

EDYTA BOMBIAK

STRES ZAWODOWY JAKO GENERATOR RYZYKA PERSONALNEGO

WPROWADZENIE

Dokonujący się postęp cywilizacyjny stawia nowe wyzwania przed współczesnymi organizacjami i zatrudnionymi w nich pracownikami. Powszechne dziś częste zmiany miejsca pracy i warunków jej wykonywania oraz wymagań z nią związanych stają się przesłankami sprzyjającymi występowaniu szeregu nieprzewidzianych sytuacji mogących wywołać dyskomfort psychiczny. Powoduje to, że praca zawodowa jest obecnie zarówno źródłem satysfakcji, jak też powodem ogromnych obciążeń fizycznych i psychicznych. Każdy człowiek odmiennie reaguje na sytuacje stresowe i posiada inny próg odporności na stres. Reakcja ta uzależniona jest od wielu czynników m.in. doświadczeń, postaw, systemu wartości czy osobowości jednostki.

Napięcia emocjonalne towarzyszące pracy zawodowej mogą przynosić rezultaty pozytywne. Częściej jednak stres skutkuje ograniczeniem możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb pracowników, a tym samym stanowi źródło potencjalnego ryzyka w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim określanego mianem ryzyka personalnego. Stres związany z pracą zawodową jest przyczyną eskalacji kosztów funkcjonowania zarówno pracowników nim dotkniętych, jak i całego przedsiębiorstwa. Jako generator ryzyka personalnego niejednokrotnie prowadzi do deprecjacji lub utraty cennego kapitału ludzkiego, dlatego stanowi jedno z poważniejszych wyzwań w procesie zarządzania tym kapitałem.

Celem niniejszego opracowania jest uświadomienie skutków stresu zawodowego ze szczególnym zwróceniem uwagi na jego destrukcyjny wpływ na stan kapitału ludzkiego oraz efektywność zarządzania tym kapitałem. Dla realizacji przyjętego celu badawczego zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

1. PRACA ZAWODOWA JAKO ŹRÓDŁO STRESU

Praca zawodowa to najważniejsza forma aktywności człowieka. Stanowi ona źródło zaspokojenia wielu potrzeb egzystencjalnych pracownika oraz utrzymania jego rodziny w dobrej kondycji materialno-społecznej. Praca nadaje sens życiu, jest źródłem prestiżu i uznania oraz środkiem do osiągnięcia lepszego statusu spo-

lecznego. Niejednokrotnie stwarza możliwości uczenia się nowych umiejętności i radzenia sobie z nowymi wyzwaniami stanowiąc czynnik przyspieszający rozwój jednostki oraz sprzyjający jego samorealizacji. Dla wielu ludzi jest ona także głównym źródłem napięć nerwowych, szczególnie w obecnych czasach nacechowanych dynamizmem i niepewnością. Nie bez przyczyny umiejętność radzenia sobie ze stresem staje się jednym z głównych wymogów formułowanych współcześnie przez pracodawców w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Postęp technologiczny oraz zmiany w strukturach zatrudnienia spowodowały wzrost automatyzacji pracy. Wpłynęło to niewątpliwie na zmniejszenie negatywnych oddziaływań chemicznych oraz fizycznych, jednak nie przyczyniło się do zmniejszenia oddziaływania czynników stresogennych w środowisku pracy. Na funkcjonowanie jednostki w pracy wpływają dziś takie trendy jak:

- przyspieszenie tempa życia,
- brak pewności zatrudnienia (umowy krótkoterminowe),
- intensyfikacja pracy (wzmoczone obciążenie pracą oraz praca w nadgodzinach),
- wielozadaniowość,
- konieczność ciągłego rozwoju i aktualizacji wiedzy,
- brak równowagi między pracą a życiem prywatnym,
- kultura rywalizacji i presja na osiąganie rezultatów w krótkim czasie,
- częste restrukturyzacje w przedsiębiorstwach (downsizing, outsourcing).

Nowe uwarunkowania wymuszają konieczność bycia bardziej elastycznym pod względem pełnionych funkcji i posiadanych umiejętności. Stawiająca pracownikom coraz większe wymagania praca stanowi dla wielu istotne źródło stresu.

Stres można zdefiniować jako stan przeciążenia psychiki jednostki powstający w sytuacji nagłego zagrożenia bądź niemożności zrealizowania ważnych zadań, wartości i celów¹. Według T. Kocowskiego to zespół powiązanych procesów w organizmie i systemie nerwowym stanowiących ogólną reakcję osobnika na działanie bodźców, sytuacji niezwykłych, trudnych, przykrych, zagrażających lub szkodliwych, zwanych stresorami². Natomiast J. Strelau wiąże stres z oceną przez jednostkę relacji między swoimi możliwościami działania a wymaganiami otoczenia. Jeżeli ocenia ta wypada negatywnie to mamy do czynienia ze stresem³. Można zatem stwierdzić, że stres to specyficzny stan psychofizjologiczny organizmu charakteryzujący się negatywnymi emocjami. Czynnikiem wywołującym ten stan może być każdy bodziec lub sytuacja trudna, z którą dana jednostka nie potrafi sobie poradzić.

Istnieje szereg czynników stresogennych, których pracownik może doświadczyć w środowisku pracy. Są one różnie klasyfikowane w literaturze przedmiotu. Jeden z podziałów ilustruje tabela 1 wyodrębniając: czynniki wynikające z organizacji pracy, zajmowanego stanowiska, funkcjonowania przedsiębiorstwa, kariery zawo-

¹ www.encyklopedia.pwn.pl (11.04.2015).

² T. Kocowski, *Stres*, [w:] W. Pomykało (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1993, s. 742.

³ J. Strelau, *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Tom 3, wyd. GWP, Gdańsk 2000, s. 57.

dowej oraz stosunków społecznych. W ramach tej klasyfikacji znajdują się zarówno stresory psychiczne (tj. niepewność zatrudnienia, presja czasu, konflikty związane z pełnieniem różnych ról), społeczne (negatywne relacje z przełożonym, podwładnymi, współpracownikami), jak i organizacyjne (praca zmianowa, nocna, w nadgodzinach). Źródłem stresu na niektórych stanowiskach wykonawczych mogą być też czynniki fizyczne związane z warunkami wykonywanej pracy np. złe oświetlenie, hałas, niedogodności architektoniczne czy brak przestrzeni.

Tabela 1. Podział stresorów występujących w pracy zawodowej

Kategoria czynnika	Rodzaj stresora
Czynniki dotyczące sposobu organizacji pracy	Brak określonych godzin pracy Przeciążenie pracą Praca pod presją czasu Brak określonych obowiązków Wykonywanie pracy na różnych stanowiskach Szybkie lub zbyt wolne tempo pracy Częste zmiany miejsca i sposobu wykonywania pracy
Czynniki związane z zajmowanym stanowiskiem	Odpowiedzialność materialna Nadmierny wysiłek fizyczny lub jego brak Nadmierny wysiłek umysłowy lub jego brak Konieczność współpracy Praca zagrażająca zdrowiu (np. praca na wysokości, niebezpieczeństwo porażenia prądem) Monotonia w wykonywanej pracy Brak odpowiedniej wiedzy/ wykształcenia Konieczność stałej czujności i skupienia (brak możliwości zrelaksowania się) Odpowiedzialność za pracę innych osób
Czynniki dotyczące funkcjonowania organizacji	Brak informowania o zmianach Nie dotrzymanie warunków umowy Niejasność celów organizacji i wykonywanej pracy Niejasny system oceniania i wynagradzania Zbyt sformalizowany obieg informacji Brak możliwości swobodnego wyrażania opinii w sprawach istotnych dla firmy Brak odpowiednich narzędzi do pracy
Czynniki związane z relacjami międzyludzkimi w organizacji	Spoufalanie się Brak możliwości kontaktów nieformalnych Molestowanie seksualne Dyskryminacja i mobbing Rywalizacja Nieprzyjemna atmosfera Brak wsparcia Brak umiejętności współpracy Wypominanie błędów
Czynniki dotyczące samorozwoju oraz wpływu pracy na życie prywatne	Praca poniżej możliwości Brak możliwości rozwoju i awansowania Brak czasu na aktywność pozazawodową (spotkania towarzyskie, zainteresowania) Praca niezgodna z przekonaniem (dylematy moralne) Negatywny wpływ pracy na życie rodzinne (częste wyjazdy służbowe, brak czasu dla rodziny) Ciągła obawa przed utratą pracy

Źródło: Opracowano na podstawie: J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Tom 3, wyd. GWP, Gdańsk 2000, s. 67-80.

Jako najczęstsze przyczyny występowania chronicznego stresu w pracy wymienia się⁴:

- przeciążenie pracą (zadania przekraczające możliwości),
- niedociążenie pracą (zadania zbyt proste, monotonne, nieodpowiadające kompetencjom i aspiracjom zatrudnionego),
- niejednoznaczność i konflikt roli (niewłaściwie określone obowiązki oraz wzajemnie wykluczające się polecenia przełożonego),
- brak kontroli pracownika nad jego pracą (poczucie bycia „trybikiem w maszynie”),
- brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników.

Źródeł wyżej wymienionych stresorów należy upatrywać w błędach zarządczych, w tym w niewłaściwym zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji, w którym mieści się planowanie i organizacja pracy, jak też dbałość o odpowiednie warunki oraz atmosferę, adekwatne do kompetencji zatrudnionych delegowanie zadań, aż po troskę o zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb zatrudnionych. Konsekwencją zaniedbań w tych obszarach jest wytworzenie stresogennego środowiska pracy.

Na poziom odczuwanego stresu zawodowego wpływają różne uwarunkowania osobiste, zawodowe oraz środowiskowe. Ogólnopolskie Badania Poziomu Stresu przeprowadzone w 2012 roku przez firmę Sedlak & Sedlak na grupie 1245 pracowników potwierdziły, że grupy pracowników zróżnicowane wiekowo mogą znacząco różnić się pod względem poziomu odczuwanego stresu. W świetle przeprowadzonych badań najbardziej zestresowaną grupą okazali się pracownicy w średnim wieku. Można to uzasadnić odmiennym podejściem do życia i pracy przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Pokolenie starsze, określane mianem generacji X, za priorytet uznaje pracę, podczas gdy młodsze, tzw. generacja Y, traktuje ją jako jeden z wielu obszarów życia. Ponadto osoby w średnim wieku mają zwykle więcej obciążeń finansowych związanych z utrzymaniem rodziny, co potęguje ich obawę przed utratą pracy stanowiąc dodatkowe źródło stresu⁵. Bardziej narażone na stres są także zwykle osoby sfrustrowane, chaotyczne, działające pod presją czasu, ale też pracownicy mocno zaangażowani w obowiązki zawodowe, u których brak równowagi między pracą a odpoczynkiem w krótkim czasie może doprowadzić do stresu chronicznego⁶. Należy podkreślić, że to jaki skutek będą miały dla pracownika określone aspekty pracy, zależy od złożonych interakcji zachodzących między właściwościami danej osoby (uwarunkowaniami genetycznymi, cechami indywidualnymi, preferencjami) a wymaganiami organizacji ją zatrudniającej. Ludzie cechują się bowiem indywidualną wrażliwością na bodźce stresowe. Zachowania powodowane stresem mogą być produktywne albo kosztotwórcze.

⁴ M. Gólc z, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, PIP, Warszawa 2007, s. 16-19.

⁵ M. Szymańska, K. Wołski, *Młodzi kontra doświadczenie pracownicy- komu najbardziej zagraża stres w pracy?*, www.rynekpracy.pl (23.07.2015).

⁶ M. Czarnota, *Kto jest bardziej narażony na stres*, <http://psychologia.wieszjak.polki.pl/stres-i-relaks/207965,Kto-jest-bardziej-narazony-na-stres.html> (27.08.2015).

2. EKONOMICZNE I SPOŁECZNE SKUTKI STRESU ZAWODOWEGO

Stres powodowany przez pracę wpływa nie tylko na funkcjonowanie poszczególnych jednostek (wymiar indywidualny), ale też całego przedsiębiorstwa (wymiar organizacyjny), a nawet społeczeństwa (wymiar makroekonomiczny). W wymiarze jednostkowym nadmierny stres sprzyja pogorszeniu kondycji fizycznej i psychicznej zatrudnionego, zmniejszając tym samym jego zdolność do pracy. Ludzie pracujący w warunkach silnego i chronicznego stresu częściej chorują, są mniej wydajni, popełniają więcej błędów, częściej korzystają ze zwolnień lekarskich lub biorą dni wolne. Zwykle są też mniej chętni oraz mniej zaangażowani w wykonywanie codziennych obowiązków. Wielu z nich traci zainteresowanie pracą, w skrajnych przypadkach rezygnują i odchodzą z firmy⁷. Wskutek oddziaływania stresu mogą pojawić się także różnego rodzaju konflikty z otoczeniem zarówno w pracy, jak i w przestrzeni pozazawodowej. Osoby zestresowane nierzadko ulegają też wypadkom. Do kosztów społecznych ponoszonych przez pracownika wskutek odczuwania stresu zalicza się wypalenie zawodowe, wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację, poczucie obniżenia własnej wartości. Z kolei ekonomiczne koszty stresu dla pracownika to dochody utracone z powodu absencji w pracy, wydatki na opiekę medyczną, rehabilitację i leczenie chorób odstresowujących.

Znaczne koszty ponosi także pracodawca. Koszty pracodawcy to przede wszystkim wydatki materialne spowodowane przez wypadki, którym ulegają pracownicy podczas wykonywania pracy, koszty odpraw, zastępstw pracowniczych, organizowania nowych naborów oraz napraw uszkodzonych narzędzi i sprzętu. To również utracone przez absencję pracowników czas pracy oraz niższa jej jakość i wydajność - nadmierny stres ogranicza bowiem efektywność zatrudnionego. Koszty ekonomiczne to także utracone przychody i kary umowne płacone przez pracodawcę.

Koszty ekonomiczne związane z występowaniem zjawiska stresu zawodowego dotyczą również skali makro i ponosi je całe społeczeństwo. Koszty społeczne to obciążenia systemu opieki zdrowotnej z tytułu obsługi wypadków i chorób odstresowujących, jak też koszty długotrwałej niezdolności do pracy. Urazy spowodowane wypadkami zwiększają m.in. zapotrzebowanie na różne usługi sektora publicznego np. służby zdrowia. Ekonomiczne koszty ponoszone przez społeczeństwo dotyczą faktu, że ze składek ubezpieczeniowych oraz podatków finansowane jest pokrycie strat poniesionych w wyniku wypadków przy pracy. Najczęściej wypłacane świadczenia to: renty z tytułu pełnej niezdolności do pracy, zasiłki chorobowe, odszkodowania, renty rodzinne i zasiłki pogrzebowe⁸. Absencja i rotacja kadr oraz zmniejszanie ich produktywności prowadzą też do podwyżki cen usług lub produktów firm ponoszących straty ekonomiczne⁹. Koszty społeczne to również koszty akcji ratunkowych, działania policji, koszty postępowania sądowego i ad-

⁷ Zob. H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu psychologii społecznej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2007, s. 83-112.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Hartley, *Stres w pracy*, Wydawnictwo „Jedność”, Kielce 2005, s. 58-62.

ministracyjny¹⁰. Niejednokrotnie są one trudne do oszacowania a w związku z tym także mało uświadomione¹¹. Zestawienie głównych kategorii kosztów stresu zawodowego w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym i społecznym przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Skutki stresu zawodowego

Skutki odczuwane przez pracodawcę	Skutki odczuwane przez pracowników	Skutki odczuwane przez społeczeństwo
1. Koszty dotyczące utraczonego czasu pracy	1. Koszty leczenia i rehabilitacji	1. Zmniejszenie produktywności pracowników w skali makroekonomicznej
2. Utracony majątek obrotowy i trwały (koszty uszkodzonych urządzeń, narzędzi, maszyn; braki materiałowe, surowcowe)	2. Utracone dochody	2. Zwiększenie bezrobocia
3. Utrudnienia związane z nieobecnością pracownika w pracy	3. Niechęć do pracy i zmian	3. Podwyżki cen usług i produktów
4. Utrata przychodów i kary umowne	4. Wypalenie zawodowe	4. Koszty długotrwałej niezdolności do pracy
5. Koszty wynikające z systemów socjalnych	5. Obniżenie jakości życia	5. Obciążenie systemu opieki zdrowotnej
6. Koszty ponoszone w związku z niepełną dyspozycją pracowników	6. Brak zadowolenia z życia	6. Koszty związane z funkcjonowaniem PIP
7. Spadek efektywności, jakości i wydajności pracy pracowników	7. Choroby od stresowe	
8. Wzrost wypadków przy pracy	8. Pogorszenie relacji międzyludzkich, w tym stosunków rodzinnych	
9. Większa ilość popełnianych błędów		
10. Konflikty interpersonalne		
11. Fluktuacja kadr		
12. Pogorszenie warunków pracy		
13. Patologie w pracy		

Źródło: M. Sęk, M. Hędrzak, A. Bryzik, *Identyfikacja czynników stresogennych występujących w miejscu pracy wraz z określeniem ich wpływu na występowanie wypadków przy pracy i chorób wynikających z długotrwałego narażenia na stres*, s. 27-28. http://www.zus.pl/files/dpir/Identyfikacja_czynnikow_stresogennych_wystepujacych_w_miejscu_pracy_wraz_z_okresleniem_ich_wplywu.pdf (25.07.2015).

Biorąc pod uwagę skalę i natężenie zjawiska stresu we współczesnych przedsiębiorstwach Światowa Organizacja Zdrowia określiła go mianem epidemii XXI wieku. Z badań prowadzonych na całym świecie, również w Polsce, wynika, że 10 procent kosztów absencji chorobowej, 40 procent kosztów fluktuacji kadr i 60

¹⁰ A. Świderski, *Źródła stresu zawodowego, jego objawy i skutki ekonomiczne dla przedsiębiorstwa*, Seminarium Okręgowego Inspektoratu Pracy w Łodzi „Stres w pracy”, 15.11.2006 r., s. 3.

¹¹ J. Rzepecki, *Społeczne koszty wypadków przy pracy w Polsce*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2005, nr 7-8, s. 34.

procent kosztów wypadków przy pracy jest wynikiem stresu¹². Według badań przeprowadzonych w 2012 roku w USA spowodowane stresem koszty ponoszone przez amerykańskie firmy sięgają poziomu 300 miliardów dolarów rocznie¹³. Wydatki te uwzględniają wypłaty ubezpieczeniowe z tytułu chorób związanych ze stresem, spadek wydajności pracy, absencje, koszt ubezpieczeń zdrowotnych, leczenia oraz rotacji pracowników¹⁴. Z kolei według wyliczeń Komisji Europejskiej w krajach Unii koszty stresu związanego z pracą wynoszą minimum 20 mld euro rocznie¹⁵. Szacuje się, że łączne koszty zaburzeń psychicznych (zarówno tych związanych, jak i niezwiązanych z pracą) w Europie sięgają poziomu 240 mld EUR rocznie. Koszty bezpośrednie, takie jak koszty leczenia, stanowią mniej niż połowę tej kwoty, przy czym straty spowodowane obniżeniem wydajności pracy, uwzględniając nieobecności w pracy z tytułu zwolnienia chorobowego, kształtują się na poziomie 136 mld EUR¹⁶. Podobne szacunki przeprowadzono dla polskiej gospodarki. W ramach projektu prowadzonego przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi we współpracy z Komisją Krajową NSZZ „SOLIDARNOŚĆ” przebadano 7,5 tysiąca pracowników reprezentujących 15 branż gospodarki. Efekt tych badań odpowiada tendencjom światowym, z jednej strony potwierdzając zagrożenia wywołane stresem, z drugiej zaś dowodząc, w jak znaczący sposób czynniki psychospołeczne wpływają na efektywność pracy. Na podstawie wspomnianych badań oszacowano, że roczne koszty stresu dla polskiej gospodarki kształtują się na poziomie 22,5 mld zł¹⁷. Skala przedstawionych szacunków pozwala na sformułowanie wniosku, że stres nie może być postrzegany wyłącznie jako problem jednostki, zaś dążenie do jego redukcji stanowić winno jeden z kluczowych obszarów działań interwencyjnych podejmowanych przez kadrę menedżerską.

3. STRES ZAWODOWY A RYZYKO PERSONALNE

Ryzyko jest naturalną i integralną częścią każdego biznesu. Rozumiane jest ono jako prawdopodobieństwo poniesienia straty lub nieskuteczności działań w następ-

¹² Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) pt. „*Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*” https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (23.07.2015).

¹³ N. Smith, *Employees Reveal How Stress Affects Their Jobs*, <http://www.businessnews-daily.com/2267-workplace-stress-health-epidemic-perventable-employee-assistance-programs.html> (23.07.2015).

¹⁴ <http://nf.pl/kariera/czy-istnieje-zycie-bez-stresu,,8211,173> (15.08.2015).

¹⁵ J.P. Brun, Ch. Larche, *Assessing the Costs of Work Stress*, Research Report, January 2006, s. 24, <http://www.cgsst.com/stock/eng/doc272-806.pdf> (15.08.2015).

¹⁶ <https://www.healthy-workplaces.eu/pl/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case> (5.08.2015).

¹⁷ *Walcz ze stresem – to się opłaca*, „Strony Biznesu +” 24.04.2014 http://www.kpm.nazwa.pl/kprom_gazeta/2014/04/walcz-ze-stresem/ (23.07.2015).

stwie podjęcia określonych decyzji lub nieprzewidzianych uwarunkowań¹⁸. Źródłem ryzyka upatruje się w czynnikach zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa. Zewnętrzne przyczyny ryzyka mają charakter ogólny i niezależny od przedsiębiorstwa, np. uwarunkowania ekonomiczne, prawne, technologiczne, przyrodnicze, społeczne. Natomiast ryzyko po stronie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa określa się jako szczegółowe i zależne od niego¹⁹.

Zagadnienia związane z szeroko rozumianym ryzykiem są dość często opisywane w literaturze i zwykle jest ono postrzegane jako zjawisko negatywne. Zdecydowanie rzadziej pisze się o ryzyku, którego źródłem są pracownicy zatrudnieni w organizacji, określanym mianem ryzyka personalnego²⁰. Tymczasem w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji odgrywają aktywa niematerialne, ryzyko którego nośnikiem jest kapitał ludzki, stanowi ważny obszar badawczy. Kapitał ludzki to najważniejszy a jednocześnie najmniej przewidywalny zasób organizacji, stąd czynnikami ryzyka są tu indywidualne cechy pracowników, ich zachowania, podejmowane przez pracowników działania lub decyzje oraz zdarzenia losowe ich dotyczące, które mogą doprowadzić do negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa²¹. Współcześnie coraz więcej zwolenników zyskuje pogląd, że każda decyzja oraz każde działanie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim zawiera potencjalne zagrożenia dla organizacji. Z tego też powodu próbuje się identyfikować czynniki ryzyka personalnego.

Ryzyko personalne związane z zarządzaniem posiadaniem kapitałem ludzkim A. Lipka definiuje jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem. Jest ono związane z niemożliwością stwierdzenia, czy procesy kształtowania zasobów ludzkich przyniosą zakładane rezultaty²². M. Tyrańska stwierdza, że ryzyko to jest określone przez stopień zmienności lub niepewności osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane jako zagrożenie dla rozwoju organizacji²³. P. Bochniarz i K. Gugala definiują ryzyko personalne jako ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi. Zdaniem tych autorów ryzyko personalne może być wywołane przez pojedynczego pracownika jak też przez system zarządzania per-

¹⁸ W. S a m e c k i, *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1967, s. 8-30.

¹⁹ I. J o n e k - K o w a l s k a, *Źródła ryzyka w procesie wprowadzania innowacji technologicznych*, „Zarządzanie i Edukacja” 2012, nr 80, s. 5-21.

²⁰ Terminy pokrewne to ryzyko kadrowe, ryzyko zarządzania zasobami ludzkimi, ryzyko zarządzania kapitałem ludzkim.

²¹ O. S h e l e s t, *Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej. Na przykładzie Urzędu Miasta Poznania*, „Konteksty Społeczne” 2013, nr 1, s. 74-75, , <http://kontekstyspoleczne.umcs.lublin.pl> (16.07.2015).

²² A. L i p k a, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 24-25.

²³ M. T y r a ń s k a, *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2010, z. 1, s. 161.

sonalem²⁴. W literaturze wyróżniono kilkanaście rodzajów subryzyk dotyczących obszaru personalnego. W tabeli 3 przedstawiono ich klasyfikację zaproponowaną przez A. Lipkę.

Tabela.3. Rodzaje ryzyka personalnego

Nazwa subryzyka	Przykłady
Ryzyko prawne	<ul style="list-style-type: none"> nie przestrzeganie przepisów prawa pracy; błędy w formułowaniu umowy o pracę;
Ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy	<ul style="list-style-type: none"> koszty związane z procesami rekrutacji, opłacaniem godzin nadliczbowych, zwolnień pracowników w przypadku niewłaściwych lub spóźnionych decyzji w zakresie ilościowego i jakościowego planowania zapotrzebowania na zasoby ludzkie.
Ryzyko selekcyjne	<ul style="list-style-type: none"> zastosowanie niewłaściwej metody selekcji; niska jakość informacji pozyskiwanych w procesie selekcji i/lub ich niewłaściwa interpretacja; błędy podczas rozmowy kwalifikacyjnej (kierowanie się pierwszym wrażeniem, uprzedzenia, presja czasu).
Ryzyko podziału ról	<ul style="list-style-type: none"> błędne decyzje alokacyjne skutkujące przeciążeniem lub niedociążeniem pracowników na stanowisku.
Ryzyko ewaluacyjne	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwy dobór kryteriów oceny; niewłaściwy dobór metod oceny; błędy podczas rozmowy oceniającej.
Ryzyko inwestowania w kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> niezgodność portfela kwalifikacji ze strategią firmy; błędny wybór adresatów przedsięwzięć rozwojowych; błędy w procesie definiowania kwalifikacji docelowych; odpływ specjalistów; dezaktualizacja wiedzy lub powstanie luk wiedzy; spadek motywacji pracowników; niska efektywność nakładów na rozwój .
Ryzyko motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwy dobór motywatorów; niedoszacowanie lub przeszacowanie wartości kapitału ludzkiego; biernie postawy zatrudnionych; nadmierna rywalizacja.
Ryzyko derekrutacyjne	<ul style="list-style-type: none"> utrata cennej wiedzy; pogorszenie wizerunku firmy; opór pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 43-89.

Z kolei G. Kerner rozpatruje ryzyko personalne z perspektywy kapitału ludzkiego wyodrębniając następujące jego rodzaje²⁵:

- ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego w organizacji tożsame z ryzykiem planowania potrzeb personalnych (deficyt lub nadmiar kapitału ludzkiego),
- ryzyko „nadkompetencji” kapitału ludzkiego w organizacji (nadwyżki kwalifikacyjne pracowników),

²⁴ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitał ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 97-98.

²⁵ G. Kerner, *Bezpieczeństwo osobowe*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 160.

- ryzyko luk kompetencyjnych w organizacji (zbyt niskie lub niewłaściwe kompetencje pracowników),
- ryzyko bezpieczeństwa informacji, do których mają dostęp pracownicy (ryzyko „wypływu” informacji z organizacji),
- ryzyko „błędu ludzkiego”.

M. Król uznaje powyższą klasyfikację za niekompletną i wskazuje na konieczność jej uzupełnienia o²⁶:

- ryzyko konfliktu między pracownikami,
- ryzyko komunikowania się,
- ryzyko segmentacji pracowników,
- ryzyko niedostosowania systemu informatycznego obsługującego system kadrowy do potrzeb organizacji,
- ryzyko utraty wiedzy na skutek odejścia pracownika z organizacji.

Na podstawie przedstawionych powyżej koncepcji kategoryzacji ryzyka personalnego można sformułować wniosek, iż ryzyko to wykazuje związek ze wszystkimi etapami procesu kadrowego od planowania zatrudnienia, przez dobór pracowników, ich ocenianie, motywowanie, aż po derekrutację. Ryzyko występujące po stronie czynnika ludzkiego ma zatem wiele aspektów. Należy podkreślić również, że ryzyko personalne stanowi element składowy ryzyka zarządzania kapitałem intelektualnym, gdyż kapitał ludzki stanowi kluczowy komponent kapitału intelektualnego. Skutkiem tego ryzyka mogą być zatem nie tylko straty materialne tj. wzrost kosztów, obniżenie zysku czy utrata pozycji konkurencyjnej, ale też konsekwencje niematerialne np. utrata reputacji firmy. Biorąc pod uwagę korelacje występujące między poszczególnymi składowymi kapitału intelektualnego należy mieć na uwadze, że ryzyko personalne może prowadzić do powstawania nowych źródeł ryzyka, w szczególności ryzyka związanego z kapitałem relacyjnym i strukturalnym²⁷. Poziom ryzyka związanego z kapitałem ludzkim jest trudny do kontrolowania ze względu na tymczasowy charakter związku między pracownikami a zatrudniającą ich organizacją.

Z pojęciem ryzyka personalnego ściśle wiąże się kategoria stresu zawodowego. Wynika to z faktu, że stres to czynnik stanowiący zagrożenie dla optymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego będącego w dyspozycji organizacji. Jego występowanie potęguje zagrożenia związane ze:

- spadkiem motywacji pracowników,
- pogorszeniem się relacji interpersonalnych,
- wypaleniem zawodowym,
- odejściem pracowników z pracy (utrata ich wiedzy i doświadczenia),
- błędnymi decyzjami personalnymi.

Na szczególną uwagę zasługuje tu kwestia wpływu stresu na poziom motywacji

²⁶ M. Król, *Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 53.

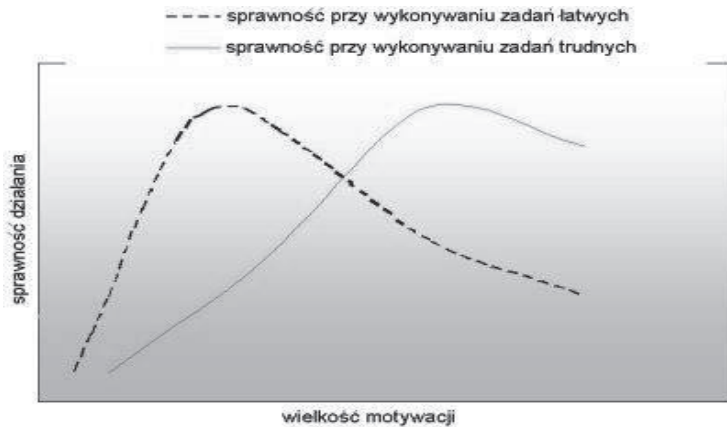
²⁷ Por. E. Bombiak, *Kapitał intelektualny jako źródło ryzyka w organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ wiedzy na sukces organizacji w nowej gospodarce*, UMCS, Lublin 2014, s. 233.

zatrudnionych. Motywacja jest bowiem tym komponentem kapitału ludzkiego, który determinuje możliwość wykorzystania wiedzy, umiejętności, doświadczenia i innych elementów potencjału kompetencyjnego zatrudnionych, a tym samym i użyteczność pracownika w organizacji. Motywacja wiąże się bowiem z aktywnością człowieka w jego środowisku pracy, decyduje o jego gotowości do działania, chęci wykorzystania posiadanych kompetencji, zaangażowaniu w realizację powierzonych zadań. W ten sposób stanowi ona istotną determinantę sprawności zawodowej pracownika i organizacji. W tym kontekście proces wzbudzania tejże motywacji będący mechanizmem dynamizującym kapitał ludzki stanowi w znacznym stopniu o możliwościach kształtowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji, zaś jego skuteczność może być zaburzona poprzez występowanie stresu zawodowego.

Stres o umiarkowanym natężeniu może wprawdzie pozytywnie wpływać na aktywność zawodową pracownika. Niewielkie jego dawki działają pobudzająco - zwiększają motywację jednostki oraz jej gotowość do działania. Jednak stres nasilony oddziałuje destruktywnie. Długotrwały stres wywołany poprzez serię zdarzeń stresujących, albo przez nagle lub nawarstwiający się problemy powoduje zdenerwowanie, irytację oraz złość a przede wszystkim wpływa demotywująco na jednostkę. Pracownik pozbawiony motywacji jest pracownikiem o ograniczonej wartości dla organizacji a czasem nawet bezwartościowym. Brak lub niskie natężenie motywacji uniemożliwia osiągnięcie pożądaných rezultatów pracy nawet przy sprzyjających pozostałych czynnikach np. wysokim poziomie kompetencji zatrudnionego. Pracownik pod wpływem stresu niejednokrotnie rezygnuje z nowych wyzwań, wykazuje niechęć do rozwoju, ma trudności w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych w miejscu pracy oraz przyswajaniu wiedzy, a długotrwały okres napięcia emocjonalnego i towarzyszące mu wycofywanie się z aktywności zawodowej, która stanowi źródło stresu, może prowadzić nawet do depresji. Reakcja na stres zależy od indywidualnych predyspozycji. Na to, czy dana sytuacja, będzie postrzegana jako stresująca wpływa wiele czynników, takich jak postawy, system wartości, indywidualne doświadczenia a przede wszystkim osobowość człowieka. Niektórzy cechują się dużą odpornością, zaś innym wystarczy niewielki problem, by odczuć niepokój.

Stres może nie tylko wpływać demotywująco na zatrudnionych, ale także prowadzić do nadmiernego poziomu motywacji, co również jest zjawiskiem niekorzystnym z punktu widzenia efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Działanie przebiega najsprawniej, gdy motywacja jest średnio intensywna. Wynika to z faktu, że zależność między poziomem motywacji a sprawnością wykonania zadania ma charakter krzywoliniowy, zaś krzywa ta ma kształt odwróconej litery „U” (rys.1). Według prawa Yerkesa-Dodsona w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta, jednak po przekroczeniu pewnego poziomu zaczyna spadać, dlatego zbyt silna motywacja obniża sprawność działania²⁸. Proces ten jest zależny od charakteru wykonywanych zadań.

²⁸ J. Rejkowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 56-58.



Rysunek 1. Motywacja a sprawność działania

Źródło: J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 57.

Podczas rozwiązywania złożonych zadań niepokój wywołany poczuciem zagrożenia może utrudniać pracę intelektualną i obniżać jej efekty. Ma to miejsce wówczas, gdy jednostka jest bardzo silnie motywowana do osiągnięcia danego celu, a jednocześnie towarzyszy jej stres, że nie będzie potrafiła sprostać zadaniu. W konsekwencji przy bardzo wysokiej motywacji wywołanej stresem pojawiają się błędy, zmniejsza się zakres uwagi, czynności umysłowe ulegają dezorganizacji²⁹. Nadmiernie silna motywacja i towarzyszący jej stres może być zatem przeszkodą w osiągnięciu celu podobnie jak motywacja zbyt słaba. Należy też wziąć pod uwagę fakt, że długotrwała praca przy wysokim natężeniu motywacji może przyczynić się do wypalenia zawodowego, czyli całkowitej utraty motywacji³⁰. Jest to uzależnione od granicy emocjonalnej wytrzymałości pracownika, podobnie jak jego odporność na działanie stresorów.

Prowadząc rozważania nad kwestią roli stresu jako generatora ryzyka personalnego nie sposób pominąć faktu, że stres stanowi istotny czynnik przyspieszający proces utraty wartości kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest zasobem specyficznym, który może ulec deprecjacji moralnej i biologicznej w procesie gospodarowania nim. Zużycie moralne wiąże się z szybkim postępowaniem technologicznym skutkującym dezaktualizacją posiadanej wiedzy oraz wzrostem zapotrzebowania na nowe kompetencje. Deprecjacja biologiczna jest następstwem naturalnego procesu starzenia się lub skutkiem zdarzeń losowych (np. wypadków)³¹. Deprecjacja fizyczna będąca skutkiem oddziaływania czynników stresogennych znajduje wyraz w popełnianiu przez pracownika częstych błędów oraz obniżeniu jego wydajności w pracy. Wiąże

²⁹ <http://www.psychologia.zgq.pl/motywacja-a-sprawnoscdzialania.html> (20.09.2012).

³⁰ E. Bombiak, *Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji*, [w:] J. S. Kardas, E. Bombiak (red.), *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, UPH, Siedlce 2014, s. 21.

³¹ S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 23.

się także z wypadkami, którym ulegają pracownicy podczas wykonywania pracy oraz chorobami somatycznymi, których źródłem jest stres. Deprecjacja moralna dotyczy w szczególności psychicznych konsekwencji stresu, które prowadzą do ograniczenia aktywności zawodowej pracownika, niechęci do rozwoju i zmian, wyczerpania emocjonalnego, wypalenia zawodowego, depersonalizacji i poczucia obniżenia własnej samooceny. W skrajnych przypadkach stres może doprowadzić do aktów samobójczych. Występowanie objawów fizycznych, fizjologicznych oraz psychicznych stresu zależy jest od rodzaju odczuwalnego stresu, nasilenia, czasu jego trwania oraz od odporności danego człowieka na stres.

Kumulatywny charakter oddziaływania stresu na ryzyko personalne dostrzec można szczególnie w odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych, którzy podejmują decyzje dotyczące sposobu realizacji polityki personalnej. Stres wpływa bowiem istotnie na jakość tych decyzji stając się tym samym generatorem następujących rodzajów ryzyka:

- ryzyka selekcyjnego,
- ryzyka ewaluacyjnego,
- ryzyka inwestowania w kapitał ludzki,
- ryzyka utraty wiedzy,
- ryzyka konfliktów między pracownikami.

Błędne decyzje związane z doбором kadr, inwestowaniem w rozwój ich kariery oraz ewaluacją posiadanego potencjału kompetencyjnego podejmowane pod wpływem napięć emocjonalnych prowadzą do marnotrawienia zarówno kapitału finansowego, jak i ludzkiego. Stanowiska kierownicze są pod tym względem szczególnie narażone na wystąpienie w/w rodzajów ryzyka. Stres jest też istotnym generatorem ryzyka wypalenia zawodowego.

Wypalenie zawodowe to odpowiedź organizmu na stres, którego źródłem jest sytuacja zawodowa. Może być reakcją na długotrwałe przeciążenie obowiązkami, zbyt odpowiedzialne oraz trudne zadania, a także wyczerpującą, monotonną i nudną pracę. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy praca przestaje dawać satysfakcję, pracownik przestaje się rozwijać zawodowo, czuje się przepracowany i niezadowolony z wykonywanego zajęcia, które niegdyś sprawiało mu przyjemność. Jest to wynik stresu występującego na skutek przepracowania. Największe ryzyko jego wystąpienia związane jest z pełnieniem funkcji stresogennych (np. kierowniczych) oraz zawodami wymagającymi intensywnych kontaktów z ludźmi (nauczyciele, trenerzy, lekarze, handlowcy, itp.)³². Wypaleniu zawodowemu sprzyja również stres towarzyszący podejmowaniu szybkich i trudnych decyzji, co w dzisiejszych czasach decentralizacji uprawnień jest cechą wielu stanowisk pracy.

W kontekście przedstawionych rozważań można stwierdzić, że profilaktyka prowadząca do ograniczania stresorów w pracy zawodowej to nieodłączny element efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę skalę występowania zjawiska stresu oraz koszty z tym związane, a przede wszystkim jego destrukcyjny wpływ na stan kapitału ludzkiego, zasadne wydaje się wdrażanie programów

³²K. Znańska-Kozłowska, *Wypalenie zawodowe- pojęcie, przyczyny i objawy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, „Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 106.

ukierunkowanych na jego redukcję lub eliminację. Celem tych działań jest pomoc w likwidowaniu czynników stresogennych oraz rozwój metod zwalczania stresu. Istnieje wiele różnorodnych metod zarządzania stresem, ich wdrożenie uwarunkowane będzie rodzajem działalności wielkością przedsiębiorstwa, nakładami na działania interwencyjne a także innymi, specyficznymi czynnikami³³. Programy zarządzania stresem ułatwiające eliminację stresu zawodowego poprzez odpowiednią organizację pracy oraz wspieranie pracowników w stresujących sytuacjach, sprzyjają redukcji ryzyka personalnego. Można je niewątpliwie uznać za rodzaj inwestycji w kapitał ludzki.

PODSUMOWANIE

W erze gospodarki opartej na wiedzy to człowiek ze swoją wiedzą, zdolnościami i doświadczeniem stanowi najważniejszą wartość organizacji determinującą jej rozwój bądź upadek, stąd dbanie o odpowiednie warunki do rozwoju intelektualnego i zawodowego pracowników to zadanie o znaczeniu priorytetowym. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie jest jednak obarczone ryzykiem personalnym, które wiąże się z niemożliwością pełnego wykorzystania potencjału kompetencyjnego zatrudnionych oraz możliwości pojawienia się dodatkowych kosztów spowodowanych niewłaściwymi decyzjami personalnymi, które obniżą efektywność całej organizacji. Z uwagi na wagę kapitału ludzkiego w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji ryzyko z nim związane stanowi ważny przedmiot badań. Dlatego istotne staje się identyfikowanie źródeł tego ryzyka, mierzenie jego poziomu oraz określanie skali negatywnych skutków zdarzeń, które mogą zaistnieć w przyszłości w wyniku błędnych decyzji kadrowych.

Stres zawodowy to czynnik mogący nasilać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka personalnego. Stanowi on zagrożenie dla optymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego, a nawet przyczynia się do jego deprecjacji. Stres oddziałuje negatywnie nie tylko na kondycję psychiczną i fizyczną jednostki, ale też stanowi źródło znacznych kosztów dla całej organizacji a nawet społeczeństwa. W tym kontekście strategicznego znaczenia nabiera ograniczanie czynników stresogennych w środowisku pracy. W obliczu nasilającego się zjawiska stresu zawodowego określanego dziś mianem epidemii XXI wieku polityka prowadząca do ograniczania stresorów w pracy zawodowej stanowi ważny obszar zarządzania kapitałem ludzkim. Implikuje to potrzebę rozwoju programów zarządzania stresem we współczesnych organizacjach. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie firmą powinny mieć świadomość negatywnych konsekwencji wytworzenia się stresogennego środowiska pracy. Absencja, rotacja pracowników, niska ich efektywność, konflikty interpersonalne, wypadki przy pracy i choroby zawodowe – to tylko niektóre skutki stresu. Koszty stresu mogą znacznie przekroczyć te, które należy ponieść w związku z jego profilaktyką. Brak wiedzy na ten temat może prowadzić do utraty cennych specjalistów, obniżenia

³³ Szerzej na ten temat w: R. Cieślak, A., Łuszczynska - Cieślak, *Zarządzanie stresem w pracy*, „Promocja Zdrowia, Nauki Społeczne i Medycyna” 2001, nr 21, s.122-140.

zdolności produkcyjnych pracowników oraz spadku poziomu zysków. Za koniecznością ograniczania stresu w pracy i niwelowania jego negatywnych skutków przemawiają jednak nie tylko koszty ponoszone przez pracowników, organizacje i społeczeństwo, ale także regulacje prawne, nakładające na pracodawców obowiązek ochrony zdrowia i życia pracowników poprzez zapewnienie im bezpiecznych i higienicznych warunków, w tym również warunków psychospołecznych.

