

**Dorota Molek-Winiarska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PROGRAMY REDUKCJI STRESU ZAWODOWEGO W POLSCE I INNYCH KRAJACH UE

---

**Streszczenie:** W krajach Unii Europejskiej prowadzi się liczne badania zarówno podłużne (od ponad 20 lat), jak i poprzeczne (obecnie we wszystkich krajach UE oraz Norwegii), dotyczące poziomu oraz skutków stresu w pracy. Wyniki tych badań wskazują, iż stres związany z pracą jest z roku na rok coraz dotkliwiej odczuwany i ma coraz większy wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Niniejszy artykuł ma na celu wyjaśnienie, czym jest stres zawodowy oraz jakie są jego skutki dla pracownika i organizacji. Prezentuje również różnorodne programy redukcji stresu, stosowane szeroko w niektórych krajach UE. Na koniec przedstawiono także badania polskie dotyczące znajomości i powszechności wdrożenia przedstawianych programów interwencyjnych.

**Słowa kluczowe:** stres, stres zawodowy, zarządzanie stresem, psychologia, emocje.

### 1. Wstęp

Człowiek we współczesnym świecie musi radzić sobie z wieloma obciążeniami natury psychologicznej i społecznej. Dążenie do sukcesu zawodowego i dyspozycyjności oraz dbałość o ciągle podwyższanie własnych kwalifikacji może przerodzić się w presję, która generuje i wzmacnia stres zawodowy. W dobie coraz większej troski o kapitał ludzki jednostka nie powinna być, i nie jest, sama w dążeniu do bycia najistotniejszym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Organizacje przywiązują coraz większą wagę do opracowywania i realizowania strategii personalnych, doskonaląc kwalifikacje zawodowe i menedżerskie swoich pracowników.

Zmiany w funkcji personalnej wiążą się z wieloma aspektami dotyczącymi organizacji oraz jej otoczenia. Należą do nich: dynamiczne zmiany, globalizacja, rosnąca konkurencja, wzrost złożoności organizacji oraz decentralizacja zarządzania<sup>1</sup>. Skutkiem działania tych czynników jest większa złożoność i intensywność pracy, przy jednoczesnej jej elastyczności. Pojawia się niepewność zatrudnienia i potrzeba ciągłego dostosowywania się do zmian. Jest to niewątpliwie związane ze wzrostem odczuwania stresu oraz obciążenia psychicznego. Badania prowadzone przez Eu-

---

<sup>1</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 22.

ropejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EAOHP<sup>2</sup>) dowodzą, iż stres jest czynnikiem doświadczanym średnio przez 22% pracowników w krajach Unii Europejskiej. Jest także przyczyną wyjaśniającą ponad połowę opuszczonych dni roboczych<sup>3</sup>. Wydaje się więc niezwykle sensowne, by w parze z rozwojem zawodowym pracownika szła również troska o jego zdrowie i sprawność psychosomatyczną. Uzasadnione jest również podejmowanie tematu stresu w pracy oraz sposobów jego redukcji już nie tylko na poziomie pracownika, ale również z perspektywy podejmowania działań organizacyjnych, a nawet społecznych.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie badań dotyczących wdrożeń programów redukcji stresu w Polsce oraz innych krajach europejskich. Badania takie są prowadzone w wielu krajach UE co najmniej od dwóch dekad. Ich wyniki pozwalają ocenić poziom stresu w pracy, jego koszty i skutki psychologiczne, obrazują także efektywność programów redukcji stresu oraz procedury ich wdrażania. Autorka niniejszego artykułu prowadzi badania w polskich przedsiębiorstwach od 2009 r. Obecnie znajdują się one w fazie diagnozowania stanu polskich organizacji pod kątem znajomości i zastosowania idei programów redukcji stresu. Dalszym etapem będzie aktywny udział i analiza procedury wdrażania oraz badanie efektywności poszczególnych programów w konkretnych przedsiębiorstwach.

## 2. Stres zawodowy

Pojęcie stresu – w literaturze i badaniach naukowych opisywane jako zjawisko psychologiczne – stwarza pewne trudności definicyjne, dlatego też badacze wnikliwie je omawiają. Obszerna literatura przedstawia to pojęcie w trojaki sposób. Po pierwsze, stres jest traktowany jako bodziec lub zmiana w otoczeniu, która wywołuje określone stany emocjonalne<sup>4</sup>. Definicja ta pojawia się we wczesnych koncepcjach stresu, takich jak teoria napięcia emocjonalnego Irvinga Janisa czy koncepcja zdarzeń życiowych Thomasa Holmesa i Richarda Hahe'a. W tym ujęciu stres występuje niejako na zewnątrz jednostki, a jego oddziaływanie na człowieka może być przewidywalne. Inaczej mówiąc, jeśli osoba znajdzie się w sytuacji, gdy ktoś zmierza ku niej z nożem w dłoni lub właśnie ma skoczyć z 5000 metrów ze spadochronem, to jest dość oczywiste i przewidywalne, że będzie w tej sytuacji odczuwać stres.

Po drugie, stres jest definiowany jako reakcja organizmu na zaburzenie równowagi. Prekursor tego podejścia Hans Selye wskazywał, iż stres jest czynnikiem wewnętrznym, który stanowi odpowiedź organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania, będące zaburzeniem homeostazy<sup>5</sup>. Ujęcie to determinuje spojrzenie na stres jako

<sup>2</sup> European Agency for Safety and Health at Work.

<sup>3</sup> M. Milczarek, E. Schneider, E. Rial González, *OSH in figures: stress at work – facts and figures*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg 2009, s. 20.

<sup>4</sup> I. Janis, *Psychological stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, Wiley & Sons, New York 1958, s. 7.

<sup>5</sup> H. Selye, *Stres okielznany*, PIW, Warszawa 1977, s. 25.

reakcję fizjologiczną związaną z aktywnością układów i narządów wewnętrznych człowieka<sup>6</sup>.

Po trzecie, stres jest traktowany jako relacja między człowiekiem a otaczającym go światem. Przedstawicielem tego podejścia jest R. Lazarus. Zgodnie z jego definicją, „Stres psychologiczny jest szczególną relacją między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyrężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi”<sup>7</sup>. Istotną właściwością tej definicji jest traktowanie stresu jako zjawiska całkowicie subiektywnego. Inaczej mówiąc, stres pojawia się wtedy, gdy jednostka sama oceni swą relację ze środowiskiem jako zagrażającą albo szkodliwą.

Rozpatrując szeroką gamę sytuacji zawodowych, najbardziej charakterystyczne wydaje się trzecie podejście do zjawiska stresu, mimo że trudno wykluczyć też takie sytuacje, gdzie istnieje realne zagrożenie życia czy zdrowia człowieka i stres jest niejako naturalną reakcją organizmu na zaburzenie homeostazy.

W literaturze przedmiotu można również spotkać rozmaite koncepcje stresu zawodowego (*occupational stress, work-related stress*). Większość z nich opiera się na relacyjnym podejściu do stresu, ujmuje go więc jako zjawisko subiektywne. Stres zawodowy traktowany jest jako dynamiczna interakcja między pracownikiem a jego środowiskiem<sup>8</sup>. W relacji tej pracownik odczuwa stres w sytuacji, gdy wymagania stawiane przez środowisko pracy przewyższają subiektywnie oceniane zasoby potrzebne, by im sprostać. Komisja Europejska wskazuje, że stres związany z pracą należy traktować jako zestaw emocjonalnych, kognitywnych oraz behawioralnych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy<sup>9</sup>. Stres zazwyczaj jest wywołany przez nieodpowiednie dopasowanie pracownika do wykonywanej przezeń pracy, konflikty powstałe w wyniku realizowania innych ról w pracy i życiu osobistym oraz sytuacje, w których pracownicy nie mają właściwej kontroli nad życiem zawodowym.

### 3. Skutki stresu

Programy redukcji stresu są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo rzadko wdrażane, co zostanie zaprezentowane w ostatniej części niniejszego artykułu. Każdy racjonalnie myślący przedsiębiorca przed podjęciem decyzji o wdrożeniu takiego

---

<sup>6</sup> Stres wiąże się z pobudzeniem układu krwionośnego (wzrost częstości skurczów serca, ciśnienia krwi, rozszerzenie naczyń krwionośnych na obrzeżach, a zwężenie wewnątrz ciała), układu nerwowego (zmiana fal mózgowych z synchronizowanych fal alfa na fale beta, charakteryzujące się wysoką częstotliwością i niską amplitudą), układu pokarmowego (spadek napięcia mięśni pokarmowych, zaprzestanie wydzielania gruczołów trawiennych oraz czynności trawiennych), układu endokrynologicznego, mięśni i in.; zob. C. Cooper, R. Payne, *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987; L. Terelak, *Stres psychologiczny*, Branta, Bydgoszcz 1995.

<sup>7</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984, s. 19.

<sup>8</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006, s. 16.

<sup>9</sup> B. Surdykowska, *Stres związany z pracą*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 2, s. 8.

programu zadałby sobie pytanie, czy mu się to opłaca. Jest oczywiste, że implementacja jest działaniem długoterminowym i wymagającym nakładów finansowych, czasowych etc. Czy więc koszty wdrożenia nie są większe niż ponoszone wskutek stresu w organizacji? Czy warto dokonywać interwencji?

Dane zawarte w najnowszym raporcie dla Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wskazują, iż stres zawodowy odczuwany jest średnio przez 22% pracowników zatrudnianych w krajach Unii Europejskiej. Polska, z wskaźnikiem 35%, plasuje się na czwartym miejscu spośród 27 badanych krajów<sup>10</sup>. Ten wysoki wskaźnik łączy się z innymi dolegliwościami psychosomatycznymi: 41% pracowników odczuwa ogólne zmęczenie, 24% bóle głowy, 39% bóle pleców i kręgosłupa, 12% czuje rozdrażnienie i irytację, 12% ma problemy ze snem, a 7% odczuwa ogólny niepokój.

Wyniki wieloletnich badań nad skutkami chronicznego stresu potwierdzają, iż jest on przyczyną poważnych chorób układu krwionośnego, zwłaszcza choroby wieńcowej, zawału serca, arytmii, miażdżycy, nadciśnienia tętniczego oraz dusznicy bolesnej. Wśród innych schorzeń, których etiologia związana jest z chronicznym stresem, wskazuje się chorobę wrzodową, cukrzycę, udar mózgu oraz zaburzenia metabolizmu i hormonalne. Stres jest także przyczyną spadku odporności organizmu<sup>11</sup>. Kolejną grupą patologii będących skutkiem chronicznego stresu są zaburzenia psychiczne, w tym głównie nerwice, ale także cięższe psychozy. Wśród zaburzeń psychicznych najczęściej wymienia się zaburzenia afektywne, nerwice lękowe, nerwice natręctw. Zaburzenia depresyjne mogą rozwinąć się w ciężką psychozę, jaką jest depresja<sup>12</sup>. Do innych częstych następstw długotrwałego stresu należą uzależnienia: alkoholowe, nikotynowe oraz narkotykowe. Ich początku upatruje się w próbach samodzielnego zredukowania chronicznego napięcia nerwowego, bez zasięgania porady u specjalisty. Często wymienianym i opisywanym skutkiem przewlekłego stresu połączonego z wysokim zaangażowaniem w pracę jest wypalenie zawodowe. Jest to, zgodnie z definicją H. Freudenbergera, „Stan, który krystalizuje się powoli, przez dłuższy okres przeżywania ciągłego stresu i angażowania całej energii życiowej; w końcowym efekcie wywiera on negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie”<sup>13</sup>.

Stres jest nie tylko przyczyną wielu chorób psychosomatycznych i uzależnień, ale ma również poważne konsekwencje finansowe i ekonomiczne dla organizacji, a także społeczeństwa. Część kosztów stresu zawodowego ponosi bezpośrednio

<sup>10</sup> M. Milczarek et al., wyd. cyt., s. 20.

<sup>11</sup> N. Ogińska-Bulik, wyd. cyt., s. 62; H. Selye, wyd. cyt., s. 46; J. Szostak, *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Difin, Warszawa 2009, s. 74; L. Terelak, wyd. cyt., s. 170.

<sup>12</sup> A. Kępiński, *Psychopatologia nerwic*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1986, s. 18, 87.

<sup>13</sup> S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 167.

pracownik, np. wydatki związane z leczeniem chorób wywołanych długotrwałym stresem (np. choroby wieńcowej, wrzodowej) oraz skutków wypadków przy pracy (niezależnie od odszkodowania) czy koszty związane z utratą obecnych i przyszłych dochodów w wyniku uszkodzenia zdrowia. Wśród kosztów ponoszonych przez organizację można wyróżnić<sup>14</sup>:

- absencja pracownika, koszt zastępstw, koszt szkoleń doskonalących,
- koszty rekrutacji wynikającej z fluktuacji kadry,
- koszty spadku produktywności,
- koszty odszkodowań dla pracowników,
- koszty wypadków w pracy (zniszczenie materiału, urządzenia itp.),
- koszty usług medycznych (w niektórych krajach lub organizacjach).

W 2002 r. Komisja Europejska podała, że roczne koszty związane ze skutkami stresu zawodowego w krajach unijnej „piętnastki” wyniosły 20 mld euro. Badania te dowodzą również, że 50-60% przypadków absencji w pracy ma związek ze stresem i jego skutkami<sup>15</sup>. Wcześniejsze analizy, publikowane w raporcie Europejskiej Fundacji *Warunki pracy w Unii Europejskiej* z 1996 r., podają, że w całej UE jest to ok. 600 mln straconych dni pracy<sup>16</sup>.

#### 4. Programy redukcji stresem

Programy zarządzania stresem (*Stress Management Interventions*) można zdefiniować jako zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na rozwój w zakresie metod radzenia sobie ze stresem oraz pomoc w redukcji skutków silnego stresu<sup>17</sup>.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności, nakładów przeznaczonych na działania interwencyjne, a także innych, bardziej specyficznych czynników, można opisywać wiele różnorodnych programów zarządzania stresem. Zdecydowana większość badaczy<sup>18</sup> proponuje ich podział ze względu na poziom

---

<sup>14</sup> D. Molek-Winiarska, *Koszty stresu zawodowego*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 912; J. Mossink, *Inventory of socioeconomic costs of work accidents*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg 2002, s. 16.

<sup>15</sup> M. Milczarek et al., wyd. cyt., s. 112.

<sup>16</sup> T. Cox, A. Griffiths, E. Rial González, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport dla Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006, s. 27.

<sup>17</sup> D. Molek-Winiarska, *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 118.

<sup>18</sup> R.A. Graveling, J.O. Crawford, H. Cowie, C. Amati, S. Vohra, *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008, s. 15; K.M. Richardson, H.R. Rothstein, *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, nr 1, s. 69; T. Cox et al., wyd. cyt., s. 112; T. Randall, A. Griffiths, T. Cox, *Evaluating organizational*

i cel oddziaływania. Dzieli się one zatem na działania na szczeblu organizacyjnym (*Organizational Level Interventions*) oraz skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*). Z uwagi na cel działania, interwencje można podzielić na takie, które zapobiegają i eliminują źródła stresu zawodowego, pomagają pracownikowi zmagać się z sytuacjami stresowymi oraz wspierają pracowników w powrocie do zdrowia psychicznego po silnie stresujących doświadczeniach. Pierwsza grupa programów zazwyczaj wprowadzana jest na szczeblu organizacyjnym, druga i trzecia zaś to oddziaływania skierowane na poprawę funkcjonowania jednostki. Tabela 1 prezentuje najczęściej wdrażane programy redukcji stresu na poziomie organizacji i na poziomie jednostki.

**Tabela 1.** Rodzaje programów redukcji stresu

Programy redukcji stresu na poziomie organizacji ( <i>Organizational Level Interventions</i> )	Programy redukcji stresu na poziomie jednostki ( <i>Individual Level Interventions</i> )
Wprowadzanie i monitorowanie ergonomii stanowisk pracy	Spotkania terapeutyczne, rozmowy z psychologiem, coaching
Definiowanie ról zawodowych	Promowanie aktywności fizycznej
Zwiększanie poczucia podmiotowości poprzez zarządzanie partycypacyjne i sprawne systemy komunikacji	Programy promocji zdrowia w zakresie żywienia i higieny psychosomatycznej
Wprowadzanie zmian w zakresie organizacji pracy (np. ruchomy czas pracy, rotacja pracy)	Szkolenia z technik radzenia sobie ze stresem (techniki poznawczo-behawioralne)
Stały i zorganizowany proces rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz szkoleń z zakresu zarządzania stresem dla menedżerów	Szkolenia podnoszące kwalifikacje „miękkie” (komunikacja, zarządzanie czasem, motywowanie i automotywacja, asertywność itp.)
Oslabianie konfliktu praca–rodzina	Techniki relaksacyjne, masaże, medytacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.A. Graveling, J.O. Crawford, H. Cowie, C. Amati, S. Vohra, *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008; K.M. Richardson, H.R. Rothstein, *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, nr 1; T. Cox, A. Griffiths, E. Rial González, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport dla Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006; T. Randall, A. Griffiths, T. Cox, *Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, nr 1; P. Dewe, M. O’Driscoll, *Stress management interventions: what do managers actually do?*, „Personel Review” 2002, vol. 31, nr 1/2; J.J.L. van der Klink, R.W.B. Blonk, A.H. Schene, F.J.H. van Dijk, *The benefits of Interventions for Work-Related Stress*, „American Journal of Public Health” 2001, nr 2.

*stress-management interventions using adapted study designs*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, nr 1, s. 1182; P. Dewe, M. O’Driscoll, *Stress management interventions: what do managers actually do?*, „Personel Review” 2002, vol. 31, nr 1/2, s. 144; J.J.L. van der Klink, R.W.B. Blonk, A.H. Schene, F.J.H. van Dijk, *The benefits of Interventions for Work-Related Stress*, „American Journal of Public Health” 2001, nr 2, s. 270.

R. Graveling i współpracownicy w obszernym raporcie z badań 66 różnych programów zarządzania stresem dokonali analizy skuteczności części z nich<sup>19</sup>. Wyniki dowodzą, że na poziomie organizacji niezwykle skuteczne jest wdrażanie elastycznych form czasu pracy. Dość istotny wpływ na redukcję stresu i jego źródeł ma również wprowadzanie partycypacyjnego stylu kierowania. R. Randall i współpracownicy uważają, że skuteczne programy redukcji stresu na poziomie organizacji sprowadzają się do usuwania źródeł stresu poprzez zmiany w rodzaju pracy, sposobie zarządzania i organizacji pracy<sup>20</sup>.

Wielu badaczy i praktyków wdrożeń zgodnie potwierdza, iż trudno znaleźć taki rodzaj programów zarządzania stresem na poziomie organizacji, który byłby równie skuteczny dla wszystkich. Wybór programu powinien więc być uzależniony od specyfiki działania organizacji oraz oparty na analizie występujących w niej stresorów. Należy również pamiętać, że koszty wdrażania programów tego typu są wyższe niż tych, które skierowane są na pracownika<sup>21</sup> – nie tylko ze względu na szeroki zakres przygotowań i wdrożenia, lecz również na potrzebę stałej kontroli oraz modyfikowania ich przebiegu.

Programy zarządzania stresem skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*) są dominującą grupą interwencji w zakresie redukcji stresu w przedsiębiorstwach. Powodem tego są, wymieniane przez L. Murphy'ego, korzyści wynikające z ich stosowania<sup>22</sup>:

1. Można je szybko wprowadzić i ocenić ich skuteczność.
2. Są elastyczne i można je dostosować do potrzeb różnych pracowników, którzy mogą je wykorzystywać w pracy i poza nią.
3. Mogą łączyć się z innymi programami doskonalenia pracowników.

Z badań nad skutecznością programów na poziomie jednostki wynika, że największą redukcję stresu obserwuje się przy zastosowaniu podejścia poznawczo-behawioralnego. W ramach tych programów prowadzone są treningi polegające na zmianie myślenia i reagowania w sytuacji stresu oraz uczeniu się postrzegania stresujących zdarzeń jako wyzwań i szans. Treningi relaksacji oraz programy oparte na spotkaniach terapeutycznych (rozmowa z psychologiem, *coaching*) przynoszą niejednoznaczne rezultaty – niektóre badania potwierdzają ich wpływ na obniżenie stresu, inne zaś podkreślają brak zależności między stresem a podejmowanymi działaniami<sup>23</sup>. Uczestnictwo pracowników w programach promocji zdrowia wiąże się z najbardziej jednoznacznym wpływem na redukcję stresu. Niestety, programy tego typu ujmują zdrowie w kategoriach niezwykle szerokich (żywienie, aktywność sportowa, higiena snu, relacje interpersonalne, życie zgodne z naturą oraz zdrowie

<sup>19</sup> R.A. Graveling et al., wyd. cyt.

<sup>20</sup> T. Randall et al., wyd. cyt., s. 23.

<sup>21</sup> W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 139.

<sup>22</sup> T. Cox et al., wyd. cyt., s. 118.

<sup>23</sup> R.A. Graveling et al., wyd. cyt., s. 33.

psychiczne), nie wiadomo więc, który aspekt (lub aspekty) wywarł znaczący wpływ na redukcję stresu zawodowego.

W. Cascio stwierdza, że: „dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy”<sup>24</sup>. Koszt takich programów jest różny i zależy od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zmian, jakie należy wprowadzić, oraz wyboru programu prewencyjnego i instytucji wdrażającej. Analizując przedstawiane wcześniej koszty stresu w przeliczeniu na jednego pracownika, oszacowano, iż wynoszą one 1368 euro rocznie<sup>25</sup>. Tymczasem koszt programów prewencyjnych, wyliczony na podstawie badań holenderskich, to 400 euro na jednego pracownika rocznie. Według danych wynikających z doświadczeń amerykańskich przedsiębiorstw, koszt kompletnego programu promocji zdrowia w pracy wynosi rocznie między 70 a 130 dolarów na jednego pracownika<sup>26</sup>. T. Cox przytacza badania efektów programów redukcji stresu, zgodnie z którymi 1 dolar wydany na realizację programu zarządzania stresem na poziomie jednostki przynosi do 5,5 dolarów zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia siły objawów stresu<sup>27</sup>.

## 5. Praktyka wdrożeń – Polska i inne kraje Unii Europejskiej

W krajach Unii Europejskiej dokonuje się wdrożeń programów interwencyjnych co najmniej od 20 lat. Trudno jednak znaleźć statystyki mówiące o skali wdrożeń w danym kraju. Najobszerniejsza literatura na temat dobrych praktyk wdrożeń, ich przebiegu oraz efektów istnieje w Wielkiej Brytanii. Liczne badania nad indywidualnymi i organizacyjnymi programami redukcji stresu prowadzą także kraje skandynawskie oraz Holandia<sup>28</sup>. W ramach Europejskiego Tygodnia Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w 2002 r. zorganizowano konkurs na najlepsze wdrożenie w krajach europejskich. Opisano 20 przykładów wdrożeń w przedsiębiorstwach różnych sektorów i wielkości. Najwięcej z nich pochodziło z Finlandii i Holandii, wyróżniały się także opisy działań prewencyjnych przedsiębiorstw brytyjskich i niemieckich<sup>29</sup>.

Cytowani wcześniej R. Graveling i jego współpracownicy dokonali przeglądu ponad 7 tysięcy artykułów i raportów dotyczących wdrożeń systemów redukcji stresu. Spośród nich wybrano 66 wprowadzonych poprawnie pod względem metodologicznym i opatrzonych wnioskami na temat skuteczności interwencji. Opisane przypadki pochodzą z następujących krajów UE: Wielka Brytania, Szwecja, Dania, Niemcy i Hiszpania<sup>30</sup>.

<sup>24</sup> W.F. Cascio, wyd. cyt., s. 135.

<sup>25</sup> M. Milczarek et al., wyd. cyt., s. 113.

<sup>26</sup> Tamże, s. 136.

<sup>27</sup> T. Cox et al., wyd. cyt., s. 118.

<sup>28</sup> Tamże, s. 118.

<sup>29</sup> *Prevention of psychosocial risk and stress at work in practice*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2002.

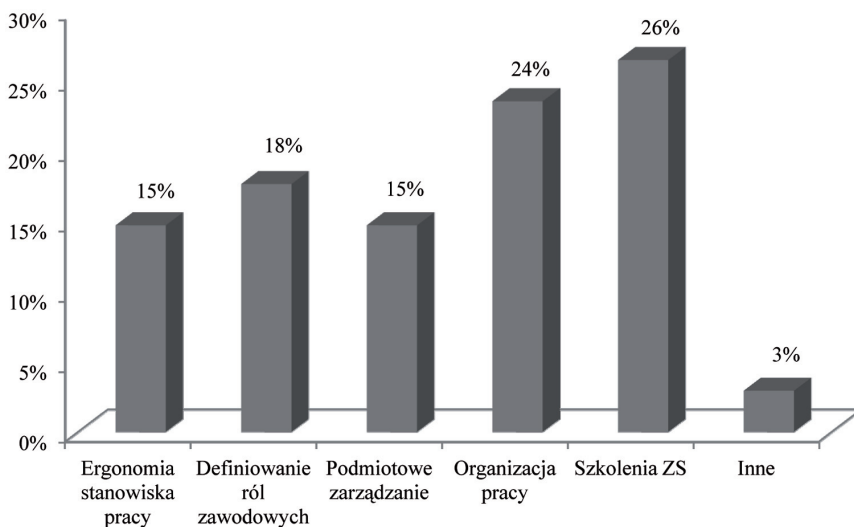
<sup>30</sup> R.A. Graveling et al., wyd. cyt., s. 33-85.



Autorka prowadzi obecnie badania dotyczące praktyki wdrożeń programów interwencyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Ich celem jest odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwa wdrażają programy redukcji stresu, a jeśli tak, to jakie programy wybierają. Istotne jest również, czy przedsiębiorstwa dokonują analizy źródeł stresu przed wdrożeniem oraz czy posiadają ekonomiczne wskaźniki kosztów stresu. Wstępne dane, uzyskane w badaniach pilotażowych, dotyczą prawie 80 przedsiębiorstw z terenu niemal całej Polski. Wśród nich nieznacznie dominują jednostki duże (zatrudniające powyżej 250 pracowników) – 44%. Średnie (50-250 pracowników) stanowią 35% badanych podmiotów, a pozostałe 21% to firmy małe (do 50 pracowników). Badania były przeprowadzane metodą ankietową, a kwestionariusze zostały dostarczone drogą elektroniczną lub osobiście. Uzyskane informacje pochodzą od pracowników działów personalnych lub osób pełniących funkcje kierownicze (właściciele, prezesi). W ankiecie zawarto pytania dotyczące:

- 1) znajomości idei programów redukcji stresu,
- 2) rodzajów działań wdrożonych na poziomie organizacji i/lub jednostki (jeśli zostały wdrożone),
- 3) weryfikowania przez przedsiębiorstwo poziomu, źródeł i skutków stresu zawodowego.

Z analizy danych wynika, iż ponad połowie badanych przedsiębiorstw znana jest idea programów zarządzania stresem, jednakże tylko jedna piąta z nich podejmuje działania związane z redukcją stresu zawodowego. Programy na poziomie organizacji wprowadziło 17% przedsiębiorstw, a na poziomie jednostki 19%. Szczegółowy podział programów prezentują rysunki 1 i 2.

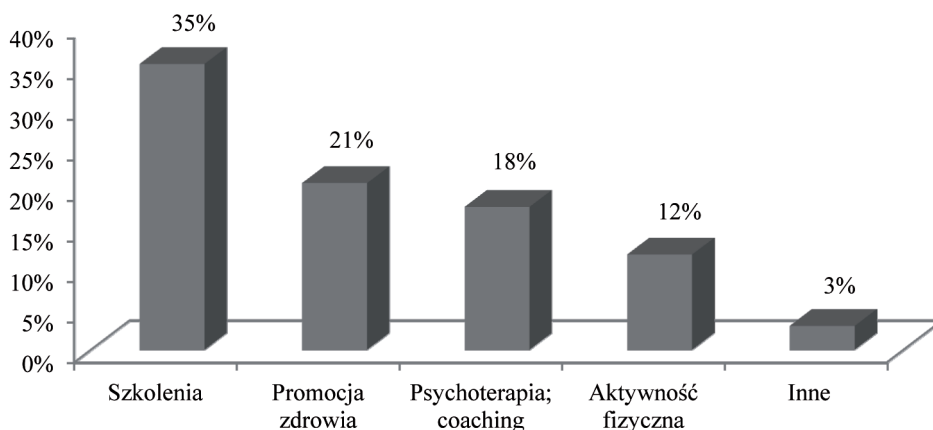


**Rys. 1.** Procentowy udział programów redukcji stresu na poziomie organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z rysunku wynika, że w przedsiębiorstwach, które wdrożyły programy redukcji stresu na poziomie organizacji, najczęściej wprowadzano system szkoleń podnoszących kwalifikacje (dla pracowników) oraz szkoleń z zarządzania stresem (dla menedżerów). Również zmiany w zakresie organizacji pracy: elastyczne formy czasu pracy czy rotacja wdrażane były w co piątym przedsiębiorstwie. Niemniej jednak należy pamiętać, że dane te dotyczą zaledwie 13 przedsiębiorstw<sup>31</sup>.

Z literatury przedmiotu wynika, że działania na poziomie jednostki podejmuje się częściej niż programy na poziomie organizacji. Badania jednak dowodzą, że różnica ta jest nieznaczna: na 78 przedsiębiorstwach w 15 wdrożono programy redukcji stresu na poziomie jednostki. Wśród tych interwencji najczęściej pracownicy mogli korzystać ze szkoleń w zakresie redukcji stresu i sposobów radzenia sobie z nim.



**Rys. 2.** Procentowy udział programów redukcji stresu na poziomie jednostki

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z analizy danych wynika, że działania interwencyjne podejmowane są w sposób chaotyczny zamiast planowany i mają charakter incydentalny zamiast regularnego i kontrolowanego. Na 78 badanych przedsiębiorstwach zaledwie trzy dokonały analizy poziomu stresu, osiem – źródeł stresu, a jedno – jego kosztów emocjonalnych i finansowych.

Przedstawione informacje dotyczą wstępnej analizy problemu stresu zawodowego i wskazują potrzebę jego eksploracji. Podejmowane przez organizacje działania, mimo że mają na celu redukcję lub eliminację stresu zawodowego, zbyt rzadko opierają się na rzetelnych badaniach źródeł stresu, jego poziomu czy skutków (finansowych, psychospołecznych). Nie są także zorganizowane w żaden proces, podlegający planowaniu, organizowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu czy ocenianiu. Często są

<sup>31</sup> Spośród 78 badanych przedsiębiorstw 65 nie wprowadziło żadnych programów redukcji stresu.

one odpowiedzią na katastrofalny stan psychofizyczny pracowników lub pojawiają się w wyniku funduszy pozyskanych na rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

## 6. Zakończenie

Stres to zjawisko, które wciąż wymaga badań, zwłaszcza w aspekcie jego wpływu na efektywność pracy członka organizacji oraz kosztów psychologicznych, ekonomicznych i społecznych. Programy redukcji stresu to sposób na ograniczenie negatywnych skutków tego zjawiska zarówno na poziomie mikro-, jak i makrospołecznym. Coraz częściej podejmuje się temat efektywności oraz procedur ich wdrażania. Na czele badań i wdrożeń europejskich znajdują się Wielka Brytania i kraje skandynawskie. W Polsce, jak sugerują omówione wyniki badań, problem ten jest raczej marginalny, niemniej jednak zainteresowanie nim rośnie. Dzieje się tak zarówno dzięki znaczeniu zarządzania kapitałem ludzkim i rosnącej świadomości konsekwencji stresu zawodowego, ale także dzięki coraz doskonalszym metodom badania psychologicznych i społecznych skutków patologii w pracy.

## Literatura

- 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., Rial González E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport dla Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006.
- Dewe P., O'Driscoll M., *Stress management interventions: what do managers actually do?*, „Personel Review” 2002, vol. 31, nr 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.
- Janis I., *Psychological stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, Wiley & Sons, New York 1958.
- Kępiński A., *Psychopatologia nerwic*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1986.
- 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, nr 2.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Milczarek M., Schneider E., Rial González E., *OSH in figures: stress at work – facts and figures*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg 2009.
- Mołek-Winiarska D., *Koszty stresu zawodowego*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Mołek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.

- Mossink J., *Inventory of socioeconomic costs of work accidents*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2002.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006.
- Randall R., Griffiths A., Cox T., *Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, nr 1.
- Richardson K.M., Rothstein H.R., *Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, nr 1.
- Prevention of psychosocial risk and stress at work in practice*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2002.
- Selye H., *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977.
- Surdykowska B., *Stres związany z pracą*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 2.
- Šzostak J., *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Difin, Warszawa 2009.
- Terelak L., *Stres psychologiczny*, Branta, Bydgoszcz 1995.

## OCCUPATIONAL STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS IN POLAND AND OTHER EU COUNTRIES

**Summary:** A lot of studies show the prevalence of work-related stress and its upward trend in European companies. Obviously, occupational stress is connected with the deterioration in psychological and somatic state and the increase in serious illnesses, such as cardiovascular problems, stroke, depression etc. This article explains the nature of occupational stress and presents some of the worst effects of chronic stress. It also presents different stress management interventions applied in companies in some EU countries. In the end, it shows Polish research on knowledge and prevalence of different kinds on stress management interventions.

**Key words:** stress, occupational stress, stress management, prevention, psychology.