

Dorota Nawrat

## WPLYW KLIMATU ORGANIZACYJNEGO NA PSYCHOLOGICZNE KOSZTY PRACY

### Streszczenie

Środowisko pracy zawodowej człowieka wywiera szeroki i wieloaspektowy wpływ na funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie, jego rodzinę oraz zdrowie. Jednym z istotnych czynników organizacyjnych, który wpływa na odczucia, emocje, postawy i zachowania pracowników, a także na jego efektywność i motywację do prac jest klimat organizacyjny. Klimat pracy wpływa także na to jak pracownicy przeżywają swoją pracę i jakie ponoszą w związku z nią psychologiczne koszty pracy. Jednym z istotnych źródeł kosztów psychologicznych jest stres zawodowy, który najogólniej można zdefiniować jako stale odczuwane przez pracownika poczucie braku komfortu psychicznego lub/i fizycznego powstałe na skutek czynników panujących w miejscu pracy, subiektywnie postrzeganych przez pracownika jako uciążliwe. W artykule przytoczono wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego oraz koncepcję psychologicznych kosztów pracy J. Mesjasz oraz zaprezentowano wyniki badań własnych. Badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach ukazują związek pomiędzy klimatem pracy, a ponoszonymi przez pracowników a psychologicznymi kosztami pracy.

### THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE PSYCHOLOGICAL COSTS OF WORK

### Abstract

Working environment has wide and multi-faceted impact on the functioning the person in society, family and his health. One of the most important organizational factors that affect the feelings, emotions, attitudes and behaviors of employees, as well as its efficiency and motivation to work is the organizational climate. Working environment also affects how employees experience their work and they incur in connection with the psychological costs of work. One of the significant cost sources of psychological costs is stress in work, which can be broadly defined as constantly experienced by the employee a sense of discomfort mental and / or physical caused by factors prevailing in the workplace, subjectively perceived by the employee as a nuisance. The article presents selected concepts of organizational climate and the concept of the psychological costs of work J. Mesjasz, and presents the results of my research. Research was carried out in Polish enterprises and shows the relation between climate work and psychological work costs incurred by employees.

### Wstęp

Środowisko pracy zawodowej człowieka wywiera szeroki i wieloaspektowy wpływ na funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie, a także rzutuje na jego rodzinę. Oddziaływanie to

dotyczy nie tylko statusu społecznego czy materialnego pracownika ale także sfery jego zdrowia i dobrostanu<sup>1</sup> – wpływając na jakość życia. Jednym z warunków zachowania dobrego zdrowia jest niskostresowe środowisko pracy, z czym związany jest między innymi klimat panujący w miejscu pracy określany mianem klimatu organizacyjnego. Definiowany jest on najczęściej jako zbiór określonych właściwości danej organizacji oddziałujących na odczucia, emocje, postawy i zachowania pracowników. Klimat jest tym wymiarem organizacji, który pracownicy „odczuwają”<sup>2</sup>. Określany bywa jako „osobowość”, „duch” organizacji” czy też „duchowy wymiar jej funkcjonowania”<sup>3</sup>. Badacze chętnie używają też metafor pogodowych, stwierdzając, że klimat jest swoistym „barometrem” organizacji<sup>4</sup>, bowiem odzwierciedla nastroje, odczucia i nastawienie pracowników – w odniesieniu do sygnałów emitowanych przez organizację. Wewnątrz organizacji, na poziomie stosunków interpersonalnych określa się nastroje i odczucia pracowników jako: ozięble, gorące, rozluźnione, napięte, czy też, że szykuje się burza<sup>5</sup>. Klimat może być postrzegany przez uczestników organizacji jako: przyjazny, sprzyjający rozwojowi lub jako sformalizowany, hierarchiczny, chłodny czy też jako nieprzyjazny, stresotwórczy lub rywalizacyjny. Może on sprzyjać zaspokojeniu potrzeb pracowników, bądź je utrudniać<sup>6</sup>. Klimat odzwierciedla się jako wewnętrzny obraz organizacji i powoduje, że jej uczestnicy zachowują się adekwatnie do swoich wyobrażeń.

Klimat pracy wpływa na to, jak pracownicy przeżywają swoją pracę i jakie ponoszą w związku z nią psychologiczne koszty pracy. Jednym z istotnych źródeł kosztów psychologicznych ponoszonych przez pracownika jest stres zawodowy, który najogólniej można zdefiniować jako stale odczuwane przez pracownika poczucie braku komfortu psychicznego lub/i fizycznego powstałe na skutek czynników panujących w miejscu pracy, subiektywnie postrzeganych przez pracownika jako uciążliwe. Pracownik narażony jest zarówno na stresotwórcze czynniki środowiskowe wynikające bezpośrednio z wykonywanej pracy, jak również na różnego typu sytuacje o charakterze psychospołecznym. Najczęściej badacze zaliczają do nich stres wynikający z: pełnionej w organizacji roli (lub ról), relacji pomiędzy współpracownikami oraz przełożonymi/podwładnymi, stylu zarządzania czy struktury organizacyjnej<sup>7</sup>. Jako źródła stresu zawodowego rozumie się zarówno bodźce pochodzące ze

---

<sup>1</sup> Dobrostan definiuje między innymi „cebuloła teoria szczęścia” J. Czapińskiego, gdzie oznacza subiektywnie postrzeganą lub odczuwaną własną pomyślność, dobry stan własnego życia. Zob. J. Czapiński, *Szczęście – złudzenie czy konieczność?*, [w:] M. Kofta, T. Szutrowa [red.], *Złudzenia, które pozwalają żyć*, Warszawa 2001, s. 268. Zobacz też: definicję poczucia dobrostanu w pracy (*wellbeing in work*) Międzynarodowej Organizacji Pracy rekomendowaną przez Światową Organizację Zdrowia.

<sup>2</sup> E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wyd. Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 14.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-González, *Badania nad stresem związanym z pracą, Raport*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2006, s. 32.

środowiska pracy rozpatrywane w kategoriach obciążenia (tzw. podejście inżynierskie)<sup>8</sup>, jak również reakcje na poziom wymagań stawianych jednostce oraz awersyjne (zagrożające) lub szkodliwe elementy środowiska pracy (podejście fizjologiczne)<sup>9</sup>. Współcześnie najczęściej stres zawodowy ujmuje się w kategorii dynamicznej interakcji jaka zachodzi pomiędzy środowiskiem pracy, a pracownikiem, który w nim przebywa (podejście psychologiczne)<sup>10</sup>. Badania nad stresem związanym z pracą zawodową człowieka sięgają początku lat 60-tych<sup>11</sup>. Badacze początkowo zajmowali się stresem pracy związanym głównie ze środowiskowymi warunkami pracy, później zaczęto zwracać uwagę na czynniki psychospołeczne, w tym rolę, jaką pracownik pełni w różnych kontekstach zawodowych oraz relacje w stosunkach pracy.

W artykule przytaczam wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego oraz koncepcję psychologicznych kosztów pracy J. Mesjasz oraz prezentuję wyniki badań własnych. Badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach ukazują związek pomiędzy klimatem pracy, a ponoszonymi przez pracowników psychologicznymi kosztami pracy.

## Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego

W ostatnich latach klimat organizacyjny i jego wpływ na zachowania i postawy pracowników zwraca uwagę zarówno badaczy jak i praktyków zarządzania. Klimat odnosi się do sposobów postrzegania polityki, praktyk i procedur zarządzania danej organizacji, dokonywanych indywidualnie przez jej członków.

Badacze uważają, że każdy pracownik ocenia cechy organizacji kierując się swoimi wartościami i znaczeniem tych cech dla własnego dobra. Te indywidualne osądy – na poziomie jednostki określa się mianem „klimatu psychologicznego”<sup>12</sup>. Gdy podziela je wystarczająco duża liczba członków organizacji, nazywane są one klimatem organizacyjnym. Paluchowski<sup>13</sup> wyróżnił trzy grupy zjawisk składających się na pojęcie klimatu:

- zjawiska organizacyjno-społeczne (klimat organizacyjny),
- komunikacja wewnątrz organizacji (klimat informacyjny),
- postawy wobec organizacji (klimat psychologiczny).

Składają się nań charakterystyczne dla danej społeczności zjawiska, obejmujące wszystkie istotne obszary dotyczące bezpośrednich relacji międzyludzkich. Zdaniem Paluchowskie-

---

<sup>8</sup> A. Potocka, *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część I – rozważania teoretyczne*, Raport POK, „Medycyna Pracy”, 2010, s. 6.

<sup>9</sup> T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-González, *op. cit.*, s. 32.

<sup>10</sup> A. Potocka, *op. cit.*, s. 6.

<sup>11</sup> B. Dudek, *Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników*, „Medycyna Pracy”, 2005, 56(5), s. 379-386, Zakład Psychologii Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. J. Nofera w Łodzi, s. 380.

<sup>12</sup> J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty sukcesu a zarządzanie własną karierą*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

<sup>13</sup> W.J. Paluchowski, *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Tom IV, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998.

go<sup>14</sup> klimat można określić jako charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk, kształtujący się pod wpływem warunków zewnętrznych (cech rynkowych) oraz wewnętrznych (kulturowych i organizacyjnych) danego przedsiębiorstwa, działający w dłuższym czasie, wpływający blokująco lub facylitująco na działania pracowników tej organizacji. Klimat odzwierciedla stopień zgodności między dominującą kulturą a wartościami wyznawanymi przez poszczególnych pracowników<sup>15</sup>. Jeśli zgodność ta jest duża, klimat jest dobry, w przeciwnym razie jest zły. Ponadto badacze przyjmują, że klimat jest czymś przejściowym, mającym związek z taktyką, może więc ulec zmianie w stosunkowo krótkim czasie<sup>16</sup>. Klimat można więc zdefiniować jako zbiór subiektywnie spostrzeganych przez uczestników organizacji tych cech organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywacje zachowań organizacyjnych uczestników<sup>17</sup>.

Wśród składowych czynników klimatu organizacyjnego wymienia się między innymi: jasność celów, struktur i procedur w instytucji, podział odpowiedzialności, władzy i delegacji uprawnień, systemy oceniania i motywowania, relacje między wynagrodzeniem a pracą, akceptowane w danej instytucji ryzyko i prawo do błędu<sup>18</sup>, rodzaj standardów wykonania, politykę personalną, styl zarządzania organizacją, międzyludzkie stosunki pracy, uzyskiwane wsparcie i pomoc, akceptację w sytuacjach rywalizacji lub konfliktogennych, stosunek do innowacji, stopień identyfikacji z instytucją, spontaniczność, otwartość relacji interpersonalnych, integracja, udział w decyzjach, poziom wzajemnego zaufania czy też równość traktowania<sup>19</sup>. Badacze wyróżniają różne rodzaje klimatu, najczęstsza typologia obejmuje klimat: biurokratyczny, autorytarny, innowacyjny, towarzyski<sup>20</sup>. Inni wymieniają także klimat zespołowy<sup>21</sup> też klimat dla kreatywności<sup>22</sup>.

Badania klimatu mogą być pomocne w rozpoznawaniu i eliminowaniu przyczyn niskiej motywacji pracowników, ich niezadowolonia, konfliktów i braku współpracy czy też niskiej efektywności pracy<sup>23</sup>. Klimat jest jednym z zasadniczych wyznaczników efektywności. Należy podkreślić, że klimatu nie tworzą ani przejściowe nastrojów pracowników, ani obiektywnie istniejące w organizacji zjawiska, lecz kluczowa jest interakcja pomiędzy obiektywnymi

---

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini, Poznań 2001.

<sup>16</sup> J. Mesjasz, S.A. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003, s. 167-174.

<sup>17</sup> M. Bratnicki, M. Wyciąsław, *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie badania i diagnoza*, „Prakseologia”, 1980, 4 (76), s. 88-110.

<sup>18</sup> K.L. Unsworth, M.A. West, *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

<sup>19</sup> J. Mesjasz, *Psychologiczne koszty sukcesu...*, *op. cit.*

<sup>20</sup> M. Dobrzyński, W. Grzywacz, *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, [w:] „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 900, 2001, s. 125-134.

<sup>21</sup> K.L. Unsworth, M.A. West, *Zespoły...*, *op. cit.*

<sup>22</sup> M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.

<sup>23</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

czynnikami organizacji a indywidualnymi potrzebami, aspiracjami, zdolnościami i oczekiwaniami jej uczestników, co szczególnie uwypuklają interakcyjne koncepcje klimatu<sup>24</sup>. Oddziaływanie klimatu „dzieje się” więc na głębokim poziomie przeżywania, dlatego też ma on tak duży wpływ na samopoczucie i zdrowie pracowników.

W prezentowanych tu badaniach korzystano głównie z koncepcji niemieckiego badacza L. Rosenstiela<sup>25</sup>. Autor podkreśla, że od jakości klimatu organizacyjnego zależy to jak przeżywamy własną pracę i jakich obciążeń w związku z nią doświadczamy, ale również to, co przenosimy ze sobą w inne sfery naszego życia, np. do rodziny. Rosenstiel – wychodząc z teorii pola Kurta Lewina – założył, że złożona sytuacja wewnętrzna organizacji tworzy rodzaj wzajemnej relacji pomiędzy celami, misją, zadaniami i funkcjami organizacji z jednej strony, a pracownikiem jako jednostką z jej potrzebami, kompetencjami i systemem wartości z drugiej strony. Charakter tej relacji określa właśnie klimat organizacyjny<sup>26</sup>. Środowisko psychologiczne osoby w organizacji łącznie z figurą osoby tworzą przestrzeń organizacyjną pracownika. W przestrzeni organizacyjnej pracownika zawarte są składowe, zdolne do determinowania jego zachowań. Określone zdarzenie zanim wpłynie na osobę musi najpierw zaistnieć w jej środowisku psychologicznym, zatem człowiek ocenia rzeczywistość organizacyjną przez pryzmat subiektywnego środowiska psychologicznego. Oznacza to, że należy szukać wyjaśnień zachowań człowieka w organizacji nie tylko w jej obiektywnych czynnikach (kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, system motywowania, styl kierowania), ale równie istotne jest zwrócenie uwagi na czynniki subiektywne (uznawane wartości, postawy pracowników, oczekiwania, dostrzegane relacje i warunki pracy)<sup>27</sup>. Dobry klimat organizacyjny jest wyrazem zgodności pomiędzy wartościami organizacji, a wartościami jednostki<sup>28</sup>. Koncepcja klimatu Rosenstiela akcentuje efekt interakcji pomiędzy obiektywnymi czynnikami organizacji a indywidualnymi potrzebami, aspiracjami, zdolnościami i oczekiwaniami jej uczestników<sup>29</sup>. Badacz ten zwrócił uwagę, że ocena klimatu zależy także od różnorodnych czynników o charakterze obiektywnym, na przykład od rodzaju organizacji i zmian jakie w niej zachodzą, warunków gospodarczo-politycznych, środowiska kulturowego, poziomu wykształcenia pracownika i innych<sup>30</sup>. Rosenstiel wyróżnił 6 wymiarów klimatu organizacyjnego, zaliczając do niego następującymi wymiary funkcjonowania organizacji:

- współpracownicy (stosunki wewnątrz i między grupami pracowniczymi),

<sup>24</sup> E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego...*, op. cit., s.14.

<sup>25</sup> J. Mesjasz, Z. Zalewski, *Psychologiczne koszty sukcesu zawodowego w społeczeństwie opartym na wiedzy a jakość życia*, [w:] „Koloquia Pedagogiczne”, Tom 13, Jakość życia w badaniach empirycznych refleksji teoretycznej, 2005, s. 187-203.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> J. Mesjasz, 2005, materiały niepublikowane – przywołanie za zgodą Autorki.

<sup>28</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>29</sup> J. Mesjasz, 2005, materiały niepublikowane, op. cit.

<sup>30</sup> L. Rosenstiel, R. Bögel, *Betriebsklima geht jeden an*. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.

- przełożeni (styl kierowania przez przełożonych, relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym),
- organizacja (warunki pracy, podział zadań, organizacja procesu pracy),
- informacja i komunikacja (jakość i efektywność przepływu informacji w firmie),
- reprezentowanie interesów pracowników (procedury ocen, możliwości prezentowania stanowisk w różnych sprawach pracowniczych),
- stwarzanie w firmie możliwości (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego)<sup>31</sup>.

Według Autora brak lub negatywny charakter któregoś z tych czynników zaburza klimat organizacyjny i zamiast sprzyjać efektywności pracy staje się obciążeniem i dodatkowym kosztem.

W najnowszych badaniach poświęconych kulturze i klimatowi organizacyjnemu zwrócono uwagę na znaczący wpływ klimatu na psychologiczne koszty pracy ponoszone przez pracowników, przekładające się na poziom jakości życia, zdrowie psychiczne i fizyczne, samorealizację i możliwości prorozwojowe jednostki. Wyniki badań wskazują na związki pomiędzy tymi wymiarami (Mesjasz, 2004, 2005). Klimat pracy jest często obszarem trudnym do zbadania a poprzez to wymyka się uwadze praktyków zarządzania. Jednak to właśnie klimat wpływa na emocje, samopoczucie, satysfakcję, motywację, relacje międzyludzkie i sposoby komunikowania się, na sposób postrzegania rzeczywistości i nadawanie znaczeń wydarzeniom. Wpływa także na sposób myślenia, zachowania i postawy pracowników oraz na ich zdrowie. Zły klimat pracy jest też czynnikiem generującym wysokie psychologiczne koszty pracy.

## **Psychologiczne koszty pracy i ich źródła**

Praca zawodowa staje się obecnie coraz bardziej stresorodna, choć już w 1998 badania Nortwestern National Life prowadzone przez NIOSH<sup>32</sup> pokazały, że 40% badanych ocenia swoją pracę jako ekstremalnie stresującą, zaś 29% odczuwa stres związany z pracą<sup>33</sup>. Do stresorów związanych z pracą zawodową zalicza się, obok środowiskowych – związanych z warunkami pracy, przede wszystkim czynniki psychospołeczne. One są bowiem główną przyczyną chorób psychicznych i somatycznych. Raport WHO już w latach 80-tych pokazywał, że u ok. 75% osób korzystających z pomocy psychiatrycznej problemy natury psychicznej wiążą

---

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> National Institute for Occupational Safety and Health — Narodowy Instytut Bezpieczeństwa Pracy i Zdrowia (przyp. autorki).

<sup>33</sup> Strona internetowa NIOSH: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/> [10.07.2014].

się z brakiem zadowolenia z pracy i brakiem umiejętności odprężania się<sup>34</sup>. Według danych z 2007 roku w krajach Unii Europejskiej ponad 40 milionów ludzi pracujących cierpiało z powodu stresu w miejscu pracy<sup>35</sup>. Psychospołeczne skutki stresu zawodowego przyczyniają się do powstawania i zaostrzania przebiegu wielu zaburzeń zdrowotnych, sprzyjają powstawaniu wypadków, obniżają wydajność pracy, zakłócają funkcjonowanie przedsiębiorstwa i niosą ze sobą znaczne straty materialne<sup>36</sup>. Badania prowadzone przez NIOSH, pokazały, że zaburzenia psychiczne (rozumiane jako skutki stresu: nerwice, zaburzenia osobowości, uzależnienie od alkoholu i leków) stanowią jedną z dziesięciu głównych przyczyn występowania chorób zawodowych i wypadków w pracy i jest tendencja ogólnoświatowa. Ponadto stres „kosztuje” nie tylko pracodawcę, ale i całe społeczeństwo: w krajach Unii Europejskiej w 2007 roku koszty związane z leczeniem chorób związanych ze stresem zawodowym wyniosły ok. 20 miliardów euro<sup>37</sup>.

Stresory występujące w środowisku pracy są jednym ze źródeł ponoszonych przez pracowników psychologicznych kosztów pracy. Psychologiczne koszty pracy definiowane są jako „negatywne odczucia, związane z aktywnością człowieka: poprzedzające ją, towarzyszące jej lub odnoszące się do jej skutków”<sup>38</sup>. Według Ratajczak<sup>39</sup> koszty powstają jako bezpośrednia ocena poznawcza nieakceptowanej rzeczywistości lub mogą pojawiać się jako pochodne innych kosztów, które ponosi jednostka podczas pracy, np. kosztów społecznych, ekonomicznych czy fizjologicznych (na przykład na skutek złych warunków pracy). Koszty bezpośrednio to negatywne odczucia, które powstają gdy jednostka traci pewne dobra, np. komfort psychiczny, dobrostan, poczucie bezpieczeństwa<sup>40</sup>. Bańka<sup>41</sup> upatruje źródła kosztów psychologicznych w obciążeniu i przeciążeniu pracą zawodową. Obciążenie ilościowe rozumiane jako nadmiar pracy wywołuje negatywne skutki głównie w sferze fizycznego funkcjonowania osoby, natomiast obciążenie jakościowe wpływa w większym stopniu na zdrowie psychiczne. Do przeciążeń jakościowych może dochodzić, gdy: wymagania zadań są zbyt wysokie w stosunku do zdolności i możliwości pracownika, występują rozbieżności pomiędzy obrazem roli zawodowej a faktycznie realizowanymi zadaniami (konflikt ról) lub zadania są zbyt łatwe w stosunku do jego oczekiwań, aspiracji i możliwości czy kwalifikacji<sup>42</sup>. Mejszasz (2004, 2005) wskazuje na trzy główne źródła powstawania kosztów psychologicznych. Pierwszym jest utrata tożsamości, która przyczynia się do powstania cierpienia, drugim jest

---

<sup>34</sup> M. Waszkowska, D. Merez, M. Drabek, *Programy prewencji stresu zawodowego — strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy*, „Medycyna Pracy”, 2009, nr 60 (6), s. 523-529.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, WN PWN, Warszawa 2007.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini, Poznań 2001.

<sup>42</sup> *Ibidem*.

utrata możliwości sprawowania kontroli nad sobą samym lub nad otoczeniem, zaś trzecie to atrybucja przyczyn nieakceptowanej rzeczywistości. Atrybucja ta może mieć formę wewnętrzną (obciążanie się winą powodujące np. poczucie wstydu lub winy) lub zewnętrzną (obciążanie winą innych prowadzące do krzywdy, niesprawiedliwości, gniewu)<sup>43</sup>. Kulczycki<sup>44</sup> natomiast wskazuje na odhumanizowanie środowiska pracy lub życia człowieka jako główną przyczynę powstawania nadmiernych kosztów, zalicza do niego: sprowadzenie życia człowieka do aktywności techniczno-wytwórczej, w której liczy się skuteczność i zysk, utrudnianie indywidualnej spontaniczności człowieka poprzez warunki naukowo-techniczne, ograniczenie i tłumienie naturalnego życia psychicznego czy też tłumienie lub hamowanie emocji i napięć<sup>45</sup>. Do negatywnych skutków wysokich kosztów psychologicznych pracy Mesjasz zalicza: spływanie bogactwa aktywności życiowej, jednostronny rozwój, napięcia i konflikty, dysfunkcje psychiczne i somatyczne, szybszy proces starzenia, większa podatność na przeciwności losowe, niezadowolenie z własnego życia, brak inicjatywy i entuzjazmu co ogranicza działania twórcze, pogorszenie określonych sytuacji życiowych i trudności w radzeniu sobie w życiu<sup>46</sup>.

W koncepcji kosztów J. Mesjasz są one rozumiane jako: „inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenia w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość”<sup>47</sup>. Koszty rozumiane są tu jako inwestycje i ograniczenia (nazywane przez autorkę koncepcji *kosztami uzasadnionymi*), straty i zablokowane dążenia – określane jako: *koszty nadmierne, nieuzasadnione* oraz *utracone korzyści* – oznaczające nierealizowanie swoich możliwości, marzeń, ambicji lub nierozwijanie talentów. Kosztem według J. Mesjasz jest więc nie tylko dysfunkcja, inwestycja czy strata, ale również zahamowanie samorealizacji, rozwoju i ekspresji twórczej. Te utracone korzyści we wszystkich sferach funkcjonowania człowieka poniesione z powodu niewykorzystania własnego potencjału określane są przez J. Mesjasz jako *koszty alternatywne*. Do tej grupy kosztów Autorka zalicza także koszty poniesione w związku z osiągnięciem sukcesu czy pozycji zawodowej, ale nie bezpośrednio lecz pośrednio związane z życiem zawodowym, np. koszty dostosowania się do pozycji społecznej, jaką daje sukces, czy też koszty ponoszone w sferze wartości lub rodzinnej.

Warto zauważyć, że koszty psychologiczne nie zależą tylko od źródeł ich powstawania, lecz kluczowy jest ostateczny bilans korzyści i strat, jakiego dokonuje indywidualnie jednostka. Każdy człowiek w jedyny i niepowtarzalny sposób szacuje swoje nakłady, osiągnane korzyści i ponoszone koszty – samodzielnie dokonuje oceny co jest dla niego inwestycją, co stratą, ograniczeniem, a co zablokowaniem dążeń i aspiracji. Bilansuje wielkość wkładu (ilość

<sup>43</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy...*, *op. cit.*

<sup>44</sup> M. Kulczycki, *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 1985, nr 38.

<sup>45</sup> J. Mesjasz, 2005, materiały niepublikowane, *op. cit.*

<sup>46</sup> *Ibidem.*

<sup>47</sup> J. Mesjasz, 2003, *op. cit.*



energii, stopień zaangażowania) oraz korzyści i straty poniesione z tytułu podjęcia określonej aktywności<sup>48</sup>. Koszty psychologiczne mogą mieć dwojakiego rodzaju skutki: pozytywne, gdy zwrotny wpływ na jednostkę jest pozytywny, lub negatywne, gdy ten wpływ jest negatywny. W pierwszym przypadku jednostka uczy się na własnych błędach, w drugim może dojść do zniszczenia siły zaradczej jednostki (Mesjasz, 2005, 2006<sup>49</sup>). Koszty są wynikiem rozbieżności pomiędzy wyobrażeniem lub oczekiwaniem człowieka a zastaną rzeczywistością. Rozbieżności te mogą prowadzić do zakłócenia stabilności obrazu samego siebie. Koszty psychologiczne są więc rodzajem dodatkowego permanentnego obciążenia systemu regulacji psychicznej człowieka<sup>50</sup>.

## **Klimat organizacyjny a psychologiczne koszty pracy – wyniki badań własnych**

W badaniach zastosowano zestaw narzędzi: Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego L. Rosenstiela (Rosenstiel, Bögel 1992) oraz Kwestionariusz Kosztów Psychologicznych J. Mesjasz (za zgodą i przy współpracy Autorki).

Kwestionariusz Rosenstiela bada klimat w obrębie wymienionych wcześniej sześciu obszarów: relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi, organizacja pracy, informacja i komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników oraz stwarzanie w firmie możliwości do rozwoju. Natomiast Kwestionariusz do badania kosztów J. Mesjasz obejmuje następujące sfery życia jednostki: sferę rozwoju, wartości, społeczną-rodzinną, społeczną-pracę, zdrowia oraz bada ogólny poziom kosztów. W drugiej części kwestionariusza badani szacują również w jakim procencie ich kariera pozwala im prowadzić lub ogranicza (zubaża) takie dziedziny życia jak: życie towarzyskie, rodzinne, realizowanie zainteresowań, odpoczynek, czas na sprawy ducha<sup>51</sup>.

Badania przeprowadzone zostały w polskich przedsiębiorstwach. W czterech z nich wdrażany był strategiczny program zarządzania innowacyjnego – skierowany na rozwój kapitału ludzkiego, zaś pozostałe trzy to przedsiębiorstwa zarządzane w sposób oparty na modelu sita<sup>52</sup>, które określiłam jako „firmy tradycyjne”. W badaniu uczestniczyło 381 pracowników, w tym 93 menedżerów, z tego 53% stanowili pracownicy firm innowacyjnych i 47% pracownicy firm „tradycyjnych”.

---

<sup>48</sup> Z. Ratajczak, 2007, *op. cit.*

<sup>49</sup> J. Mesjasz, Zalewski, 2005, *op. cit.*

<sup>50</sup> J. Mesjasz, 2003, *op. cit.*

<sup>50</sup> Z. Ratajczak, 2007, *op. cit.*

<sup>51</sup> Konstrukcja kwestionariusza i sposób obliczania wyników opisane są szczegółowo w: J. Mesjasz, Zalewski, 2005, *op. cit.*, s. 196-199.

<sup>52</sup> Modele te opisuję szerzej w artykule: D. Nawrat, *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, Tom XIV, Zeszyt 9: Zarządzanie zasobami ludzkimi, s. 157-174.

Tab. 1. Średnie dla klimatu organizacyjnego w badanych firmach<sup>53</sup>

Wymiary klimatu organizacyjnego	Uczelnia N=82	Firma szkoleniowa N=43	Firma motoryzacyjna N=49	Usługi hotelarskie N=29	Bank N=51	Hurtownia farmaceutyczna N=95	Firma budowlana N=32
<b>KOP</b> Ogólna ocena klimatu	3,5	3,6	3,4	3,8	3,2	3,0	2,3
<b>KOW</b> Relacje ze współpracownikami	3,3	3,4	3,1	3,2	3,3	2,8	2,5
<b>KOPR</b> Relacje z przełożonymi	3,3	3,5	3,5	3,6	3,0	2,8	2,3
<b>KOOP</b> Organizacja pracy	3,3	3,2	3,0	3,4	3,0	3,0	2,6
<b>KOK</b> Informacja i komunikacja	2,9	3,0	3,3	3,3	2,9	2,7	2,6
<b>KOIP</b> Reprezentowanie interesów pracowników	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	2,7	2,4
<b>KOM</b> Stwarzanie w firmie możliwości do rozwoju	3,3	3,5	3,3	3,4	3,2	2,7	2,8

Źródło: opracowanie własne.

Najlepiej postrzegany jest klimat przez pracowników firm innowacyjnych, szczególnie w usługach hotelarskich oraz firmie szkoleniowej i uczelni. Najwyżej pracownicy ocenili w tych firmach relacje z przełożonymi, a także organizację pracy i stwarzanie możliwości, nieco niżej współpracę i komunikację, zaś najniżej, ale powyżej średniej – reprezentowanie interesów pracowników. Wyraźnie niżej oceniono klimat w firmach tradycyjnych, szczególnie nisko w obszarze relacje z przełożonymi, co jest wynikiem stylu zarządzania i przekłada się zarówno na relacje ze współpracownikami, jak i na pozostałe wymiary klimatu. W tej grupie firm także nisko ocenili pracownicy wymiar: reprezentowanie interesów pracowników. Najniżej oceniono klimat w firmie budowlanej zarządzanej w sposób autorytarny. Przejawiał się on<sup>54</sup> w nadmiernej kontroli, licznych ograniczeniach w zakresie autonomii i sposobu wykonywania pracy oraz wysokim poziomem stresu. Duży dystans władzy i zhierarchizowana struktura organizacyjna nie sprzyja także komunikacji i przepływowi informacji. Taka sytuacja wpływa na niekorzystną ocenę klimatu organizacyjnego, a także wysokie koszty psycho-

<sup>53</sup> Średnia = 3. Powyżej 3 klimat oceniany jest jako pozytywny (dobry), zaś poniżej 3 jako niesprzyjający (zły) – przypis autorki.

<sup>54</sup> Co pokazały badania jakościowe (wywiady) prowadzone w tym przedsiębiorstwie, przyp. autorki.

logiczne ponoszone przez pracowników. Powoduje nie tylko zubożenie jakości ich życia ale także przekłada się na wyniki w pracy, duża absencję chorobową i rotację pracowników oraz spadek rentowności przedsiębiorstwa. Szacunki kosztów przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Średnie kosztów psychologicznych ponoszonych przez pracowników w badanych firmach, N=381

Rodzaj firmy	FIRMY INNOWACYJNE				FIRMY TRADYCYJNE		
	Uczelnia N=82	Firma szkoleniowa N=43	Firma motoryzacyjna N=49	Usługi hotelarskie N=29	Bank N=51	Hurtownia Farmaceutyczna N=95	Firma budowlana N=32
Koszty							
Sfera rozwoju	3,0	3,0	3,2	3,3	3,3	3,4	3,6
Sfera wartości	2,4	2,3	2,6	2,6	2,5	3,0	2,8
Sfera społeczna – rodzina	2,7	2,7	2,8	2,9	2,9	3,3	3,4
Sfera społeczna – praca	2,7	2,9	2,9	3,4	3,0	3,2	3,3
Sfera zdrowia	2,7	2,7	2,7	3,0	3,1	3,3	3,6
Koszty ogółem	2,7	2,7	2,9	3,0	3,0	3,3	3,4

Źródło: opracowanie własne.

Koszty ponoszone są przede wszystkim przez pracowników firm tradycyjnych, a szczególnie w hurtowni farmaceutycznej oraz firmie budowlanej (wyniki powyżej średniej 3,0<sup>55</sup>). Zarządzanie oparte na modelu sita jak widać generuje większe koszty. Przykładem jest firma budowlana – zarządzana w sposób silnie autorytarny, co wpływa na wysoki poziom stresu i związany z tym wzrost doświadczanych kosztów (lęk, poczucie niepewności, brak perspektyw) – stąd najwyższe koszty ponoszone są przez pracowników tych firm w sferze zdrowia i rozwoju. Zły klimat panujący w tym przedsiębiorstwie niekorzystnie wpływa na odczucia, nastroje i w konsekwencji na postawy i zachowania pracowników. Pośrednio oddziałuje na stan zdrowia, a także na sfery życia pozazawodowego. Warto podkreślić, że firmy: motoryzacyjna i budowlana cechują pewne podobieństwa: np. wielkość, długość istnienia firmy, wielkość rynku, status formalno-prawny. Różni je zasadniczo styl zarządzania – podejście menedżerów do ludzi, dystans władzy oraz struktura organizacyjna, co ma znaczący wpływ na klimat organizacyjny panujący w tych firmach oraz ponoszone przez pracowników koszty. Im

<sup>55</sup> Średnia = 3,0. Wynik powyżej średniej 3,0 oznacza występowanie kosztów. W przypadku wartości 3,0 można mówić o symptomach kosztów (za: J. Mesjasz). Wynik poniżej średniej 3,0 nie oznacza, że koszty w ogóle nie są ponoszone przez pracowników, ale ich bilansowanie jest dodatnie, tzn. nie wpływa negatywnie na stan zdrowia fizycznego i psychicznego – przyp. autorki.

więcej stresorów występuje w środowisku pracy oraz im dłużej pracownik ich doświadcza, tym ponosi wyższe koszty. Inna sytuacja występuje w banku, w którym ze względu na silnie zhierarchizowaną strukturę organizacyjną widoczne są koszty, jednak klimat oceniany jest jako raczej dobry. Niski szacunek kosztów w sferze *społecznej – rodzina* może wskazywać, że stabilność zawodowa i materialna rekompensuje koszty ponoszone w innych sferach (na przykład rozwoju).

Najbardziej kosztotwórcza we wszystkich firmach, także innowacyjnych, jest sfera rozwoju, co pokazuje, że rozwój „kosztuje”, nawet jeśli realizuje się w korzystnym środowisku pracy, choć koszty te nie muszą koniecznie mieć znaku negatywnego (co może pokazać bilans kosztów i korzyści). Ponadto interesujące jest, że badani najniżej oszacowali koszty w sferze wartości – czyżby było to wynikiem ich niedoszacowania lub trudności z oceną kosztów w tej sferze? Warto nadmienić, że sfera wartości jest obszarem najmniej uświadomionym i badani często mają trudności z dookreśleniem tej sfery.

Wyjątkiem, który nie potwierdza założenia, że im lepszy klimat panuje w organizacji, tym niższe koszty ponoszą pracownicy, jest firma hotelarska, w której panuje dobry klimat, jednak w niektórych sferach koszty również się ujawniły, np. w sferze społecznej – praca. Można przyjąć, że dynamiczny rozwój tego przedsiębiorstwa powoduje, że pomimo sprzyjającego klimatu koszty rozwoju firmy „kosztują” także pracowników, a partnerskie relacje między członkami organizacji i mały dystans władzy sprzyjają otwartej komunikacji, ale i konfliktom.

Jak wspomniano wcześniej, w teoriach kosztów zwraca się uwagę nie tylko występowanie kosztów, ale także na bilansowanie kosztów i korzyści. Kwestionariusz do Badania Kosztów Psychologicznych zakłada możliwość dokonania dwukrotnie i niezależnie (na różnych skalach) bilansowania kosztów i korzyści<sup>56</sup>. Z punktu widzenia założeń teoretycznych właśnie bilansowanie jest najistotniejszym czynnikiem związanym z rozwojem zasobów własnych. Według koncepcji kosztów J. Mesjasz koszty i korzyści nie bilansują się jednak w sposób bezpośredni. Bilansowanie, rozumiane jest przez badaczkę jako świadomy proces oceny (poznawczej i emocjonalnej) dokonanych inwestycji, utraconych korzyści i poniesionych strat z uzyskanymi korzyściami, z uwzględnieniem oczekiwań, zasobów własnych i zewnętrznych<sup>57</sup>. „Kosztami są również utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenie w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość”<sup>58</sup>. Bilansowanie ma więc charakter oceny wtórnej, podczas której może nastąpić redefiniowanie kosztów. Zakłada się jednak, że korzystny bilans pomimo doświadczonego kosztów nie powoduje strat w zasobach osobistych. Tabela 3 pokazuje bilans kosztów i korzyści w badanych firmach.

<sup>56</sup> Mesjasz, 2005 oraz materiały nieopublikowane, *op. cit.*

<sup>57</sup> *Ibidem.*

<sup>58</sup> *Ibidem.*

Tab. 3. Bilans psychologicznych kosztów i korzyści szacowany przez pracowników w badanych firmach<sup>59</sup>

Rodzaj firmy	FIRMY INNOWACYJNE				FIRMY TRADYCYJNE		
	Uczelnia N=82	Firma szkoleniowa N=43	Firma motoryzacyjna N=49	Usługi hotelarskie N=29	Bank N=51	Hurtownia farmaceutyczna N=95	Firma budowlana N=32
Koszty							
Korzyści	3,4	3,6	3,3	3,5	3,4	3,2	2,9
Koszty ogółem	2,7	2,7	2,9	3,0	3,0	3,3	3,4
Bilans	0,7	0,9	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,5

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej korzystny bilans widoczny jest w firmach innowacyjnych, szczególnie w uczelni i firmie szkoleniowej, co koresponduje z wcześniej omawianymi wynikami. Najbardziej niekorzystnie kształtuje się bilans kosztów i korzyści w hurtowni farmaceutycznej oraz firmie budowlanej, w której bilans jest ujemny, co oznacza występowanie kosztów prowadzące do spadku osobistej i organizacyjnej efektywności oraz do zubażania zasobów własnych pracowników. Wyniki te potwierdza także tabela 4, w której, zgodnie z metodologią J. Mesjasz, ukazano ograniczenia jakości życia spowodowane ponoszonymi przez pracowników psychologicznymi kosztami pracy.

Tab. 4. Ograniczenia jakości życia szacowane przez pracowników w badanych firmach. 100% = x

Rodzaj firmy		Ograniczenia jakości życia w %	Poziom istotności
Firmy innowacyjne	Uczelnia N=82	35	0,00**
	Firma szkoleniowa N=43	33	
	Firma motoryzacyjna N=49	33	
	Usługi hotelarskie N=29	28	
Firmy tradycyjne	Bank N=51	44	
	Hurtownia N=95	50	
	Firma budowlana N=32	48	

Źródło: badania własne.

Ograniczenia jakości życia wynikające z funkcjonowania zawodowego badane był w czterech obszarach: życie towarzyskie, życie rodzinne, sprawy ducha, zainteresowania oraz wypoczynek. W firmach innowacyjnych szacowane na niższym poziomie 28-35%, podczas gdy w firmach tradycyjnych 44-50%. Zubożenie jakości życia jest skutkiem psychologicznych kosztów pracy, które w tych firmach są widoczne. Wynik na poziomie około 50% jest

<sup>59</sup> Koszty i korzyści występują od i powyżej wartości 3,0 – przyp. autorki.

niepokojący – oznacza bowiem, że przeciążenia zawodowe pracowników wpływają negatywnie na jakość ich życia w znaczącym stopniu. Szacunki te mogą wynikać z występowania takich czynników jak: zły klimat organizacyjny, niska jakość zarządzania, brak możliwości rozwojowych – które generują dodatkowe koszty i ograniczenia. Zagrożeniem przy tak wysokich wynikach jest kumulowanie w czasie przeciążeń i przenoszenie ich na pozazawodowe obszary życia i członków rodzin oraz negatywny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne.

## Podsumowanie

Badania pokazują pewien fragment rzeczywistości organizacyjnej i nie wyczerpują poruszonych tu szerokiej problematyki, a raczej inspirują do dalszych pogłębionych badań w tym zakresie. Klimat pracy jest jednym z czynników mających wpływ na poziom stresu oraz ponoszone przez pracowników psychologiczne koszty pracy. Jest również wskaźnikiem nastrojów, odczuć i oczekiwań pracowników. Badanie klimatu może pomóc w ustalaniu i eliminowaniu przyczyn nadmiernego przeciążenia pracą. Przeciążenia takie zubażają nie tylko jakość życia osób pracujących i ich rodzin, ale również obniżają ich efektywność organizacyjną, zwiększa absencję i rotację pracowników, co odbija się niekorzystnie na rynkowe sukcesy przedsiębiorstw. Stres pracowników kosztuje również społeczeństwo. Zatem w interesie wszystkich zainteresowanych jest dbałość o niskokosztowe środowisko pracy i dobry klimat organizacyjny.

Obok aspektów organizacyjnych warto zwrócić uwagę także na indywidualne zasoby jednostki pomocne w bilansowaniu i redukowaniu psychologicznych kosztów – co podkreśla J. Mesjasz. Od jednostki bowiem zależy, jak ostatecznie poradzi sobie z tym rachunkiem zysków i strat, jak je oszacuje i w efekcie czy szacunek ten będzie motywatorem do dalszych działań lub zmian czy stanie się hamulcem rozwoju i blokadą w samorealizacji, lub też zagrożeniem dla zdrowia i jakości życia. Dlatego ważne jest zarówno podejmowanie rozważań i badań w zakresie tej problematyki jak również edukacja i prewencja stresu – co jest ważnym zadaniem zarówno edukacji jak i budowania kapitału intelektualnego współczesnego rynku pracy.

## Bibliografia

- Adamiec M., Kożuszniak B. (2001), *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa.
- Bańka A. (2001), *Psychopatologia pracy*, Wyd. Gemini, Poznań.
- Bjerke B. (2004), *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bratnicki M., Wyciślak M. (1980), *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie badania i diagnoza*, „Prakseologia”, 4 (76).
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2006), *Badania nad stresem związanym z pracą, Raport*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, s. 32, <https://osha.europa.eu/pl/publications/reports/203> [10.07.2014].

- Dobrzyński M., Grzywacz W. (2001), *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 900.
- Dudek B. (2005), *Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników*, „Medycyna Pracy”, 56(5).
- Karwowski M. (2009), *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. Wyd. Difin, Warszawa.
- Kulczycki, M. (1985, 1985a), *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*. „Zeszyty Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, nr 38.
- Mesjasz J., Witkowski S.A. (2003), *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mesjasz J. (2004), *Psychologiczne koszty sukcesu a zarządzanie własną karierą*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Mesjasz J., Zalewski Z. (2005), *Psychologiczne koszty sukcesu zawodowego w społeczeństwie opartym na wiedzy a jakość życia*, „Kołowia Pedagogiczne”, Tom 13: Jakość życia w badaniach empirycznych refleksji teoretycznej.
- Mesjasz J. (2003), *Wartości a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego menedżerów*, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego”, LVII.
- Mesjasz J., Zaleski Z. (2001), *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, [w:] „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 900.
- Mesjasz J. (2005), materiały niepublikowane.
- Nawrat D. (2013), *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 9: Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Paluchowski W.J. (1998), *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego” XLVII, Tom IV.
- Potocka A. (2010), *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część I – Rozważania teoretyczne*, Raport POKL, „Medycyna Pracy”, 6.
- Ratajczak Z. (1991), *Elementy psychologii pracy*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Ratajczak Z. (1980), *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa.
- Rosenstiel L., Bögel R. (1992), *Betriebsklima geht jeden an*. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München.
- Rosenstiel L. (2003), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- STRESS AT WORK*, <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/> [10.07.2014].
- Unsworth K.L., West M.A. (2003), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, [w:] N. Chmiel (red.) *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Wajszczak E. (2000), *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wyd. Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Waszkowska M., Merecz D., Drabek M. (2009), *Programy prewencji stresu zawodowego – strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy*, „Medycyna Pracy”, nr 60(6).