

**dr Violetta Wróblewska**

Społeczna Akademia Nauk w Warszawie

## **Źródła stresu w pracy zawodowej menedżerów** **The sources of stress among managers**

**Streszczenie:** *Stres jest aktywną reakcją organizmu na stawiane mu wymagania i odbierane przez niego zagrożenia. Pojawia się jako wynik rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami człowieka a możliwościami ich spełnienia. Celem artykułu było określenie czynników, które wywołują u menedżerów stres zawodowy. Do czynników tych można zaliczyć: brak czasu, konieczność podejmowania trudnych i pośpiesznych decyzji, problem konfliktu i niejednoznaczności roli, brak równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym, rozdzźwięk pomiędzy głoszonymi przez organizację wartościami a rzeczywistością ich egzekucją, nadmiar zadań, możliwość utraty pracy, pracę pod presją czasu, wysokie tempo pracy, konieczność pracy w nadgodzinach, utratę kontroli, nadmierną kontrolę, niskie wynagrodzenie, niesatysfakcjonującą karierę zawodową, dużą odpowiedzialność za ludzi i za rzeczy, pracę do późnych godzin wieczornych, zmęczenie przyczyniające się do spadku skutecznego działania, charakter stosunków interpersonalnych na linii menedżer – przełożony i menedżer – podwładny.*

**Słowa kluczowe:** stres zawodowy menedżerów, źródła stresu

**Abstract:** *Stress is the active response of an organism to the challenges and threats that it faces. It appears as a result of a discrepancy between expectations and the ability to fulfill them. The purpose of the article was to determine the factors which cause stress among managers at their place of work. These factors can include shortage of time, necessity of making difficult decisions in a hurry, conflicting and ambiguous roles, the lack of balance between one's work and private live, divergence between the values propagated by an organization and their actual implementation, excessive tasks, fear of losing the job, working under time pressure, high pace of work, necessity of working overtime, loss of control, excessive control, low salary, unsatisfying professional career, big responsibility for people and assets, working till late hours, fatigue which contributes to decline of an effective performance, the nature of interpersonal relations between a manager and his/her superior as well as a manager and an employee reporting to him/her.*

**Key words:** stress among managers at their place of work, the factors which cause. stress

### **Wstęp**

Funkcjonowanie organizacji w wysoce konkurencyjnym otoczeniu i w warunkach kryzysu gospodarczego sprzyja wielu codziennym sytuacjom stresogennym. Obecna rzeczywistość stawia przed każdym pracownikiem wiele wyzwań. Aby poradzić sobie z nimi, konieczne jest posiadanie odpowiednich umiejętności, rozwijanie własnej osobowości oraz dbałość o zdrowie psychofizyczne.

Menedżerowie są tą grupą zawodową, która szczególnie narażona jest na wiele psychospołecznych zagrożeń występujących w miejscu pracy, które mogą przyczynić się do wystąpienia u nich problemów zdrowotnych. Menedżerowie są odpowiedzialni za zwiększanie efektywności organizacji oraz muszą pełnić rolę przywódców dla swoich pracowników. Praca menedżerów związana jest ze stałym doświadczaniem trudności, ciągłą odpowiedzialnością, życiem pod presją czasu i z dużym obciążeniem stresem.

Wysokie wymagania stawiane menedżerom powodują u nich stały stres. Długotrwałe przeżywanie stresu przez menedżerów wywołuje skutki o charakterze osobistym, takie jak spadek motywacji, przemęczenie, podejmowanie nietrafnych decyzji, popełnianie błędów, utrata pewności siebie, osłabienie zdolności przywódczych, absencja i przyczynia się zarówno do zwiększenia kosztów organizacji, jak i zmniejszenia jej efektywności.

Celem artykułu jest poznanie czynników, które w opinii menedżerów wywołują u nich stres w miejscu pracy i przyczyniają się do zmniejszenia efektywności ich działań zawodowych, dokonane w oparciu o bazę teoretyczną literatury przedmiotu i wybrane badania empiryczne.

### Główne nurty badań nad stresem psychologicznym<sup>1</sup>

W wielu publikacjach próbowano przyjmować różne operacyjne określenia pojęcia „stres”, dochodząc jednocześnie do wniosku, że jest to pojęcie wieloznaczne, nie mające jednej definicji i przez to rozpatrywane z wielu perspektyw<sup>2</sup>.

Wyróżnić można trzy nurty w określaniu stresu psychologicznego, które utożsamiają go z:

- a) „bodźcem, sytuacją lub wydarzeniem zewnętrznym o określonych właściwościach;
- b) reakcją wewnętrzną człowieka, zwłaszcza reakcją emocjonalną, doświadczaną wewnątrz w postaci określonego przeżycia;
- c) relacją między czynnikami zewnętrznymi a właściwościami człowieka<sup>3</sup>.

Pierwszy nurt koncentruje się na czynnikach zewnętrznych. W tym nurcie „stres” odnosi się do różnych bodźców, wyspecyfikowanych typów sytuacji, wydarzeń, które zakłócają funkcje percepcyjno-poznawcze u człowieka i prowokują osobę, znajdującą się w warunkach obciążenia, do reakcji<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Niniejszy rozdział zawiera niepublikowane dotąd fragmenty pracy magisterskiej Violetty Wróblewskiej pt. „Zasoby osobiste a style radzenia sobie ze stresem u studentów psychologii pracujących zawodowo” napisanej i obronionej w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie w 2009 roku.

<sup>2</sup> O'Connor R., *Undoing Perpetual Stress. The Missing Connection Between Depression, Anxiety, and 21st Century Illness*, New York: The Berkley Publishing Group 2005, ss. 24-25.

<sup>3</sup> I. Heszen-Niejodek, *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 467.

<sup>4</sup> L. Sobolak, E. Bitner, *Stresy w organizacji i ich przezwyciężenie*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 76; E. Zielińska, *Źródła stresu w środowisku pracy*, [w:] Szopa J., Harciarek M.

Stres traktowany jako bodziec może przyjmować formę przyrodniczą, fizyczną, psychiczną, czy nawet społeczną (środowisko społeczne).

Według Kirtz i Moos bodźce społeczne nie oddziałują na osobę w sposób bezpośredni, tylko człowiek reaguje na własne otoczenie zgodnie ze swoją interpretacją bodźców zewnętrznych, która jest zależna od cech osobowości, ról społecznych, czy statusu<sup>5</sup>.

Również Basovitz i jego współpracownicy rozumieją stres jako bodziec i twierdzą, że „stres jest to groźba dla zaspokojenia podstawowych potrzeb utrzymania regulowanego (homeostatycznego) funkcjonowania i rozwoju. Reakcje mogą być różne w zależności od tego, jaki jest poziom i zakres działania stresu, począwszy od zmian w komórce, a skończywszy na indywidualnych i społecznych zjawiskach takich, jak panika lub anomia”<sup>6</sup>.

Z kolei zdaniem Janisa stresem psychologicznym jest „taka zmiana w otoczeniu, która typowo, to jest u przeciętnego człowieka, wywołuje wysoki stopień napięcia emocjonalnego i przeszkadza w normalnym toku reagowania”<sup>7</sup>.

Stresem mogą być także sytuacje trudne takie, jak deprivacja, zagrożenie, przeciążenie, utrudnienie<sup>8</sup>.

Do powyższego nurtu nawiązuje również koncepcja zmian życiowych Holmes i Rahe, „obejmująca kilkadziesiąt zmian mogących pojawić się w życiu człowieka i wymagających wysiłków przystosowawczych”<sup>9</sup>.

Z kolei drugi nurt, inspirowany pracami Selye’go, skupia się na czynnikach wewnętrznych. Pojmuje on stres jako reakcję w głównej mierze emocjonalną, która jest dla człowieka pewnym przeżyciem<sup>10</sup>. Rozumienie stresu jako reakcji wywodzi się i jest powszechnie akceptowane w naukach medycznych i „można spotkać się z nim również we współczesnych pracach psychologów oraz w mowie potocznej, opowiadającej się za stresem jako stanem napięcia, poczucia zagrożenia czy lęku”<sup>11</sup>.

Według innych autorów (Cannon, Chavat, Dell, Folkow, Henry, Stephens) istotą „psychofizjologicznej reakcji stresowej jest „przygotowawcze” pobudzenie aktywności, niezbędnej do przygotowania się na wysiłek fizyczny”<sup>12</sup>.

Zupełnie inaczej do istoty stresu odnosi się trzeci nurt, który koncentruje się na interakcji czynników zewnętrznych i wewnętrznych, uznając, że

---

(red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 243.

<sup>5</sup> G.S. Everly, R. Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 16.

<sup>6</sup> A. Gałuszka, *Człowiek przewlekłe chory. Aspekty psychoegzystencjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 13.

<sup>7</sup> I. Heszen-Niejodek, *Teoria stresu psychologicznego...*, op. cit., s. 467.

<sup>8</sup> H. Hamer, *Rozwój przez wprowadzanie zmian*, Centrum Edukacji Medycznej, Warszawa 1998, s. 168.

<sup>9</sup> A. Hryniewicka, *Problematyka oceny efektywności radzenia sobie w sytuacji stresowe*, „Edukacja. Studia. Badania. Innowacje”, 1 (93)2006, s. 40.

<sup>10</sup> A. Gałuszka, op. cit., s. 13.

<sup>11</sup> A. Hryniewicka, op. cit., s. 41.

<sup>12</sup> G.S. Everly, R. Rosenfeld, op. cit., s. 16.

źródłem stresu nie jest ani jednostka ani otoczenie. Stres jest traktowany jako pewien rodzaj interakcji, transakcji czy relacji pomiędzy jednostką a otoczeniem.

Głównym przedstawicielem tego nurtu jest Lazarus, który przez stres rozumie „określoną relację między osobą a otoczeniem, która oceniona jest przez jednostkę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby”<sup>13</sup>.

Do powyższego ujęcia nawiązuje także Mechanic i Funkenstein, którzy określają stresem stan wewnętrzny, wywołany przez pewne czynniki otoczenia<sup>14</sup>.

W nurcie relacyjnym mieści się również ujęcie stresu zaproponowane przez Hobfolla i zdefiniowane jako „Model zachowania zasobów”<sup>15</sup>.

W modelu tym występuje:

- a) groźba czystej utraty sił,
- b) rzeczywista ich utrata,
- c) brak sił spowodowany wyeksploatowaniem<sup>16</sup>.

Wyróżnia się w nim cztery rodzaje zasobów:

- a) zasoby będące przedmiotami, na przykład samochód, mieszkanie,
- b) okolicznościowe, na przykład dobra praca, małżeństwo,
- c) osobowe, na przykład optymizm życiowy, umiejętności interpersonalne,
- d) energetyczne, na przykład wiedza, inteligencja<sup>17</sup>.

W powyższym podejściu stres jest traktowany jako reakcja na sytuację zagrożenia utratą zasobów i utraty zasobów lub na sytuację braku wzrostu zasobów<sup>18</sup>.

Schönplflug jest również zwolennikiem stanowiska, definiującego stres w kategoriach zasobów<sup>19</sup>.

Według niego źródeł stresu należy poszukiwać nie tylko w subiektywnie postrzeganym braku korzyści lub stracie, lecz również w stracie realnie istniejącej.

Zdaniem Titkow „stres nie jest ani prostym bodźcem, ani charakterystyką osoby. Jest takim zakłóceniem równowagi między wymogami środowi-

<sup>13</sup> R.S. Lazarus, *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne”, 3-4 (40-41), 1986, s. 8.

<sup>14</sup> J. Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996, s. 193.

<sup>15</sup> I. Heszen-Niejodek, *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z. (red.), *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2000, s. 14.

<sup>16</sup> Hobfoll S.E., *Zachowanie zasobów: Nowa próba konceptualizacji stresu*, „Nowiny Psychologiczne”, 5-6, 1989, s. 34.

<sup>17</sup> Por. S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006, ss. 71-103.

<sup>18</sup> H. Sęk, T. Pasikowski, *Proaktywne radzenie sobie ze stresem życiowym a subiektywne wskaźniki zdrowia*, „Studia Psychologiczne”, t. 41, z. 4, 2003, s. 105-125.

<sup>19</sup> J. Strelau, B. Zawadzki, W. Oniszczenko, i inni, *Temperament i style radzenia sobie ze stresem jako moderatory zespołu stresu pourazowego w następstwie przeżytej katastrofy*, [w:] Strelau J. (red.), *Osobowość a ekstremalny stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, ss. 49-50.

ska a dostępnymi jednostce środkami i możliwościami potrzebnymi do porażenia sobie z tymi wymogami, którego przewyciężenie pociąga za sobą koszty destrukcyjne dla jednostki<sup>20</sup>.

Podobne ujęcie stresu, jako rozbieżności pomiędzy wymaganiami a możliwościami ich spełnienia przez osobę, proponuje Davidson, który definiuje stres jako „psychiczną i fizjologiczną reakcję organizmu na postrzegany brak równowagi między poziomem wymagań a zdolnością ich spełnienia”<sup>21</sup>.

Również Strelau, Zawadzki, Oniszczenko, Sobolewski i Pawłowski uważają, że przyczyną stresu jest „brak równowagi między wymaganiami stawianymi jednostce a jej możliwościami sprostania tym wymaganiom”<sup>22</sup>. Autorzy ci podkreślają, że istnieją dwa rodzaje wymagań, a mianowicie:

- a) subiektywne, wynikające z charakterystycznej dla danej osoby oceny sytuacji,
- b) obiektywne, istniejące niezależnie od indywidualnej percepcji, do których można zaliczyć różnego rodzaju ekstremalne lub traumatyczne zmiany życiowe takie, jak utrata bliskiej osoby, śmierć, wojny, katastrofy.

Do relacyjnego ujęcia stresu nawiązuje także Salutogenetyczny model Antonovsky’ego, który zakłada stresory natury wewnętrznej i zewnętrznej<sup>23</sup>. W modelu tym zasoby pełnią kluczową rolę w kreowaniu i utrzymaniu zdrowia, natomiast deficyty w zasobach mogą przyczyniać się do choroby<sup>24</sup>.

### **Źródła stresu związane z wykonywaniem pracy menedżera**

Spośród licznych czynników określonych jako stresogenne, pozostających w związku z wykonywaną pracą zawodową, można wyróżnić te, które zostały sklasyfikowane przez Leviego i Frankenhauser. Według nich do czynników stresogennych można zaliczyć:

1. „Czynniki stresowe tkwiące w samej pracy:
  - jakościowe i ilościowe obciążenie lub przeciążenie pracą,
  - presja czasu i bezwzględna terminowość,
  - warunki pracy,
  - praca zmianowa,
  - konieczność nadążania za szybkimi zmianami technologicznymi.

---

<sup>20</sup> A. Titkow, *Stres i życie społeczne polskie doświadczenia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1993, s. 119.

<sup>21</sup> J. Davidson, *Kontrola stresu dla żółtodziobów czyli wszystko, co powinieneś wiedzieć o...*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, s. 19.

<sup>22</sup> J. Strelau, B. Zawadzki, Oniszczenko W. i in., op. cit., s. 49; Strelau J., *Temperament a stres: Temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*, [w:] Heszen-Niejodek J., Ratajczak Z. (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, ss. 88-132.

<sup>23</sup> A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia: Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Fundacja IPN, Warszawa 1995, s. 34.

<sup>24</sup> H. Wrona-Polańska, *Zasoby społeczne jako źródło zdrowia/choroby w wymiarze psychologicznym*, [w:] Golińska L., Dudka B. (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 55.

2. Stosunki społeczne z przełożonymi, podwładnymi i kolegami:
  - niezdolność do podporządkowania się,
  - brak wsparcia społecznego,
  - wadliwa polityka społeczna.
3. Struktura organizacyjna i klimat emocjonalny:
  - brak współodpowiedzialności,
  - poczucie osamotnienia,
  - zła komunikacja interpersonalna.
4. Miejsce w organizacji:
  - dwuznaczność roli,
  - nieadekwatna do roli odpowiedzialność za rzeczy i ludzi,
  - zbyt duża zależność od kierownictwa.
5. Źródła pozaorganizacyjne:
  - problemy rodzinne,
  - kryzysy życiowe,
  - trudności finansowe,
  - konflikty związane z polityką firmy, a także konflikty domowe.
6. Kariera zawodowa:
  - status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami,
  - brak perspektyw rozwoju<sup>25</sup>.

Inną klasyfikację czynników stresogennych prezentuje Litzcke. Według niego można wyróżnić następujące stresory:

- fizyczne: hałas, gorąco, zimno, wahania temperatury, zmiany ciśnienia powietrza, głód, infekcje, urazy fizyczne, ciężka fizyczna praca, długotrwałe prowadzenie samochodu, nadmiar bodźców;
- psychiczne: obawa, że nie sprostą się postawionym zadaniom, nadmierne obciążenie zadaniami, brak samodzielności, brak czasu, pośpiech, utrata kontroli;
- stresory społeczne: konflikty, izolacja, niepożądana wizyta, strata bliskich osób<sup>26</sup>.

Źródłem stresu w organizacji może być sprawowana w niej rola i związany z tym problem konfliktu i niejednoznaczności roli<sup>27</sup>.

Według Tylki konflikt pojawia się w sytuacjach, kiedy inni wymagają od menedżera odmiennego postępowania albo mają inne zdanie co do zakresu pełnionej przez niego funkcji. Konflikt roli może prowadzić do wywołania stanu napięcia emocjonalnego, którego podłożem może być np. konieczność wykonywania zadań nie lubianych lub uważanych za nienależące do zakresu jego obowiązków. Natomiast niejednoznaczność roli ma miejsce wtedy, gdy menedżer nie jest pewny swojej roli zawodowej, zakresu swoich obowiązków i odpowiedzialności. Takie niezrozumienie roli może być skut-

<sup>25</sup> Cyt. za: J.F. Terelak, [w:] Chodkiewicz J., *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 2005, s. 83.

<sup>26</sup> S. Litzcke, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 11-12.

<sup>27</sup> J. Tylka, *Zdrowie menedżera*, Difin, Warszawa 2002, s. 61.

kiem nieodpowiedniego przygotowania go do podjęcia pracy lub słabego przepływu komunikacji w organizacji. Nieadekwatność i niejednoznaczność roli rodzą niezadowolenie z pracy, napięcie emocjonalne oraz brak wiary we własne siły<sup>28</sup>.

Innym źródłem stresu menedżerów może być brak równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Konflikt praca–rodzina może mieć związek z syndromem wypalenia (Bacharach, Bamberger, Conley 1991), obniżeniem dobrostanu związanego z rodziną i pracą (Mauno, Kinnunen 1998), nieprzyjemnymi nastrojami (Williams, Alliger 1994), dolegliwościami zdrowotnymi i psychicznymi (Frone, Russell, Cooper 1992) oraz z brakiem zadowolenia z pracy i z życia (Netemeyer, Boles, McMurrian 1996)<sup>29</sup>.

Należy podkreślić, że ograniczone do korespondencji e-mailowej oraz formalnych spotkań i rozmów relacje międzyludzkie ograbiają menedżera z możliwości budowania prawdziwych więzi ze współpracownikami i podwładnymi oraz nie przyczyniają się do wytworzenia korzystnego dla wstyku stylu współpracy. A i pracownicy, widząc brak szczerzego zainteresowania przełożonego ich sprawami, mają coraz mniej powodów dla pełnego zaangażowania się w swoją pracę, co może owocować konfliktami i uszczerpieniem ich energii, tak bardzo potrzebnej do wydajnej pracy.

Innymi przyczynami stresu w pracy mogą być złe stosunki interpersonalne zarówno pomiędzy menedżerem a przełożonym, jak i menedżerem a podwładnym, przejawiające się we wzajemnej niechęci, braku zaufania i wsparcia.

Źródłem stresu dla menedżerów może być również brak akceptacji dla rozdzwienku pomiędzy głoszonymi przez organizację wartościami a rzeczywistością ich egzekucją. Działania organizacji zmierzające do redukcji kosztów często stoją w niezgodzie z misją zapewnienia wysokiej obsługi klienta i troską o pracowników.

Niemożliwość robienia rzeczy naprawdę ważnych dla menedżerów może niszczyć ich skuteczność, samopoczucie i zdrowie. Menedżerom obciążonym dotychczasową pracą, która pozbawia ich energii, dość często bardzo trudno jest wziąć dłuższy urlop, aby wypocząć, gdyż mają poczucie zobowiązań i obowiązku wobec swoich podwładnych lub obawiają się, że mogą zostać zwolnieni<sup>30</sup>.

Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie połączone z wykonywaniem coraz większej ilości pracy, która nie pozwala na samorealizację, nie daje satysfakcji, prestiżu i nie zapewnia poczucia bezpieczeństwa, obniża zaangażowanie menedżera w pracę.

Kolejnym stresorem związanym z rolą, którą ma do spełnienia menedżer w organizacji, jest odpowiedzialność. Według Tylki istnieją dwa ro-

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 141.

<sup>30</sup> Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym: co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 64.

dzaje odpowiedzialności: odpowiedzialność za ludzi oraz odpowiedzialność za rzeczy<sup>31</sup>. Jego zdaniem menedżerowie, na których spoczywa odpowiedzialność za innych, muszą motywować, nagradzać i napominać. W związku z tym doświadczają większego poziomu stresu niż ci, którzy nie mają takiej odpowiedzialności. Ponadto są oni zmuszeni rozwiązywać konflikty, jak również podjąć decyzję o zwolnieniu kogoś albo nieprzyznaniu awansu czy nagrody. W związku z wyżej wymienionymi sytuacjami mogą towarzyszyć im uczucia napięcia oraz niepokoju<sup>32</sup>.

Źródłem stresu może być również kariera zawodowa. Grupa stresorów związana z tym obszarem dotyczy:

- ograniczenia rozwoju zawodowego;
- braku satysfakcji z dotychczasowego przebiegu ścieżki kariery zawodowej;
- braku poczucia bezpieczeństwa wynikającego z niestałości pracy;
- obawy przed utratą pracy;
- szybkiego awansu zawodowego nie korelującego z rozwojem psychiczno-emocjonalnym.

Na podstawie przeprowadzonych badań Waldmann i Schaeffer stworzyli listę czynników etiologicznych chorób psychosomatycznych, powstałych wskutek stresów w miejscach pracy. Są to: jakościowe przeciążenie wymogami rodzaju pracy - 31%, ilościowe przeciążenie wymaganiami pracy lub przedłużeniem czasu pracy i uciążliwym dojazdem - 16%, nadmiarem sytuacji stresowych wywołanych przez konflikty w organizacji - 13%, przeciążenie zajęciami ubocznymi - 11%, brak zdolności do zakresu wykonywanych czynności - 9%, niezadowolenie z zawodu lub miejsca pracy - 9%, niepowodzenia zawodowe - 6%, praca wielozmianowa - 3%, inne czynniki - 2%<sup>33</sup>.

Do źródeł stresu menedżerskiego należy również zaliczyć przyczyny fizyczne, takie jak: nieodpowiednie oświetlenie czy temperatura, hałas, gorąco, zimno, długa praca do późnych godzin wieczornych, nadmiar bodźców.

Stres mogą także wywołać sytuacje związane z naruszeniem osobistej przestrzeni, poczuciem bycia obserwowanym czy stale kontrolowanym i odczuwaniem w związku z tym osobistego zagrożenia. Stresująca może być również niemożność dostosowania tempa pracy podwładnego do własnego.

Przepisy, regulaminy, procesy i procedury ułatwiają funkcjonowanie menedżerów w organizacji. Gdy te ograniczenia zostają zmienione lub zniesione dość często menedżerowie zaczynają być niepewni swoich zadań, obowiązków i działań, co rodzi w nich stres.

Także stres doświadczany w życiu pozazawodowym może przełożyć się na poziom dobrostanu menedżera w organizacji.

---

<sup>31</sup> J. Tylka, op. cit., s. 63.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 71.



Źródłem stresu mogą być również wymagania zawodowe przekraczające możliwości umysłowe i psychiczne menedżera oraz praca pod stałą presją czasu.

### **Źródła stresu w świetle wyników badań przeprowadzonych wśród menedżerów**

Stres zawodowy menedżerów jest przedmiotem badań wielu badaczy. Nina Ogińska-Bulik przeprowadziła badania na próbie 70 menedżerów<sup>34</sup>, w których badane osoby najczęściej wymieniały nadmierną ilość pracy jako czynnik wywołujący silny stres.

Z kolei A. Panas zbadał 50 menedżerów w wieku 28-55 lat zatrudnionych głównie w urzędach i handlu. Największymi źródłami stresu w ich pracy były: pracownicy w firmie, klienci firmy, problemy finansowe, podejmowanie decyzji, przeciążenie ilościowe, ciągłe zmiany, odpowiedzialność za ludzi, przełożeni, niskie wynagrodzenie. Wśród najbardziej stresogennych czynników dominowały stresory socjologiczne takie jak stosunki międzyludzkie (pracownicy, klienci, przełożeni)<sup>35</sup>. Badania przeprowadzone w latach 2007-2008 przez Marzenę Syper z Uniwersytetu Łódzkiego na grupie polskich kierowników pokazały, że aż trzech na czterech dyrektorów twierdziło, że jest nadmiernie przeciążonych obowiązkami. Blisko połowa czuła lęk i zmęczenie przed każdym nowym tygodniem pracy. Aż 71 proc. badanych uskarżało się na przeciążenie pracą. Ponad połowa menedżerów, na których spoczywa motywowanie personelu, stymulowanie jego twórczości i rozwoju, nie odczuwało radości czy entuzjazmu, przystępując do pracy<sup>36</sup>.

Inne badania, przeprowadzone przez Seweryna Galwasa na zbiorowości złożonej ze wszystkich 24 pracowników kadry zarządzającej (12 osób z firmy X oraz 12 z firmy Y) obojga płci o różnym stażu pracy, stanowiącej część zespołów pracowniczych dwóch firm sektora prywatnego, mających swoje oddziały w województwie mazowieckim, w mieście stołecznym Warszawa, pokazały, że około 60% menedżerów stres towarzyszy od początku pracy. 40% przyznało, że odczuwają go codziennie<sup>37</sup>.

Materiał empiryczny zebrany w toku powyższych badań pozwolił Sewerynowi Galwasowi na udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki, w ocenie poszczególnych grup menedżerów w największym nasileniu wywołują u nich stres w miejscu pracy? Badanym dano możliwość wyboru czynników stresogennych z przedstawionej im listy, jak również mogli dopisać wła-

<sup>34</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006, ss. 220-221.

<sup>35</sup> S. Kozak, Z. Mietlewski, *Psychospołeczne determinanty stresu menedżerów w świetle badań pracowników Trójmiasta w latach 2000-2003*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 95-96.

<sup>36</sup> *Przemęczonym specjalistom i menedżerom w Polsce grozi wypalenie zawodowe*, (2008), „Gazeta Prawna”, [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/91351.przemeczonym\\_specjalistom\\_i\\_menedzerom\\_w\\_polsce\\_grozi\\_wypalenie\\_zawodowe.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/91351.przemeczonym_specjalistom_i_menedzerom_w_polsce_grozi_wypalenie_zawodowe.html), dostęp: 1 października 2012.

<sup>37</sup> S. Galwas, *Sposoby radzenia sobie ze stresem zawodowym u menedżerów na przykładzie firm X i Y*, praca licencjacka napisana i obroniona w Społecznej Akademii Nauk w Warszawie w 2012 roku.

sne propozycje. Respondenci określali natężenie występującego u nich w pracy czynnika stresogennego w punktach na skali 5 stopniowej, gdzie 5 pkt oznaczało: występuje bardzo często, 4 pkt - często, 3 pkt - średnio, 2 pkt - rzadko, 1 pkt - bardzo rzadko lub wcale. Poniżej w nawiasach podano średnią arytmetyczną ocen poszczególnych czynników.

W samoocenie menedżerów, zatrudnionych w firmie X, najczęstszymi źródłami stresu w pracy były: praca w pośpiechu (4,00), konieczność podejmowania trudnych i szybkich decyzji (3,83), narzucone, szybkie tempo pracy (3,83), praca pod presją czasu (3,75), możliwość utraty pracy (3,67), konieczność pracy w nadgodzinach (3,58), świadomość niepewnego jutra (3,42).

Natomiast najczęściej wskazywanym źródłem stresu w firmie Y, tak jak w firmie X, była konieczność podejmowania trudnych i szybkich decyzji (3,91). Na kolejnych miejscach znalazły się takie czynniki, jak: wykonywanie trudnych i skomplikowanych umysłowo zadań (3,75), konieczność pracy w nadgodzinach (3,75), praca w pośpiechu (3,67), ciągła kontrola (3,67), możliwość utraty pracy (3,58), nadmiar obowiązków (3,50).

Analiza wyników badań pokazała, iż źródłami stresu w firmie X bardzo rzadko były: sztywne, niezmiennie godzinny pracy (1,58), brak potrzebnych do pracy informacji (przepisów prawa, raportów, poleceń przełożonych) (1,92), wykonywanie prostych, monotonnych czynności (1,92). Natomiast menedżerowie zatrudnieni w firmie Y wskazali na następujące, mało stresogenne czynniki w ich miejscu pracy: konieczność ciągłego dokształcania się (1,58), wykonywanie prostych, monotonnych czynności (2,25), brak możliwości awansowania (2,25), brak informacji o planowanych zmianach w pracy (2,25).

Badania przeprowadzone przez Seweryna Galwasa pokazały, że menedżerowie najczęściej uskarżali się na poczucie zmęczenia występujące nawet po śnie lub odpoczynku, na poczucie braku wartości i presji w pracy, ciągłego pośpiechu, na ciężką pracę nie przynoszącą adekwatnych efektów. Natomiast w znacznie mniejszym natężeniu menedżerom towarzyszyło poczucie nudy i brak zainteresowania pracą, martwienie się o pracę w czasie odpoczynku i rosnące niezadowolenie z pracy.

## Podsumowanie

Celem artykułu było określenie czynników, które wywołują u menedżerów stres zawodowy. Do czynników tych można zaliczyć: brak czasu, konieczność podejmowania trudnych i pośpiesznych decyzji, problem konfliktu i niejednoznaczności roli, brak równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym, rozdźwięk pomiędzy głoszonymi przez organizację wartościami a rzeczywistą ich egzekucją, nadmiar zadań, możliwość utraty pracy, pracę pod presją czasu, wysokie tempo pracy, konieczność pracy w nadgodzinach, utratę kontroli, nadmierną kontrolę, niskie wynagrodzenie, niesatysfakcjonującą karierę zawodową, dużą odpowiedzialność za ludzi i za rzeczy, pracę do późnych godzin wieczornych, zmęczenie przyczyniające

się do spadku skutecznego działania, charakter stosunków interpersonalnych na linii menedżer – przełożony i menedżer – podwładny. Do źródeł stresu menedżerskiego z pewnością należy zaliczyć również przyczyny fizyczne, takie jak: hałas, nieodpowiednie oświetlenie czy temperaturę.

Wyniki badań przeprowadzonych w firmach X i Y wskazały, że u podłoża sytuacji stresogennych w zawodzie menedżera leżą głównie: konieczność podejmowania trudnych i szybkich decyzji, konieczność pracy w nadgodzinach i w pośpiechu.

Ponadto respondenci z obu firm wskazywali na: narzucone tempo pracy, pracę pod presją czasu, możliwość utraty pracy, wykonywanie trudnych i skomplikowanych umyślowo zadań, ciągłą kontrolę, kontakty z ludźmi i nadmiar obowiązków.

Inne, przytoczone w niniejszej pracy, badania wskazują na: obciążenie ilością pracy, nadmierne przeciążenie obowiązkami, pracowników w firmie, klientów firmy, problemy finansowe, podejmowanie decyzji, ciągłe zmiany, odpowiedzialność za ludzi, przełożonych, niskie wynagrodzenie, jako na czynniki wywołujące silny stres.

Stres jest istotnym zagrożeniem dla wysokiej wydajności pracy. Pomaganie menedżerom w radzeniu sobie z nim podnosi ich efektywność w pracy, ogranicza absencję, która bezpośrednio lub pośrednio może być wynikiem negatywnych skutków stresu oraz zmniejsza ilość popełnianych przez nich błędów. Przyczynia się do lepszego pełnienia przez nich ról przywódczych w stosunku do podwładnych, co znacząco wpływa na podniesienie efektywności całej organizacji.

## Bibliografia

- Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia: Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Fundacja IPN, Warszawa 1995.
- Chodkiewicz J., *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 2005.
- Davidson J., *Kontrola stresu dla żółtodziobów czyli wszystko, co powinieneś wiedzieć o...*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- Everly G.S., Rosenfeld R., *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Galwas S., *Sposoby radzenia sobie ze stresem zawodowym u menedżerów na przykładzie firm X i Y*, praca licencjacka napisana i obroniona w Społecznej Akademii Nauk w Warszawie w 2012 roku.
- Gałuszka A., *Człowiek przewlekle chory. Aspekty psychoegzystencjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Hamer H., *Rozwój przez wprowadzanie zmian*, Centrum Edukacji Medycznej, Warszawa 1998.

- Heszen-Niejodek I., *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Heszen-Niejodek I., *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje*, [w:] Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z. (red.), *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2000.
- Hobfoll S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, GWP, Gdańsk 2006.
- Hobfoll S.E., *Zachowanie zasobów: Nowa próba konceptualizacji stresu*, „Nowiny Psychologiczne”, 5-6, 1989.
- Hryniewicka A., *Problematyka oceny efektywności radzenia sobie w sytuacji stresowe*, „Edukacja. Studia. Badania. Innowacje”, 1 (93), 2006.
- Kozak S., Mietlewski Z., *Psychospołeczne determinanty stresu menedżerów w świetle badań pracowników Trójmiasta w latach 2000-2003*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lazarus R.S., *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne”, 3-4 (40-41), 1986.
- Litzcke S., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Maslach Ch., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym: co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- O'Connor R., *Undoing Perpetual Stress. The Missing Connection Between Depression, Anxiety, and 21st Century Illness*, New York: The Berkley Publishing Group 2005.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006.
- Przemęczonym specjalistom i menedżerom w Polsce grozi wypalenie zawodowe*, (2008), „Gazeta Prawna”, [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/91351.przemeczonym\_specjalistom\_i\_menedzerom\_w\_polsce\_grozi\_wypalenie\_zawodowe.html, dostęp: 1 października 2012.
- Reykowski J., *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
- Sęk H., Cieślak R. (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sęk H., Pasikowski T., *Proaktywne radzenie sobie ze stresem życiowym a subiektywne wskaźniki zdrowia*, „Studia Psychologiczne”, t. 41, z. 4, 2003.
- Sobolak L., Bitner E., *Stresy w organizacji i ich przewyciężenie*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.

- Strelau J., *Temperament a stres: Temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*, [w:] Heszten-Niejodek J., Ratajczak Z. (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.
- Strelau J., Zawadzki B., Oniszczenko W. i inni, *Temperament i style radzenia sobie ze stresem jako moderatory zespołu stresu pourazowego w następstwie przeżytej katastrofy*, [w:] Strelau J. (red.), *Osobowość a ekstremalny stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Titkow A., *Stres i życie społeczne polskie doświadczenia*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1993.
- Tylka J., *Zdrowie menedżera*, Difin, Warszawa 2002.
- Wrona-Polańska H., *Zasoby społeczne jako źródło zdrowia/choroby w wymiarze psychologicznym*, [w:] Golińska L., Dudka B. (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Zielińska E., *Źródła stresu w środowisku pracy*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.