SEJ
SPOŁECZEŃSTWO
EDUKACJA
JĘZYK

Tom 22/2025, ss. 58-68
ISSN 2353-1266
e-ISSN 2449-7983
DOI: 10.19251/sej/2025.22(6)
www.sej.mazowiecka.edu.pl
Otrzymano: 18.08.2025
Zaakceptowano: 15.11.2025
Opublikowano: 31.12.2025

Anna Wójcik
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ORCID: 0000-0001-9594-7317

ARTETERAPIA JAKO NARZĘDZIE REDUKCJI STRESU ZAWODOWEGO – UJĘCIE TEORETYCZNE W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

ART THERAPY AS A TOOL FOR REDUCING OCCUPATIONAL STRESS – A THEORETICAL PERSPECTIVE IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza możliwości zastosowania arteterapii jako narzędzia redukcji stresu zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem jej potencjału we wzmacnianiu dobrostanu psychicznego oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Głównym problemem badawczym jest ocena, w jakim stopniu arteterapia może wspierać pracowników w radzeniu sobie ze stresem wynikającym z obciążenia emocjonalnego. W artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz przegląd przykładów wdrażania programów arteterapeutycznych w środowisku zawodowym. W pierwszej części omówiono mechanizmy stresu zawodowego oraz psychospołeczne uwarunkowania wypalenia zawodowego. Następnie przedstawiono podstawy teoretyczne i praktyczne arteterapii jako formy wsparcia psychicznego. Przeanalizowano

również możliwe zastosowania tej metody w organizacjach, uwzględniając formy indywidualne i grupowe, przykłady dobrych praktyk oraz rolę działów HR i kadry zarządzającej w jej wdrażaniu. Przegląd literatury wskazuje, że arteterapia może skutecznie obniżać poziom stresu, poprawiać samopoczucie oraz wspierać zdolność adaptacyjną pracowników. Działania twórcze sprzyjają ekspresji emocji, integracji zespołów oraz budowaniu wspólnoty emocjonalnej w miejscu pracy. Przykłady instytucji wdrażających programy arteterapeutyczne, takich jak The Art Therapy Project i Center for Creative Arts Therapy, potwierdzają ich pozytywny wpływ na dobrostan psychiczny zatrudnionych. Arteterapia może stanowić skuteczny element strategii wellbeing w organizacjach, szczególnie w sektorach charakteryzujących się wysokim obciążeniem emocjonalnym. Zaleca się jej integrację z innymi formami wsparcia oraz dostosowanie do specyfiki kultury organizacyjnej. Konieczne są dalsze badania empiryczne, które pozwolą ocenić długofalowy wpływ arteterapii na poziom zaangażowania, absencję oraz klimat organizacyjny.

Słowa kluczowe: arteterapia, stres zawodowy, dobrostan pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, zdrowie psychiczne

Abstract

The aim of the article is to analyze the potential application of art therapy as a tool for reducing occupational stress, with particular emphasis on its potential to enhance psychological well-being and prevent burnout. The main research problem is to assess the extent to which art therapy can support employees in coping with stress resulting from emotional burdens. The article uses a method of literature analysis and a review of selected examples of implementing art therapy programs in the professional environment. The first part discusses the mechanisms of occupational stress and the psychosocial conditions of burnout. The theoretical and practical foundations of art therapy as a form of psychological support are then presented. The article also analyzes possible applications of this method in organizations, considering both individual and group forms, examples of good practices, and the role of HR departments and management in its implementation. The literature review indicates that art therapy can effectively reduce stress levels, improve well-being, and support the adaptive capacity of employees. Creative activities facilitate emotional expression, team integration, and the building of emotional community in the workplace. Examples of institutions implementing art therapy programs, such as The Art Therapy Project and the Center for Creative Arts Therapy, confirm their positive impact on the mental well-being of employees. Art therapy can be an effective element of well-being strategies in organizations, particularly in sectors with high emotional burdens. It is recommended to integrate it with other forms of support and adapt it to the specifics of organizational culture. Further empirical research is needed to assess the long-term impact of art therapy on employee engagement, absenteeism, and organizational climate.

Keywords: art therapy, occupational stress, employee well-being, human resource management, mental health

Wprowadzenie

Współczesne środowisko pracy charakteryzuje się coraz większym poziomem złożoności, co sprawia, że stres zawodowy stał się powszechnym i kosztownym problemem organizacyjnym. Dobrostan pracowników zyskuje status zasobu strategicznego, a jego odpowiednie zarządzanie ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz wiąże się z wyższą produktywnością i lepszymi wynikami (Krekel et al. 2019; Grant et al. 2007, 52). Badania wskazują, że stres zawodowy odpowiada za znaczny odsetek absencji chorobowych, spadek zaangażowania i obniżenie jakości wykonywanej pracy (EU-OSHA 2014). Co roku gospodarka światowa traci ponad 1 bilion dolarów z powodu zmniejszonej produktywności związanej ze złym stanem zdrowia psychicznego pracowników (WHO 2022). W ramach nowych kierunków HR, jak „Human Sustainability" (Deloitte 2023), podkreśla się potrzebę praktyk wspierających długotrwały dobrostan i odporność psychiczną pracowników.

W poszukiwaniu skutecznych metod wspierania pracowników rozwija się spektrum interwencji organizacyjnych obejmujących działania wpływające nie tylko na umiejętności (szkolenia, coaching), ale także na emocje. Jedną z takich form jest arteterapia – definiowana jako celowe zastosowanie procesu twórczego w celu poprawy samopoczucia psychicznego (Malchiodi 2012, 2). Arteterapia, ze względu na swoją uniwersalność, może być z powodzeniem stosowana zarówno w dużych organizacjach korporacyjnych, jak i w sektorze publicznym, NGO czy mikroprzedsiębiorstwach. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod radzenia sobie ze stresem, pozwala na ekspresję emocjonalną bez konieczności werbalizacji trudnych doświadczeń, co czyni ją skuteczną zwłaszcza wśród osób o ograniczonej gotowości do dzielenia się przeżyciami (Flynn 2019, 689; Stuckey, Nobel 2010, 257).

Z badań empirycznych wynika, że uczestnictwo w zajęciach arteterapeutycznych wiąże się z korzystnymi efektami fizjologicznymi i emocjonalnymi, m.in. obniżeniem poziomu kortyzolu czy wzrostem poczucia sprawczości (Kaimal et al. 2016, 78-79). Mimo rosnącej popularności arteterapii, brakuje jej kompleksowego ujęcia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi – szczególnie pod kątem wdrożeń systemowych, dopasowanych do modeli HRM (Human Resources Management) i kultury organizacyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania arteterapii w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem jej roli w prewencji i redukcji stresu zawodowego. Postawiono następujące pytania badawcze:

(1) W jaki sposób arteterapia może być wdrażana w organizacjach jako narzędzie prewencji i redukcji stresu?
(2) Jakie są jej korzyści i ograniczenia z perspektywy HR?
(3) Jak arteterapia wpisuje się w aktualne trendy zarządzania zorientowanego na człowieka?

1. Stres zawodowy – podejście teoretyczne

Stres zawodowy to jedno z najpoważniejszych wyzwań współczesnych organizacji. W obliczu rosnących wymagań i dynamicznych zmian rynkowych stres nie jest już postrzegany wyłącznie jako indywidualny problem pracownika, lecz jako zjawisko mające istotny wpływ na wydajność, rotację oraz koszty organizacyjne. Zgodnie z modelem Karaska (1979, 287), stres pojawia się, gdy wymagania zawodowe przekraczają zdolność pracownika do podejmowania decyzji i kontrolowania sytuacji. Model ten był podstawą licznych badań nad projektowaniem środowiska pracy w kontekście obciążenia psychicznego. Transakcyjna teoria stresu Lazarusa i Folkmana (1984, 46) uwzględnia z kolei subiektywną ocenę sytuacji stresowej - jednostka reaguje na stresor w zależności od tego, jak oceni jego znaczenie i własne zasoby do poradzenia sobie z nim. Stres nie wynika więc jedynie z samej sytuacji, ale z jej interpretacji oraz dostępnych sposobów reagowania. Model Job Demands–Resources (Bakker, Demerouti 2007, 320) dodatkowo wskazuje na konieczność równowagi między wymaganiami a zasobami pracy. Gdy wysiłek (demands) przewyższa dostępne środki (resources), pojawia się stres chroniczny, który może prowadzić do wypalenia zawodowego. Z drugiej strony, zasoby – takie jak wsparcie społeczne, autonomia, rozwój zawodowy – mogą działać ochronnie i zwiększać zaangażowanie.

Wypalenie zawodowe, opisywane przez Maslach i Leiter (2016, 103), to stan wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia skuteczności zawodowej. Zjawisko to często dotyka pracowników sektora opieki, edukacji i usług, ale również coraz częściej pojawia się w środowiskach wysokiej presji, jak finanse czy technologie. Konsekwencje wypalenia są szerokie - od problemów zdrowotnych (np. chorób serca – Salvagioni et al. 2017, 1) po straty ekonomiczne dla organizacji (Martinez et al. 2025, 645). Stąd też rosnące zainteresowanie programami prewencji stresu i wczesnej interwencji, które mogą być skutecznie wspierane przez narzędzia takie jak arteterapia.

2. Arteterapia – istota, mechanizmy i formy

Arteterapia opiera się na założeniu, że proces twórczy ma wartość terapeutyczną i umożliwia jednostce dostęp do emocji oraz ich bezpieczne wyrażenie. Nie chodzi tutaj o tworzenie dzieła sztuki w rozumieniu estetycznym, lecz o eksplorację uczuć, przekonań i trudnych doświadczeń poprzez działania symboliczne. Arteterapia może być prowadzona zarówno indywidualnie, jak i grupowo, z wykorzystaniem różnych mediów – rysunku, malarstwa, rzeźby, teatru, tańca, muzyki czy fotografii (Malchiodi 2012, 132). Mechanizmy działania obejmują regulację emocji oraz rozwój samoświadomości, co przekłada się na wzrost odporności psychicznej. Pracownik uczestniczący w procesie twórczym może lepiej

rozumieć źródła napięcia i zyskać większą kontrolę nad własnymi reakcjami. Proces ten sprzyja również rozwojowi umiejętności miękkich – takich jak empatia, komunikacja niewerbalna czy współpraca – co czyni go narzędziem uniwersalnym, dostosowanym do różnorodnych kontekstów organizacyjnych. Istotne jest to, że uczestnicy nie muszą posiadać talentu artystycznego – liczy się otwartość i zaangażowanie. Różnorodność form arteterapii umożliwia elastyczne dopasowanie programu do celów organizacyjnych. Jednocześnie ma ona solidne podstawy neurobiologiczne. Aktywacja obszarów mózgu związanych z emocjami, ruchem i pamięcią (np. układu limbicznego i kory przedczołowej) sprzyja regulacji afektu i konsolidacji pozytywnych doświadczeń emocjonalnych (Malhotra et al. 2024, 6). Tworzenie narracji wizualnych ułatwia poznawczą kontrolę nad przeżywanym stresem i jego integrację. Przykładowo, techniki rysunku i malarstwa sprzyjają refleksji indywidualnej, natomiast działania teatralne i ruchowe – integracji zespołu. Arteterapia może być stosowana jako forma samopomocy, w ramach programów wellbeing lub jako element interwencji kryzysowej.

Badania neuroestetyczne pokazują, że nawet bierne kontemplowanie dzieła sztuki pobudza obszary mózgu odpowiedzialne za ruch, umożliwiając uczestnikowi niemal ‚wyobrażenie sobie', jak powstał obraz. Aktywacja neuronów lustrzanych pozwala na odczuwanie intencji twórcy, angażując procesy związane z jego emocjami i gestami. (Freedberg i Gallese 2007, 197). Takie empatyczne zaangażowanie – rozpoznanie gestów, ruchów czy mimiki – sprzyja przepracowywaniu emocji w bezpiecznym kontekście. Twórczość aktywuje struktury limbiczne i korę przedczołową, wspierając procesy regulacji emocjonalnej i konsolidacji wspomnień, również tych trudnych. Dzięki mechanizmowi rekonsolidacji pamięci, uczestnik może symbolicznie „przetworzyć" swoje stresujące doświadczenia poprzez metaforyczny język obrazu lub formy. Dodatkowo, działania twórcze aktywują układ dopaminergiczny, co może prowadzić do obniżenia poziomu stresu i napięcia emocjonalnego (Quinn 2025, 6-7). Uczestnictwo w zajęciach arteterapii stymuluje również sieć domyślną mózgu (DMN), związaną z myśleniem autobiograficznym i introspekcją (Malhotra et al. 2024, 8-9). Łączność funkcjonalna między obszarami odpowiedzialnymi za kreatywność, pamięć i kontrolę poznawczą zwiększa się podczas procesu tworzenia, co wpływa na lepsze zintegrowanie emocji i myśli (Beaty et al. 2014, 92).

3. Zastosowanie arteterapii w środowisku pracy

W organizacjach arteterapia znajduje zastosowanie głównie jako komponent programów zdrowia psychicznego i dobrostanu. Jej wdrożenie może przyjmować formę krótkoterminowych warsztatów, cyklicznych zajęć grupowych, a także indywidualnych sesji terapeutycznych dla pracowników szczególnie narażonych na stres lub wypalenie. Najczęściej realizowaną formą są grupowe warsztaty arteterapeutyczne, które

integrują zespoły, sprzyjają budowaniu relacji i tworzeniu wspólnoty emocjonalnej. Tego typu działania są stosunkowo łatwe do zorganizowania i dobrze odbierane przez uczestników – szczególnie gdy są osadzone w kontekście wspólnej pracy nad celami zespołowymi lub wartościami firmy. Inną formą są sesje indywidualne, skierowane do pracowników przejawiających objawy przewlekłego stresu, wypalenia lub problemów adaptacyjnych. Sesje te oferują bezpieczną przestrzeń do refleksji, umożliwiają ekspresję emocji oraz pomagają w rozwijaniu strategii radzenia sobie z trudnościami. Ich skuteczność zwiększa się, gdy są zintegrowane z innymi formami wsparcia – np. programami EAP, coachingiem lub interwencją kryzysową.

Organizacje wdrażające długofalowe programy arteterapeutyczne, takie jak The Art Therapy Project w Nowym Jorku, Center for Creative Arts Therapy w Illinois czy Empowered Art Therapy w Australii, podkreślają wpływ takich działań na rozwój kreatywności, poprawę nastroju i budowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego. Przykładowo, The Art Therapy Project oferuje warsztaty wellbeing dla firm, prowadzone przez licencjonowanych arteterapeutów, które mają na celu wspieranie integracji zespołu, poprawę komunikacji, redukcję stresu oraz przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu (The Art Therapy Project, 2024). Podobne cele realizuje Center for Creative Arts Therapy, które współpracuje z organizacjami, dostarczając programy rozwojowe oparte na arteterapii i wspierające tworzenie bezpiecznego emocjonalnie środowiska pracy (Center for Creative Arts Therapy, 2024). Z kolei Empowered Art Therapy w Australii oferuje warsztaty dedykowane konkretnym branżom i potrzebom przedsiębiorstw, skupiając się na dobrostanie psychicznym pracowników oraz rozwoju ich odporności psychicznej (Empowered Art Therapy, 2024). Podmioty korzystające z usług tych instytucji zauważają większe zaangażowanie zatrudnionych, lepszą współpracę w zespołach oraz wzrost elastyczności w radzeniu sobie ze zmianą. Programy arteterapeutyczne są coraz częściej dostosowywane do specyfiki kultury organizacyjnej, co zwiększa ich skuteczność i atrakcyjność w środowisku zawodowym. Warto również zwrócić uwagę, że arteterapia – poprzez aktywizowanie emocji i wspieranie ekspresji – może być pomocna w procesach zmian organizacyjnych, takich jak restrukturyzacja, fuzje czy transformacja kultury pracy. W takich sytuacjach pełni funkcję bufora emocjonalnego i narzędzia dialogu, umożliwiającego artykulację obaw i nadziei pracowników.

4. Implikacje dla HR i zarządzania

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają potencjał arteterapii jako narzędzia wspierającego dobrostan psychiczny pracowników oraz rozwój kompetencji psychospołecznych. Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi arteterapia może stanowić istotny element strategii wellbeing, przyczyniając się do redukcji stresu, poprawy komunikacji zespołowej oraz wzrostu zaangażowania zatrudnionych (Colwell

2023). Dostępne raporty i studia przypadków wskazują, że uczestnictwo w działaniach arteterapeutycznych skutkuje wyraźnym obniżeniem poziomu napięcia emocjonalnego oraz poprawą samopoczucia pracowników. Przykładowo, inicjatywa Art with Impact odnotowała blisko 40-procentowy spadek deklarowanego poziomu stresu wśród uczestników warsztatów prowadzonych w środowisku korporacyjnym (Vorecol 2024a). Podobne rezultaty uzyskano w organizacjach wdrażających działania oparte na sztuce, takich jak Salesforce, gdzie zauważono poprawę efektywności zespołowej oraz jakości współpracy (Vorecol 2024b). Arteterapia może również wspierać rozwój kompetencji poznawczych i kreatywnych. Jak podkreśla M. Colwell (2023), zajęcia twórcze sprzyjają przełamywaniu schematycznych sposobów myślenia, stymulują procesy poznawcze oraz wzmacniają samoświadomość uczestników. Efekty te mogą przyczyniać się do budowy kultury innowacyjnej, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście dynamicznych zmian organizacyjnych. Zaletą arteterapii jako narzędzia HR jest również elastyczność wdrożeniowa. Możliwe są działania pilotażowe, warsztaty integracyjne lub długofalowe programy terapeutyczne, w zależności od potrzeb i możliwości organizacji. Istotnym warunkiem skuteczności jest zapewnienie uczestnikom bezpiecznej i inkluzywnej przestrzeni, w której możliwa będzie swobodna ekspresja emocjonalna oraz udział wolny od oceny (Colwell 2023).

Z perspektywy liderów i menedżerów średniego szczebla arteterapia może pełnić także funkcję diagnostyczną. Obserwacja procesów twórczych pozwala na identyfikację napięć zespołowych, stylów komunikacji oraz potencjalnych trudności w obszarze współpracy. Dane te mogą stanowić podstawę do projektowania interwencji rozwojowych, programów wsparcia czy działań reorganizacyjnych. Kluczowe pozostaje jednak odpowiednie przygotowanie kadry zarządzającej w zakresie funkcji, ograniczeń i etycznych ram stosowania arteterapii w środowisku pracy. Warto również podkreślić rosnącą rolę arteterapii w kontekście strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz budowania marki pracodawcy. Jak zauważa C. Hawke (2023), obecność programów arteterapeutycznych w strukturze organizacyjnej wzmacnia wizerunek firmy jako organizacji troszczącej się o dobrostan pracowników, promującej otwartość emocjonalną i budującej kulturę zaufania. Tego typu działania odpowiadają na rosnące oczekiwania pracowników wobec transparentności, dbałości o zdrowie psychiczne oraz integralnego podejścia do człowieka w miejscu pracy (Top Echelon 2023).

5. Ograniczenia i bariery wdrożeniowe

Mimo dużego potencjału, wdrażanie arteterapii w organizacjach napotyka szereg barier. Jedną z najczęstszych jest brak wiedzy na temat tej metody oraz stereotypowe jej postrzeganie jako formy rozrywki lub aktywności dla dzieci. Może to prowadzić do braku powagi w jej odbiorze – zarówno przez decydentów, jak i uczestników. Problem ten jest szczególnie widoczny w środowiskach nastawionych na twarde wskaźniki efektywności oraz wysoką ra-

cjonalność działań. Kolejną barierą jest koszt – związany zarówno z zatrudnieniem wykwalifikowanych arteterapeutów, jak i organizacją przestrzeni oraz zakupu materiałów. Choć warsztaty grupowe są relatywnie tańsze od indywidualnych sesji, nadal wymagają inwestycji, które muszą zostać uzasadnione konkretnymi rezultatami. W tym kontekście pojawia się trudność w mierzeniu efektów arteterapii – wiele korzyści ma charakter jakościowy, długoterminowy i trudny do bezpośredniego przełożenia na wskaźniki biznesowe. Dodatkowo nie każda organizacja dysponuje kulturą sprzyjającą wdrażaniu działań twórczych. W firmach o silnie sformalizowanych strukturach, braku otwartości emocjonalnej lub niskim poziomie zaufania do działań „miękkich" arteterapia może nie znaleźć wystarczającej przestrzeni operacyjnej. W takich przypadkach niezbędne jest wstępne przygotowanie kulturowe – np. poprzez działania edukacyjne, pilotażowe warsztaty lub kampanie informacyjne. Wreszcie, skuteczność arteterapii może być ograniczona przez cechy indywidualne uczestników. Nie każda osoba dobrze odnajduje się w działaniach twórczych, niektóre mogą odczuwać lęk przed oceną lub ekspozycją emocjonalną. Stąd tak ważne jest dobrowolne uczestnictwo oraz możliwość wyboru formy wyrazu. Jednym ze sposobów pokonywania barier może być także wdrażanie tzw. mikrosesji twórczych, czyli krótkich, 15–20-minutowych form ekspresji plastycznej lub muzycznej, które mogą być częścią codziennej rutyny pracy (np. podczas przerw). Działania tego typu nie wymagają dużych zasobów ani czasu, a jednocześnie mogą przynieść zauważalny efekt emocjonalny.

6. Kierunki przyszłych badań

Pomimo rosnącego zainteresowania arteterapią w praktyce organizacyjnej, nadal istnieje luka badawcza dotycząca jej skuteczności, warunków wdrażania oraz długofalowego wpływu na organizacje. Potrzebne są zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, które potwierdzą efekty obserwowane w praktyce oraz pozwolą sformułować konkretne zalecenia dla działów HR i decydentów. W szczególności warto podjąć pogłębione analizy skuteczności arteterapii w różnych sektorach – takich jak edukacja, ochrona zdrowia, branża technologiczna czy przemysł. Kontekst organizacyjny, charakter pracy oraz dominujące źródła stresu mogą znacząco wpływać na efektywność interwencji arteterapeutycznych, dlatego też zróżnicowanie branżowe stanowi ważny kierunek dalszych badań. Równie istotne jest porównanie arteterapii z innymi metodami wsparcia psychicznego stosowanymi w miejscu pracy, takimi jak coaching, trening uważności czy interwencje poznawczo-behawioralne. Badania tego typu mogłyby wykazać, w jakich warunkach arteterapia stanowi samodzielne, skuteczne narzędzie, a kiedy najlepiej funkcjonuje jako uzupełnienie innych metod.

Niedostatecznie poznany jest także długofalowy wpływ arteterapii na funkcjonowanie organizacji. Choć dobrze udokumentowane są efekty bezpośrednie – takie jak redukcja stresu czy poprawa nastroju – wciąż brakuje pogłębionych analiz dotyczących

jej oddziaływania na poziom absencji, rotację kadr, zaangażowanie pracowników oraz klimat organizacyjny. Konieczne jest również opracowanie narzędzi ewaluacyjnych, które pozwoliłyby monitorować efektywność wdrożeń w czasie i mierzyć ich wpływ na kluczowe wskaźniki HR. Cennym obszarem badań jest także analiza postrzegania arteterapii przez pracowników i liderów. Ich oczekiwania, bariery, motywacje oraz dotychczasowe doświadczenia mają bowiem duży wpływ na powodzenie programów twórczych. Poznanie czynników sprzyjających lub utrudniających uczestnictwo pozwoliłoby trafniej projektować interwencje i dostosowywać sposób ich komunikowania. Warto również badać wpływ czynników indywidualnych – takich jak osobowość, otwartość na doświadczenie, poziom komfortu z ekspresją emocji czy wcześniejsze doświadczenia artystyczne – na skuteczność arteterapii. Pozwoliłoby to lepiej personalizować działania oraz identyfikować grupy pracowników, dla których ta forma wsparcia jest najbardziej efektywna.

Podsumowanie

Arteterapia to nowoczesne i elastyczne narzędzie wspierające dobrostan psychiczny pracowników, które z powodzeniem może być integrowane z polityką HR i strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Działa zarówno prewencyjnie – poprzez redukcję napięcia i poprawę samoświadomości – jak i interwencyjnie, wspierając osoby doświadczające stresu lub wypalenia zawodowego. Różnorodność technik twórczych pozwala dostosować działania do specyfiki zespołu, rodzaju branży oraz celów organizacyjnych.

Zastosowanie arteterapii przynosi wymierne korzyści – od poprawy samopoczucia pracowników, przez wzmocnienie relacji interpersonalnych, po zwiększenie zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Z perspektywy HR jest to narzędzie umożliwiające budowanie kultury pracy opartej na empatii, współpracy i odporności psychicznej. Biorąc pod uwagę zmieniające się potrzeby pracowników, rozwój technologii i coraz większą liczbę wyzwań związanych z pracą zdalną i hybrydową, arteterapia może także stanowić pomost łączący dobrostan emocjonalny z nowoczesnym stylem pracy. Jej wdrożenie sygnalizuje, że organizacja dostrzega człowieka nie tylko jako zasób, lecz jako podmiot z emocjami, potrzebami i twórczym potencjałem. Wdrożenie działań arteterapeutycznych może także stanowić odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy, w tym kryzys zdrowia psychicznego oraz potrzebę tworzenia środowisk sprzyjających rozwojowi. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał tej metody, niezbędne jest pogłębianie badań nad jej efektywnością, dostosowaniem do specyfiki organizacyjnej i możliwościami ewaluacji rezultatów. Tylko wtedy arteterapia będzie mogła stać się integralną częścią systemowego podejścia do dobrostanu pracowników i nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

Bakker, Arnold B. i Evangelia Demerouti. 2007. The Job Demands–Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology,* 22 (3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

Beaty, Roger E. et al. 2014. Creativity and the Default Network: A Functional Connectivity Analysis of the Creative Brain at Rest. *Neuropsychologia,* 64, 92–98. https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2014.09.019.

Center for Creative Arts Therapy. 2024. *Corporate Art Therapy*. Dostęp: 20.04.2025. https://www.c4creativeartstherapy.com.

Colwell, Maggi. 2023. *Art Therapy in the Workplace*. Dostęp: 22.04.2025. https://www.linkedin.com/pulse/art-therapy-workplace-maggi-colwell-ms-atr-bc-y55ae.

Deloitte. 2023. *2023 Global HC Trends: Frame and Further Sustainability as a Human Concept*. Dostęp: 10.04.2025. https://action.deloitte.com/insight/3127/2023-global-hc-trends-frame-and-further-sustainability-as-a-human-concept.

Empowered Art Therapy. 2024. *Corporate Art Therapy Programs*. Dostęp: 20.04.2025. https://www.empoweredart.com.au/corporate-art-therapy.

EU-OSHA. 2014. *Calculating the Cost of Work-Related Stress and Psychosocial Risks*. Dostęp: 10.04.2025. https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks.

Flynn, Michael L. 2019. Art and the Social Work Profession: Shall Ever the Twain Meet? *Research on Social Work Practice,* 29 (6), 687–692. https://doi.org/10.1177/1049731519863109.

Grant, Adam M., Michael K. Christianson i Richard H. Price. 2007. Happiness, Health, or Relationships? *Academy of Management Perspectives,* 21 (3), 51–63. https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238.

Hawke, Cheryl. 2023. *The Transformative Power of Art Therapy in the Everyday Office*. Dostęp: 12.04.2025. https://www.linkedin.com/pulse/transformative-power-art-therapy-everyday-office-cheryl-hawke.

Kaimal, Girija, Kendra Ray i Jennifer Muniz. 2016. Reduction of Cortisol Levels and Participants' Responses Following Art Making. *Art Therapy,* 33 (2), 74–80. https://doi.org/10.1080/07421656.2016.1166832.

Karasek, Robert A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. *Administrative Science Quarterly,* 24 (2), 285–308. http://dx.doi.org/10.2307/2392498.

Krekel, Christian, George Ward i Jan-Emmanuel De Neve. 2019. *Employee Wellbeing, Productivity and Firm Performance.* Dostęp: 10.04.2025. https://voxeu.org/article/employee-wellbeing-productivity-and-firm-performance.

Lazarus, Richard S. i Susan Folkman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Malchiodi, Cathy A. 2012. *Handbook of Art Therapy*. New York: Guilford Press.

Malhotra, Bani et al. 2024. A Conceptual Framework for a Neurophysiological Basis of Art Therapy for PTSD. *Frontiers in Human Neuroscience,* 18, 1351757. https://doi.org/10.3389/fnhum.2024.1351757.

Martinez, Marie F. et al. 2025. The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers. *American Journal of Preventive Medicine,* 68 (4), 645–655. https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011.

Maslach, Christina i Michael P. Leiter. 2016. Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry,* 15 (2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311.

Quinn, P. 2025. Art Therapy's Engagement of Brain Networks for Enduring Recovery from Addiction. *Frontiers in Psychiatry,* 15, 1458063. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2024.1458063.

Salvagioni, Jodas et al. 2017. Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies. *PloS One,* 12 (10), e0185781. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781.

Stuckey, H. L. i J. Nobel. 2010. The Connection Between Art, Healing, and Public Health: A Review of Current Literature. *American Journal of Public Health,* 100 (2), 254–263. https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.156497.

The Art Therapy Project. 2024. *Wellness Workshops*. Dostęp: 20.04.2025. https://theart-therapyproject.org/wellness-workshops.

Top Echelon. 2023. *The Role of HR in Supporting Mental Health in the Workplace*. Dostęp: 22.04.2025. https://topechelon.com/corporate-hr/the-role-of-hr-in-supporting-mental-health-in-the-workplace.

Vorecol. 2024a. *The Role of Art Therapy in Enhancing Workplace Wellbeing and Team Dynamics*. Dostęp: 22.04.2025. https://vorecol.com/blogs/blog-the-role-of-art-therapy-in-enhancing-workplace-wellbeing-and-team-dynamics-195394.

Vorecol. 2024b. Unconventional Stress Mitigation Strategies: *The Effects of Art and Music Therapy in Corporate Settings*. Dostęp: 22.04.2025. https://vorecol.com/blogs/blog-unconventional-stress-mitigation-strategies-the-effects-of-art-and-music-therapy-in-corporate-settings-188998.

World Health Organization. 2022. *Mental Health at Work: Policy Brief*. Dostęp: 10.04.2025. https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944.

Informacje o Autorce

Anna Wójcik - asystent w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach od 2021 r. Jej zainteresowania naukowe dotyczą tematyki handlu na rynku spożywczym, preferencji konsumentów w tym zakresie, zachowań przedsiębiorstw importujących produkty z zagranicy, a także marketingu w mediach społecznościowych i marketingu ekologicznego.