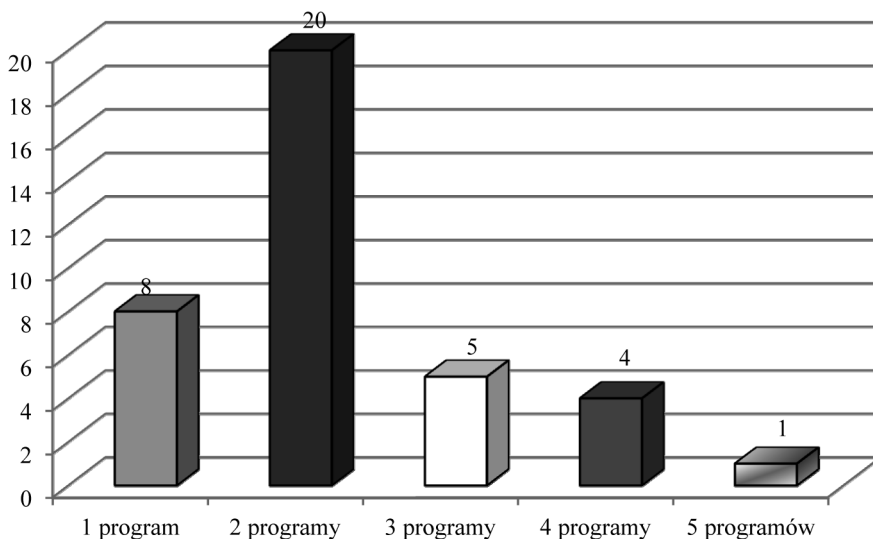


**Rys. 2.** Rodzaje programów typu ILI

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza danych pozwala stwierdzić, że największą popularnością cieszyły się szkolenia podnoszące umiejętności radzenia sobie ze stresem, dalej coaching i programy wsparcia psychologicznego, następnie wsparcie w zakresie aktywności fizycznej, promocji zdrowego trybu życia oraz treningi relaksacyjne. Większość przedsiębiorstw z tej grupy wdrażała zazwyczaj więcej niż jeden program reduk-

cji stresu dla swoich pracowników, co z jednej strony podnosi szanse na obniżenie stresu, ale jednocześnie utrudnia ocenę efektywności każdego z tych programów. Dokładny rozkład liczby wdrożeń ilustruje rys. 3.



**Rys. 3.** Rozkład liczby programów typu ILI

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie rys. 3 można zauważyć, że najwięcej przedsiębiorstw wdrożyło 2 programy redukcji stresu na poziomie jednostki. Dodatkowo w tab. 1 podano szczegółowy rozkład kolejnych programów w badanych przedsiębiorstwach. Wynika z niej, że najczęściej wdrażano same programy szkoleniowe lub w połączeniu ze wspieraniem aktywności fizycznej i relaksacją albo też szkolenia wraz z doradztwem psychologicznym i coachingiem.

Uwzględniając wcześniej przedstawione dane oparte na badaniach międzynarodowych, można oczekiwać dużej skuteczności takich programów w ramach redukcji stresu. Szkolenia bowiem w większości przypadków są ukierunkowane na rozwijanie technik poznawczo-behawioralnych [Molek-Winiarska 2011, s. 104]. To właśnie dzięki nim pracownicy są w stanie nabyć trwałe umiejętności poradzenia sobie z sytuacją trudną, takie jak np.: modyfikacja negatywnych przekonań o własnych ograniczeniach i generalizacji w myśleniu, polepszenie komunikacji z innymi ludźmi, automotywacja czy zarządzanie czasem. Takie umiejętności, wsparte dobrą kondycją fizyczną oraz możliwością rozmowy coachingowej z profesjonalistą, powinny stanowić wręcz idealną broń przeciwko negatywnym skutkom stresu. Tymczasem zarówno intuicja, jak i dane statystyczne dotyczące liczby uzależnień oraz chorób



psychosomatycznych, a szczególnie serca i układu pokarmowego [Adams 2009, s. 31-33; Milczarek i in. 2009, s. 20-24, 112; Mossink 2002, s. 11-17; Sauter i in. 1999, s. 3-5], nie pozwalają w sposób bezrefleksyjny przyjąć tych wniosków.

**Tabela 1.** Szczegółowy rozkład wystąpień programów typu ILI w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj programu	Liczba wystąpień
Szkolenia	5
Szkolenia oraz aktywność fizyczna i relaksacja	5
Szkolenia oraz doradztwo i coaching	5
Szkolenia, promocja zdrowia oraz aktywność fizyczna i relaksacja	4
Aktywność fizyczna i relaksacja oraz doradztwo i coaching	4
Doradztwo i coaching	3
Szkolenia oraz promocja zdrowia	3
Szkolenia, promocja zdrowia, aktywność fizyczna i relaksacja oraz doradztwo i coaching	4
Promocja zdrowia oraz aktywność fizyczna i relaksacja	2
Szkolenia, aktywność fizyczna i relaksacja oraz doradztwo i coaching	1
Szkolenia, promocja zdrowia, aktywność fizyczna i relaksacja, doradztwo i coaching oraz inny program (sesje SPA)	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pierwszą kwestią, która nie pozwala na bezkrytyczne przyjęcie wysuwanych konkluzji, jest niezbyt wysoki odsetek przedsiębiorstw interesujących się tematyką redukcji stresu. Dane wskazują bowiem na zainteresowanie zaledwie jednej piątej spośród polskich (zazwyczaj dużych) przedsiębiorstw tematem rozwoju umiejętności redukcji stresu wśród pracowników – 38 na 200 badanych organizacji. Druga zaś kwestia dotyczy samej jakości wdrażanych implementacji. Słabością przeprowadzonych badań ankietowych jest brak informacji na temat przebiegu owych szkoleń mających na celu rozwój odpowiednich umiejętności. W wypełnianej ankiecie badani menedżerowie mieli jedynie określić, czy były przeprowadzane tego typu szkolenia. Jednakże sposobem na ocenę skuteczności tych działań były pytania ankietowe mające na celu analizę poziomu, skutków oraz źródeł stresu, zarówno przed wdrożeniem, jak i po wdrożeniu określonego programu. Założono, że jeśli organizacja dokonuje badania poziomu i źródeł stresu przed wdrożeniem i po wdrożeniu oraz analizuje jego koszty finansowe i emocjonalne, to jest w stanie przygotować efektywny program redukcji stresu. Spośród badanych 38 przedsiębiorstw wdrażających programy typu ILI zaledwie 3 dokonały kompleksowej oceny poziomu, źródeł i kosztów (emocjonalnych, nie finansowych) stresu. Choć wdrożenia istnieją w 19%



badanych organizacji, ich jakość oraz efektywność są dość niskie. Przedsiębiorstwa nie gromadzą i nie analizują danych dotyczących źródeł stresu w poszczególnych działach lub w poszczególnych grupach zawodowych po to, by odpowiednio dobrać programy interwencyjne. Nie oceniają również skuteczności szkoleń (lub innych programów) przez analizę poziomu i skutków stresu wśród pracowników. Trudno więc wskazać, na ile programy redukcji stresu, a szczególnie szkolenia, przyczyniły się do wzrostu umiejętności poradzenia sobie ze stresem i redukcji jego poziomu oraz skutków w organizacji. Trudno również wskazać powiązania między takimi programami a strategią personalną firmy. Niemniej jednak z punktu widzenia pracownika należy mieć nadzieję, że korzystając ze szkolenia związanego z technikami radzenia sobie ze stresem, nabył on tych umiejętności, których potrzebował w danym momencie z perspektywy jego życia (zawodowego lub/i prywatnego).

## 6. Zakończenie

Zarówno przeprowadzone badania, jak i sam problem stresu i redukcji jego negatywnych skutków wymaga dalszej eksploracji. W literaturze przedmiotu często sygnalizuje się trudności związane zarówno ze zdefiniowaniem stresu, jak i z jego mierzeniem. Niezwykle problematyczną kwestią jest również analiza kosztów stresu. Trudno bowiem oszacować np. koszt absencji wynikającej z nadmiernego stresu w pracy. Trudno również skalkulować „wielkość” odporności pracownika na stres i zdolności adaptacyjne. Niemniej jednak, jak twierdzi W. Cascio, „dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy” [2001, s. 135]. Koszt bowiem takich programów na poziomie jednostki, zgodnie z szacunkami badaczy amerykańskich, wynosi rocznie między 70 a 130 dol. na jednego pracownika [Cascio 2001, s. 139]. W badaniach holenderskich z 2008 r. ustalono średni koszt programów prewencyjnych. Jest to 400 euro na jednego pracownika rocznie. Tymczasem średnie koszty stresu w przeliczeniu na jednego pracownika wskazane przez tychże badaczy wynoszą 1368 euro. [Milczarek i in. 2009, s. 113]. Dane te potwierdzają istotność doskonalenia umiejętności oraz programów mających na celu rozwój pracownika w zakresie radzenia sobie ze stresem, które mogą przyczyniać się do zwiększenia elastyczności w zarządzaniu ludźmi i organizacją.

## Literatura

- Adams J., *Cost savings from health promotion and stress management interventions*, “OD Practitioner” 2009, vol. 14, nr 4.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Cooper C., Payne R., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.

- Cox T., Griffiths A., Barlowe C., Randall R., Thomson L., Rial-Gonzales E., *Organizational Interventions for Work Stress. A Risk Management Approach*, Contract Research Report 286 for HSE, Nottingham 2000.
- Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006.
- Czarkowska L., *Katalizator rozwoju organizacji*, New Dawn, Warszawa 2011.
- Dalgren A.S., Gard G.E., *Soft values with hard impact – a review of stress reducing interventions on group and organizational level*, "Physical Therapy Reviews" 2009, vol. 14, nr 6.
- Gardner B., Rose J., Mason O., Tyler P., Cushway D., *Cognitive therapy and behavioral coping in the management of work-related stress: An intervention study*, "Work and Stress" 2005, vol. 19, nr 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., *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, USA 1966.
- Matteson M.T., Ivancevich J.M., *Individual stress management interventions: evaluations of techniques*, "Journal of Managerial Psychology" 1987, vol. 2, nr 1.
- Milczarek M., Schneider E., Rial-Gonzalez E., *OSH in figures: stress at work – facts and figures*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg 2009.
- Mossink J., *Inventory of socioeconomic costs of work accidents*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg 2002.
- Molek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.
- Molek-Winiarska D., *Szkolenia z technik radzenia sobie ze stresem – czy są skuteczne?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Richardson K.M., Rothstein H.R., *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2008, vol. 13, nr 1.
- Sauter S., Murphy L., Colligan M., Swanson N., *Stress at work*, Publication no. 99-101, NIOSH, www.cdc.gov.
- Schabracq M., Winnubst J., Cooper C., *Work and Health Psychology*, John Wiley&Sons, West Sussex 2003.
- Shulman K., Jones G., *The effectiveness of massage therapy interventions on reducing anxiety in the workplace*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1996, vol. 23, nr 2.
- Sidor-Rządowska M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Smółka P., *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice 2009.
- Van der Klink J.J.L., Blonk R.W.B., Schene A.H., van Dijk F.J.H., *The benefits of interventions for work-related stress*, "American Journal of Public Health" 2001, vol. 91, nr 2.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.

## DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' SKILLS IN THE ASPECT OF COPING WITH STRESS

**Summary:** The main aim of this article is to present the idea of stress management interventions and the direct programmes where the employee's skills of coping with stress are developed. In the first part of the article, concepts of the employee's development and occupational stress are broadly reviewed. It also presents specific interventions that were oriented towards the development of stress management skills (individual level interventions), such as cognitive-behavioral trainings, relaxation or sport activity. According to many international studies, some of those interventions, e.g. cognitive training or health promotion, are more effective and useful than others. At the end of this paper there are results of research on stress management interventions conducted in Poland. The author presents various kinds of individual level interventions and discusses the problem of quality and effectiveness of those actions in Polish companies.

**Keywords:** occupational stress, organizational psychology, human development, human resources management.