

Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem

Dorota Molek-Winiarska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Słowa kluczowe: stres, zarządzanie stresem, programy prewencyjne na poziomie organizacji i jednostki

Keywords: Stress, Stress Management, Organizational Level Interventions, Individual Level Interventions

Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem mają na celu podnoszenie wydajności pracy oraz redukcję skutków psychospołecznych wywołanych przeżywaniem stresu przez pracowników. Niniejszy artykuł podejmuje kwestie jakości oraz użyteczności prewencyjnych programów wdrażanych na poziomie organizacji oraz pracownika w niej zatrudnionego.

Wstęp

Celem zarządzania stresem jest podejmowanie działań w zakresie redukcji lub eliminacji stresu w organizacji. To także wspieranie pracowników w zakresie radzenia sobie ze stresem oraz niesienie pomocy psychologicznej po silnie stresujących wydarzeniach zawodowych.

Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem mają na celu podnoszenie wydajności pracy oraz redukcję skutków psychospołecznych wywołanych przeżywaniem stresu przez pracowników. Jest to więc niewątpliwie inwestycja w kapitał ludzki.

Skuteczne projektowanie, wdrażanie i monitorowanie programów zarządzania stresem wiąże się z podjęciem decyzji o stopniu ich prewencji, a więc odniesieniu do działań na poziomie zmian w systemie organizacji pracy lub wsparcia jednostki. Istotną kwestią w tym zakresie jest nie tylko całościowy koszt programów interwencyjnych, ale również przewidywane korzyści w zakresie efektywności i jakości pracy.

Stres – zagadnienia definicyjne

Stres w badaniach naukowych ujmowany jest w trzech kategoriach:

- bodźca wywołującego określone stany emocjonalne
- reakcji organizmu na stawiane mu wymagania (stres fizjologiczny)
- relacji między jednostką a otoczeniem (stres psychologiczny)

Rozpatrując i analizując sytuacje zawodowe człowieka w organizacji, można dowiedzieć, iż najbardziej użyteczna w wyjaśnianiu tego zjawiska jest kategoria trzecia. Stres więc jest definiowany zgodnie z koncepcją Richarda Lazarusa, jako „szczególna relacja między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako

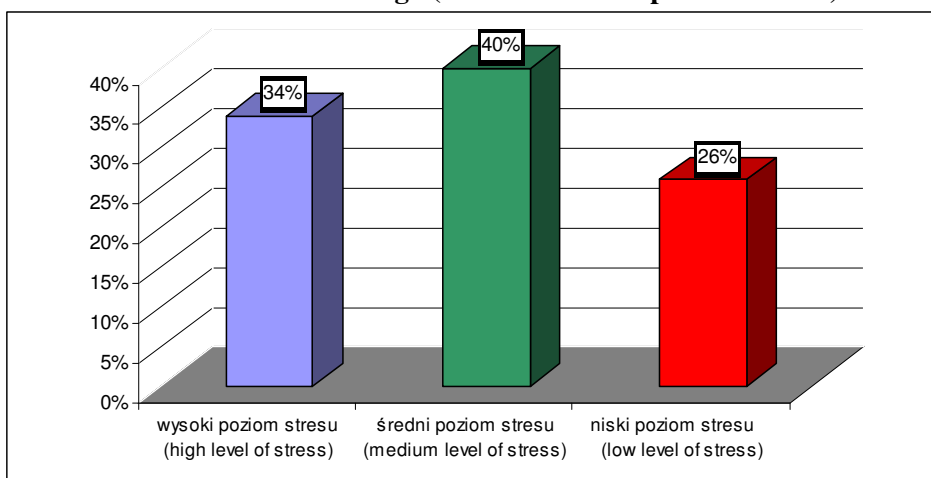
nadwyreżającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” (Lazarus, Folkman, 1984, s. 19). Stres zawodowy (Occupational Stress) to stan psychiczny wynikający z fizjologicznych, emocjonalnych, kognitywnych, i behawioralnych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy (Surdykowska, 2008). Stres jest wynikiem ciągłej interakcji między jednostką a środowiskiem pracy.

Podjmując zagadnienie programów redukcji stresu w organizacji, Autorka dokonała badań odpowiadających na dwa kluczowe pytania:

1. Czy pracownicy rzeczywiście odczuwają stres zawodowy?
2. Czy organizacje podejmują działania związane z redukcją stresu?

Badaniami objęto 151 pracowników przedsiębiorstw dużych i średnich z województw: dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego, wielkopolskiego oraz mazowieckiego. Wyniki wskazują, iż ponad 70% badanych odczuwa stres zawodowy na poziomie wysokim – 40%) oraz średnim – 34% (tab.1). Nie jest to bynajmniej odkrycie zaskakujące, gdyż wielu badaczy stresu zawodowego wskazuje na doniosłość tego problemu w warunkach pracy.

Tab 1. Poziom stresu zawodowego (The level of occupational stress)



Źródło: opracowanie własne

Istotą tego odkrycia jest raczej zwrócenie uwagi na konsekwencje odczuwania stresu w pracy. Można więc wyróżnić następujące skutki stresu:

- spadek wydajności pracy,
- wypadki przy pracy (i związane z tym koszty odszkodowań oraz zniszczonego materiału),
- absencja pracownika,
- fluktuacja kadry,
- obniżone morale,
- spadek atrakcyjności firmy na rynku pracy.

Powyższe konsekwencje dotyczą strat, jakie ponosi organizacja na skutek wysokiego poziomu stresu wśród pracowników. Uwzględniając także perspektywę pracownika pracującego w stresie, należy dodać różnorodne skutki emocjonalne, behawioralne oraz zdrowotne.

Odpowiedź na pytanie drugie dotyczy świadomości wcześniej wymienionych konsekwencji stresu oraz kosztów finansowych związanych z redukowaniem stresu (Molek-Winiarska, 2008, s. 913; Pretrus, Kleiner, 2003, s. 68; McHugh, Brennan, 1993, s.16). Redukowanie stresu w wielu organizacjach podejmowane jest w sposób chaotyczny, niezaplanowany i bez możliwości monitorowania efektów działań. Jednym z najczęstszych sposobów redukcji stresu jest organizowanie szkoleń z metod radzenia sobie ze stresem. Zgodnie z badaniami ankietowymi przeprowadzonymi przez Autorkę wśród trenerów specjalizujących się w tzw. szkoleniach miękkich, szkolenia ze stresu stanowią średnio 11% ich pracy, przy czym najczęściej są to pojedyncze moduły dodawane przy okazji innych tematów. Dane te są jednak bardzo ogólne, gdyż niektóre osoby badane twierdziły, iż takie szkolenia przeprowadzili 1 raz w ciągu sześciu, ośmiu lub nawet dziesięciu lat działalności, inni zaś wskazywali na wartość 30-40%.

Istnieje więc ogromna luka w dziedzinie zorganizowanego i skutecznego redukowania stresu zawodowego, którą powoli wypełniają informacje i doniesienia z badań na temat programów zarządzania stresem. Jak na razie większość dotyczy wdrożeń w przedsiębiorstwach amerykańskich, w Europie zaś brytyjskich i skandynawskich.

Programy zarządzania stresem

Programy zarządzania stresem to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na pomoc i rozwój w zakresie metod radzenia sobie ze stresem.

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 (Graveling i in. 2008; Richardson, Rothstein, 2008; Cox i in. 2006; Randall i in. 2005; Dewe i O'Driscoll 2002; van der Klink i in. 2001, Cooper i in., 1996) wskazuje na podział programów zarządzania stresem ze względu na kryterium zakresu oddziaływania. Programy takie dzielą się na działania na szczeblu organizacyjnym (*Organizational Level Interventions*) oraz skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*).

T Cox i in. wskazują na trojaki podział programów zarządzania stresem ze względu na cel działania (Cox i in., 2006, s.111):

1. Zapobieganie – odpowiednia organizacja pracy w celu eliminacji źródeł stresu
2. Reagowanie w odpowiednim czasie – oparte na wypracowanych „zdolnościach organizacji” do dostrzegania pojawiających się w danej chwili problemów i ich rozwiązywania

3. Rehabilitacja – wspieranie pracowników w radzeniu sobie ze stresem i dojściu do siebie po przeżytych doświadczeniach

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

K. Richardson H. Rothstein przedstawiają bardzo podobną klasyfikację trzech rodzajów programów zarządzania stresem (Richardson, Rothstein, 2008, s.69). Pierwszy rodzaj to działania skupiające się na próbach zmian źródeł stresu zawodowego. Prewencja drugiego rodzaju to programy rozpoznawania i radzenia sobie z objawami stresu oraz szkolenia z metod radzenia sobie ze stresem np. medytacja czy zarządzanie czasem. I trzeci rodzaj programów zarządzania stresem to działania skierowane na rekonwalescencję i powrót do zdrowia po stresującym okresie pracy czy szczególnych wydarzeniach. Programy te opierają się na psychoterapii, organizacji grup wsparcia oraz innych formach pomocy psychologicznej.

J.C. Quick i in. także odnoszą się do trzech etapów prewencyjnego zarządzania stresem. Prewencja pierwszego stopnia poświęcona jest usuwaniu potencjalnych przyczyn stresu. Prewencja drugiego stopnia koncentruje się na modyfikacji reakcji jednostki na pojawiające się sytuacje stresowe. Prewencja trzeciego stopnia ma za zadanie obniżyć poziom negatywnych skutków stresu (zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym), które pojawiły się w wyniku nieskutecznej kontroli na etapie pierwszym i drugim (Quick J.C. i in., 1997).

Badanie efektywności wdrażanych programów zarządzania stresem opiera się na analizie skutków krótko i długofalowych. Są to zazwyczaj badania jakościowe typu studium przypadku, co utrudnia proces oceny i porównywania programów między sobą. Ogólne wnioski sformułowane przez T. Coxa, A. Griffith i E. Rial-Gonzaleza wskazują na większą skuteczność organizacyjnych programów zarządzania stresem, jako tych, które koncentrują się na usuwaniu źródeł stresu a nie jego skutków (Cox i in., 2006, s.114-119). Jednakże R. Briner i S. Reynolds podważają tę tezę przedstawiając wnioski z badań nad skutecznością programów na szczeblu organizacyjnym. Wskazują, iż programy takie albo nie wywołują żadnego efektu albo przynoszą zarówno pozytywne jak i negatywne skutki (Briner, Reynolds, 1999, s.647-648). W dalszej części artykułu zostaną więc przedstawione badania nad jakością i skutecznością programów zarządzania stresem na poziomie organizacji i jednostki.

Organizacyjne programy zarządzania stresem

Organizacyjne programy zarządzania stresem (*Organizational Level Interventions*) dotyczą zmian w zakresie:

- ergonomii stanowisk pracy
- wprowadzania zmian w zakresie organizacji pracy (np. ruchomy czas pracy, rotacja pracy)
- definiowania ról zawodowych

- zwiększania poczucia podmiotowości poprzez zarządzanie partycypacyjne i sprawne systemy komunikacji
- stałego i zorganizowanego procesu rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników.

R. Graveling i in., w obszernym raporcie z badań nad sześćdziesięcioma sześcioma różnorodnymi programami zarządzania stresem, dokonali analizy skuteczności następujących programów zarządzania stresem na szczeblu organizacyjnym (Graveling i in, 2008, s.15):

- partycypacyjne i podmiotowe zarządzanie,
- szkolenia menedżerów w przedmiocie zarządzania stresem,
- wprowadzanie zmian systemu pracy,
- wspieranie rozwoju i podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Pierwszy rodzaj badanych programów dotyczył analizy 11 przypadków wdrożeń. Pozytywne efekty redukcji stresu poprzez uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji wykazało 5 studiów przypadku. W pozostałych przypadkach nie uzyskano jednoznacznych rezultatów.

Trening menedżerów w zakresie umiejętności redukowania stresu swoich podwładnych to drugi rodzaj interwencji na poziomie organizacji. Badacze dokonali analizy pięciu studiów przypadku, wśród których były programy oparte na intensywnych szkoleniach menedżerów (1 dzień treningu co 2 tygodnie przez pół roku) lub kursach internetowych i wykładach na temat stresu. W czterech przedsiębiorstwach, wyniki analizy wskazały na brak efektu redukcji stresu wśród podwładnych. Piąty przypadek (40 godzin szkolenia przez pół roku) dał rezultaty pozytywne.

Trzeci rodzaj programów zarządzania stresem dotyczył zmian systemie pracy w postaci rotacji pracy i ruchomych godzin pracy oraz wyjazdów na dodatkowy urlop po silnie stresujących wydarzeniach w pracy. Skuteczność tych programów dotyczyła analizy trzech przypadków. Wyniki wskazują, iż wyjazd na urlop redukuje skutki stresu, ale tylko w krótkim okresie (do trzech tygodni od powrotu). Ruchome godziny pracy i rotacja wpływają na obniżenie poziomu stresu, przy czym poprawność metodologiczna badania dotyczyła tylko jednego przypadku takiej interwencji.

Ostatni rodzaj programów zarządzania stresem na poziomie organizacji dotyczył badania wpływu treningów umiejętności psychospołecznych oraz stałego wsparcia psychologicznego (*Psychosocial Intervention Courses*). Badania były przeprowadzane w sześciu przedsiębiorstwach. Treningi trwały w okresach od jednego do czterech miesięcy (po 3 godziny w tygodniu lub w ramach jedno- lub dwudniowych szkoleń). Redukcja stresu po tego typu interwencjach dotyczy czterech przypadków, przy czym jeden został określony jako słaby metodologicznie. Dwa pozostałe rezultaty nie potwierdzają redukcji stresu poprzez wzrost umiejętności psychospołecznych.

R. Randall i wsp. uważają, iż programy zarządzania stresem na poziomie organizacji dotyczą usuwania źródeł stresu poprzez zmiany w rodzaju pracy, sposobie zarządzania i organizacji pracy (Randall i in., 2005, s.23). Jednocześnie

wskazują na dwie trudności w udowodnieniu, że są one faktycznie skuteczne. Po pierwsze, nie ma wielu danych (przypadków wdrożeń w przedsiębiorstwach), związanych z metodologicznie poprawnymi badaniami, które wskazałyby, iż interwencja na poziomie organizacji faktycznie usuwa źródło stresu. Po drugie, jest wiele wdrożeń, w których nie da się ocenić skuteczności programów redukcji stresu w sposób kwantyfikowalny (Randall i in., 2005, s.24). Na obecnym etapie badań i efektów podjętych interwencji trudno jednoznacznie orzec o przewadze organizacyjnych programów nad jednostkowymi. Istnieje jednak coraz więcej propozycji i badań pozwalających na uzyskanie mierzalnych oraz powtarzalnych danych eksperymentalnych.

Wielu badaczy i praktyków wdrożeń zgodnie potwierdza, iż trudno znaleźć taki rodzaj programów zarządzania stresem na poziomie organizacji, który dla wszystkich byłby najskuteczniejszy. Wybór danego programu powinien więc być uzależniony od specyfiki działania organizacji oraz oparty na analizie występujących w niej stresorów. Należy również pamiętać, iż koszty wdrażania tego typu programów są wyższe niż tych, które skierowane są na jednostkę (Cascio, 2001, s. 139) nie tylko ze względu na szeroki zakres przygotowań i wdrożenia, ale również na potrzebę stałego monitorowania oraz modyfikowania ich przebiegu.

Indywidualne programy zarządzania stresem

Programy zarządzania stresem skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*) są niewątpliwie dominującą grupą interwencji w zakresie redukcji stresu przedsiębiorstwach. Powodem tego są wymieniane przez L. Murphego liczne korzyści wynikające z ich stosowania (w: Cox, 2006, s.118):

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 programami wspierania pracowników.

J. J. L. van der Klink i in. wymieniają trzy rodzaje programów zarządzania stresem opartych na oddziaływaniu na pracownika (Klink i in. 2001 s.207). Pierwszy rodzaj to podejście poznawczo-behawioralne. Opiera się ono na zmianach myślenia o stresie tak, by później móc wzmacniać i rozbudowywać umiejętności radzenia sobie z nim. Drugi rodzaj programów to techniki relaksacyjne uczące fizycznego i umysłowego odpoczynku jako metody radzenia sobie ze skutkami stresu. Wreszcie trzeci typ programów to interwencje wieloaspektowe (*multimodal interventions*) wspierające nabywanie pasywnych i aktywnych umiejętności pokonywania stresu. K. Richardson i H. Rothstein wymieniają dwa rodzaje programów interwencyjnych na poziomie jednostki (Richardson, Rothstein, 2008, s. 69). Pierwsze to szkolenia z rozpoznawania i radzenia sobie ze stresem oraz jego skutkami (przykłady takich szkoleń dotyczą nabywania umiejętności zarządzania czasem oraz medytacji). Drugi rodzaj programów dedykowany jest pracownikom, którzy wracają do zdrowia po stresujących wydarzeniach. Są to z reguły spotkania psychoterapeutyczne

indywidualne lub grupowe. T. Cox wymienia również wśród tego typu interwencji techniki relaksacji, szkolenia z zakresu kwalifikacji behawioralnych (np. zarządzanie czasem, asertywność) oraz techniki poznawczo-behawioralne modyfikujące sposoby radzenia sobie ze stresem (Cox i in., 2006, s. 117).

Badania przeprowadzone na 45 studiach przypadku przez J.J.L van der Klinka i in. (van der Klink i in. 2001 s. 272) oraz analizy 35 przypadków K. Richardson i H. Rothstein (Richardson, Rothstein 2008 s. 75-77) wskazują, iż największą skuteczność w badaniach wykryto w stosunku do programów rozpoznawania i radzenia sobie ze stresem opartych na podejściu poznawczo-behawioralnym. W ramach tych programów prowadzone są treningi polegające na zmianie myślenia i reagowania w sytuacji stresu oraz uczenia się spostrzegania stresujących zdarzeń jako wyzwań i szans.

R. Graveling i wsp. wymieniają wśród programów zarządzania stresem na poziomie jednostki (Graveling i in., 2008 s.33-85):

- szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem,
- doradztwo psychologiczne i psychoterapii,
- treningi relaksacji i ćwiczenia fizyczne,
- promocja zdrowia w zakresie zdrowego trybu życia.

Efektywność szkoleń z metod radzenia sobie ze stresem obserwowano i badano na przykładzie 16 organizacji. Po pięcioletnich szkoleniach sprawdzano umiejętności radzenia sobie z sytuacją stresową w okresie trzech miesięcy. Badanie wykazało pozytywny efekt w 12 organizacjach. W pozostałych czterech przypadkach nie zanotowano żadnych znaczących zmian w reagowaniu na stres.

Doradztwo psychologiczne i terapia to programy redukcji stresu badane w trzech przedsiębiorstwach. W dwóch z nich uzyskano pozytywny efekt w ramach redukcji stresu, trzeci przypadek nie wskazał na istotne różnice w badanym zjawisku. Ten rodzaj programów polegał na spotkaniach z psychologiem i prowadzeniu terapii w zakresie akceptacji siebie oraz zachęcaniu do zmian źródeł stresu. Takie spotkania prowadzone były w godzinach pracy przez okres 14 tygodni. Zgodnie z doniesieniami autorów badań, taki rodzaj programów przyczynia się głównie do redukcji lęku, depresji i symptomów wypalenia zawodowego (Graveling i in., 2008, s. 58).

Relaksacja i sport były badane w jedenastu przypadkach. Cztery z nich dotyczyły ćwiczeń fizycznych (sesje aerobiku przeprowadzane w godzinach pracy w okresie od 8 do 24 tygodni). Wszystkie potwierdziły pozytywny wpływ na redukcję stresu. Trzy kolejne przypadki związane były z treningiem relaksacji mięśni. Dwa z nich nie wskazały bezpośrednio na możliwość redukcji stresu a jeden potwierdził. Następne trzy programy dotyczyły masażu relaksującego terapii dotykowej. Dwa z nich wskazują na korzyści w ramach redukcji stresu pracowników a trzeci nie wskazał ani na korzyści ani na straty. Wreszcie ostatni badany program dotyczył medytacji transcendentnej. Rezultaty tego programu związane były z obniżeniem lęku i depresji jednakże w krótkim okresie (3 miesiące).

Programy promocji zdrowia, wprowadzone w trzech przedsiębiorstwach, w sposób najbardziej jednoznaczny wskazały pozytywny wpływ na redukcję stresu. Niestety, tego typu programy ujmują drowie w kategoriach bardzo szerokich (żywienie, aktywność sportowa, higiena snu, relacje interpersonalne, życie zgodne z naturą oraz zdrowie psychiczne) więc nie wiadomo, który aspekt (lub aspekty) takiego podejścia wywarł znaczący wpływ na redukcję stresu zawodowego.

Wiele z programów wdrożeniowych przeanalizowanych przez R. Gravelinga i in. trwała niestety za krótko lub badanie stresu było przeprowadzone metodologicznie niepoprawnie. Szczegółowa analiza danych wskazuje w większości programów na niewystarczającą ilość danych by potwierdzić skuteczność któregośkolwiek z nich (Graveling i in., 2008 s. 90).

Programy zarządzania stresem na poziomie jednostki są niewątpliwie częściej proponowane i wdrażane w przedsiębiorstwach. Prócz korzyści wymienianych wcześniej, są one odpowiedzią na zapotrzebowanie pracowników organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych w USA na menedżerach wykazały, że większość pracowników uważa, iż źródłem stresu zawodowego są cechy osobowościowe, problemy rodzinne oraz styl życia (Cox i in., 2006, s.113). Rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz zmiana myślenia o sytuacjach trudnych są więc tym, co powoduje, iż pracownicy odbierają pracę jako mniej stresującą. Dodatkowym atutem programów ukierunkowanych na jednostkę są dużo niższe koszty wdrożenia i monitorowania oraz szybki wzrost produktywności. L. Murphy obliczył, iż 1 dolar wydany na realizację programów zarządzania stresem na poziomie jednostki może przynieść 5,52 dolara zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia skutków stresu (w. Cox i in., 2006, s.118).

Pomimo powszechnie panującej opinii o mniejszej skuteczności programów zarządzania stresem na poziomie jednostki, przynoszą one wiele korzyści zarówno pracownikom jak i organizacjom promującym takie działania.

Uwagi końcowe

Rezultaty wdrożeń programów zarządzania stresem na poziomie organizacji i jednostki, choć nie zawsze jednoznacznie, wskazują na poprawę efektywności funkcjonowania pracowników i wzrost satysfakcji z pracy. Analiza kosztów finansowych skutków stresu także wskazuje na zasadność wdrażania programów zarządzania stresem. Warto jest więc promować wiedzę oraz coraz to nowe odkrycia w ramach badania efektywności tych działań. Jednakże, jak wskazuje T. Cox, mimo, że obie grupy zarządzania stresem – organizacyjnym lub jednostkowym są istotne, to duża część działań koncentruje się jedynie na podejściu drugim (Cox i in., 2006, s.111, 113). Organizacyjne zarządzanie stresem jest postrzegane jako bardziej złożone i wskutek tego bardziej zniechęcające, niż działania prewencyjne, skierowane na jednostkę.

Bibliografia:

1. Briner R.B., Reynolds S., 1999, The costs, benefits and limitation of the organizational level stress interventions, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 20, Iss. 5;
2. Cascio W.F., 2001, Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich, Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
3. Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S., 1996, Stress prevention in the workplace, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin;
4. Cox T., Griffiths A., Rial-González E., 2006, Badania nad stresem związanym z pracą, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham Business School;
5. Dewe P., O'Driscoll M., 2002, Stress management interventions: what do managers actually do? „Personel Review” vol. 31, nr 1/2;
6. Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S., 2008, A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace. Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh;
7. Van der Klink J.J.L., Blonk R.W.B., Schene A.H., van Dijk F.J.H., 2001, The benefits of Interventions for Work-Related Stress. “American Journal of Public Health”, vol.91, nr 2;
8. Lazarus R.S., Folkman S., 1984, Stress, appraisal and coping, Springer, New York;
9. McHugh M., Brennan S., 1993, Managing work stress: A key issue for all organization members, „Employee Counselling Today” Bradford vol. 5 nr 1;
10. Molek-Winiarska D., 2009, Koszty stresu zawodowego, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań;
11. O'Donell M.P., 1984, The corporate perspective, [w:] rO'Donell M.P., Ainsworth T. (red.), Health promotion in the workplace, Wiley, New York;
12. Pretrus T., Kleiner B.H., 2003, New developments concerning workplace safety training: Managing stress arising from work, „Management Research News” vol. 26, nr 6;
13. Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J., 1997, Preventive stress management in organisations, American Psychological Association, Washington DC;
14. Randall R., Griffiths A., Cox T., 2005, Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 14, nr 1;
15. Richardson K.M., Rothstein H.R., 2008, Effect of occupational stress management intervention programs. A meta-analysis. „Journal of Occupational Health Psychology”, vol. 13 nr 1.

Bibliografia elektroniczna:

16. Surdykowska B., Stres związany z pracą. www.monitorprawapracy.pl. [online] [z dn. 20.09.2008]

Organizational and Individual Stress Management Interventions

The aim of Stress Management Interventions is to reduce or eliminate the negative consequences of high level of occupational stress in the company. Organizational Level Interventions are focused on finding and eliminating sources of stress in the company and increasing the overall efficiency of human work. Individual Level Interventions are usually designed to facilitate coping with stress and to help employees recover from stressful events. Both of these interventions are types of human capital investment.

This article presents different types of Individual and Organizational Stress Management Interventions. It discusses the issues of efficiency, cost and implementation of various kinds of intervention programs taken up by companies.