

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Dorota Molek-Winiarska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dorota.winiarska@ue.wroc.pl

PSYCHOLOGICZNE I EKONOMICZNE WSKAŹNIKI SZACOWANIA STRESU ZAWODOWEGO

PSYCHOLOGICAL AND ECONOMIC FACTORS IN WORK-RELATED STRESS MEASUREMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.430.22

JEL Classification: M54

Streszczenie: Niniejszy artykuł porusza kwestie pomiaru stresu zawodowego. W pierwszej części podjęto rozważania na temat możliwości pomiaru, a właściwie szacowania stresu zawodowego w aspekcie jego poziomu, skutków oraz przyczyn. Wskazano możliwe narzędzia psychologiczne pomiaru stresu w pracy, opisując krótko ich wartości psychometryczne. Kolejna część artykułu poświęcona została omówieniu wskaźników ekonomicznych, które w literaturze przedmiotu uznaje się za najbardziej właściwe pod względem szacowania poziomu i skutków stresu zawodowego. Szczegółowo omówiono wykorzystanie wskaźnika absencji oraz poziomu zachowań kontrproduktywnych i prezentyzmu w kontekście szacowania stresu w organizacji, a także oceny skuteczności wdrożenia działań redukujących stres. W ostatniej części zaprezentowano sposoby szacowania stresu zawodowego stosowane w organizacjach biznesowych – są to wyniki badań własnych oraz takich instytucji międzynarodowych, jak: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) oraz Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO). W podsumowaniu wskazano dylematy i rozbieżności w zakresie stosowania metod pomiarowych stresu zawodowego w teorii i praktyce oraz możliwości dalszego rozwoju i współpracy.

Słowa kluczowe: stres zawodowy, zdrowie organizacyjne, zarządzanie kapitałem ludzkim, psychometria.

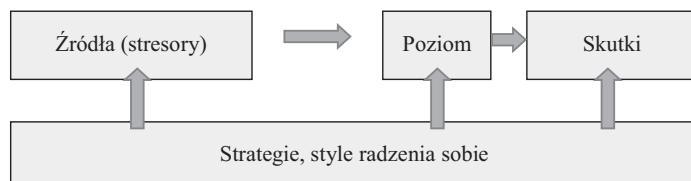
Summary: The present study aims at exploring factors in work-related stress measurement. In the first part, it presents various types of psychological tools used to measure work-related stress and its sources, level, consequences and coping strategies. The usefulness of psychometric values of described questionnaires is assessed. The next part of this article is devoted to the presentation of various economic factors used to measure work-related stress, especially absenteeism, counterproductive behaviours and presenteeism. There are also findings from research studies which used those factors to assess the efficiency of implemented stress management interventions. The last part presents results of the study devoted to measuring work-related stress in some companies in Poland, and also ways of measurement of work-related stress as used in international projects by European Agency for Safety and Health at

Work (EU-OSHA), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) and International Labour Organization (ILO). In conclusion some dilemmas regarding the measurement of work-related stress and discrepancies between theoretical frameworks and organizational practise are discussed, and ways of further development and cooperation are suggested.

Keywords: work-related stress, organizational health, human capital management, psychometrics.

1. Wstęp

Stres w pracy określa się zazwyczaj jako stan psychologiczny, w którym pracownik odczuwa napięcie wynikające z braku kontroli nad działaniami przez niego podejmowanymi. W konfrontacji bowiem z wymaganiami środowiska pracy pracownik ocenia własne zasoby jako niewystarczające. W kontekście pomiaru stresu zawodowego istotne wydają się wszystkie jego aspekty (rys. 1). Pierwszy z nich to źródła czy też przyczyny stresu. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć liczne koncepcje wskazujące na podział czynników stresogennych [Selye 1977; Cooper, Payne 1987; Ogińska-Bulik 2006; Litzke, Schuh 2007]. Szczegółowa analiza stresorów jest istotnym czynnikiem pomiaru stresu oraz programów jego redukcji w organizacji. Drugi aspekt dotyczy samego poziomu stresu – nie tyle więc „co” stresuje, ile „jak bardzo”. Taki pomiar jest zawsze obciążony dużą dozą subiektywizmu oraz chwilowego nastroju. Zazwyczaj więc tego rodzaju informacje uzyskiwane są w kontekście pomiaru skutków stresu. Inaczej mówiąc, badając poziom stresu, respondenci rozważają go, podając, jakie skutki emocjonalne, behawioralne, poznawcze i fizjologiczne on wywołuje. Wreszcie istotna w pomiarze stresu zawodowego wydaje się również wiedza z zakresu strategii czy stylów radzenia sobie z obciążeniem. Uzyskane informacje pomagają w wyborze określonych technik lub metod redukcji stresu proponowanych pracownikom w ramach działań interwencyjnych. Dzięki podejściu typu „dla każdego coś innego” jest szansa uzyskania wysokiej skuteczności wdrażanej interwencji w zakresie redukcji stresu zawodowego.



Rys. 1. Elementy stresu zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

2. Narzędzia psychologiczne

Badanie stresu w podejściu psychologicznym obejmuje gromadzenie danych ze wszystkich aspektów stresu. Z jednej strony analizuje się więc jego źródła, mechanizmy powstawania, z drugiej zaś bada się także jego konsekwencje oraz strategie radzenia sobie nim. Istotne jest również badanie subiektywnej opinii pracownika na temat poziomu czy też ilości stresu, który przeżywa w organizacji. Do badania stresu w pracy można wykorzystać narzędzia stworzone na potrzeby konkretnej organizacji. Można tu użyć różnorodnych metod badań społecznych, takich jak ankiety, wywiady, obserwacje. Jednakże wydaje się, że najbardziej trafną diagnozę wszystkich „elementów” stresu w pracy uzyska się poprzez łączenie specyficznych dla organizacji narzędzi z wystandaryzowanymi kwestionariuszami psychologicznymi. W dalszej części artykułu skrótkowo opisano najbardziej znane narzędzia oraz te, które można pozyskać na rynku polskim. Pierwszy kwestionariusz koncentruje się na określaniu źródeł stresu oraz ich natężenia. Kolejne dwa badają poziom (poczucie stresu). Kwestionariusz GHQ-28 jest międzynarodowym narzędziem, które pozwala na szacowanie konsekwencji psychologicznych stresu. Kolejne dwie metody CISS i COPE określają style/strategie radzenia sobie ze stresem. Wreszcie ostatni z opisywanych testów pozwala na określenie właściwości pracy w aspekcie wywoływania lub pomagania w radzeniu sobie ze stresem zgodnie ze znanym modelem wymagania–zasoby (*demands-resources*) autorstwa R. Karaska. Wymienione metody psychologiczne nie wyczerpują bynajmniej szerokiego wachlarza narzędzi psychometrycznych stosowanych na świecie w celu pomiaru różnych aspektów stresu zawodowego. Zostały wybrane głównie ze względu na dość łatwą dostępność na rynku polskim oraz możliwość wykorzystania do badania stresu zawodowego.

1. Kwestionariusz OSI (*Occupational Stress Indicator*) opracowany przez Coopera, Sloana i Williamsa w tłumaczeniu i adaptacji M. Widerszal-Bazyl jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi w światowych badaniach na temat stresu zawodowego. Narzędzie to jest przeznaczone głównie do badania stresu kierowników. Test OSI bada następujące czynniki (źródła) stresu zawodowego:

- przeciążenie wymaganiami (*personal workload*),
- relacje społeczne (*relationships*),
- równowaga praca–dom (*home and work balance*),
- wymagania roli kierowniczej (*managerial role*),
- odpowiedzialność osobista (*personal responsibility*),
- codzienne uciążliwości (*daily hassles*),
- uznanie (*recognition*),
- klimat organizacyjny (*organizational climate*).

Odpowiedzi udzielane są na skali od 1 („bardzo zdecydowanie nie jest to źródło stresu”) do 6 („bardzo zdecydowanie jest to źródło stresu”). Test ten posiada zadowalającą charakterystykę psychometryczną: w badaniach prowadzonych w angielskiej grupie 14 445 osób wskaźnik jej rzetelności wyniósł 0,86 [Cooper, Williams

1998]. Kwestionariusz w polskiej wersji stosowany był w grupie 700 kierowników. Współczynnik rzetelności α Cronbacha osiągnął w tych badaniach poziom 0,95 [Widerszal-Bazyl 2001].

2. Kwestionariusz Poczucia Stresu autorstwa Mieczysława Plopa i Ryszarda Makarowskiego przeznaczony jest do pomiaru struktury doznań stresowych. Pozwala na obliczenie wyniku informującego o uogólnionym poziomie stresu, a także trzech wyników odnoszących się do następujących wymiarów: napięcie emocjonalne, stres zewnętrzny oraz stres intrapsychiczny. Kwestionariusz składa się z 27 stwierdzeń; badany określa stopień, w jakim dane stwierdzenie go dotyczy, korzystając z pięciostopniowej skali. Rzetelność w badaniach osób dorosłych mieści się w granicach 0,70-0,81. Stabilności nie sprawdzano. Badano trafność czynnikową i teoretyczną poprzez korelację m.in. z kwestionariuszami: NEO-FFI, PTS, BDI, STAI [PTP 2016].

3. Skala Odczuwanego Stresu – PSS-10; autorzy: S. Cohen, T. Kamarck, R. Mermelstein; adaptacja: Z. Juczyński N. Ogińska-Bulik. PSS-10 służy do badania osób dorosłych, zdrowych i chorych. Zawiera 10 pytań dotyczących różnych subiektywnych odczuć związanych z problemami i zdarzeniami osobistymi, zachowaniami i sposobami radzenia sobie. Służy do oceny natężenia stresu związanego z własną sytuacją życiową na przestrzeni ostatniego miesiąca. Badany podaje swoje odpowiedzi na skali 5-stopniowej: od „nigdy” = 0 do „bardzo często” = 4. Rzetelność skali ustalono, badając zgodność wewnętrzną. Współczynnik α Cronbacha wyniósł 0,90. W badaniu rzetelności metodą test–retest uzyskano także wynik 0,90. Trafność kryterialną badano poprzez korelację z różnymi skalami do badania obciążenia psychicznego, poczucia odpowiedzialności oraz subiektywnej oceny pracy [Juczyński, Ogińska-Bulik 2009].

4. Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia – GHQ-28 (*General Health Questionnaire-28*) opracowany przez D. Goldberga w adaptacji D. Makowskiej i D. Merecz przeznaczony jest do badania zdolności (lub niezdolności) do prawidłowego funkcjonowania w społeczeństwie oraz poziomu stresu psychologicznego. Test pozwala także na wstępne wykrycie takich zaburzeń psychologicznych, jak nerwica, depresja czy schizofrenia. Kwestionariusz GHQ-28 składa się z 28 pozycji tworzących 4 podskale diagnozujące:

- objawy somatyczne (skala A),
- niepokój i bezsenność (skala B),
- dysfunkcję społeczną – zaburzenia w zachowaniu (skala C),
- depresję (skala D).

Respondenci proszeni są o zaznaczenie jednej z 4 możliwych odpowiedzi: od „w ogóle nie” do „znacznie bardziej niż zwykle” lub od „lepiej niż zwykle” do „znacznie gorzej niż zwykle”. Podane wyżej kategorie odpowiedzi punktowane są następująco: 0-0-1-1. Ogólny wynik jest sumą punktów uzyskanych za odpowiedzi na wszystkie pytania kwestionariusza. Rzetelność polskiej wersji testu GHQ-28 w różnych badaniach mierzona przy użyciu wskaźnika α Cronbacha wahała się od 0,91 do 0,93 [Makowska i in. 2002]. Jest to wynik zbliżony do rzetelności oryginalnego kwestio-

nariusza. Trafność kryterialna testu (wersji GHQ-28) mierzona przez różnych badaczy mieściła się w granicach 0,67-0,76. Wyniki uzyskane dla wersji polskiej są nieco niższe i wahają się od 0,59 do 0,61 [Makowska i in. 2002]. Kwestionariusz ten można stosować do oceny psychologicznych konsekwencji narażenia na stres w pracy. Z badań nad populacją polską wynika, że najsilniejszy związek istnieje między stresem a skalą B, naj słabszy zaś dotyczy skali C [IMP 2001, Makowska i in. 2002].

5. Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych – CISS (*Coping Inventory for Stressful Situations*) autorstwa N.S. Endlera i J.D. Parkera w adaptacji P. Szczepaniaka, J. Strelaua i K. Wrześniewskiego służy do diagnozowania stylów radzenia sobie ze stresem. Składa się z 48 stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie mogą podejmować w sytuacjach stresowych. Badany określa na 5-stopniowej skali częstotliwość, z jaką podejmuje dane działanie w sytuacjach trudnych, stresowych. Wyniki ujmowane są na trzech skalach: SSZ – styl skoncentrowany na zadaniu; SSE – styl skoncentrowany na emocjach; SSU – styl skoncentrowany na unikaniu. Ten ostatni styl może przyjmować dwie formy: ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze i PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich. Rzetelność testu określona została w granicach 0,74-0,88 [Strelau i in. 2007]. Określono czynnikową i teoretyczną trafność testu. Trafność kryterialną badano na podstawie korelacji z Kwestionariuszem Sposobów Radzenia Sobie ze Stresem według Lazarusa i Folkman [Strelau i in. 2007].

6. Wielowymiarowy Inwentarz do pomiaru radzenia sobie ze stresem – COPE; autorzy: Charles S. Caver, Michael F. Scheier, Jagdish K. Weintraub; adaptacja Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik. Kwestionariusz służy do oceny sposobów radzenia sobie ze stresem. Jest to narzędzie oparte na samoopisie, składające się z 60 stwierdzeń, na które odpowiada się na 4-stopniowej skali. Pozwala na ocenę 15 strategii reagowania w sytuacjach stresowych. Strategie te to: Aktywne Radzenie Sobie, Planowanie, Poszukiwanie Wsparcia Instrumentalnego, Poszukiwanie Wsparcia Emocjonalnego, Unikanie Konkurencyjnych Działań, Zwrot ku Religii, Pozytywne Przewartościowanie i Rozwój, Powstrzymanie się od Działania, Akceptacja, Koncentracja na Emocjach i ich Wyładowanie, Zaprzeczanie, Odwracanie Uwagi, Zaprzestanie Działań, Zażywanie Alkoholu lub innych Środków Psychoaktywnych, Poczucie Humoru [Juczyński, Ogińska-Bulik 2009]. Współczynnik rzetelności α Cronbacha dla poszczególnych skal waha się w granicach 0,48-0,94. Dla testu badano trafność czynnikową oraz kryterialną, korelując z kwestionariuszem CISS, GSES Schwartzera (poczucie skuteczności), LOT Scheiera i Carvera (optymizm), SES Rosenberga (poczucie wartości) STAI Spielbergera (lęk) oraz I-E Rottera (poczucie umiejscowienia kontroli). Skróconą wersją COPE jest Mini-COPE [Juczyński, Ogińska-Bulik 2009].

7. Kwestionariusz „Twoja Praca” jest adaptacją amerykańskiego narzędzia JCQ (*Job Content Questionnaire*) autorstwa R. Karaska. Kwestionariusz ten służy do opisu podstawowych fizycznych oraz różnych psychologicznych właściwości pracy [Karasek 1979]. Zawiera 36 pytań, na które dokonuje się wyboru jednej z czterech lub pięciu odpowiedzi. Poszczególne podskale to:

- wymagania psychologiczne pracy,
- kontrola w pracy,
- wsparcie od przełożonych,
- wsparcie od współpracowników,
- niepewność pracy.

Narzędzie to zostało w ostatnim czasie zaadaptowane do warunków polskich. Rzeczność sprawdzana w polskiej grupie 2868 osób wykonujących różne zawody, ważyła się w granicach α Cronbacha = 0,75-0,88 [Żołnierczyk-Zreda, Bedyńska 2014].

3. Wskaźniki ekonomiczne w pomiarze stresu zawodowego

Zasadniczym celem badania stresu w pracy jest wprowadzanie działań interwencyjnych lub monitorowanie sytuacji dotychczasowej w aspekcie zdrowia zawodowego. Wielu przedsiębiorców, analizując opłacalność podjęcia działań prewencyjnych, poszukuje pewnych miar, które w sposób obiektywny, faktograficzny mogą wskazać efekty podjętych działań. Oczywiście wypowiedzi pracowników, ankiety satysfakcji, pozytywne komentarze są niezwykle cennym rezultatem wdrożenia projektu redukcji stresu zawodowego, jednakże poszukuje się i wykorzystuje również dane ekonomiczne. Wśród wskaźników pozwalających na szacowanie kosztów stresu w pracy, a dalej redukcji tych kosztów pod wpływem działań interwencyjnych należy wymienić:

- spadek produktywności;
- wzrost prezentyzmu (bezproduktywnej obecności w pracy, obecności w pracy pomimo choroby);
- liczbę wypadków w pracy i analizę ich przyczyn oraz kosztów zniszczonego materiału, urządzenia;
- wskaźnik absencji chorobowej oraz koszt zastępstw;
- wielkość fluktuacji kadry oraz koszt rekrutacji, selekcji i adaptacji nowego pracownika do pracy;
- ilość i koszt zachowań kontrproduktywnych (wandalizm, kradzieże, sabotaż i in.);
- opcjonalnie koszty usług medycznych refundowanych pracownikom w zakresie niepublicznej opieki zdrowotnej.

Niektóre z wymienionych wskaźników stosuje się częściej, a inne rzadziej w badaniach nad efektywnością interwencji związanej z redukcją stresu zawodowego.

3.1. Absencja

Absencja w pracy jest jednym najczęściej wymienianych czynników wskazujących na wysoki poziom stresu w pracy. Jej wskaźnik szacuje się w wielu organizacjach w celu określania kosztów pracy. Wiele firm zbiera również dane o powodach absencji. Powszechnie uważa się, że wskaźnik absencji w zakresie wyższym niż 15% jest interpretowany jako wysoki, a więc generuje wysokie koszty pracy. Jednakże

należy pamiętać, że w zależności od wielkości organizacji, branży oraz specyfiki stanowiska pracy niższy wskaźnik absencji może być już przyczyną wielu problemów i generować wysokie koszty dla organizacji. W raporcie GUS na temat kapitału ludzkiego wskaźnik absencji w Polsce na rok 2011 to 15,63. Oznacza to, że istnieje uzasadnienie dla podejmowania działań w celu obniżenia tego wyniku. Zgodnie z badaniami prowadzonymi w różnych krajach przez instytucje na szczeblu polskim i międzynarodowym, stres wymieniany jest jako jeden z głównych powodów zarówno krótkoterminowej, jak i dłuższej absencji [GUS 2014; EU-OSHA 2015; Eurofund 2015; Karczewicz, Sikora 2015]. Badania prowadzone przez Instytut Medycyny Pracy w Polsce dowodzą, że ryzyko absencji trwającej ponad miesiąc wzrasta niemal 2,5-krotnie w przypadkach silnego stresu wynikającego z psychospołecznych warunków pracy [Szubert i in. 2009]. Należy więc wysnuć wniosek, że oddziaływanie na redukcję stresu zawodowego może przynieść wymierne wskaźniki ekonomiczne i przyczynić się do znacznej redukcji kosztów pracy.

W licznych interwencjach w zakresie redukcji stresu badano poziom absencji krótkoterminowej oraz rejestrowano powody nieobecności w pracy. Poziom ten malał po zakończeniu wdrażania programu redukcji stresu. Przykłady interwencji oraz wyników związanych z poprawą wskaźnika absencji ukazuje tabela 1. Przykła-

Tabela 1. Rodzaje interwencji, w których badano wskaźnik absencji

Rodzaj interwencji	Autorzy artykułu/raportu	Cel	Rezultat
1	2	3	4
Zmiany w zakresie organizacji pracy	S. Maes, C. Verhoeven, F. Kittel, H. Scholten	3-letni program zmian w zakresie organizacji pracy oraz promowania zdrowej kultury organizacyjnej (nawyki żywieniowe, styl pracy, czas).	Spadek absencji o 8% po pierwszym roku wdrożenia.
	F. Bond, D. Bunce	Zwiększanie partycypacji w zakresie planowania i organizacji pracy własnej.	Sukcesywny spadek absencji oraz wzrost subiektywnie ocenianej produktywności w pracy w okresie 1 roku od wdrożenia.
	H.P. Martens	Wprowadzenie pracy zespołowej oraz zmian w zakresie definiowania roli zawodowej.	Wskaźnik absencji spał rokrocznie 4-5%.
	V.S. Ferra, E. Sanchez	Trening radzenia sobie ze stresem, depresją, niepokojem dla pracowników.	Redukcja absencji z 18% do 2% w ciągu roku. Wskaźnik ten pozostał na tym samym poziomie w kolejnych 2 latach.

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Promocja aktywności fizycznej	V.S. Conn, A.R. Hafdahl, P.S. Cooper, L.M. Brown, S.L. Lusk	Promowanie i sponsoring programów aktywności fizycznej, fitnessu, systematycznych badań ogólnej kondycji fizycznej.	Zanotowano istotne efekty pomiędzy udziałem pracowników w programie a zmniejszeniem się wskaźnika absencji w porównaniu z badaną grupą kontrolną.
	K.M. Parks, L.A. Steelman	Organizacja programów typu „wellness” w wersji „tylko fitness” lub bardziej rozbudowanej.	Zanotowano wzrost satysfakcji z pracy oraz spadek absencji wśród wszystkich grup pracowników, którzy przystąpili do jakiegokolwiek wersji programu.
Kompleksowe interwencje	B. Gajdzik, D. Zwolińska, J. Szmyszał	Trening menedżerów w zakresie promowania postaw prozdrowotnych, zwiększanie odpowiedzialności i partycypacji, programy realizujące ideę równowago praca–życie.	Spadek absencji chorobowej z 4,8-4,18 w okresie 3 lat.

Źródło: opracowanie własne.

dy te wybrano ze względu na metodologicznie poprawny proces szacowania wskaźnika absencji w wyniku interwencji z zakresu promocji zdrowia zawodowego.

Baxter i in. prezentują dość prosty sposób obliczania zwrotu z inwestycji w program promocji zdrowia w kontekście spadku absencji oraz fluktuacji. W ramach procesu szacowania autorzy przyjmują następujące definicje i założenia:

1. Absencja – nieplanowana nieobecność w pracy.
2. Skuteczne wdrożenie programu promocji zdrowia oznacza, że program zrealizował potrzeby pracowników, ponad 25% pracowników wzięła udział w programie, program był aktywnie wspierany przez zarząd i kierowników działów.
3. Zwrot z inwestycji należy rozpatrywać w kategoriach długofalowych korzyści. Efekty w postaci spadku absencji i fluktuacji mogą pojawić się w okresie 2-5 lat od zakończenia interwencji [Baxter i in. 2015].

Procedura obliczenia zwrotu jest następująca:

Całkowita liczba pracowników _____ A
 Wskaźnik liczby opuszczonych dni pracy
 na 1 pracownika na rok _____ B
 lub
 Całkowita liczba opuszczonych dni pracy w ostatnich
 12 miesiącach _____ C

Średnia liczba godzin pracy na dzień	_____	D
Średni koszt roboczogodziny	_____	E
Całkowity roczny koszt absencji	_____	$F = A \times B \times D \times E$ lub $C \times D \times E$
Szacunkowy spadek absencji przy założeniu, że wdrożenie było skuteczne (zgodnie z definicją podaną wcześniej) pozwala na redukcję absencji o średnio 30–40%		
Redukcja absencji	_____	30% G
Całkowite roczne oszczędności w wyniku spadku absencji dzięki programowi promocji zdrowia	_____	$H = F \times G$

Wskaźnik ten, choć niepozbawiony wad, pozwala w sposób prosty i jasny określić zwrot z inwestycji w program redukcji stresu w związku ze spadkiem absencji. Oczywiście, istnieją także inne procedury obliczania zwrotu z inwestycji w tego typu programy, bazujące na metodach znanych w controllingu personalnym (por. [Cascio, Boudreau 2011]).

3.2. Zachowania kontrproduktywne

Zachowania kontrproduktywne definiowane są zazwyczaj jako intencjonalne działania, które mają szkodzić organizacji i jej pracownikom, udziałowcom oraz klientom [Spector i in. 2006; Baka 2012]. Mają charakter wolicjonalny oraz są usprawiedliwione z perspektywy pracownika. Wśród zachowań kontrproduktywnych można wymienić takie, które są skierowane przeciw organizacji lub przeciw ludziom w niej zatrudnionym [Robinson, Bennett 1995]. Pierwsze z nich to przykładowo marnowanie materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzenia sprzętu, przedłużanie przerw, wcześniejsze wychodzenie z pracy, postępowanie niezgodne z instrukcjami, odmawianie wykonania polecenia lub zadania, oczernianie firmy, absencja w pracy na skutek symulowanej choroby [Marcus, Schuler 2004]. Drugi rodzaj zachowań kontrproduktywnych przybiera formy agresji wobec ludzi związanych z organizacją. Może to więc być obrażanie innych, wywoływanie kłótni, zrzucanie winy na kogoś za własny błąd, kradzieże, przeglądanie osobistych rzeczy pracowników, nieprzekazywanie informacji, chowanie potrzebnych rzeczy [Crino 1994; Białas, Litwin 2013].

Związek stresu z zachowaniami kontrproduktywnymi jest obiektem badań wielu naukowców i praktyków. Istnieje relacja między różnorodnymi źródłami stresu a poziomem zachowań kontrproduktywnych. Jest ona szczególnie silna w sytuacji, gdy w organizacji występują następujące stresory: niejasność roli, konflikt roli, przeciążenie pracą, ograniczenia organizacyjne oraz konflikty interpersonalne [Chen, Spector 1991; Fox i in. 2001; Miles i in. 2002; Penney, Spector 2005]. W badaniach S. Salami [2010] zachowania kontrproduktywne nasilały się w związku z takimi stresorami, jak konflikty interpersonalne, presja czasu, nieodpowiednie warunki pracy oraz konflikty z przełożonym. Również Tucker i in. [2009] w badaniach po-

dłużnych trwających 2 lata wykazali zależność przeciążenia pracą z zachowaniami kontrproduktywnymi. Baka [2012] dowodzi na podstawie badań eksperymentalnych, że poziom zachowań kontrproduktywnych rośnie w sytuacji nasilenia się stresu związanego z konfliktami interpersonalnymi oraz ograniczeniami organizacyjnymi. Z kolei Björk i in. [2013] wskazali, że stresor wynikający z wykonywania zadań, które według pracownika są pozbawione sensu i niepotrzebne (*illegitimate tasks*), przyczynia się znacząco do wzrostu zachowań kontrproduktywnych. Na podstawie przytoczonych dowodów związków stresu z zachowaniami kontrproduktywnymi wydaje się oczywiste, że odnotowanie występowania tych działań w organizacji jest wskaźnikiem występującego stresu zawodowego wynikającego z konkretnych przyczyn. Tak więc interwencje w zakresie redukcji stresu zawodowego pociągają za sobą także spadek zachowań kontrproduktywnych (por. [Tucker i in. 2009; Baka 2012; Björk i in. 2013]).

3.3. Prezentyzm

Istnieje wiele podejść i prób zdefiniowania prezentyzmu (*presenteeism*). W literaturze europejskiej najczęściej jest on definiowany jako obecność w pracy pomimo choroby lub pogorszenia stanu psychofizjologicznego utrudniającego wykonywanie obowiązków [Aronsson, Gustafsson 2005; Hansen, Andersen 2008; Johns 2010; Wężyk, Mercz 2013]. Istnieje również podejście, zwane amerykańskim, wiążące prezentyzm ze spadkiem produktywności ze względu na pracę w sytuacji, gdy jest się chorym [Koopman i in. 2002; Schultz, Edington 2007; Robertson i in. 2012].

Niezależnie od przyjętego podejścia, istnieje związek pomiędzy stresem odczuwanym jako zły stan psychofizjologiczny oraz przemęczenie a prezentyzmem. Szczególnie istotne w aspekcie pojawienia się prezentyzmu są dwa źródła stresu: presja czasu oraz przeciążenie pracą [Johns 2010; Malińska 2013; Wężyk, Mercz 2013]. Ich występowanie przyczynia się do nasilenia się sytuacji przychodzenia do pracy pomimo dolegliwości psychofizjologicznych wywołanych stresem i nadmiernym obciążeniem pracą. Yang i in. [2016] wykazali, że istnieje związek pomiędzy subiektywnie ocenianym poziomem stresu a prezentyzmem: korelacja wyniosła 0,3 ($p < 0,001$). Cancelliere i in., dokonując przeglądu ponad 2 tysięcy artykułów i raportów z badań, wybrali 14 metodologicznie poprawnych interwencji na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Na ich podstawie przedstawili możliwości redukcji prezentyzmu poprzez programy promocji zdrowia (*workplace health promotion*). Interwencje, w których odnotowano najsilniejszy wskaźnik redukcji prezentyzmu, to promowanie aktywności fizycznej oraz kursy edukacyjne dla kierowników w zakresie promowania zdrowia zawodowego. Mniejszy wpływ na redukcję prezentyzmu miały programy multimodalne, zawierające szereg różnorodnych działań z zakresu promocji zdrowia, wprowadzanie dodatkowych przerw w pracy oraz telefon zaufania dla pracowników z objawami depresji [Cancelliere i in. 2011].

4. Szacowanie stresu zawodowego w praktyce

4.1. Badania prowadzone przez instytucje europejskie

Badania w UE nad pomiarem stresu zawodowego odbywają się m.in. z inspiracji trzech instytucji europejskich. Są to:

- Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA),
- Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound),
- Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO).

Ostatnia z wymienionych instytucji zajmuje się głównie promowaniem zasad i materiałów związanych z tworzeniem bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy. Jej działalność w zakresie stresu zawodowego ogranicza się właściwie do upowszechniania wiedzy oraz wymiany doświadczeń międzynarodowych na ten temat. Korzysta i promuje wyniki badań prowadzonych przez pozostałe dwie instytucje.

W ramach działań EU-OSHA publikowane są raporty dotyczące warunków pracy oraz zagrożeń psychospołecznych. Projekt pod nazwą ESENER – Europejskie Badanie Przedsiębiorstw na Temat Nowych Zagrożeń w Środowisku Pracy (*European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*) – obejmuje badania na temat ogólnych zagrożeń BHP i sposobów zarządzania nimi, zagrożeń psychospołecznych, takich jak stres, oraz czynników motywujących do działań w zakresie zarządzania BHP i przeszkód w takich działaniach. Celem projektu jest zwrócenie szczególnej uwagi na nowe i pojawiające się zagrożenia. W ostatnim badaniu ESENER w 2014 r. skupiono się głównie na tematach niedostatecznie zbadanych i coraz istotniejszych obszarach BHP, takich jak zagrożenia psychospołeczne.

Dotychczas przeprowadzono dwa badania ESENER, w latach 2009 i 2014. Pierwsze obejmowało blisko 36 tysięcy rozmów z kierownictwem i przedstawicielami ds. BHP. W badaniu uczestniczyły wszystkie państwa członkowskie UE, a także Turcja, Norwegia i Szwajcaria – ogółem 31 krajów. Rozmowy przeprowadzono z pracownikami organizacji sektora prywatnego i publicznego zatrudniających co najmniej 10 pracowników. W drugiej edycji ESENER przebadano ponad 49 tysięcy pracowników z 36 krajów europejskich. Kwestionariusze ankiety przygotowano w 41 wersjach językowych, a technika badawczą był wywiad wspomagany komputerowo (CATI). Wśród tematów badania znalazły się:

- dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego,
- organizacja zarządzania BHP,
- podejście do uczestnictwa pracowników w BHP.

W zakresie analizy stresu zawodowego w raporcie ESENER dokonano analizy najczęściej występujących źródeł stresu zawodowego, do których należą stresory:

- związane z fizycznymi warunkami pracy (męczące lub bolesne pozycje, w tym siedzenie przez długi czas, podnoszenie lub przenoszenie ludzi lub znacznych ciężarów, hałas, nieodpowiednia temperatura, ryzyko wypadków, opary, niebezpieczne lub szkodliwe substancje chemiczne),

- związane ze sposobem organizacji pracy (presja czasu, słaba komunikacja, brak wpływu pracownika na tempo lub proces pracy),
- związane z relacjami społecznymi w miejscu pracy (słaba współpraca, praca z trudnymi klientami, dyskryminacja),
- związane z sytuacją ekonomiczną organizacji (niepewność zatrudnienia, długie lub nieregularne godziny pracy [EU-OSHA 2015]).

W kwestionariuszu ESENER badano również stosowanie przez pracodawców różnych rodzajów programów interwencyjnych w zakresie redukcji stresu. Były to:

- Programy promocji zdrowia.
- Regularne badania medyczne.
- Podnoszenie świadomości na temat zdrowego odżywiania.
- Podnoszenie świadomości na temat zapobiegania uzależnieniom, np. od papierosów, alkoholu lub narkotyków.
- Promowanie aktywności fizycznej poza godzinami pracy. Promowanie ćwiczeń pleców, rozciągania i innych ćwiczeń w czasie pracy.
- Programy lub procedury wspierania pracowników wracających do pracy po długoterminowej nieobecności z powodu choroby.
- Monitoring i polepszanie warunków pracy.
- Programy redukcji stresu, przeciwdziałania molestowaniu, mobbingowi czy przemocy w pracy.
- Poufne doradztwo dla pracowników.
- Procedury rozwiązywania konfliktów [EU-OSHA 2015].

Prócz badania źródeł stresu metodami ankietowymi wykorzystywano również badania eksperymentalne, studia przypadku oraz diagnozy przy użyciu testów psychologicznych i opisanych w niniejszym artykule ekonomicznych wskaźników stresu zawodowego. Na zlecenie EU-OSHA co ok. dwóch lat publikowane są badania dotyczące kosztów stresu. W roku 2014 ukazał się obszerny raport na temat kosztów stresu zawodowego, w którym opisano sposoby oraz wyniki badania stresu zawodowego w poszczególnych krajach UE. Do badań wykorzystano metody psychologiczne (kwestionariuszowe) oraz ekonomiczne: poziom absencji, fluktuacji, prezentyzmu, zachowań kontrproduktywnych oraz wypadków przy pracy [Milczarek 2014].

Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) prowadzi systematycznie co 5 lat badanie na temat warunków pracy w krajach UE. Projekt ten nosi nazwę Europejskie Badanie Warunków Pracy (*European Working Condition Survey*, EWCS). W ramach szóstej edycji badania, we współpracy z Ipsos, Eurofound przeprowadził rozmowy z ponad 43 tysiącami pracowników z 35 państw europejskich. Rozmowy bezpośrednie zostały przeprowadzone w miejscu zamieszkania danej osoby. Obejmowały one rozbudowany zestaw pytań dotyczących warunków pracy respondenta. Grupą docelową badania były osoby pracujące, wyselekcjonowane z próby statystycznej – obejmującej różne grupy społeczne – metodą doboru losowego; liczba osób poddanych badaniu w każdym państwie wahała się

od 1000 do 3300. Przedmiotem badania były kwestie związane z jakością pracy, jak również dostarczenie informacji na temat następujących elementów: narażenia na ryzyko fizyczne i psychospołeczne, długości i organizacji czasu pracy, statusu zatrudnienia i umowy o pracę, miejsca zatrudnienia, organizacji pracy, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i przenikania kwestii związanych z życiem zawodowym do życia prywatnego, szkolenia i uczenia się w miejscu pracy, głosu pracowników w miejscu pracy, zdrowia i dobrego samopoczucia, a także wynagrodzeń.

W EWCS w zakresie stresu zawodowego dokonano analizy źródeł stresu wynikających z:

- fizycznych warunków pracy (wibracje, drgania, hałas, nieodpowiednia temperatura, opary, kurz, pyły, substancje chemiczne, dym z papierosów, zagrożenia naturalne, chemiczne, bakteryjne i inne);
- kontaktów interpersonalnych – relacje z przełożonym, podwładnymi, klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- zbyt dużej liczby godzin pracy, przeciążenia pracą, nieregularnych godzin pracy, braku równowagi między pracą a życiem prywatnym;
- presji czasu, nieodpowiedniego tempa pracy, braku wpływu na tempo i organizację pracy, monotonii lub bardzo częstych zmian sposobu wykonywania pracy;
- braku współpracy w zespole, braku lub ograniczonej samodzielności w podejmowaniu decyzji związanych z sposobem wykonania pracy, braku wsparcia ze strony organizacji, przełożonego, współpracowników.

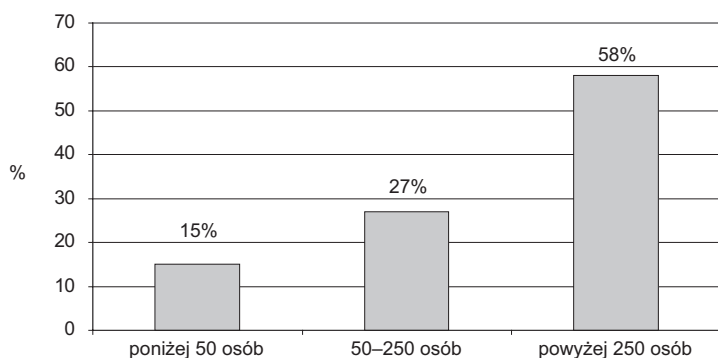
EWCS gromadziło także dane dotyczące problemów ze zdrowiem fizycznym wynikających z pracy, problemów ze snem, narażenia na mobbing, dyskryminacji, molestowania oraz liczby i powodów absencji w pracy.

4.2. Badania własne

W badaniach własnych, przeprowadzonych w 332 organizacjach, poszukiwano informacji, w jaki sposób szacowany jest stres zawodowy wszędzie tam, gdzie wdraża się jakiegokolwiek działania interwencyjne. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród kierowników i dyrektorów działów personalnych średnich i dużych firm oraz wśród właścicieli przedsiębiorstw małych. Strukturę zatrudnienia przedstawia rysunek 2.

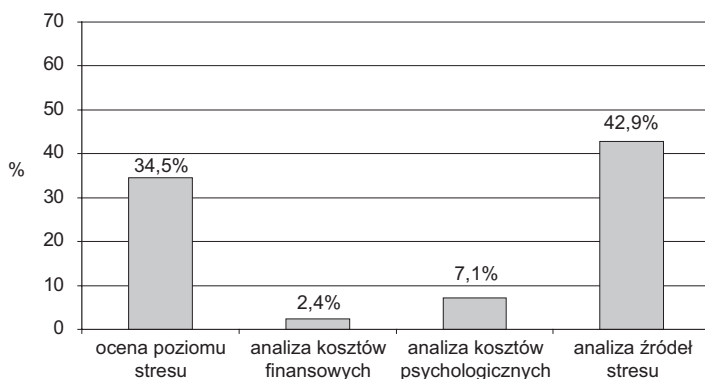
Badanie było wykonywane w latach 2012-2015. Jego celem było zebranie informacji na temat rodzaju programów redukcji stresu wdrażanych w organizacjach w Polsce oraz jakości przeprowadzonych wdrożeń.

Z 332 badanych przedsiębiorstw 103 organizacje zadeklarowały podejmowanie działań w zakresie oddziaływania na zdrowie zawodowe pracowników. Pozostałe 229 nie dokonało dotychczas żadnych interwencji tego typu. Wśród owych 103 organizacji zaledwie jedna trzecia dokonała pomiaru stresu w różnych jego aspektach. Wyniki ukazuje rysunek 3.



Rys. 2. Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na strukturę zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Procentowy udział przedsiębiorstw dokonujących pomiaru różnych aspektów stresu zawodowego w próbie organizacji wdrażających programy interwencyjne

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. uwidacznia trudności w analizie danych, wśród których zaledwie niewielki odsetek przedsiębiorstw wdrażających działania antystresowe dokonuje pomiaru poziomu stresu, jego kosztów oraz źródeł.

Dalsza analiza metod i sposobów pomiaru stresu zawęży się do tych organizacji, które dokonały pomiarów. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2. Kolejność występowania poszczególnych sposobów szacowania stresu wiąże się z częstością ich zastosowania. Zatem do oceny źródeł i poziomu stresu wykorzystuje się najczęściej ankiety „szyte na miarę” danej organizacji oraz kwestionariusze psychologiczne – bardziej uniwersalne i znormalizowane.

Wśród wskaźników szacowania kosztów stresu najczęściej wykorzystuje się poziom absencji i fluktuacji. Ze względu na niewielką liczbę podmiotów badanych (42,9% to 36 organizacji) uzyskane wyniki należy interpretować ostrożnie. Niemniej jednak potwierdzają one ogólną tendencję praktycznego stosowania opisa-

Tabela 2. Sposoby oraz wskaźniki pomiaru stresu zawodowego w badanych organizacjach

Aspekt stresu	Sposoby, wskaźniki pomiaru
Źródła stresu	Ankiety pracy
	Kwestionariusze psychologiczne
	Skala Oceny Ryzyka Zawodowego
	Wywiad przy okazji okresowej oceny pracowniczey
	Rozmowy okazjonalne
	Obserwacja i wizytacja stanowisk pracy
	Rozmowy w trakcie spotkań/narad kierowników
	Analiza prac grup zadaniowych na temat sposobów polepszenia warunków
Koszty stresu	Poziom absencji chorobowych związanych z przeciążeniem pracą i stresem lub będących wynikiem długotrwałego stresu
	Poziom fluktuacji kadry
	Liczba wypadków przy pracy związanych z czynnikiem „ludzkim”
	Analiza interwencji psychologicznych i medycznych
Poziom stresu	Kwestionariusze psychologiczne
	Skala Oceny Ryzyka Zawodowego
	Ankiety, wywiady
	Rozmowy z psychologiem w ramach badań profilaktycznych
	Rozmowy i badania ankietowe podczas szkoleń z umiejętności miękkich
	Kwestionariusz samooceny
	Badanie ankietowe przeprowadzane przez firmę zewnętrzną

Źródło: opracowanie własne.

nych wcześniej metod i narzędzi pomiaru stresu zawodowego. W większości badanych organizacji wykorzystywano właśnie kwestionariusze psychologiczne oraz ankiety badające różne aspekty stresu. Wśród wskaźników ekonomicznych najczęściej stosowano dane dotyczące absencji i fluktuacji kadry. Dość znamienne jest jednak to, że w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie użyto wskaźnika zachowań kontrproduktywnych oraz poziomu prezentyzmu, choć, jak dowodzą liczne badania, zjawiska te są bezpośrednią konsekwencją stresu zawodowego. Brak wykorzystania tych wskaźników w przedsiębiorstwach w Polsce można tłumaczyć różnymi powodami. Mimo że zarówno jedno, jak i drugie zjawisko można zbadać wystandaryzowanymi kwestionariuszami¹, są one dość słabo rozpowszechnione w Polsce i z tego powodu nie stosowane w organizacjach. Inną przyczyną może być niewielka skala

¹ Do pomiaru zachowań kontrproduktywnych przeznaczony jest kwestionariusz Zachowań Kontrproduktywnych autorstwa P. Spector. Polska adaptacja: Ł. Baka, R. Derbis, R. Walczak. Prezentyzm bada Stanfordzka Skala Prezentyzmu. Do badania tego zjawiska można użyć też innych kwestionariuszy (por. [Wężyk, Merecz 2013]).

zjawiska. W przypadku zachowań kontrproduktywnych, niektóre organizacje badają poziom zgłoszonych kradzieży, aktów wandalizmu, sabotażu lub przypadków nie-subordynacji. Ze względu na procedurę zgłoszenia i dalszego postępowania w stosunku do pracownika prezentującego zachowanie kontrproduktywne wielu menedżerów rezygnuje ze zgłaszania takich przypadków. Poziom tego wskaźnika zostaje więc marginalny. Z kolei prezentyzm także nie musi osiągać wysokiego poziomu w tych organizacjach, w których nie istnieją sztuczne sposoby obniżania absencji chorobowej (takie jak premie, nagrody, dodatki finansowe za brak absencji w danym miesiącu). Gdy pracownik nie odczuwa presji ze względu na opuszczone dni pracy, nie będzie przychodził do niej w sytuacji, gdy czuje się chory. Wreszcie powodem braku wykorzystania ww. wskaźników może być zwyczajny brak wiedzy na temat tych zjawisk w organizacji.

5. Zakończenie

Przegląd narzędzi i wskaźników szacowania stresu zawodowego ukazuje szeroki wachlarz metod, które mogą prowadzić do uzyskania wiarygodnych i trafnych danych. To zaś pozwala na zaprojektowanie i wdrożenie skutecznych programów promujących zdrowie psychospołeczne w organizacjach. Konfrontacja nauki z praktyką ukazuje jednak pewne rozbieżności:

- Dostrzega się słabe wykorzystanie narzędzi psychologicznych w postaci kwestionariuszy badania różnych aspektów stresu. Pomimo dość dobrych wskaźników psychometrycznych i wydawałoby się dość łatwego dostępu do testów, trudno w praktyce polskich przedsiębiorstw odnaleźć te, które korzystają z gotowych, wystandaryzowanych narzędzi pomiaru stresu w pracy.
- Zarówno organizacje prywatne, jak i instytucje międzynarodowe w dużym stopniu wykorzystują do pomiaru stresu stworzone, a więc „szyte na miarę”, narzędzia w postaci kwestionariuszy ankietowych, dzięki czemu dostosowuje się narzędzie badawcze do zakładanych celów oraz potrzeb danego środowiska badania. Nie zawsze jednak te metody są opracowywane przy współpracy ze specjalistami z zakresu psychologii, psychometrii czy statystyki.
- Wśród wskaźników ekonomicznych do szacowania poziomu stresu, jak i skuteczności programów promocji zdrowia psychofizycznego w pracy wykorzystuje się w głównej mierze poziom absencji chorobowej. Inne wskaźniki, takie jak poziom prezentyzmu oraz zachowań kontrproduktywnych, są stosowane w mniejszym stopniu, choć wydaje się, że mogłyby być bardziej precyzyjnym czynnikiem określającym poziom stresu w organizacji. Wynikają one bowiem w głównej mierze z przeżywanego przez pracowników stresu zawodowego. Tymczasem absencja chorobowa może mieć różne przyczyny.

Na koniec warto zauważyć, że z roku na rok wzrasta zainteresowanie zarówno instytucji państwowych, jak i organizacji biznesowych pomiarem oraz niwelowaniem stresu zawodowego. Pojawiają się nowe sposoby coraz bardziej precyzyjnych

pomiarów tego ze swej natury subiektywnego i trudnego do badania zjawiska. Wobec rosnącego zainteresowania istnieje silna potrzeba zarówno tworzenia precyzyjnych metod i narzędzi pomiarowych, jak również ściślejszej współpracy pomiędzy instytucjami państwowymi, ośrodkami naukowymi i organizacjami biznesowymi.

Literatura

- Aronsson G., Gustafsson K., 2005, *Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research*, Journal of Occupational and Environmental Medicine, no. 47/9, s. 958-996.
- Baka Ł., 2012, *Stresory w pracy a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu w pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę*, Studia Psychologiczne, nr 50 (2), s. 25-42.
- Baxter S., Campbell S., Sanderson K., Cazaly C., Venn A., Owen C., 2015, *Development of the Workplace Health Savings Calculator: a practical tool to measure economic impact from reduced absenteeism and staff turnover in workplace health promotion*, BMC Research Note, no. 8, s. 457-469.
- Białas S., Litwin J., 2013, *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4 (1), s. 17-21.
- Björk L., Bejerot E., Jacobshagen N., Härenstam A., 2013, *I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits*, Work&Stress, no. 27 (3), s. 262-277.
- Bond F., Bunce D., 2001, *Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction*, Journal of Occupational Health Psychology, no. 6 (4), s. 290-302.
- Cancelliere C., Cassidy J.D., Ammendolia C., Cote P., 2011, *Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature*, BMC Public Health, no. 11 (1), s. 395-434.
- Cascio W.F., Boudreau J., 2011, *Investing in people. Financial Impact of Human Resource Initiatives*, Pearson Education, New Jersey.
- Chen P.Y., Spector P.E., 1991, *Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains*, Journal of Applied Psychology, no. 76, s. 398-407.
- Conn V.S., Hafdahl A.R., Cooper P.S., Brown L.M., Lusk S.L., 2009, *Meta-analysis of workplace physical activity interventions*, American Journal of Preventive Medicine, no. 37 (4), s. 330-339.
- Cooper C., Payne R., 1987, *Stres w pracy*, PWN, Warszawa.
- Cooper C.L., Williams S., 1998, *Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure management Indicator*, Journal of Occupational Health Psychology, no. 3-4, s. 306-321.
- Crino M.D., 1994, *Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?*, Journal of Managerial Issues, no. 6 (3), s. 311-330.
- EU-OSHA, 2015, *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound, 2015, *Sixth European Working Conditions Survey*, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/2015/sixth-european-working-conditions-survey-2015> (10.03.2016).
- Ferra V.S., Sanchez E., 2002, *Stress prevention in an old people's home*, [w:] *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, s. 21-23.
- Fox S., Spector P.E., Miles D., 2001, *Counter-productive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*, Journal of Vocational Behavior, no. 59, s. 291-309.

- Gajdzik B., Zwolińska D., Szymuszal J., 2015, *Behavioural determinants of work accidents and absenteeism in a metallurgical enterprise*, Metalurgia, no. 54 (4), s. 741-744.
- GUS, 2014, Wypadki przy pracy i problemy związane z pracą, Warszawa, http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5476/2/2/7/pw_wypadki_przy_pracy_i_problemy_zdrow_zwiazane_z_praca.pdf (11.03.2016).
- Hansen C.D., Andersen J.H., 2008, *Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?*, Social Science and Medicine, no. 67/6, s. 956-964.
- IMP, 2001, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, *Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28*, Łódź.
- Johns G., 2010, *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*, Journal of Organizational Behaviour, no. 31 (4), s. 519-542.
- Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., 2009, *Narzędzia do pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.
- Karasek R., 1979, *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, Administrative Science Quarterly, no. 24, s. 285-308.
- Karczewicz E., Sikora A., 2015, *Absencja chorobowa w 2014 roku, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych* <http://www.zus.pl/files/Absencja%20chorobowa%20w%202014%20roku.pdf> (11.03.2016).
- Koopman C., Pelletier K.R., Murray J.F., Sharda C.E., Berger M.L., Turpin R.S. i wsp., 2002, *Stanford Presenteeism Scale: Health status and employee productivity*, Journal of Epidemiology and Community Health, no. 44 (1), s. 14-20.
- Litzke S.M., Schuh H., 2007, *Stres, Mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk.
- Maes S., Verhoeven C., Kittel F., Scholten H., 1998, *Effects of a Dutch work-site wellness-health program: The Brabantia project*, American Journal of Public Health, no. 88, s. 1037-1041.
- Makowska D., Merecz D., Mościcka A., Kolasa W., 2002, *The validity of general health questionnaires, GHQ-12 and GHQ-28, in mental health studies of working people*, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, no. 15 (4), s. 353-362.
- Malińska M., 2013, *Prezenteizm – zjawisko nieefektywnej obecności w pracy*, Medycyna Pracy, nr 64 (3), s. 439-447.
- Marcus B., Schuler H., 2004, *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*, Journal of Applied Psychology, no. 89, s. 647-660.
- Martens H.P., 2002, *Stress prevention and welfare programme in the chemical industry*, [w:] *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*, Report for European Agency for Safety and Health at Work, s. 18-20.
- Milczarek M., 2014, *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, Report for EU-OSHA, Luxembourg 2014, https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (14.09.2015).
- Miles D.E., Borman W.C., Spector P.E., Fox S., 2002, *Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior*, International Journal of Selection and Assessment, no. 10 (1/2), s. 51-57.
- Ogińska-Bulik N., 2006, *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa.
- Parks K.M., Steelman L.A., 2008, *Organizational wellness programs: a meta-analysis*, Journal of Occupational Health Psychology, no. 13 (1), s. 58-68.
- Penney L.M., Spector P.E., 2005, *Job stress, incivility, and counterproductive behaviour (CWB): the moderating role of negative affectivity*, Journal of Organizational Behaviour, no. 26, s. 777-796.
- PTP, 2016, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego <http://practest.com.pl/kps-kwestionariusz-poczucia-stresu> (10.02.2016).

- Robertson I., Leach D., Doerner N., Smeed M., 2012, *Poor health but not absent prevalence, predictors, and outcomes of presenteeism*, Journal of Occupational and Environmental Medicine, no. 54 (11), s. 1344-1349.
- Robinson S.L., Bennett R.J., 1995, *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*, Academy of Management Journal, no. 38, s. 555-572.
- Salami A.O., 2010, *Job stressors and counterproductive work behavior: negative affectivity as a moderator*, The Social Science, no. 5, s. 486-492.
- Schultz A.B., Edington D.W., 2007, *Employee health and presenteeism: A systematic review*, Journal of Occupational Rehabilitation, no. 17 (3), s. 547-579.
- Selye H., 1977, *Stres okielznany*, PIW, Warszawa.
- Spector P.E., Fox S., Domagalski T., 2006, *Emotions, violence and counterproductive work behavior*, [w:] Kelloway E.K., Barling J., Hurrell J.J. (red.), *Handbook of workplace violence*, Thousand Oaks, CA, s. 29-46.
- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., 2007, *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.
- Szubert Z., Merecz-Kot D., Sobala W., 2009, *Stres zawodowy a ryzyko absencji chorobowej na stanowiskach obsługi interesantów*, Medycyna Pracy, nr 60 (4), s. 259-271.
- Tucker J.S., Sinclair R.R., Mohr C.D., Thomas J.L., Salvi A.D., Adler A.B., 2009, *Stress and counterproductive work behavior: multiple relationships between demands, control, and soldier indiscipline over time*, Journal of Occupational Health Psychology, no. 14 (3), s. 257-71.
- Yang T., Shen Y.-M., Zhu M., Liu Y., Deng J., Chen Q., See L.-C., 2016, *Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach*, International Journal of Environmental Research and Public Health, no. 13 (1), <http://www.mdpi.com/1660-4601/13/1/72/htm> (12.03.2016).
- Wężyk A., Merecz D., 2013, *Prezentyzm – (nie)nowe zjawisko w środowisku pracy*, Medycyna Pracy, nr 64 (6), s. 847-861.
- Widerszal-Bazyl M., 2001, *Podręcznik do testu Stres w Pracy: Polska adaptacja skróconej wersji Occupational Stress Indicator – OSI -2*, CIOP, Warszawa.
- Żołnierczyk-Zreda D., Bedyńska S., 2014, *Psychometric properties of the Polish version of Karasek's Job Content Questionnaire*, International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, no. 20/4, s. 1-11.