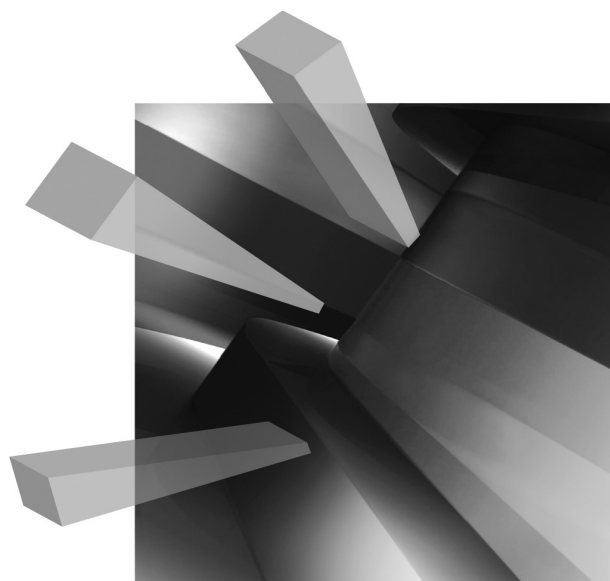


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(16)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn:</b> Statistical models for income distribution in the socio-economic systems .....	9
<b>Michał Ginter:</b> Klasy jako lokalna polityka stymulowania przedsiębiorczości na przykładzie województwa lubelskiego.....	21
<b>Tomasz Ingram:</b> Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami.....	36
<b>Agata Krycia-Chomińska:</b> Wpływ elementów nazwy marki na jej postrzeganie przez nabywców – badanie eksploracyjne .....	48
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach <i>non-profit</i> .....	63
<b>Joanna Mróz:</b> Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników.....	75
<b>Igor Postuła:</b> Problem określenia właściciela ekonomicznego majątku i akcji spółek Skarbu Państwa .....	91
<b>Witold Szumowski:</b> Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej....	109
<b>Katarzyna Szydłowska:</b> Europejskie i polskie hotelarstwo w dobie kryzysu europejskiego .....	119
<b>Stanisław Urban, Mariola Michałowska:</b> Determinanty wyboru konsumentów dotyczące miejsca zakupu. Raport z badań .....	133
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego.....	154

## Summaries

<b>Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn:</b> Modele statystyczne dystrybucji dochodów w systemach społeczno-gospodarczych .....	20
<b>Michał Ginter:</b> Clusters as local policy of stimulating enterprise based on lubelskie voivodeship .....	35
<b>Tomasz Ingram:</b> Measuring organizational culture as talent management program contingencies.....	47
<b>Agata Krycia-Chomińska:</b> The influence of brand name components on purchaser's brand perception – exploratory study.....	62
<b>Anna Marciszewska:</b> Project team management in non-profit organisations.	74
<b>Joanna Mróz:</b> Coaching and mentoring as a response to new challenges in the employees development .....	90

---

<b>Igor Postuła:</b> The specification of economic owner of the state owned companies' property and shares.....	108
<b>Witold Szumowski:</b> Factors conditioning HR function .....	118
<b>Katarzyna Szydłowska:</b> European and Polish hospitality in the times of economic crisis.....	132
<b>Stanisław Urban, Mariola Michałowska:</b> Consumers' choice determinants regarding the place of purchase. Research report .....	153
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Significance of employees' attitudes towards the implementation of stress management interventions.....	165

**Dorota Molek-Winiarska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ZNACZENIE POSTAW PRACOWNIKÓW W PROCESIE WDRAŻANIA PROGRAMÓW REDUKCJI STRESU ZAWODOWEGO**

---

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł przedstawia tematykę postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu. Programy takie są przykładem działań podejmowanych w celu podnoszenia poziomu zdrowia zawodowego wśród pracowników organizacji. Postawy wobec takich działań kształtują się zarówno przed wdrożeniem, jak i po wdrożeniu danego programu i mają istotny wpływ na jego efektywność. Postawy przed wdrożeniem wpływają na skuteczny i terminowy przebieg procesu implementacji programu, postawy po wdrożeniu zaś wyraźnie oddziałują na trwałość i efektywność poczynionych zmian w organizacji pracy. W artykule można znaleźć pewne wskazówki oraz materiały, które mogą zostać wykorzystane w procesie implementacji programu redukcji stresu w organizacji, a także innych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i kierowania ludźmi.

**Słowa kluczowe:** stres, zdrowie zawodowe, postawa, wdrożenie, równowaga praca–życie.

### **1. Wstęp**

Proces wdrażania programów redukcji stresu zawodowego jest działaniem długofalowym. Dotyczy zarówno zmian organizacyjnych, np. w systemie komunikacji, w organizacji stanowisk pracy czy strukturze stanowisk, jak również, a może przede wszystkim, zmian indywidualnych. Zmiany te dotyczą bowiem innego niż dotychczas sposobu myślenia, mówienia i działania. Interwencja mająca na celu redukcję stresu zawodowego wymaga więc precyzyjnego zaplanowania i przygotowania.

Celem artykułu jest przedstawienie różnorodnych postaw wobec wdrożenia programu redukcji stresu. Wskazano na źródła i skutki zachowań przychylnych i negatywnych. Na podstawie doświadczeń związanych z wdrożeniem programu redukcji stresu w dużej organizacji oraz wiedzy opartej na analizie licznych implementacji opisanych w literaturze przedmiotu autorka przedstawiła możliwości kształtowania przychylnych postaw poprzez wykorzystanie metod psychospołecznych (kwestionariuszy, szkoleń). Tak ukształtowane postawy pozwalają bowiem na skuteczne wdrożenie i trwałe efekty interwencji.

## 2. Stres zawodowy i programy jego redukcji

Stres zawodowy jest zjawiskiem psychologicznym, którego doświadcza zapewne każdy pracownik. Jednostka jest w stanie ocenić własny stan psychiczny, by stwierdzić, czy faktycznie przeżywa stres w pracy, czy też nie. Taki wniosek wskazuje, że stres jest zjawiskiem powszechnym i wszystkim znanym, ale także subiektywnym. Utrudnia to więc zarówno definiowanie go, jak i wszelkie analizy badawcze. Niemniej jednak liczne badania psychologiczne, socjologiczne, medyczne oraz z zakresu zarządzania wskazują, że stres zawodowy ma naturę złożoną, a jej eksploracja i wyjaśnianie znacznie przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacji oraz poprawy jakości życia jednostki [Cascio, Boudreau 2011; Cox i in. 2000; Jarecki i in. 2011, s. 162-167; Ratajczak, Heszen-Niejodek 2000; Schabracq i in. 2001]. W literaturze przedmiotu można znaleźć dużą różnorodność koncepcji stresu zawodowego (*occupational stress, work-related stress*). Większość z nich opiera się na relacyjnym podejściu do stresu prezentowanym przez R. Lazarusa. W podejściu tym autor wskazuje, iż stres jest relacją między człowiekiem a otoczeniem. Relacja ta jest oceniana przez jednostkę w kategoriach pozytywnej – co oznacza poradzenie sobie z sytuacją trudną, lub negatywnej – brak kontroli nad sytuacją. W zależności od tej oceny (*primary appraisal*) zostają uruchomione procesy emocjonalne, poznawcze i behawioralne (*secondary appraisal*), które stanowią określone strategie poradzenia sobie lub ucieczki od sytuacji stresującej [Lazarus, Folkman 1984, s. 21]. Takie ujęcie stresu wskazuje, że jest on subiektywnie odczuwany i zależny od wielu czynników wewnętrznych (psychologicznych) oraz zewnętrznych (sytuacja). Stres zawodowy ogólnie można określić jako stan psychiczny wynikający z ciągłej interakcji między zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a niedostatecznymi zasobami pracownika. Według Schabracq i in. stres jest skutkiem spadku lub utraty kontroli nad działaniami podejmowanymi przez pracownika w organizacji [Schabracq i in. 2003, s. 27]. W transakcyjnym modelu stresu T. Coxa stres jest wynikiem transakcji między środowiskiem – potrzebami, wymaganiami, ograniczeniami a jednostką i jej potrzebami, możliwościami i wartościami [Cox i in. 2000, s. 41-43]. Veroński model stresu, opracowany przez M. Fąfrowicz i T. Marka, to relacja między obciążeniem pracą a możliwościami (wydolnością) jednostki [Ogińska-Bulik 2006, s. 18]. Stres powstaje wówczas, gdy obciążenia przerastają możliwości. Teoria indywidualno-środowiskowego niedopasowania (*person-environment fit*) Van Harrisona mówi o tym, że stres jest wynikiem dynamicznego niedopasowania się osoby i otaczającego ją środowiska [Cooper, Payne 1987, s. 260]. Z kolei teoria R. Karaska wskazuje, że stres w pracy pojawia się, gdy jednostka, dokonując porównania między wymaganiami pracy a kontrolą, którą sprawuje nad nimi, stwierdzi, że te pierwsze są zbyt wysokie, a ta druga niska. Taka sytuacja nazywana jest przez autora stanem wysokiego napięcia [Karasek 1979, s. 285-286].

Wspólną cechą podanych wcześniej wybranych teorii stresu zawodowego jest to, że jest to zjawisko psychologiczne przeżywane przez jednostkę w sposób su-

biiektywny. Należy jednak pamiętać, iż takie podejście uzupełnione jest przez inne koncepcje stresu, traktujące go jako zjawisko obiektywne: stres jako bodziec lub w kategoriach medycznych – jako reakcja organizmu na zaburzenie homeostazy<sup>1</sup>.

Niezależnie od rozpatrywanej definicji i teorii stresu, z punktu widzenia zarządzania organizacją istotny jest fakt, iż chroniczny i długotrwały stres zawodowy obniża efektywność działania pracownika i przyczynia się do wzrostu kosztów natury psychosomatycznej oraz finansowej. Wśród tych pierwszych charakterystyczne są konflikty, zła atmosfera pracy, spadek morale, a w dalszym etapie pewne trwałe zaburzenia psychologiczne, jak np. wypalenie zawodowe, nerwice czy nawet psychozy [Kępiński 1986, s. 96; Molek-Winiarska 2011, s. 212]. Skutki somatyczne chronicznego stresu to przede wszystkim zaburzenia funkcjonowania serca i układu krwionośnego [Milczarek i in. 2009, s. 8; Litzke, Schuh 2007, s. 55] oraz trwałe lub przejściowe dolegliwości pokarmowe, endokrynologiczne czy neurologiczne [Milczarek i in. 2009, s. 20; Kamińska i in. 2003, s. 21]. Do skutków finansowych można zaliczyć koszty zwiększonej absencji, fluktuacji, koszty wypadków w postaci odszkodowań dla pracowników, jak i koszt zniszczonego sprzętu, koszty pojawiających się zachowań kontrproduktywnych (kradzieże, wandalizm, sabotaż), w niektórych organizacjach także koszty usług medycznych zapewnianych pracownikom [Cascio, Boudreau 2011, s. 84, 148, 160; Molek-Winiarska 2011; Mossink 2002, s. 15-16].

Programy redukcji stresu (*Stress Management Interventions*) to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na pomoc i rozwój jednostki w zakresie metod radzenia sobie ze stresem [Molek-Winiarska 2010, s. 118]. Programy te znacznie przyczyniają się do obniżenia kosztów stresu zarówno w aspekcie kosztów psychologicznych, jak i finansowych. Badania prowadzone w USA oraz niektórych krajach UE wskazują nawet na trzykrotnie niższe koszty prowadzenia takich programów w stosunku do kosztów stresu [Cascio 2001, s. 139; Cox i in. 2000, s. 27; Milczarek i in. 2009, s. 113].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnorodnych programów zarządzania stresem, gdyż są to zazwyczaj projekty „szyte na miarę” dla konkretnych organizacji i ich problemów. Można jednak dokonać podziału interwencji ze względu na kryterium zakresu wpływania na działania na szczeblu organizacyjnym (*Organizational Level Interventions*) oraz skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*) [Cooper i in. 1996, s. 24; Cox i in. 2000, s. 112; Dewe, O'Driscoll 2002, s. 144; Graveling i in. 2008, s. 15; Richardson, Rothstein 2008, s. 69; Van der Klink i in. 2001, s. 270]. Ze względu na cel działania można mówić o trojakim podziale interwencji [Cox i in. 2000, s. 111; Dalgren, Gard 2009, s. 370]:

---

<sup>1</sup> Podejście bodźcowe prezentowane jest w koncepcji Janisa oraz Reykowskiego [Janis 1958; Reykowski 1966], prekursorem zaś i reprezentantem podejścia do stresu jako reakcji psychofizjologicznej jest Selye [Selye 1977].

- Pierwszego stopnia – diagnoza i eliminacja bądź redukcja źródeł stresu.
- Drugiego stopnia – wspieranie pracowników w radzeniu sobie z istniejącym stresem poprzez rozwój technik i metod.
- Trzeciego stopnia – pomoc psychologiczna lub medyczna w zmaganiu się ze skutkami psychologicznymi i somatycznymi stresu.

Organizacyjne programy redukcji stresu (*Organizational Level Interventions*) należą zwykle do interwencji pierwszego stopnia, gdyż diagnozują i usuwają (lub redukują) źródła stresu [Houtman 2007, s. 28]. Interwencje takie mogą dotyczyć poprawy ergonomii stanowiska pracy, wprowadzenia elastycznego czasu pracy czy dążenia do klarowności ról zawodowych i struktury organizacji [Dalgren, Gard 2009, s. 370; Graveling i in. 2008, s. 15; Molek-Winiarska 2010, s. 119].

Programy redukcji stresu skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*) należą do interwencji drugiego i trzeciego stopnia. Zazwyczaj można je dość szybko wprowadzić i ocenić ich skuteczność. Są również elastyczne i można je dostosować do potrzeb różnych pracowników, zazwyczaj też wymagają znacznie niższych kosztów wdrożenia i monitoringu. Wśród programów zarządzania stresem na poziomie jednostki można wymienić szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem, relaksacji, promowanie aktywności fizycznej czy coaching psychologiczny [Cox i in. 2000, s. 118; Gardner i in. 2005, s. 139; Graveling i in. s. 33-85; Molek-Winiarska 2010, s. 122].

### 3. Źródła i skutki postaw pracowników

Postawy to względnie trwałe dyspozycje do oceniania przedmiotu i reagowania na niego [Marody, za: Nowak 1976, s. 9]. W postawie można wyróżnić trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny [Aronson i in. 1997, s. 314]. Pierwszy z nich dotyczy przekonań i wiedzy jednostki na temat obiektu postawy. Wiedza taka może być bardzo rozbudowana lub też niewielka. Może również być prawdziwa lub zafałszowana. Drugi komponent postawy, zwany emocjonalnym lub emocjonalno-oceniającym, może mieć charakter zintelektualizowanych ocen lub też emocji. Zarówno oceny, jak i emocje wobec obiektu postawy mogą przybierać określony kierunek (pozytywny lub negatywny) oraz intensywność (silną lub słabą). Wiele postaw można uporządkować ze względu na ten komponent, poczynając od postaw silnie dodatnich (aprobata, emocje pozytywne), poprzez postawy prawie „neutralne” aż do postaw silnie negatywnych (dezaprobata, emocje negatywne). Często jednak komponent emocjonalno-oceniający jest ambiwalentny, np. „cenię go, ale nie lubię”.

Komponent behawioralny to pewien zespół dyspozycji do zachowania się w określony sposób wobec obiektu postawy. Może to być pewien program działania postrzegany przez podmiot jako zamiar, pragnienie, dążenie czy powinność.

Wszystkie trzy komponenty są ze sobą powiązane i zależne od siebie. Oznacza to, że każdy z nich może modyfikować postawę jednostki. Istotne jest również to, że postawa jest zawsze wobec czegoś, a więc istnieje obiekt postawy, oraz postawa jest zawsze czyjaś, a więc istnieje podmiot postawy.



W wielu organizacjach, zwłaszcza dużych, pracownicy są zaangażowani w różne projekty, czasami dotowane z funduszy europejskich, czasami będące częścią programów pochodzących z centrali firmy lub podejmowane przez zarządzających organizacją. W jednym z dużych przedsiębiorstw, z którymi autorka niniejszego artykułu podjęła współpracę, dyrektor wyznał, iż w obecnej chwili pracownicy uczestniczą w 150 projektach. Nie jest więc zaskakujące, że postawy pracowników wobec kolejnego już projektu są raczej nieprzychylnie. Wiązą się bowiem z dodatkowymi obowiązkami, wiedzą, którą trzeba przyswajać, oraz poczuciem, że wzrosną oczekiwania wobec pracownika na skutek wdrożenia projektu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć raporty z badań na temat oceny i kształtowania postaw pracowników w stosunku do różnorodnych programów redukujących stres zawodowy lub podnoszących satysfakcję z pracy [Cox i in. 2000; Nielsen i in. 2007; Randall i in. 2007]. W badaniach duńskich przeprowadzonych wśród 538 pracowników różnych organizacji sprawdzano wpływ oceny pracowników w stosunku do wdrażanych programów interwencyjnych na efekty tych programów. Wyniki wskazują, że istotna jest zarówno wstępna ocena pracownika w stosunku do programu, w którym dopiero ma uczestniczyć, jak i ocena jakości programu, w którym już uczestniczy. Rozgraniczenie to jest niezwykle istotne, obie bowiem postawy u jednego pracownika mogą być diametralnie różne. W uproszczeniu możemy więc zaobserwować 4 rodzaje sytuacji:

Sytuacja	Postawa pracownika przed wdrożeniem	Postawa pracownika po wdrożeniu
1	negatywna	negatywna
2	negatywna	pozytywna
3	pozytywna	negatywna
4	pozytywna	pozytywna

W pierwszej sytuacji, która jest oczywiście najmniej korzystna dla efektywności wdrożenia i powodzenia programu, pracownik przejawia opór wobec działań podejmowanych w programie.

Postawa negatywna przed wdrożeniem może się wiązać z obawą pracownika, że uczestnictwo w programie „obnaży” jego słabe strony i przyczyni się do utraty pewnych korzyści, np. prestiżu, stanowiska, możliwości awansu, premii lub nawet pracy. Negatywna postawa łączy się również z niewiedzą na temat stresu zawodowego i jego konsekwencji oraz technik poradzenia sobie z nim. Wielu pracowników sądzi, że radzenie sobie ze stresem jest działaniem, które każdy musi sam wykonywać i nie należy przyznawać się do tego, że ma się trudności w tej kwestii. Wielu z nich ignoruje objawy psychofizyczne stresu, nie zdając sobie sprawy z ich konsekwencji dla zdrowia i samopoczucia.

Inną przyczyną postawy negatywnej przed wdrożeniem jest obawa o zwiększenie ilości pracy, natłok dodatkowych zadań, które utrudnią wykonanie dotychczasowych obowiązków.

Wreszcie niechęć wobec wdrożenia może się brać także ze złych doświadczeń wynikających z uczestnictwa w dotychczasowych projektach z zakresu ZZL. Doświadczenie złej organizacji projektu, braku efektów wdrożenia, braku poprawy jakości pracy mogą stanowić podstawy do ukształtowania się negatywnej postawy wobec „kolejnych pomysłów” proponowanych przez specjalistów działu zasobów ludzkich.

Z kolei postawa pozytywna może wynikać z braku wymienionych wyżej negatywnych doświadczeń. Może ona również być związana z określonym typem osobowości i temperamentu pracownika, który z reguły nastawiony jest na nowe wyzwania, otwarty na nowe doświadczenia, pewny siebie.

Pozytywną postawę wobec wdrożenia należy ukształtować, i jest to podstawą do rozpoczęcia działań interwencyjnych, gdyż bez niej istnieje spore ryzyko fiaska w procesie implementacji<sup>2</sup>.

W celu głębszego zrozumienia istotności postaw po wdrożeniu programu redukcji stresu warto nieco przybliżyć sam proces implementacji. Po kilku etapach przygotowań owych programów i harmonogramu ich wdrożeń sam proces implementacji polega głównie na tym, że uczestnicy (pracownicy szeregowi oraz ich przełożeni) dokonują pewnych istotnych zmian w zachowaniu, reagowaniu na określone sytuacje. W przypadku wdrożenia organizacyjnego programu redukcji stresu zmiany dokonują się w procesie wykonywania określonych procedur, zakresu obowiązków i odpowiedzialności lub czasu pracy. Takie działania są podejmowane tylko wtedy, gdy postawy wobec wdrożenia są przychylne lub pozytywne.

Negatywna postawa po wdrożeniu może wynikać z:

- niedoinformowania o celu i skutkach programu,
- przeciągającego się i długotrwałego procesu wdrożenia,
- słabej jakości procesu wdrożenia,
- nieprawidłowej diagnozy źródeł stresu zawodowego,
- wdrażania pomysłów redukcji stresu bez konsultacji z uczestnikami,
- negatywnej postawy na początku wdrożenia,
- braku poczucia, że program przyczyni się do trwałych zmian w organizacji.

Postawy pozytywne wśród pracowników przedsiębiorstw, które wdrożyły programy redukcji stresu, ukształtowały się przede wszystkim pod wpływem partycypacji w rozwiązaniach i modyfikacjach działań związanych ze stresem pracowniczym<sup>3</sup>.

Na pozytywne postawy po wdrożeniu ma wpływ również kierownictwo organizacji, które aktywnie wspiera proces wdrożenia, a po jego zakończeniu nadal zachęca pracowników do stosowania propozycji wdrożonych zmian. Na tym poziomie istotne jest również kontrolowanie działań podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za wdrożenie, a więc zazwyczaj kierowników niższego szczebla. Kierownictwo organizacji analizuje i wyciąga wnioski, czy po wdrożeniu ta grupa ludzi

---

<sup>2</sup> O kształtowaniu postaw napisano w dalszej części artykułu (punkt 4).

<sup>3</sup> Przykłady wdrożeń programów redukcji stresu opisanych na podstawie 20 interwencji w organizacjach europejskich można znaleźć w: [*Prevention of Psychological...* 2002; Bell 2001].

faktycznie modyfikuje swoje zachowania i wspiera pozostałych uczestników we wdrażaniu zmian na stanowisku pracy.

#### **4. Sposoby kształtowania prowdrożeńowych postaw pracowników**

Kształtowanie postaw prowdrożeńowych przed rozpoczęciem implementacji wiąże się przede wszystkim z dobrze przemyślaną i zaplanowaną akcją informacyjną o programie. W tej kwestii warto wykorzystywać dostępne w danej organizacji kanały informacyjne. W jednym z przedsiębiorstw, w których autorka dokonywała wdrożenia, wykorzystano ekrany wizyjne umieszczone w różnych miejscach firmy (stołówka, pokój socjalny, korytarz), przez które wyświetlano krótkie prezentacje na temat stresu oraz sposobów radzenia sobie z nim oraz informacje o tym, że wkrótce program taki zostanie uruchomiony dla pracowników.

Innym sposobem są plakaty i ulotki rozdawane pracownikom przez przedstawicieli działu personalnego lub BHP oraz zaplanowane wspólne lub indywidualne spotkania z ekspertem, który będzie dokonywał wdrożenia takiego programu.

W celu zbadania postaw przed wdrożeniem oraz zweryfikowania skuteczności dotychczasowej akcji promocyjno-informacyjnej autorka wykorzystywała w procesie wdrożenia ankietę, której fragment przedstawiono poniżej.

Dzięki wynikom tej ankiety łatwiej jest podjąć decyzję o rozpoczęciu procedury wdrożenia lub rozszerzeniu i wydłużeniu akcji promocyjno-informacyjnej.

Innym sposobem weryfikacji oporu wobec programu może być badanie psychologiczne. Można tu wykorzystać test STAI, który bada poziom lęku. STAI, czyli Inwentarz Stanu i Cechy Lęku, jest polską wersją amerykańskiego kwestionariusza STAI (*State-Trait Anxiety Inventory*) autorstwa C.D. Spielbergera, R.L. Gorsucha i R.E. Lushene'a opracowanego w 1970 roku. Badaczami i autorami polskiej wersji kwestionariusza są M. Tysarczyk i K. Wrześniewski. Metoda ta przeznaczona jest do badania lęku rozumianego jako „względnie stała cecha osobowości” [Wrześniewski i in. 2002, s. 5]. Daje również możliwość mierzenia lęku rozumianego jako stan będący skutkiem reakcji na bodźce zewnętrzne. Lęk-stan opisywany jest przez C.D. Spielbergera jako „subiektywne, świadomie postrzegane uczucia, obawy i napięcia, którym towarzyszy związana z nimi aktywacja [...] autonomicznego układu nerwowego” [Wrześniewski i in. 2002, s. 5]. Kwestionariusz składa się z dwóch części: X-1 mierzącej lęk-stan oraz X-2 badającej lęk-cechę. W celu identyfikacji oporu wobec wdrożenia istotna jest pierwsza część kwestionariusza dotycząca mierzenia lęku jako stanu w odpowiedzi na zmiany zachodzące w organizacji podczas wdrażania innowacji. Wysokie wyniki w tej części testu oznaczają wysoki poziom lęku, a co za tym idzie możliwości wystąpienia różnego rodzaju zachowań interpretowanych jako opór wobec zmian. W badaniach prowadzonych przez autorkę test ten pozwalał na identyfikację grup o wysokim lęku i podejmowanie działań mających na celu redukcję oporu wobec zmian [Molek-Winiarska 2005].

**Tabela 1.** Fragment ankiety weryfikującej postawę pracownika przed wdrożeniem programu redukcji stresu

1.	<b>Czy uważasz, że praca w firmie wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym i stresem?</b> → Zdecydowanie tak → Raczej tak → Raczej nie → Zdecydowanie nie
2.	<b>Czy uważasz, że warto byłoby podjąć działania redukujące stres w pracy?</b> → Zdecydowanie nie warto → Raczej nie ma sensu → Warto → Zdecydowanie warto
3.	<b>Czy chciałbyś uczestniczyć w programie redukcji stresu w pracy?</b> → Zdecydowanie tak → Raczej tak → Raczej nie → Zdecydowanie nie
5.	<b>Czy widzisz potrzebę pewnych zmian na swoim stanowisku pracy w celu redukcji obciążenia i stresu?</b> → Zdecydowanie tak → Raczej tak → Niezbyt → Zdecydowanie nie
6.	Czy chciałbyś podnieść swoje umiejętności radzenia sobie ze stresem w pracy? → Tak, szczególnie w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacji z innymi pracownikami</li> <li>• radzenia sobie z presją czasu</li> <li>• poznania swoich mocnych stron i ograniczeń</li> <li>• innych umiejętności/spraw – jakich? .....</li> </ul> → Nie, nie widzę możliwości ani potrzeby wykorzystania ich w obecnej pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotną kwestią jest również podjęcie decyzji o tym, kiedy rozpoczyna się wdrożenie. Należy bowiem rozpoznać, czy jest to dla organizacji dobry czas na wdrożenie. W tym aspekcie warto rozpocząć działania od analizy sytuacji na rynku oraz nastrojów panujących wśród załogi. Jedna z firm odmówiła współpracy w zakresie wdrożenia programu redukcji stresu ze względu na zbliżającą się fuzję z inną organizacją. W pierwszym odruchu zarządzający byli zainteresowani wdrożeniem, gdyż zmiana, która ich czekała, była niewątpliwie związana z dużym stresem. Warto więc byłoby pracowników przygotować na zmaganie się z nim. Jednakże, jak słusznie zauważono, uczestnictwo w programie redukcji stresu przed fuzją zostałyby przez niektórych pracowników odebrane jako wstęp do outplacementu. Tak więc postawy wobec programu byłyby skrajnie negatywne, a sam program prawdopodobnie przyniósłby więcej szkody niż pożytku.

Kiedy więc warto rozpocząć wdrożenie? W literaturze przedmiotu wskazuje się, że programy redukcji stresu nie powinny być wdrażane wtedy, gdy pracownicy odczuwają wysokie natężenie stresu oraz skutki jego działania są widoczne. Nie są to programy typu „gaszenia pożarów” [Bauer, Jenny 2007]. Niestety, taki jest zazwyczaj powód rozpoczęcia działań. Programy redukcji stresu przynoszą największy efekt, gdy wdrożenie przeprowadzane jest w czasie stabilizacji firmy i w miarę dobrej kondycji finansowej, a także wtedy, gdy pracownicy deklarują średni poziom odczuwanego stresu, a jego skutki nie są takie dotkliwe zarówno od strony psychologicznej, jak i finansowej.

Kształtowanie postaw prowdrożeńowych po zakończeniu implementacji jest również niezwykle istotne z punktu widzenia skuteczności programu i trwałości wdrożonych zmian.

Badacze twierdzą, że udział pracowników w tworzeniu i wdrażaniu programu redukcji stresu jest konieczny, ale niewystarczający, aby program taki przyniósł założone rezultaty. Istotne są tu dwie sprawy. Po pierwsze, pracownik musi ocenić program interwencyjny jako ciekawy i warty uczestnictwa na podstawie informacji, które otrzyma, zanim przystąpi do niego. Po drugie zaś, kiedy pracownik jest uczestnikiem takiego programu, musi go spostrzegać jako działanie wysokiej jakości, które doprowadzi do trwałych zmian w funkcjonowaniu organizacji. Zgodnie z badaniami ci pracownicy, którzy spostrzegają program jako słaby i nieprzynoszący zasadniczych zmian, nie będą zaangażowani w proces planowania i implementowania programu. Dodatkowo będą osłabiać własne możliwości zmiany zachowania stresogennego, co wpływa na niską ocenę realizacji założonych efektów wdrożenia

**Tabela 2.** Przykładowa ankieta postawy i oceny pracownika wobec programu

Pytanie ankietowe ( <i>i jego cel</i> )	Możliwości odpowiedzi
1. Czy słyszałeś o tym projekcie, zanim otrzymałeś kwestionariusz (z materiałów, ulotek, informacji firmowych)? ( <i>ustalenie postawy wobec uczestnictwa w programie</i> )	1= tak, bardzo dużo 2= tak, coś słyszałem 3= tak, trochę 4= nie, w ogóle
2. Czy miałeś wpływ na to, co się realizuje w tym projekcie? ( <i>ustalenie oceny wpływu na program</i> )	1= tak, w bardzo dużej mierze 2= tak, dość znacznie 3= tak, ale w tylko w niewielkim zakresie 4= nie, w ogóle
3. Co sądzisz o działaniach podjętych w tym projekcie? Jak oceniasz ich jakość? ( <i>ustalenie oceny jakości programu</i> )	Skala 1-7 (1 = są bardzo dobre, wysokiej jakości, 7= są bardzo słabe, słabej jakości)
4. Czy sądzisz, że działania w tym projekcie doprowadzą do trwałych zmian w działaniu organizacji (twojego działu)? ( <i>ustalenie oceny trwałości zmian/efektów programu</i> )	1= tak, w bardzo dużej mierze 2= tak, dość znacznie 3= tak, ale w tylko w niewielkim zakresie 4= nie, w ogóle

Źródło: [Nielsen i in. 2007, s. 798].

[Nielsen i in. 2007, s. 793-804]. W tab. 2 zaprezentowano przykładową ankietę pomocną w analizie postawy i oceny pracownika wobec programu interwencyjnego.

Analizując postawę pracownika wobec wdrożonego systemu, należy również wziąć pod uwagę czynniki niezwiązane bezpośrednio z jakością procedury wdrożenia i jego przebiegu. Randall, Cox i Griffiths definiują te czynniki jako mikroprocesy oraz kontekst [Randall i in. 2007, s. 1184]. Do mikroprocesów należy zaliczyć warunki pracy, takie jak obciążenie ilościowe pracą, równowaga praca-dom, obowiązki zawodowe, stopień wpływu na własną pracę oraz relacje ze współpracownikami. Kontekst stanowią wielkość organizacji i jednostki, w której zatrudniony jest pracownik, rodzaj działalności prowadzonej przez organizację (produkcja, usługi), przygotowanie do wykonywanego zawodu (wykształcenie, uprawnienia). Czynniki te mogą mieć pośredni wpływ na kształtowanie postaw wobec wdrożenia i muszą być wzięte pod uwagę w trakcie oceny wdrożenia. Badacze proponują prowadzenie wywiadów z pracownikami w celu identyfikacji ewentualnych problemów z zastosowaniem wskazanych w interwencji sposobów działania (tab. 3).

**Tabela 3.** Przykład pytań do wywiadu z pracownikami wykorzystany w procesie oceny wdrożonego programu redukcji stresu

Pytania o wdrożenie:	1. Z jakiego powodu powstał program, co miał zmienić i jak był zaprojektowany?
	2. Czy program był wdrożony tak dobrze, jak to tylko możliwe?
Pytanie o mikroprocesy:	3. Jaki wpływ wywarło wdrożenie programu na obecną pracę na stanowisku?
Pytania o kontekst:	4. Czy coś przeszkadza programowi w tym, by był tak efektywny, jak to tylko możliwe?
	5. Co mogłoby sprawić, by ten program był jeszcze lepszy?

Źródło: [Randall i in. 2007, s. 1191].

Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy wskazują, iż najbardziej istotna w procesie oceny i kształtowania postaw powdrożeniowych jest analiza mikroprocesu.

## 5. Zakończenie

Wdrażanie programów, których celem jest podniesienie świadomości i poziomu zdrowia zawodowego, jest jeszcze ciągle w Polsce niedoceniane. Trudno jest bowiem w oparciu o dotychczasowe badania dowiedzieć, że inwestowanie w takie programy jest opłacalne czy efektywne. Dane z badań prowadzonych w krajach UE wskazują, że takie działania są efektywne, ale w okresie długofalowym (5 lub więcej lat) oraz wymagają wnikliwych analiz z zakresu controlingu personalnego, aby można było uzyskać dane dotyczące wpływu stresu zawodowego na wydajność pracownika

i efektywność organizacji [Bauer, Jenny 2007]. Niemniej jednak warto się cieszyć ze wzrastającej świadomości zarządzających organizacjami w kwestii doceniania wartości, jaką jest pracownik, a dokładniej zdrowy pracownik, którego kapitał intelektualny może się przyczynić do wzrostu konkurencyjności firmy na rynku.

## Literatura

- Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Bauer G., Jenny G., *Development, implementation and dissemination of occupational health management: Putting salutogenesis into practice*, EAOHP, Castelo da Maia, ISMAI, 2007.
- Bell J., *Employee involvement in health and safety: Some examples of good practice*, Health & Safety Laboratory, HSE, 2001, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk).
- Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi*, WoltersKluwer Business, Warszawa 2011.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Cooper C., Liukkonen P., Cartwright S., *Stress prevention in the workplace*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1996.
- Cooper C., Payne R., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Cox T., Griffiths A., Rial González E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport dla EU OSHA, Nottingham 2000.
- 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, no. 6.
- Dewe P., O'Driscoll M., *Stress management interventions: what do managers actually do?* "Personel Review" 2002, vol. 31, no. 1/2.
- Gardner B., Rose J., Mason O., Tyler P., Cushway D., *Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work-related stress: An intervention study*, "Work & Stress" 2005, vol. 19, no. 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.
- Houtman I., *Work-related stress*, Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.
- Janis I., *Psychological Stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, Wiley&Sons, New York 1958.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010.
- Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A., *Panowanie nad stresem*, Helion, Gliwice 2003.
- Karasek R., *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, "Administrative Science Quarterly" 1979, no. 24.
- Kępiński A., *Psychopatologia nerwic*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1986.
- Lazarus R., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007.
- Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny – pojęcia, postawa*, PWN, Warszawa 1976.
- Milczarek M., Schneider E., Rial González E., *OSH in figures: Stress at work – facts and figures*, Report for EU OSHA, Luxembourg 2009.
- Molek-Winiarska D., *Kwestionariusz STAI jako metoda badania oporu wobec zmian w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4.
- Molek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.

- Molek-Winiarska, D., *Skutki stresu zawodowego*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Mossink J., *Inventory of socioeconomic costs of work accidents*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2002.
- Nielsen K., Randall R., Albertsen K., *Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions*, "Journal of Organizational Behavior" 2007, nr 28.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006.
- Prevention of Psychological risk and stress at work in practice*, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, Spain 2002, <http://osha.eu.int/ew2002/>.
- Randall R., Cox T., Griffiths A., *Participants' accounts of a stress management intervention*, "Human Relations" 2007, no. 8
- Ratajczak Z., Heszen-Niejodek I., *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2000.
- Reykowski J., *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, PWN, Warszawa 1966.
- Richardson K.M., Rothstein R.H., *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2008, vol. 13, no. 1.
- Schabracq M., Cooper C., Travers Ch., van Maanen D., *Occupational Health Psychology: The Challenge of Workplace Stress*, BPS Books, Leicester 2001.
- Schabracq M.J., Winnubst J.A., Cooper C.L., *Work & Health Psychology*, John Wiley&Sons, West Sussex 2003.
- Selye H., *Stres okielznany*, PIW, Warszawa 1977.
- Terelak J., *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995.
- 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, no. 2.
- Wrześniewski K., Sosnowski T., Matusik D., *Inwentarz stanu i cechy lęku STAI. Polska adaptacja STAI. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2002.

## SIGNIFICANCE OF EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARDS THE IMPLEMENTATION OF STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS

**Summary:** This article presents the issue of employees' attitude towards stress management interventions and occupational health interventions. According to different studies, workers' attitudes before the implementation of the intervention influence effectiveness and time-efficiency of the process of implementation of stress intervention as well as they affect the permanence of changes at organizational and individual level of stress management after the implementation of the intervention. In the article, some advice and guidelines which can be used in the process of implementation of different kinds of work-life balance programs and other HRM activities are presented.

**Keywords:** work-related stress, occupational health, attitude, implementation, work-life balance.