



Złożenie pracy online:
2021-04-12 12:13:33
Kod pracy:
1753/37471/CloudA

Jakub Jaskulski
(nr albumu: 21227)

Praca magisterska

Identyfikacja zjawiska stresu zawodowego w branży IT w świele badań własnych

Identification of the phenomenon of occupational stress in the IT industry in the light of own research

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Maria Sidor

Serdeczne podziękowania za sprawną i merytoryczną współpracę z Pani Doktor Marią Sidor.
Dzięki Pani Promotor byłem w stanie zrobić tę pracę.
Podziękowania również składam dla mojej ukochanej uczelni i wszystkich wspaniałych ludzi ją
tworzących!
Serdeczne podziękowania dla kadry profesorów, wszystkich pracowników oraz ludzi których spotkałem
na drodze mojego życia dzięki WSB-NLU.



Streszczenie

Praca zajmuje się zjawiskiem stresu i wypalenia zawodowego w branży IT. Celem jest doprecyzowanie tego jakie czynniki wywołują stres i wypalenie zawodowe u programistów. Pomimo ogromnej ilości publikacji zajmujących się tematyką stresu i wypalenia zawodowego zauważalny jest brak badań, które dotyczyłyby konkretnej grupy specjalistów branży IT – programistów. Na potrzeby pracy zrealizowano badanie ankietowe. Jego głównym celem było wskazanie najważniejszych czynników stresogennych i powodów wypalenia zawodowego u programistów. Ankieta została rozpowszechniona w sieci internetowej głównie za pomocą portali społecznościowych, oraz dzięki uprzejmości grupy znajomych osób, które także pracują w branży IT. Internet wydaje się zresztą najlepszym miejscem na dotarcie do pracowników IT. Zrealizowane na potrzeby pracy badanie pomogło wskazać główne czynniki stresogenne, powody wypalenia. Jedną z hipotez zakładała, że wraz ze zwiększającym stażem pracy rośnie również ryzyko wypalenia zawodowego, co potwierdzone zostało wynikami z przeprowadzonego badania ankietowego. Przeprowadzone badanie pozwoliło odpowiedzieć na wszystkie pytania badawcze i potwierdzić stawiane przez autora pracy hipotezy. Rezultaty badania mogą być traktowane jako punkt do dalszych, bardziej rozbudowanych badań na ten temat w przyszłości.

Słowa kluczowe

Stres, wypalenie zawodowe, ankieta, IT, programista, czynniki stresogenne



Abstract

The thesis is dealing with the phenomenon of occupational stress and job burnout in IT industry. The aim is to clarify what factors trigger stress and burnout in programmers. Despite the huge number of publications dealing with the subject of stress and burnout, there is a noticeable lack of research that would concern a specific group of IT specialists - programmers. A questionnaire survey was carried out for the purposes of the study. Its main goal was to identify the most important stressors and reasons for burnout in programmers. The survey was spread on the Internet mainly through social networks, and thanks to the kindness of a group of friends of people who also work in the IT industry. The Internet seems to be the best place to reach IT employees. The study carried out for the purposes of the study helped to identify the main stressors, the reasons for burnout. One of the hypotheses assumed that the risk of occupational burnout also increased with increasing work experience, which was confirmed by the results of the survey. The conducted research allowed to answer all research questions and confirm the hypotheses posed by the author of the work. The results of the study can be treated as a point for further, more extensive research on this topic in the future.

Keywords

Stress, job burnout, survey, IT, programmer, stress factors



Spis treści

WSTĘP.....	3
ROZDZIAŁ 1. Współczesny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w firmach IT.....	5
1.1. Strategiczne cele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji	5
1.1.1. Pojęcia i definicje w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi	5
1.1.2. Główne założenia zarządzania strategicznego ZZL.....	8
1.2. Procesowe i projektowe metody organizacji pracy	11
1.3. Wybrane metody zarządzania projektami informatycznymi.....	13
1.3.1. Metoda klasyczna – Waterfall	13
1.3.2. Metody zwinne – Agile	18
1.4. Kompetencje pracowników w zespołach IT.....	22
ROZDZIAŁ 2. Czynniki stresogenne w środowisku pracy	26
2.1. Istota stresu, definicje i fazy	26
2.2. Źródła stresu pracowniczego	29
2.3. Wypalenie zawodowe.....	34
2.4. Przyczyny stresu i wypalenia zawodowego w branży IT.....	38
2.5. Metody przeciwdziałania i radzenia sobie ze stresem przez pracowników	41
ROZDZIAŁ 3. Identyfikacja stresu i wypalenia zawodowego w branży IT	45
3.1. Metodyka badań własnych	45
3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań	45
3.1.2. Hipotezy, pytania badawcze	47
3.1.3. Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym	50
3.2. Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród programistów	51
3.2.1. Charakterystyka respondentów	51
3.2.2. Analiza danych pozyskanych w badaniu ankietowym	58
3.2.3. Wnioski	77
Zakończenie	83



Spis literatury	85
Źródła internetowe	89
Spis rysunków	92
Spis tabel	92
Spis wykresów.....	93
Załącznik – Kwestionariusz ankiety	94



WSTĘP

Branża IT rozwija się w ostatnim czasie wyjątkowo szybko i dynamicznie. Coraz więcej ofert pracy dotyczy branży informatycznej, a zapotrzebowanie na specjalistów IT zauważalnie wzrasta. Informatycy, w tym również programiści nie muszą obawiać się o brak ofert pracy. Szczególnie w dzisiejszych czasach to właśnie brak zatrudnienia, obawa przed jego utratą, to prawdopodobnie główne czynniki wywołujące stres. Czy w takim razie pracowników IT stres nie dotyczy?

Celem pracy jest przedstawienie czynników stresogennych w środowisku informatycznym, a także wskazanie przyczyn wypalenia zawodowego, z którym zmagają się pracownicy większości, o ile nie wszystkich branż. W pracy podjęto próbę identyfikacji czynników wywołujących stres i wypalenie zawodowe u programistów. W literaturze przedmiotu zjawiska te opisywane są dość szeroko i w analizach również uwzględniana jest branża IT, ale bez szczegółowego rozbicia na poszczególne specjalizacje zawodowe. Autor pracy jako osoba związana z branżą IT jest zainteresowany tymi zagadnieniami w odniesieniu do jednej grupy zawodowej, a mianowicie do programistów. Doświadczenie zawodowe autora pozwala na postawienie kilku hipotez, które będą zweryfikowane przeprowadzonymi przez autora badaniami.

Praca składa się z trzech rozdziałów. Dwa pierwsze zawierają treści teoretyczne. W pierwszym podjęto próbę przedstawienia celu zarządzania zasobami ludzkimi, głównych założeń, oraz metod zarządzania projektami z branży IT. Zdecydowano się również poświęcić uwagę kompetencjom jakimi powinien wyróżniać się pracownik branży informatycznej. Sposób zarządzania realizowanymi projektami może ułatwić, bądź utrudnić pracę. Ewentualne problemy w pracy mogą być również przyczyną stresu pracowniczego, a być może jednym z pierwszych kroków do wypalenia zawodowego. Autor prezentuje też wybrane metod zarządzania projektami informatycznymi. Skupia się na metodzie klasycznej, oraz metodach zwinnych Agile. W części badawczej podejmuje próbę ustalenia, czy rzeczywiście metody te mogą zapobiegać stresowi w grupie programistów.

Drugi rozdział pracy poświęcono czynnikom stresogennym w środowisku pracy. Zawiera on informacje na temat przyczyn i źródeł stresu pracowniczego, a także zajmuje się zjawiskiem wypalenia zawodowego w branży IT. Podejmując własne badania zjawiska stresu, niezbędne było rozpoznanie zagadnień teoretycznych i ustaleń wielu badaczy odnośnie



zjawiska stresu pracowniczego. Ta część pracy znacznie ułatwia autorowi doprecyzowanie własnego zakresu badań.

Rozdział trzeci jest najobszerniejszą częścią pracy. Przedstawiono tu metodykę realizowanych badań, ich cel i zakres. Ponadto, autor przedstawia hipotezy i pytania badawcze, na które realizowane badanie ma przynieść odpowiedzi. Zasadniczą częścią rozdziału jest analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród programistów. Wyniki badania zaprezentowano graficznie i tabelarycznie, co znacznie ułatwia interpretację oraz wnioskowanie. Przeprowadzone badania mogą stanowić przyczynek do bardziej rozległych badań dotyczących stresu i wypalenia zawodowego w branży IT.

W trakcie tworzenia tej pracy skorzystano z dostępnej literatury, a także z wielu źródeł internetowych, w tym wyników przeprowadzanych i publikowanych badań na temat stresu, czynników stresogennych oraz wypalenia zawodowego. W opracowaniu części teoretycznej pomocne były liczne artykuły z czasopism naukowych, monografie oraz raporty branżowe. Zakres chronologiczny tych publikacji to lata 2011-21. Uwzględniono też kilka starszych publikacji ze względu na ich odniesienie do tematyki pracy.



ROZDZIAŁ 1. Współczesny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w firmach IT

1.1. Strategiczne cele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

1.1.1. Pojęcia i definicje w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Określenie „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawiło się w literaturze amerykańskiej w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. W tym okresie dochodziło do zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Zmiana polegała na wzroście znaczenia pracowników w firmach i zmianie poglądów na temat ich miejsca, a także pełnionej roli w przedsiębiorstwie. Została zaakcentowana potrzeba postrzegania pracowników przedsiębiorstwa nie tylko jako jeden ze składników kosztów prowadzonej działalności ale również jako część aktywów¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to pojęcie, które oznacza kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi. Ludzie to najcenniejszy zasób każdego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być zorientowane na integrację celów danej organizacji z celami jej pracowników². Według Anny Misztal, która powołuje się na badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa, około 60% pracowników nie angażuje się w rozwój przedsiębiorstwa³. Jeżeli pracownicy nie są zainteresowani rozwojem firmy, na rzecz której wykonują pracę, to należy poszukiwać powodu takiego stanu rzeczy. Pracownik angażujący się, taki któremu zależy na rozwoju przedsiębiorstwa, będzie bardziej wydajny, a zarazem wartościowszy. Konieczne jest więc dążenie do tego, aby cele pracowników były zbieżne z celami przedsiębiorstwa, co będzie wpływało na większe zaangażowanie osób wykonujących daną pracę. W celu zrozumienia pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi wymagane jest wyjaśnienie tego, czym są ludzkie zasoby, na co również wskazuje Aleksy Poczowski⁴.

Ludzi określa się jako najcenniejszy zasób każdego przedsiębiorstwa. To nie my jednak jesteśmy w istocie tym zasobem (kapitałem). Zasoby ludzkie to cechy, które posiadamy pozwalające nam na pełnienie określonych funkcji w danym przedsiębiorstwie. Dysponujemy więc zasobem ludzkim, a do jego najważniejszych składników należą nasza wiedza, nasze zdolności, umiejętności, a także posiadane zdrowie, przyjmowane postawy i

¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 22.

² Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13-14.

³ A. Misztal, Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Nauki o Zarządzaniu 3(24) 2015, s. 92.

⁴ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 33.



wyznawane wartości. Nie można również zapomnieć o motywacji. Wykonując więc jakąś pracę dla przedsiębiorstwa, nadal to ludzie są właścicielami danego zasobu. Jak zauważa Pochtowski, to pracownicy decydują o tym w jakim stopniu w swojej pracy wykażą zaangażowanie swojego zasobu⁵. W jaki sposób wykorzystają wszystkie wymienione wcześniej elementy w swojej pracy na rzecz przedsiębiorstwa.

Nie powinno być wątpliwości, że to właśnie ludzie są najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa, a dokładniej ich cechy, którymi dysponują i wykorzystują podczas wykonywania pracy. Pracownicy kreują wizerunek firmy, ciągle się uczą, są kreatywni, przedsiębiorczy. Anna Leleń wskazuje na to, że ludzie są strategicznym zasobem przedsiębiorstwa. Przypomina o tym, że strategiczne zasoby mogą nie tylko być źródłem wielu szans dla firmy ale również zagrożeń⁶. Jednym z nich jest odejście pracownika, który posiada wiedzę na temat działania strategicznych elementów przedsiębiorstwa. Również zagrożeniem, a może raczej stratą dla przedsiębiorstwa jest odejście pracownika, w którego wiedzę firma inwestowała poprzez finansowanie różnego rodzaju form kształcenia. Należy mieć więc świadomość tego, że ryzyko jest obecne przy każdej działalności. Nie ma możliwości prowadzenia firmy bez udziału ryzyka. Możemy spotkać się z opinią, że ograniczenie ryzyka do zera jest możliwe tylko i wyłącznie w momencie, gdy całkowicie zaprzestaniemy prowadzenia działalności⁷.

ZZL to wszystkie działania związane z dysponowaniem zasobami ludzkimi, które są w posiadaniu danego przedsiębiorstwa. ZZL to również wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w oczekiwaniu na osiągnięcie celów, które są przez nie stawiane⁸. Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi nie powinno być definiowane jako zarządzanie personelem, choć można spotkać się z tego typu praktykami. W przeciwieństwie jednak do zarządzania personelem, w przypadku ZZL pracownicy są postrzegani jako cenne zasoby właśnie o strategicznym znaczeniu⁹. Możemy powiedzieć, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi człowiek jest postrzegany jako źródło sukcesów przedsiębiorstwa, jest dla niego cenny, wartościowy. Nie postrzega się w tym przypadku ludzi jako kosztów zmiennych. Traktowani

⁵ A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 33.

⁶ A. Leleń, Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Organizacja i zarządzanie strategiczne, <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BGPK-3224-2720> (data odczytu 06.12.2020).

⁷ E. Bombiak, Ryzyko personalne w organizacji – szansa czy zagrożenie? Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIX, zeszyt 8, cz. 1, Wydawnictwo SAN 2018, s. 43.

⁸ Tamże.

⁹ W. Golnau (pod red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004, s. 11, cyt. za: A. Leleń, Zarządzanie zasobami..., op. cit.



są oni jak majątek trwały i z tego też właśnie powodu m.in. powinno się im zapewnić możliwość dalszego rozwoju, co wiąże się w przyszłości z korzyściami dla przedsiębiorstwa¹⁰. Oczywiście wiąże się to również z ryzykiem w postaci odpływu zasobu ludzkiego. Nie jesteśmy w stanie uniknąć jednak tego typu ryzyka. Wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa ma w dużym stopniu umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi. Konieczne jest przyciągnięcie do przedsiębiorstwa osób, które posiadają konkretną przydatną nam wiedzę oraz umiejętności, uzdolnienia. Nie można oczywiście zapomnieć o motywowaniu pracowników. Pracownik zmotywowany, chętny do pracy, będzie prawdopodobnie chętniej przekazywał firmie wszystkie swoje umiejętności, będzie wykorzystywał je w pełni podczas wykonywania swoich obowiązków¹¹.

Podstawowym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest osiągnięcie sukcesu przez dane przedsiębiorstwo dzięki ludziom, którzy w nim pracują¹². Na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie istotny wpływ ma strategia biznesowa danego przedsiębiorstwa, o czym przypomina Aleksandra Szejniuk¹³. Należy jednak odpowiedzieć sobie na pytanie czym jest strategia. W literaturze możemy odnaleźć wiele jej definicji, bądź prób jej zdefiniowania. Faktem jest jednak to, że strategia to jakiś plan, to wzorzec postępowania danego przedsiębiorstwa. Cytując A. Szejniuk strategia „obejmuje przedsięwzięcia zarówno zaplanowane, jak i te, które pojawiają się w trakcie realizacji... obejmuje ona działania polegające na analizie otoczenia przedsiębiorstwa”. W końcu strategia poszukuje takich rozwiązań, które na tle konkurencji ostatecznie zapewnią przedsiębiorstwu sukces¹⁴. Warto zwrócić uwagę na fakt, że wiele osób używa terminu strategia nie wyjaśniając tak naprawdę tego, co należy przez to rozumieć. Zwraca uwagę na to również A. Pocztowski wskazując główne cechy, elementy, które są dla strategii charakterystyczne¹⁵. Strategia jest według niego planem oraz wzorcem pewnego działania. Działanie to obejmuje nie tylko zaplanowane przedsięwzięcia ale również te, które pojawiają się, wyłaniają w trakcie realizacji tych przedsięwzięć, które już wcześniej zaplanowaliśmy. Kolejnym punktem, na który zwraca się uwagę jest fakt, że strategia dotyczy koordynacji firmowych zasobów w sposób unikatowy, co pozwala na wykorzystanie wszelkich atutów przy ograniczaniu tych słabszych stron.

¹⁰ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9., cyt. za: A. Leleń, Zarządzanie zasobami..., op. cit.

¹¹ A. Misztal, Grywalizacja..., op. cit., s. 92.

¹² Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 17.

¹³ A. Szejniuk, Rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu organizacją, Journal of Modern Science 1/2017, s. 312.

¹⁴ Tamże, s. 312.

¹⁵ A. Pocztowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 52.



Zwraca się również uwagę na to, że strategia dotyczy działań przyszłych, które są oparte na przeprowadzonej analizie otoczenia przedsiębiorstwa. Strategia w pewnym stopniu powiązana jest ze zmianami w przedsiębiorstwie. Zmianami polegającymi na szukaniu coraz to nowszych sposobów osiągnięcia sukcesu¹⁶.

Reasumując, pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zostało wprowadzone do nauki w latach osiemdziesiątych XX wieku. Definiowano je jako proces, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje posiadane zasoby ludzkie do realizacji jakiejś misji, a także do osiągnięcia celów strategicznych¹⁷. Przedsiębiorstwo realizuje więc swoją strategię, wykorzystując do tego celu zasoby, którymi dysponuje. Większość autorów zajmujących się tematyką strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest zgodna co do tego, że dotyczy ona dłuższego okresu czasu. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić czym konkretnie jest strategia ZZL, oraz jaki jest jej cel tworzenia, o czym wspomina T. Rostkowski. Wszystko zależy od poszczególnych autorów i ich wizji znaczenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸.

1.1.2. Główne założenia zarządzania strategicznego ZZL

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi to pojęcie, które wprowadzono do nauki w latach osiemdziesiątych, o czym już wcześniej wspomniano. W sposób ogólny możemy powiedzieć, że jest to połączenie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategicznym zarządzaniem jakimś przedsiębiorstwem. Realizowany jest więc jakiś zamysł przedsiębiorstwa, jakaś ustalona w firmie strategia przy wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich¹⁹. Rozwój strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi od początku miał na celu dążenie do powiązania w jakiś logiczny sposób ZZL ze strategią przedsiębiorstwa. Najważniejszym celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest wspieranie w sposób skuteczny kierownictwa przedsiębiorstwa w realizacji celów głównych organizacji poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich²⁰. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi daje przedsiębiorstwu przewagę na tle konkurencji. Jest więc istotnym

¹⁶ J. Purcell, *The Meaning of Strategy in Human Resource Management*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London 2001, s. 66., cyt. za: A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 52.

¹⁷ Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley&Sons, New York 1984, cyt. za: Cz. Zając, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 34.

¹⁸ T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 90.

¹⁹ Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 34.

²⁰ Tamże, s. 34-35.



czynnikami pozwalającym odnieść sukces. Pisze o tym Cz. Zając przypominając, że już kilkadziesiąt lat temu zwrócili uwagę na ten fakt amerykańscy badacze zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. W ich opinii strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi m.in. wiąże strategię przedsiębiorstwa z działaniami zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejnym elementem jest postrzeganie ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa jako tzw. strategiczne zasoby, które pozwolą zdobyć przewagę nad konkurencją²¹. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstwo dąży do tego, aby osiągnąć zamierzony cel przy pomocy ludzi, którzy w nim pracują. Niestety nie wszędzie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi funkcjonuje.

A. Pochtowski wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia²²:

- koncentrację na bieżących celach zarządzania przedsiębiorstwem;
- brak strategicznego myślenia u menadżerów personalnych;
- za małe docenianie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa (zdarza się również, że w ogóle zasoby ludzkie nie są doceniane);
- obawę przed zmianami;
- ryzyko inwestycji w ludzkie zasoby.

W wielu przedsiębiorstwach nie inwestuje się w pracowników z powodu różnego rodzaju obaw. Ma to miejsce pomimo świadomości tego, że pracownik i jego zasoby ludzkie to nie tylko źródło kosztów dla przedsiębiorstwa, ale także składnik aktywów tejże firmy. Obawy wynikają z tego, że firma tak naprawdę nie jest właścicielem zasobów ludzkich. Jak wspomniano wcześniej to człowiek, czyli pracownik jest ich właścicielem. Od niego również zależy zaangażowanie tych zasobów w pracę dla przedsiębiorstwa. Z tego też względu skoro przedsiębiorstwo nie jest właścicielem zasobów ludzkich, to nawet jeśli będzie traktować je jako aktywa, to i tak musi mieć świadomość ryzyka. Pracownik może przecież odejść z naszej firmy, a w raz z nim zasoby ludzkie, którymi dotychczas mogliśmy dysponować. Z tego też powodu traktuje się te aktywa jako aktywa o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym²³.

Jaki jest cel strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi? Otóż, tak jak już wcześniej wielokrotnie wspomniano celem jest oczywiście osiągnięcie zakładanych przez przedsiębiorstwo efektów, przy wykorzystaniu zasobów ludzkich jakimi ono dysponuje. Celem jest tworzenie potencjału o strategicznym znaczeniu. Uzyskanie tego jest możliwe

²¹ Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 35.

²² A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 63.

²³ Tamże, s. 64.



poprzez zatrudnienie i utrzymanie w przedsiębiorstwie pracowników wykwalifikowanych ale co również jest bardzo ważne zaangażowanych, zmotywowanych oraz lojalnych. Wszystko to pozwala na osiągnięcie sukcesu, a sukcesem będzie oczywiście utrzymanie przewagi nad konkurencją naszego przedsiębiorstwa²⁴.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z różnymi koncepcjami i podejściami do problematyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Warto zwrócić uwagę na strategię zorientowaną na kompetencje. Jest ona nastawiona właśnie na rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Głównym założeniem jest w tym przypadku rozwój kompetencji²⁵. Jeśli pojawiają się braki w kompetencjach danego pracownika, to uzupełnia się te braki za pomocą różnego rodzaju kursów, szkoleń. Można powiedzieć, że strategia ukierunkowana na kompetencje polega właśnie na:

- określaniu kompetencji, które są niezbędne do pracy na poszczególnych stanowiskach;
- ustalaniu kompetencji, które są w posiadaniu konkretnych pracowników;
- ustalaniu możliwości pracowników, ich zainteresowań, preferencji;
- wskazywaniu kompetencji brakujących do pracy na określonym stanowisku;
- uzupełnianiu braków w kompetencjach;

a także spotykamy się ze wskazaniem na przygotowywanie pracowników pod względem merytorycznym oraz psychologicznym do funkcjonowania w przedsiębiorstwie w przyszłości, biorąc pod uwagę ewentualne zmiany, które mogą nastąpić²⁶.

Określanie kompetencji, które mogą być niezbędne do pracy na konkretnym stanowisku, to nic innego jak wyznaczanie kompetencji, które są uznawane za wzorcowe na danym stanowisku pracy. Jest to związane z profilowaniem pracowników, profilowaniem ich kompetencji. Wyznaczamy kompetencje, które interesują nas na danym stanowisku pracy, które według kierownictwa firmy są niezbędne do pełnienia danej funkcji. Stanowi to podstawę procesu rekrutacji. Wybieramy kandydata spośród tych osób, które daną kompetencję posiadają. Odrzucamy tych kandydatów, którzy nie cechują się daną umiejętnością, która jest dla nas istotna na konkretnym stanowisku pracy. Jak wskazuje

²⁴ Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Strategiczne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-1572828.html> (data odczytu 03.12.2020).

²⁵ E. Stańczyk-Hugiet, M. Stor, M. Wąsowicz, Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą, Wrocław 2013, s. 9.

²⁶ B. Ziębicki, Istota i funkcje zarządzania kompetencjami, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 854, Kraków 2011, s. 26-27.



Ziębicki wyznaczone kompetencje nie tylko stanowią wspomnianą już podstawę do rekrutacji ale również mają za zadanie tworzyć punkt odniesienia do oceny pracowników i określenia możliwych kierunków ich rozwoju.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje właściwie wszystkie decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Są to decyzje wpływające na rozwój firmy, na zatrudnienie, a także również te, które będą wpływać na relacje pomiędzy pracownikami niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska²⁷. Firma planuje zatrudnienie, rekrutuje najlepszych pracowników, współuczestniczy w ich rozwoju, a także kreuje warunki zatrudnienia tak, aby zatrzymać tych pracowników z korzyścią dla firmy.

1.2. Procesowe i projektowe metody organizacji pracy

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć szereg informacji na temat zarządzania procesami i projektami. Stanisław Nowosielski zwraca jednak uwagę na fakt, że w dzisiejszych czasach każde przedsiębiorstwo jest w pewnym sensie zbiorem procesów oraz projektów. Zdarza się, że są one realizowane w tym samym czasie, w sposób równoczesny. Od procesów oczekujemy tego, aby zapewniały powtarzalność oraz standaryzację działań przedsiębiorstwa. Projekty mają natomiast za zadanie odpowiadać w naszych przedsiębiorstwach za innowacyjność²⁸. Co więcej zauważa, że istnieje spore zamieszanie terminologiczne jeśli chodzi o definicję procesu, a projektu. Różni autorzy formułują je w odmienny sposób. Terminy te nie są w jednoznaczny sposób stosowane w literaturze, a także w praktyce²⁹.

Niektórzy autorzy uważają, że procesy należą do naturalnych elementów organizacji. Procesy zapewniają realizację biznesowych celów danej organizacji oraz umożliwiają spełnianie oczekiwań klientów. Projekty są natomiast niepowtarzalnymi przedsięwzięciami. Charakteryzują się wysoką złożonością i są powoływane do życia, powstają w przypadku pojawienia się takiej potrzeby³⁰. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku

²⁷ M. Sępek, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, TOM XI, Zeszyt 11, Łódź 2010, s. 55.

²⁸ S. Nowosielski, Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania, Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 169/2018, s. 112.

²⁹ Tamże, s. 112-113.

³⁰ Tamże, s. 111.



projektów zazwyczaj wskazuje się okres ich wykonania. Wskazywany jest początek jak i końcowa data realizacji danego projektu³¹.

Nowosielski zwraca uwagę na to, że współcześnie w każdej organizacji występują obok siebie i procesy i projekty. Ze względu jednak na fakt, że zazwyczaj organizacja nimi, zarządzanie procesami i projektami jest oddzielna, jej charakter jest rozłączny, to w efekcie organizacja nie jest w stanie w pełni sprawnie funkcjonować. Nie tylko sprawność z jaką przedsiębiorstwo funkcjonuje ulega obniżeniu ale również wprowadzanie wszelakich zmian wydaje się być trudniejsze³².

Zgłębiając temat procesów i projektów w organizacji możemy dojść do wniosku, że tak jedne jak i drugie prowadzą w efekcie do zaspokajania potrzeb klientów przedsiębiorstwa. Pracując nad jakimś projektem skupiamy uwagę wybranego zespołu osób nad czymś zupełnie nowym. Ma to swoje zalety, ponieważ pracownicy skupiają się na tym konkretnym zadaniu, które nie wpływa na pozostałe procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Projektowe podejście do organizacji pracy oznacza, że każdą jedną innowację w przedsiębiorstwie traktujemy jak całkowicie odrębne przedsięwzięcie, wraz ze wszystkimi wynikającymi z tego faktu konsekwencjami³³. Każda innowacja posiada swój własny zespół, który zajmuje się tylko i wyłącznie jej realizacją.

Proces jest ciągiem ukierunkowanych działań. Również realizowane są one w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Klient jest odbiorcą tego co będzie wynikiem naszego procesu³⁴. Procesy jak i projekty współuczestniczą w realizowaniu zadań organizacji. Jak możemy zauważyć orientują się także na te same cele.

³¹ M. Troicki, Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2012, s. 19.

³² S. Nowosielski, Procesy..., op. cit., s. 125-126.

³³ S. Łobejko, A. Sosnowska, Podejście projektowe w zarządzaniu innowacjami – lider kompleksowego projektu innowacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1148, Łódź 2013, s. 41.

³⁴ K. Dziekoński, A. Jurczuk, Wykorzystanie zarządzania procesowego do projektowania systemów informatycznych, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 13, Białystok 2008, s. 423.



1.3. Wybrane metody zarządzania projektami informatycznymi

1.3.1. Metoda klasyczna – Waterfall

Zanim przejdziemy do próby scharakteryzowania klasycznej metody zarządzania projektami, to warto spróbować odpowiedzieć na pytanie czym jest projekt? Na potrzeby niniejszej pracy można krótko scharakteryzować projekt z branży IT, projekt informatyczny.

Projekt to przedsięwzięcie, które doprowadzić ma do powstania jakiegoś produktu. Czas realizacji przedsięwzięcia jest wcześniej ustalony podobnie jak zresztą i jego budżet. Warto również zaznaczyć, że w trakcie realizacji jakiegokolwiek projektu przed pracownikami są stawiane zazwyczaj wyższe wymagania do spełnienia, niż w przypadku działalności, która jest powtarzalna³⁵. Tutaj mamy do czynienia z czymś kompletnie nowym, innowacyjnym.

Projekt IT to przedsięwzięcie, którego efektem końcowym ma być stworzenie jakiegoś systemu informatycznego. W przypadku projektu informatycznego celem może być stworzenie czegoś całkowicie nowego jak i modyfikacja, udoskonalenie istniejącego rozwiązania. Bardzo ważne jest natomiast to, że w odróżnieniu od innych branż, w przypadku branży IT i projektów z tej branży zakres realizacji projektu jest zazwyczaj zmienny. W trakcie realizacji projektów informatycznych z reguły kładzie się nacisk na dobrą komunikację i współpracę ze zlecającym dany projekt³⁶. Należy mieć świadomość tego, że nadal projekty informatyczne są jeszcze czymś stosunkowo nowym, są one przedsięwzięciem nietypowym, które polega na wyszukiwaniu dotąd nieznanymi rozwiązań i wdrażaniu ich. Projekty z branży IT mają charakter innowacyjny, co wpływa też na wysokie ryzyko niepowodzenia³⁷. Niezależnie od tego jaką metodę zarządzania projektem zdecydujemy się zastosować, to należy stwierdzić, że najważniejszą częścią realizowanych projektów są ludzie³⁸. Wszelkiego rodzaju oprogramowanie należy do produktów niematerialnych, można powiedzieć specyficznych. Pomiędzy wytwarzaniem oprogramowania, a wytwarzaniem jakiegoś innego produktu jest istotna różnica, na którą należy przede wszystkim zwrócić

³⁵ J. Skalik, Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, cyt. za: M. Trzeciak, S. Spałek, Modele zarządzania zespołem projektowym w branży informatycznej, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, 2017, s. 406.

³⁶ F. Liebert, Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – Studium literaturowe, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 101, Nr kol. 1974, 2017, s. 273.

³⁷ M. Trzeciak, S. Spałek, Modele zarządzania zespołem projektowym w branży informatycznej, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, 2017, s. 405.

³⁸ J. Spolsky, Zarządzanie projektami informatycznymi, Subiektywne spojrzenie programisty, Helion, Gliwice 2005, s. 160, cyt. za: M. Trzeciak, S. Spałek, Modele..., op. cit., s. 405.



uwagę. W przypadku oprogramowania najwyższe koszty są ponoszone w procesie projektowym. Kolejne egzemplarze produktu nie pochłaniają już tak dużych kosztów³⁹. Będąc świadomym tego faktu, tym bardziej należy dokładnie przemyśleć wybór odpowiedniej metody zarządzania projektem z branży IT.

Na potrzeby niniejszej pracy autor omówi dwa ważniejsze podejścia do zarządzania projektami w przypadku branży informatycznej. Będzie to podejście zwane tradycyjnym, bądź klasycznym, oraz całkowicie odmienne podejście czyli metoda zwinna. Na wstępie należy zaznaczyć, że metoda klasyczna charakteryzuje się uporządkowaną strukturą i wysokim poziomem kontroli. Jest ona modelem, który polega na kaskadowym podejściu do pracy. Ustalana jest kolejność poszczególnych etapów projektu, a następnym krokiem jest ich realizacja jeden po drugim⁴⁰. W przypadku Waterfall nie ma miejsca na zmiany. Zespoły pracujące nad produktami posiadają stały skład oraz mają wcześniej ustalony zakres prac do zrealizowania⁴¹. Jak już wcześniej wspomniano podejmując się realizacji jakiegokolwiek projektu będziemy musieli podjąć decyzję w jaki sposób będziemy nim zarządzać, w jaki sposób będzie on przez nas realizowany. W przypadku podejścia klasycznego, jego cecha charakterystyczna, czyli wcześniej dokładnie ustalony i co ważne niezmienny plan działania, a także m.in. dokładnie określony budżet całego przedsięwzięcia⁴² mogą mieć decydujący wpływ na wybór właśnie tej metody. Szczególnie, jeśli za realizację projektu zabiera się osoba, która nie preferuje zmian i czuje się pewnie, gdy ma wszystkie działania dokładnie rozplanowane. Mamy wcześniej dokładnie rozpisaną dokumentację projektu, znamy budżet, a także posiadamy umówiony termin realizacji. Wszystko to ma oczywiście swoje plusy. Wybierając metodę Waterfall musimy mieć jednak również świadomość tego, że to co wydawać się nam może zaletą metody klasycznej w innej perspektywie może być również jej wadą. W pewnych przypadkach może doprowadzić do problemów z realizacją projektu, a nawet do totalnej katastrofy i jego upadku.

³⁹ A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego. Sektor produkcji oprogramowania komputerowego, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011, s. 12, cyt. za: M. Lasek, A. Adamus, Kiedy warto stosować metodyki zwinne (Agile Methodologies) w zarządzaniu projektami wytwarzania oprogramowania? Uniwersytet Warszawski, 1(31), Warszawa 2014, s. 159.

⁴⁰ Metodyki zarządzania projektami IT – Agile, Scrum, Waterfall czy Kanban, <https://boringowl.io/metodyki-zarzadzania-projektami-it-agile-scrum-waterfall-czy-kanban/> (data odczytu 16.12.2020).

⁴¹ K. Grobelna, S. Trzcieliński, Zwinne metodyki wytwarzania oprogramowania a współczesne koncepcje zarządzania, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVIII, Zeszyt 4, Cz. 1, 2017, s. 125.

⁴² F. Liebert, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 275.

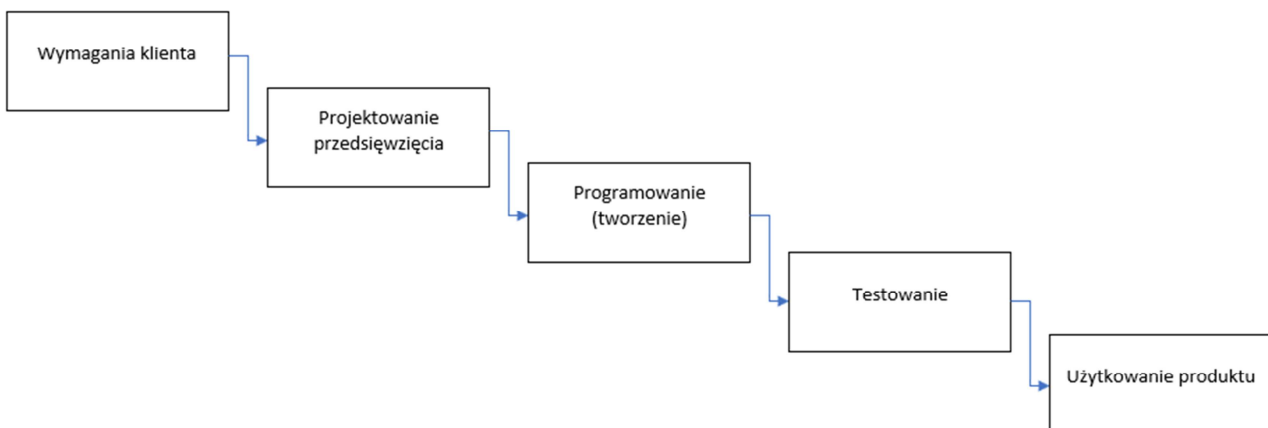


Waterfall to przede wszystkim⁴³:

- przejrzysta dokumentacja projektu;
- projekt rozpisany na poszczególne etapy;
- niezmiennosc.

W założeniu Waterfall realizator projektu ma znać wszystkie stawiane przed końcowym produktem wymagania. W rezultacie tak planuje etapy realizacji projektu, aby spełnić wszystkie stawiane na początku wymagania. Ewentualne zmiany, wprowadzenie rzeczy, które nie były ustalone na początkowym etapie projektu, są bardzo trudne, a w niektórych przypadkach niemożliwe do wdrożenia. Projekt w przypadku wybrania właśnie tej metody zarządzania takim przedsięwzięciem, jest realizowany przez poszczególne etapy. Każdy etap realizowany jest na podstawie dokładnie przygotowanej dokumentacji. Zespół działa krok po kroku, aż do realizacji swojego ostatecznego celu, czyli w przypadku branży IT do finalnej wersji programu. Nie rozpoczyna się kolejnego etapu prac, jeśli wcześniejszy nie został zakończony. Warto nadmienić, że zarządzając projektem za pomocą metody klasycznej nie przewidujemy powrotu do wcześniejszych etapów. W momencie rozpoczęcia kolejnego etapu, zmiany w poprzednich nie mogą zostać wprowadzone, ponieważ grozi to ogromnym zamieszaniem, chaosem, na który zespół nie jest w żaden sposób przygotowany. Wszystko to oznacza, że plan pracy przygotowany przed rozpoczęciem działań musi zakładać i prowadzić do ostatecznego wykonania przedsięwzięcia. Posiadamy jeden tor, którym podążamy, aż do osiągnięcia zaplanowanego sukcesu⁴⁴. Na rysunku 1 został przedstawiony typowy model Waterfall.

Rys. 1. Model Waterfall



⁴⁴ Metodyki zarządzania projektami IT – Agile, Scrum, Waterfall czy Kanban..., op. cit.
⁴⁴ Metodyki zarządzania projektami IT – Agile, Scrum, Waterfall czy Kanban, <https://boringowl.io/metodyki-zarzadzania-projektami-it-agile-scrum-waterfall-czy-kanban/> (data odczytu 16.12.2020).

Źródło: opracowanie własne

Wcześniejszy opis może sugerować, że Waterfall może być najlepszym rozwiązaniem. Przecież jeśli będziemy trzymać się ustalonego wcześniej planu i dokumentacji, to na pewno osiągniemy sukces. Rzeczywiście Waterfall jest dobrym wyborem wtedy, gdy już na początku realizacji danego projektu wiemy dokładnie jaki jest zakres prac, jakie są wymagania⁴⁵. Od samego początku w metodzie klasycznej znany jest nam zakres w jakim mamy zrealizować dany projekt, jesteśmy więc w stanie z wyprzedzeniem planować i pracować zgodnie z założonym planem⁴⁶. Czy jednak założenia Waterfall sprawdzą się w projektach z branży IT?

Branża informatyczna jest bardzo specyficzną branżą. Szczególnie, jeśli pod lupę weźmiemy tworzenie oprogramowania. Na początkowym etapie wytwarzania jakiegokolwiek oprogramowania bardzo ciężko jest ustalić szczegółowe wymagania, jakie ma spełniać finalny produkt. Przypada na to bardzo wiele zmiennych, które trudno przewidzieć na początkowym etapie. Bardzo często podczas realizacji projektu pojawiają się nowe pomysły. Programujemy w różnych językach, na różne urządzenia⁴⁷. Pojawiają się pewne ograniczenia uwarunkowane konkretnymi technologiami. Wszystko to sprawia, że założenia metody klasycznej Waterfall są trudne, a często niemożliwe do spełnienia, ponieważ branża informatyczna cechuje się między innymi sporą dynamiką zmian. Nie oznacza to jednak, że stosowanie metody klasycznej jest niemożliwe. Na pewno jednak w tak specyficznej branży nie będzie to łatwe, choć tak jak wcześniej wspomniano założenia Waterfall mogą zachęcać do tej metody osoby, które lubią porządek i ład w trakcie realizacji projektu.

Z metody klasycznej zarządzania projektem można korzystać choć zapewne sprawdzi się lepiej na przykład w budownictwie. W takiej branży musimy dokładnie określić zakres prac, jak i w większości przypadków wskazany jest czas trwania projektu. Jeśli nie zostaje podany termin realizacji poszczególnych etapów, to i tak zostanie wskazany termin ostatecznego zakończenia prac. Jeśli mamy wszystkie te informacje, a także ustalono budżet, to realizacja projektu zakończona sukcesem wydaje się być na wyciągnięcie ręki. Możemy spotkać się z opinią, że metoda klasyczna jest stosowana przede wszystkim w przypadku

⁴⁵ Agile, Waterfall, a może oba? Jak prowadzi się projekty IT, <https://bulldogjob.pl/articles/655-agile-waterfall-a-moze-oba-jak-prowodzi-sie-projekty-it> (data odczytu 12.12.2020).

⁴⁶ Agile VS Waterfall, <https://wearecreativelabs.com/waterfall-vs-agile-roznice-pomiedzy-tradycyjnym-a-zwinnym-podejsciem-do-zarzadzania-projektem/> (data odczytu 12.12.2020).

⁴⁷ M. Lasek, A. Adamus, Kiedy warto stosować metodyki zwinne (Agile Methodologies) w zarządzaniu projektami wytwarzania oprogramowania? Uniwersytet Warszawski, 1(31), Warszawa 2014, s. 159.



projektów obszernych, których termin realizacji jest długi⁴⁸. Być może jest to spowodowane tym, że posiadając większą ilość czasu na przygotowanie końcowego produktu możemy zaplanować poszczególne etapy prac bez obaw o niedotrzymanie terminu. Nie ma wtedy potrzeby angażowania dodatkowych zespołów, które będą realizować różne etapy projektu w tym samym momencie, co przy kiepskim planowaniu i niedostatecznej kontroli całego przedsięwzięcia może doprowadzić do wielu komplikacji i chaosu.

Im częściej stosujemy, bądź próbujemy zastosować metodę Waterfall w realizacji projektu z branży IT, tym łatwiej dostrzegamy wady metody klasycznej. Wady, które nie są zauważalne w innych branżach, w informatycznej rysują się one w sposób bardzo widoczny. Wspomniano już wcześniej o tym, że elementy, a raczej cechy, które wydawać się mogą na pierwszy rzut oka zaletą, w przypadku tworzenia oprogramowania chylą się bardziej ku wadom.

Waterfall jest bardzo kłopotliwy w przypadku, gdy efekt końcowy nie zadowala naszego klienta, czyli osoby zlecającej dany projekt informatyczny. Oczywiście wcześniej zostały ustalone wymagania, zebrano informacje na temat projektu. Takie sytuacje zdarzają się pomimo tego, że zespół realizujący projekt działał zgodnie z początkowymi wymaganiami. Wymagania jednak w przypadku IT ulegają zmianie. Oczywiście nie zawsze ale wydaje się, że użycie słowa często nie będzie w tym przypadku nadużyciem. Możemy spotkać się z poglądem mówiącym o tym, że osoby zlecające stworzenie programu nie są tak naprawdę w stanie dokładnie określić tego jak powinien on działać, jakie są ich potrzeby. Określenie tego jest możliwe bardzo często dopiero w momencie, gdy można działający program uruchomić, zapoznać się z nim. Dopiero wtedy pojawiają się głębsze przemyślenia związane z funkcjonalnością produktu. Łatwiej jest określić co rzeczywiście jest potrzebne, a z czego można ewentualnie zrezygnować⁴⁹. W przypadku Waterfall przedstawiona sytuacja wydaje się być niemożliwa do zrealizowania. W momencie wystąpienia takiej sytuacji kompletnej ruiny ulegają wszelkie założenia metody tradycyjnej. Warto więc wziąć to pod uwagę przy realizacji projektu i podczas podejmowania decyzji na temat zarządzania nim. Jest to tym bardziej istotne, że wielu użytkowników oprogramowania, a więc i zleceniodawców uważa, że wprowadzanie pewnych zmian, poprawek w oprogramowaniu nie jest znaczącym utrudnieniem⁵⁰.

⁴⁸ Agile VS Waterfall..., op. cit.

⁴⁹ M. Lasek, A. Adamus, Kiedy..., op. cit., s. 160.

⁵⁰ Tamże, s. 160.



W modelu Waterfall występuje brak komunikacji z klientem, co wydaje się być elementem niezbędnym do realizacji produktu spełniającego wszelkie wymagania. Szczególnie jeśli mówimy o branży IT. Weryfikacja ograniczona do poszczególnych, ukończonych już etapów, bądź co gorsza mająca miejsce dopiero w momencie odbioru gotowego produktu jest ogromną wadą i ryzykiem. W skrajnych przypadkach, jeśli finalny produkt nie zadowala klienta konieczne jest przygotowanie całego projektu od nowa⁵¹.

Możemy spotkać się z opinią, że metoda klasyczna jest w dzisiejszych czasach za mało elastyczna i nie nadąża za dynamiką rozwoju branży IT jak i potrzeb jej klientów⁵². Krytykuje się zbyt dużą drobiazgowość, a także nadmierną kontrolę. Problemem może też być zazwyczaj obszerna i bardzo szczegółowa dokumentacja. Uważa się, że zamiast pomagać w realizacji projektu, wszystko to w pewnym sensie hamuje jego rozwój⁵³. Nie pozwala na wprowadzanie zmian, których oczekują odbiorcy oprogramowania. Nie pozwala na zmiany, ponieważ nie ma na nie miejsca, taka możliwość nie została ujęta w dokumentacji, w planie projektu. W bardzo widoczny sposób zarysowuje się tutaj jedna z cech Waterfall, czyli niezmienność. Z tego też powodu firmy z branży IT coraz chętniej sięgają po zwinne metody zarządzania projektami, które w większym stopniu pozwalają na sprostanie wymaganiom klientów.

1.3.2. Metody zwinne – Agile

Tworzenie oprogramowania, realizacja projektów, które polegają na tworzeniu nowych, innowacyjnych rozwiązań to naprawdę skomplikowane przedsięwzięcie. Zarządzanie takimi projektami nie jest łatwe i obejmuje ogromną ilość różnorodnych działań. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że praca nad projektem związanym z powstaniem jakiegoś oprogramowania wiąże się z pewnym ryzykiem. Pojawia się ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia, a czynników, które mają wpływ na taki stan rzeczy jest wiele. Najczęściej spotykamy się jednak z niezadowoleniem klientów, użytkowników, którzy nie potrafili sprecyzować swoich wymagań co do finalnego produktu. Oczywiście należy uczynić wszystko, aby czarny scenariusz i upadek całego projektu nie miał miejsca. Z tego też właśnie powodu, tak ważna jest świadomość tego, że sukces w branży IT, choć również w wielu

⁵¹ Agile VS Waterfall, <https://wearecreativelabs.com/waterfall-vs-agile-roznice-pomiedzy-tradycyjnym-a-zwinnym-podejsciem-do-zarzadzania-projektem/> (data odczytu 12.12.2020).

⁵² K. Grobelna, S. Trzcieleński, Zwinne metodyki..., op. cit., s. 125.

⁵³ M. Lasek, A. Adamus, Kiedy..., op. cit., s. 160.



innych branżach zależy od tego jaką metodykę postępowania zastosujemy przy realizacji projektu⁵⁴. Metodyki zwinne różnią się od metodyki klasycznej (tradycyjnej), którą przedstawiono w poprzednim podrozdziale niniejszej pracy. Stosuje się tutaj inne zasady i standardy postępowania. Możemy w dużym skrócie przyjąć, że metody zwinne są przeciwieństwem klasycznej metody zarządzania projektem informatycznym, która wydaje się być mało elastyczna i w rezultacie niezgodna z potrzebami branży IT jak i jej klientów.

Na przestrzeni lat zaobserwować można było zmiany w podejściu do zarządzania projektami, szczególnie gdy mamy do czynienia z branżą IT, charakteryzującą się wysokim poziomem zmienności. Dostrzeżono potrzebę zwiększenia elastyczności, umożliwienia wprowadzania zmian w trakcie realizacji projektu, nawet gdy znajduje się już na zaawansowanym etapie prac. Jak wiemy, w przypadku projektów związanych z wytwarzaniem oprogramowania mamy do czynienia z wieloma zmiennymi. Wymagania ulegają zmianom, są początkowo niesprecyzowane, niedokładne i różnią się zazwyczaj od tego jak ostatecznie wygląda produkt finalny, czyli wytworzone oprogramowanie⁵⁵. Niechęć do zbiurokratyzowanej, przepełnionej dokumentacją metody klasycznej doprowadziła do powstania Agile, czyli metod zwinnych zarządzania projektem. W przypadku metody klasycznej informacje na temat wymagań klienta są zbierane na początku projektu, przyjmując przy tym postawę niezmienności. Metodyki zwinne natomiast zakładają bieżącą analizę i weryfikację wymagań w trakcie realizacji projektu⁵⁶. Klient w każdym momencie ma wpływ na powstające oprogramowanie.

Początek metodologii zwinnej przypada na rok 2001. To właśnie ta data jest uznawana za początek Agile. W niektórych źródłach napotykamy dokładniejszą datę, która wskazuje, że tym przełomowym dniem był 11 lutego 2001 roku⁵⁷. To właśnie wtedy opracowano „Manifest programowania zwinnego” (Manifesto for Agile Software Development), którego założenia po dziś dzień są udostępnione każdemu z nas w zasobach światowego internetu⁵⁸. Autorzy dokumentu opracowali go w celu wsparcia innych programistów. Odkryli nowe

⁵⁴ Tamże, s. 157.

⁵⁵ M. Lasek, A. Adamus, Kiedy..., op. cit., s. 157.

⁵⁶ C. Cobb, Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności, APN Promise, Warszawa 2012, s. 13, cyt. za: M. Lasek, A. Adamus, Kiedy..., op. cit., s. 162.

⁵⁷ I. Goździeniak, Czym jest Agile? <https://agile247.pl/agile/> (data odczytu 18.12.2020).

⁵⁸ Manifest programowania zwinnego, 2001, <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (data odczytu 06.12.2020).



metody programowania i wskazali elementy, nad którymi należy się pochylić i zacząć je bardziej cenić, a są to⁵⁹:

- ludzie i interakcje;
- działające oprogramowanie;
- współpraca z klientem;
- reagowanie na zmiany.

Oznacza to, że na pierwszym miejscu stawiamy człowieka, a dopiero kolejnymi choć również ważnymi elementami powinny być procesy i narzędzia. Z założenia jednak najwyższy priorytet ma zadowolenie klienta. Należy więc przyłożyć się do współpracy z klientem. Współpraca ta nie powinna ograniczać się tylko i wyłącznie do negocjacji warunków umowy. Powinniśmy być gotowi na zmiany w projekcie. Należy więc ukierunkowywać tak naszą pracę, aby istniała możliwość reagowania na zmienne potrzeby klientów. Zwracając uwagę na zapis mówiący o tym, że kluczowa jest prostota oraz minimalizowanie ilości koniecznej pracy, to można także dojść do wniosku, że ważniejsze powinno być działające oprogramowanie, niż jego szczegółowa dokumentacja⁶⁰.

Stosując metodę Agile klient na bieżąco ma wgląd w realizowany projekt. Nie jest tak, że otrzymuje gotowy produkt w końcowej fazie jego realizacji, co w przypadku klasycznej metody zarządzania projektami jest standardem. W branży informatycznej niektóre przedsięwzięcia trwają wiele miesięcy, a czasem ich realizacja zajmuje nawet kilka lat. Nie dopuszczanie klienta do projektu w fazie jego tworzenia doprowadzi w rezultacie do tego, że odbiorca otrzyma oprogramowanie, które kompletnie nie będzie spełniać jego oczekiwań, bądź będzie spełniać je tylko w ograniczonym zakresie. Pewna funkcjonalność może okazać się już niepotrzebna, innej natomiast będzie być może brakować⁶¹. W przypadku stosowania metody Agile unikamy tego typu problemów.

Istotny jest fakt, że nie mówimy o jednej konkretnej metodzie zwinnej, ponieważ celem przygotowania manifestu programowania zwinnego nie było opracowanie jednej konkretnej metodyki działania. Celem było natomiast wskazanie cech, którymi powinny odznaczać się wszystkie metodyki uznawane za zwinne⁶². W tym miejscu należy również

⁵⁹ Tamże.

⁶⁰ Manifest... op. cit., <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (data odczytu 06.12.2020).

⁶¹ Czym są metodyki zwinne?, <https://imperiumszkoleniowe.pl/czym-sa-metodyki-zwinne/> (data odczytu 15.12.2020).

⁶² A. Cockburn, Agile Software Development. Gra zespołowa, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 383, cyt. za: M. Lasek, A. Adamus, Kiedy..., op. cit., s. 161.



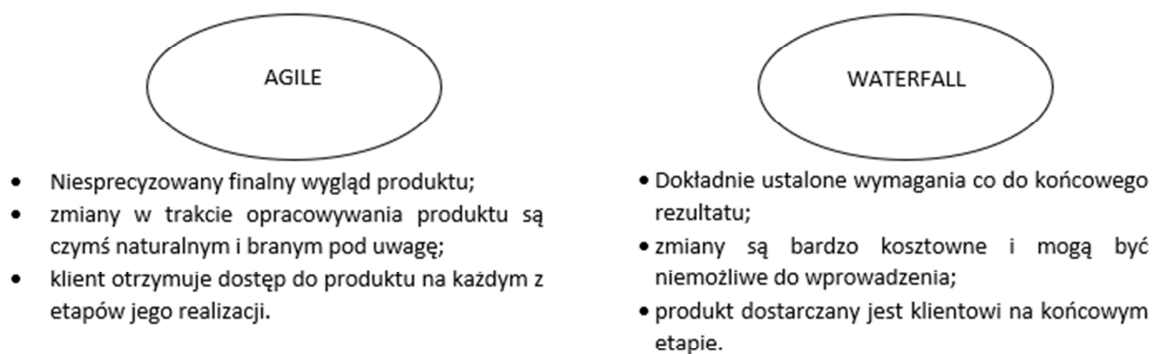
zaznaczyć, że celem tego podrozdziału pracy nie jest wskazanie najlepszej metody zwinnej. Nie jest również nim przedstawienie każdej jednej z osobna. Istotne natomiast było wskazanie podstawowych założeń charakterystycznych dla metod Agile. Cel to także przedstawienie różnic między klasycznym podejściem do zarządzania projektem informatycznym, a jego zwinnym odpowiednikiem.

Warto w tym miejscu chociaż wskazać najczęściej stosowane metody zwinne, a są to m.in.⁶³:

- Scrum;
- Kanban;
- eXtreme Programming (XP);
- Lean Software Development.

Zostały one szeroko przedstawione i opisane w różnego rodzaju literaturze zajmującej się zwinnymi metodami zarządzania projektem. Nie ma więc potrzeby powielania w tym miejscu wiadomości na ich temat tym bardziej, że jak wcześniej wspomniano podrozdział ten miał na celu wskazanie głównych założeń Agile i zaprezentowanie ich w kontrze do Waterfall.

Rys. 2. Agile vs Waterfall. Główne różnice



Źródło: opracowanie własne

⁶³ N. Charzyńska, Metodyka Agile – nowoczesne zarządzanie projektem? cz. 1, <https://charzynska.pl/agile-pm-poradnik-cz1/> (data odczytu 22.12.2020).

Podsumowując, metodyki zwinne lepiej sprawdzą się w projektach z branży IT, gdzie nie są do końca znane i sprecyzowane wymagania przed rozpoczęciem realizacji prac. Metodyki zwinne z założenia są dostosowane do zmienności. Zakładają, że będzie ona miała miejsce w trakcie postępu prac nad projektem. Metody Agile nie traktują tego jak zakłócenie prac, jest to natomiast odbierane jako coś całkowicie naturalnego przy wytwarzaniu oprogramowania⁶⁴. Oczywiście nadal wielu menadżerów projektów informatycznych próbuje stosować model kaskadowy, ponieważ mają poczucie posiadania kontroli nad projektem, pomimo tego, że w rzeczywistości jest to tylko złudzenie. Lepszym wyborem wydaje się jednak akceptacja tego, że wymagania odbiorcy mogą ulec zmianie i zastosowanie modelu bardziej elastycznego⁶⁵ czyli modelu Agile, który z założenia polega na dobrym kontakcie z klientem. Kontakcie z nim na każdym etapie prac, gdzie kierunek prac programistów uzależniony jest od informacji zwrotnej, którą dostarczy klient⁶⁶. Autor pracując od lat w branży IT zakłada na podstawie własnych doświadczeń, że metody te znacznie ułatwiają pracę, co może przyczynić się też do zmniejszenia wpływu czynników stresogennych w środowisku pracy programistów.

1.4. Kompetencje pracowników w zespołach IT

Podejmując próbę wskazania kompetencji, którymi powinien wyróżniać się pracownik z branży IT warto wcześniej spróbować zdefiniować to czym właściwie są kompetencje. Faktem jest, że nie ma jednej definicji tego pojęcia, a jej utworzenia podejmowało się wielu badaczy. Kompetencja to składowa takich elementów jak wiedza, umiejętności, postawy i cechy osobowości⁶⁷. Nie można również nie odnieść się do tego, że termin kompetencje często jest zamiennie stosowany z innym terminem, którym są kwalifikacje. Możemy spotkać się z opinią, że kwalifikacje są związane z formalnym udokumentowaniem posiadanej wiedzy, posiadanych umiejętności. Kwalifikacje sprawiają, że pracownik jest zdolny do

⁶⁴ M. Lasek, A. Adamus, *Kiedy...*, op. cit., s. 170.

⁶⁵ C. Cobb, *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa 2012, s. 7.

⁶⁶ M. Chrapko, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 31.

⁶⁷ A. Czupryna-Nowak, *Identyfikacja kluczowych kompetencji informatycznych pracowników w przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie* 2018, z. 130, s. 3. <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-479c26fd-eb3c-475b-8d78-028b3a87e25f>



wypełniania swoich obowiązków na danym stanowisku pracy. Kompetencje natomiast wpływają na to, że praca jest wykonywana w należyty i oczekiwany sposób⁶⁸.

Przyjęty został podział kompetencji na miękkie i twarde. Miękkie określane są jako zbiór kompetencji o charakterze osobistym, interpersonalnym oraz kierowniczym. Koncentrują się na tym jak dana osoba zachowuje się podczas wykonywania pracy. Jest to pochodna charakteru pracownika⁶⁹. Kompetencje twarde to natomiast wykształcenie, doświadczenie w zawodzie oraz umiejętności techniczne⁷⁰. Warto również podkreślić to, że kompetencje miękkie są trudniejsze do zweryfikowania w trakcie przeprowadzania procesu rekrutacji, w przeciwieństwie do kompetencji twardych. Na potrzeby niniejszej pracy postanowiono zdefiniować kompetencje jako między innymi wiedzę, doświadczenie, a także praktyczne umiejętności, motywację, predyspozycje i inne cechy psychofizyczne, które będą oczekiwane w miejscu pracy, a także które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Zapoznając się z wynikami badań, do których odnosi się Czupryna-Nowak można wywnioskować jakich kompetencji oczekują pracodawcy z branży IT od przyszłych pracowników. Badania zostały przeprowadzone na przełomie kwietnia i czerwca 2018 roku⁷¹. Kompetencje zostały wyłonione dzięki analizie ogłoszeń z ofertami pracy, które dotyczyły branży informatycznej. Warto zwrócić uwagę na fakt, że praca w sektorze IT wymaga ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Branża informatyczna rozwija się bardzo prężnie, jest branżą dynamiczną, co zresztą wielokrotnie już podkreślano w niniejszej pracy. W sektorze informatycznym nie można stać w miejscu. To, że wskazane w badaniu kompetencje są istotne nie oznacza, że za jakiś czas nie ulegnie to zmianie. Najczęstszymi kompetencjami wskazywanymi przez pracodawców są m.in:

- Znajomość j. angielskiego;
- Umiejętność współpracy w zespole;
- Umiejętność pracy pod presją;
- Znajomość różnych języków programowania (często kilku);

⁶⁸ T. Kupczyk, M. Stor, Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 21-22.

⁶⁹ B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 79, 2019, s. 40.
http://repozytorium.put.poznan.pl/Content/472105/PDF/Butryn_Beata_Sobi%C5%84ska_Ma%C5%82gorzata_Znaczenie_kompetencji_mi%C4%99kkich_w_obszarze_IT_wsp%C3%B3%C5%82czesnych_organizacji.pdf

⁷⁰ Tamże, s. 40.

⁷¹ A. Czupryna-Nowak, Identyfikacja..., op. cit., s. 8.



- Umiejętność czytania i tworzenia dokumentacji technicznej.

Lista kompetencji jest znacznie dłuższa. Została ona dokładnie przedstawiona w artykule Czupryny-Nowak⁷². Te wspomniane w niniejszej pracy to przede wszystkim te, które zauważalne są niemal natychmiast przeglądając ogłoszenia o pracę w IT. Na wybór tych kompetencji wpływ miało również własne doświadczenie i początki poszukiwania pracy w branży informatycznej.

Należy zaznaczyć, że kompetencje osób poszukiwanych do pracy w zespołach IT różnią się zazwyczaj w zależności od tego, nad jakim projektem w danym momencie pracujemy. Dynamika rozwoju branży wpływa również na konieczność bycia elastycznym. Warto zwrócić uwagę na element jakim jest wykształcenie w przypadku branży IT. Pomimo tego, że Czupryna-Nowak umieszcza je w swoich wynikach, w niniejszej pracy celowo nie zostało wcześniej przywołane w wymienionych kompetencjach. Oczywiście wykształcenie jest ważne. Jeszcze ważniejsze jednak dla większości pracodawców z branży IT są umiejętności profesjonalne. Często możemy spotkać się z ogłoszeniami, gdzie wymagania to znajomość danych języków programowania, oraz języka angielskiego czy umiejętność pracy w zespole. Jako wymaganie niezbędne do zajmowania danego stanowiska nie zawsze jest wskazywane wykształcenie.

Coraz częściej przykłada się uwagę do tzw. kompetencji miękkich. Oczywiście wiedza techniczna i doświadczenie jest w IT niezbędne. Pracodawcy coraz częściej jednak wspominają w ogłoszeniach o pracę, o pożądanym kompetencjach miękkich. Osoby odpowiedzialne za rekrutację zwracają uwagę na fakt, że kompetencje miękkie są stawiane naprawdę bardzo wysoko. Czasami są nawet tak samo ważne dla pracodawcy jak kompetencje twarde⁷³. W tym miejscu należy wskazać kilka kompetencji miękkich, bez których sukces w IT może być w dzisiejszych czasach trudny do osiągnięcia. Jest to na przykład umiejętność pracy w zespole, dobre umiejętności komunikacyjne, chęć dzielenia się wiedzą, umiejętność organizacji czasu pracy⁷⁴. Znaczenie niektórych kompetencji z czasem ulega zmniejszeniu, innych natomiast rośnie. W ostatnich latach można było spotkać się z opiniami, że w perspektywie kilku kolejnych lat, znacznie wzrośnie znaczenie takich

⁷² Tamże, s. 9-10.

⁷³ Praca w IT: kompetencje miękkie również ważne, https://hrownia.pl/artykuly/praca_w_it_kompetencje_miekkie_rowniez_wazne (data odczytu 03.01.2021).

⁷⁴ 5 kompetencji miękkich, bez których nie zrobisz kariery w IT, <https://inhire.io/blog/kompetencje-miekkie-it/> (data odczytu 03.01.2021).



kompetencji jak kreatywność, elastyczność poznawcza, czy inteligencja emocjonalna⁷⁵. Rzeczywiście można dziś zauważyć, że kompetencje te mogą być pożądane w sektorze IT. Przede wszystkim wpływ na to ma fakt, że zmianie ulega model pracy w sektorze informatycznym. Zespoły IT nie zajmują się tylko i wyłącznie sprawami technicznymi. Zauważa się to, że są bliżej klienta, uczestniczą w procesie projektowania, wymyślania nowych produktów. Osoby pracujące w tym sektorze nie tylko muszą więc posiadać odpowiednią wiedzę, ale muszą potrafić pracować w zespole, pomiędzy kilkoma zespołami⁷⁶. Nie sposób więc nie zgodzić się z tym, że kompetencje te będą coraz bardziej pożądane skoro już dziś są poszukiwane wśród specjalistów z branży IT.

Reasumując, w zaprezentowanym podrozdziale zestawiono kompetencje, które są poszukiwane u osób pracujących w IT. Należy się jednak zgodzić z Aleksandrą Czupryną-Nowak, że lista kompetencji nie jest, a być może nawet jest niemożliwością, aby było kompletna⁷⁷. Wpływa na to fakt, że potrzeby firm ulegają ciągłym zmianom. Rozwój technologiczny, zapotrzebowanie klientów, to tylko niektóre elementy sprawiające, że zakres kompetencji ulega i będzie w przyszłości nadal ulegał zmianie. Należy także zwrócić uwagę na ciągły deficyt pracowników IT. Pracodawcy nadal z tego powodu decydują się zatrudniać osoby, które nie mają doświadczenia w zawodzie. Czasami decyzja o przyjęciu pracownika podejmowana jest na podstawie jego kompetencji miękkich⁷⁸. Kandydat bez doświadczenia, ale z zapałem do nauki, z potencjałem na rozwój może okazać się dobrym wyborem. W niektórych przypadkach jest to zresztą jedyny możliwy wybór. Ciekawostką jest to, że jeszcze kilka lat temu panowała opinia, że w 70% zatrudnienie pozyskuje się dzięki wiedzy i doświadczeniu. Tylko 30% to zdolności społeczne, inaczej mówiąc kompetencje miękkie. Inaczej przedstawia się jednak utrata pracy. W 30% zwolnienie jest spowodowane brakiem kwalifikacji, natomiast aż w 70% ze względu na brak umiejętności społecznych⁷⁹. Tak jak wcześniej wspomniano kompetencje miękkie są w dzisiejszych czasach coraz ważniejsze i stawiane wielokrotnie na równi z twardymi. Z tego też powodu o ile wydaje się słuszna teoria na temat powodów utraty pracy, o tyle zdobycie zatrudnienia dzięki doświadczeniu i wiedzy nie koniecznie będzie odznaczało się tak przeważającym procentem.

⁷⁵ Kompetencje przyszłości w dziale IT. Szef IT nowej generacji: partner w biznesie, inicjator zmian, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/kompetencje-przyszlosci-w-dziale-it.html> (data odczytu 03.01.2021).

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ A. Czupryna-Nowak, Identyfikacja..., op. cit., s. 10.

⁷⁸ B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji..., op. cit., s. 40-41.

⁷⁹ J. Werewka, M. Wietecha, Analiza wpływu kompetencji miękkich przy przejściu programistów na stanowiska kierowników projektów. Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics 4(38). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015, cyt. za: B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji..., op. cit., s. 40-41.



Kończąc rozważania na temat kompetencji pracowników IT wydaje się być trafne stwierdzenie, że wymaga się od nich nie tylko tych twardych kompetencji ale również dużą uwagę przywiązuje się do kompetencji miękkich. Poszukiwane są umiejętności interpersonalne, komunikacyjne. Nie sposób się również nie zgodzić z Beatą Butryn i Małgorzatą Sobińską, że dopiero połączenie dwóch rodzajów kompetencji umożliwi sprostanie potrzebom dzisiejszej branży IT⁸⁰. Od pracowników z branży informatycznej wymaga się coraz więcej, a w przyszłości wymagania te będą w dalszym ciągu rosnąć i ulegać zmianom. Pewne jest to, że umiejętności i wiedza techniczna, to tylko niektóre elementy istotne dla pracodawców. Kompetencje miękkie są równie ważne, a bez tych pożądaných przez firmy IT zdobycie pracy może być coraz trudniejsze.

ROZDZIAŁ 2. Czynniki stresogenne w środowisku pracy

2.1. Istota stresu, definicje i fazy

Każdemu przedsiębiorstwu powinno zależeć na efektywnym funkcjonowaniu pracowników, ponieważ w ten sposób przyczyniają się oni do osiągnięcia sukcesu przez firmę. W przedsiębiorstwach zwraca się uwagę między innymi na organizację pracy, motywowanie pracowników, komunikację oraz ich dalszy rozwój. Często jednak, co zauważa Dorota

Molek-Winiarska, zapominamy o dobrej kondycji psychofizycznej pracowników. Pracownicy stają się nerwowi, są zestresowani, pogarsza się ich zdrowie psychiczne ale również i fizyczne, co w rezultacie staje się sporym problemem dla przedsiębiorstwa⁸¹. Dowodzą temu wyniki licznych badań, które poświęcone były tematyce stresu. Stres jest powiązany nie tylko z samopoczuciem ludzi ale również wpływa w sposób istotny na efektywność i jakość wykonywanej przez nich pracy⁸².

W dzisiejszych czasach stres wydaje się być zjawiskiem naturalnym. Towarzyszy nam wszystkim niezależnie od tego na jakim etapie życia aktualnie się znajdujemy. Dotyka nas w sytuacjach społecznych jak i zawodowych⁸³. Jest przedstawiany jako reakcja organizmu na

⁸⁰ B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji..., op. cit., s. 44.

⁸¹ D. Molek-Winiarska, Skutki stresu zawodowego, <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/11537/19%20Molek-Winiarska.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (data odczytu 18.01.2021).

⁸² A. Dyląg, Z. Łącała, Innowacyjność, a stres, wypalenie zawodowe i zaangażowanie zawodowe, *Studia Prawno-Ekonomiczne* t. XCII, 92/2014, s. 245.

⁸³ A. Kałwa-Rojczyk, Stres Pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach. W: A. Adamik (red.), *Przegląd nauk ekonomicznych* Nr XXVI, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Łodzi, 2017, s. 183.



wymagania przed nim stawiane⁸⁴. Temat stresu jest bardzo często poruszany w krajach wysokorozwiniętych. To właśnie tam zwraca się największą uwagę na pracowników, którzy nie zawsze są w stanie sobie poradzić z tym zjawiskiem. Pogoń za sukcesem, konieczność ciągłych zmian, wszystko to jest powiązane z występowaniem zjawiska stresu. Problem ten nie ominął żadnej branży, w tym również IT. W literaturze możemy spotkać wiele definicji stresu. Jest on nadmiernym obciążeniem odbieranym przez ludzi jako presja, strach itp. Stresem określa się wewnętrzne reakcje, które zostały wywołane przez czynniki zewnętrzne, przez bodźce takie jak na przykład śmierć kogoś bliskiego, czy utrata zatrudnienia⁸⁵. Oczywiście czynników powodujących stres jest bardzo wiele, a to czy będą one miały wpływ na funkcjonowanie danej osoby zależy w dużej mierze od jej stanu emocjonalnego. Tak jak zauważono we wstępie niniejszego podrozdziału, stres jest czymś naturalnym, z czym wszyscy mamy w większym bądź mniejszym stopniu w trakcie naszego życia do czynienia.

Warto także zwrócić uwagę na podział stresu wprowadzony przez Hansa Selye. Rozróżnia on dwa rodzaje stresu. Zastosował podział na stres dobry i zły. Jak można się domyślać tzw. zły stres jest zjawiskiem negatywnym dla naszego organizmu. Charakterystyczne dla niego jest to, że jest on zazwyczaj długotrwały i powoduje naszą dezorganizację, dezorientację⁸⁶. Może się zdarzyć, że osoba znajdująca się pod jego wpływem będzie mieć spory problem z wykonaniem czynności zawodowych, które dotychczas nie sprawiały praktycznie żadnych trudności. Długotrwale występujący stres może przyczynić się do pojawienia się chorób i różnych dolegliwości⁸⁷. Zostało udowodnione, że stres może doprowadzić do chorób serca, a także osłabić działanie układu odpornościowego. Skutki stresu to również m.in. nadużywanie alkoholu, korzystanie z różnego rodzaju używek, oraz problemy ze snem⁸⁸. Oczywiście jest to efekt stresu o charakterze negatywnym. W przypadku stresu nazywanym dobrym, jak sama nazwa wskazuje przynosi on pozytywny skutek. Pomimo tego, że oczywiście w pewnym stopniu doprowadza do ludzkiego dyskomfortu, to jak
podkreśla
L. Grabowska, jest to tylko chwilowy stan. Stres pozytywny doprowadza do rozwoju ludzkiej

⁸⁴ L. Grabowska, Wpływ stresu na wykonywaną pracę, Człowiek-Społeczeństwo-Gospodarka, Tom 5, Zielona Góra 2017, s. 141-142.

⁸⁵ O. Jurgilewicz, Stres i stresory w pracy wpływające na poczucie bezpieczeństwa pracownika, Modern Management Review vol. XXII, 24 (4/2017), 2017, s. 59.

⁸⁶ L. Grabowska, Wpływ stresu... op. cit., s. 141-142.

⁸⁷ K. Mrozowicz, P. Halemba, Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych. W spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania, Tom pierwszy, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 193.

⁸⁸ A. Łuczak, D. Żołnierczyk-Zreda, Praca a stres, Bezpieczeństwo Pracy 10/2002, s. 2, <http://archiwum.ciop.pl/5917> (data odczytu 22.01.2021).



osobowości, motywuje do podjęcia działania⁸⁹. Zgłębiając tematykę stresu możemy spotkać się z opinią wskazującą na to, że stres sam w sobie nie jest złym zjawiskiem. Jest przecież w wielu przypadkach, tak jak już wcześniej wspomniano dobrym motywatorem do działania⁹⁰. To jaki on w rzeczywistości będzie, jaki wpływ na nas wywrze zależy w ogromnej mierze od nas samych. Wpływa na to nie tylko postrzeżenie zjawiska stresu ale również to, w jaki sposób będziemy sobie z nim radzić i czy będziemy w stanie to zrobić⁹¹.

H. Selye w swoich badaniach nad zjawiskiem stresu wyodrębnił fazy reakcji stresowej⁹²:

- Faza I alarmowa – jest również nazywana fazą początkową, ma miejsce po zadziałaniu bodźca (stresora). Pojawia się szok, któremu próbujemy przeciwdziałać. Początkowo występuje lęk, panika, które następnie stopniowo ustępują, a organizm mobilizuje się do podjęcia działań;
- Faza II odporności – następuje wraz z mobilizacją organizmu, który stara się poradzić sobie z zaistniałą sytuacją. Na tej fazie może się reakcja stresowa zakończyć i organizm powróci do normy;
- Faza III wyczerpania – zaczynają pojawiać się choroby powiązane ze stresem. Organizm nie jest w stanie dalej walczyć i bronić się.

W idealnej sytuacji zjawisko stresu zakończy się na fazie drugiej. Początkowo organizm ludzki dozna szoku. Następnie podejmie próbę zmobilizowania się do tego, aby poradzić sobie z nową dla niego sytuacją. Tak będzie w przypadku tzw. stresu pozytywnego, gdzie efektem końcowym jest właśnie mobilizacja, która doprowadza do rozwoju. W sytuacji, gdy stres będzie zbyt długi, a organizm nie będzie w stanie sobie z nim w żaden sposób poradzić, nastąpi kolejna faza. Trzecia faza pojawia się w momencie wyczerpania organizmu człowieka. Jej następstwem są choroby związane ze stresem. Ich występowanie przełoży się również na pogorszenie m.in. efektywności pracy, umiejętności koncentracji uwagi, a także mogą pojawić się trudności z panowaniem nad emocjami (wybuchy gniewu, przesadna

⁸⁹ L. Grabowska, Wpływ stresu... op. cit., s. 142.

⁹⁰ K. Mrozowicz, P. Halemba, Problemy..., op. cit., s. 191.

⁹¹ G. Mączka, Stres – co to jest i jak sobie z nim radzić?, <https://www.centrumdobrejterapii.pl/materialy/stres-co-to-jest-i-jak-sobie-z-nim-radzic/> (data odczytu 22.01.2021).

⁹² J. Wojsial, Czym jest reakcja stresowa? <https://sposobynastres.pl/czym-jest-reakcja-stresowa> (data odczytu 22.01.2021).



wrażliwość itp.)⁹³. Faza trzecia jest efektem zbyt intensywnego bodźca, który trwa na tyle długo, że ludzki organizm nie jest już w stanie dłużej go znieść⁹⁴.

Według H. Selye stres jest naturalną reakcją na wszelkie zmiany życiowe i wyzwania dnia codziennego. Jeśli nie ma reakcji stresowej to jest to znak, że organizm jest martwy⁹⁵. Istotne jest to, aby w odpowiedni sposób reagować na pojawiające się sytuacje stresowe. Należy zadbać o odpowiednią reakcję nie tylko fizyczną ale również i emocjonalną⁹⁶. Od stresu nie jesteśmy w stanie uciec. Pomimo tego, że wielu osobom problem stresu kojarzy się z dużymi korporacjami, miastami pełnymi zabieganych ludzi, którzy nie mają na nic czasu. Rzeczywistość jest jednak inna, a pojęcie stresu dotyczy każdego z nas. Duży wpływ na umiejętność radzenia sobie ze stresem mają dotychczasowe doświadczenia życiowe. Chodzi tutaj przede wszystkim o okres dziecięcy, gdy rozwój odporności na stres jest wspomagany poprzez wsparcie rodziców⁹⁷. Dziecko doświadcza stresu jednak dzięki wsparciu najbliższych mu osób jest w stanie go pokonać, poradzić sobie z nim i odnieść sukces. Tego typu doświadczenia są bardzo pomocne w dorosłym życiu, gdy także spotykamy się z tym zjawiskiem. Należy pamiętać o tym, że stres dotyczy nie tylko spraw czysto zawodowych ale również prywatnych, sytuacji dnia codziennego o czym czasami zapominamy.

2.2. Źródła stresu pracowniczego

Przyczyn stresu może być naprawdę wiele. Czasami jest on spowodowany sytuacją domową, sprawami prywatnymi, innym razem natomiast wykonywaną pracą. W tym drugim przypadku często możemy spotkać się z opinią, że stres jest spowodowany przesileniem, przeciążeniem pracą. Warto w tym miejscu również spróbować wskazać jedną z definicji stresu pracowniczego. Jest to stan psychiczny, który wynika z ciągłych interakcji między zasobami pracownika, a wymaganiami, które są stawiane przez jego środowisko pracy⁹⁸. W literaturze opisano kilka modeli stresu, kilka koncepcji i definicji tego zjawiska. W przypadku stresu pracowniczego trafne wydaje się być stwierdzenie, że stres pojawia się i

⁹³ J. Wojsial, Czym jest..., op. cit., <https://sposobynastres.pl/czym-jest-reakcja-stresowa> (data odczytu 22.01.2021).

⁹⁴ A. Kałwa-Rojczyk, Stres..., op. cit., s. 184.

⁹⁵ Tamże, s. 185.

⁹⁶ N. Łukaszowa, Jak działa stres? <https://www.naturomed.pl/blog/19-jak-dziala-stres> (data odczytu 22.01.2021).

⁹⁷ S. A. Ratus, Psychologia współczesna, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 584, cyt. za: A. Kałwa-Rojczyk, Stres..., op. cit., s. 185.

⁹⁸ N. Ogińska-Bulik, Stres zawodowy w zawodach usług społecznych, Difin, Warszawa 2006, s. 16, cyt. za: D. Molek-Winiarska, Skutki stresu..., op. cit., s. 313, (data odczytu 18.01.2021).



dotyka pracownika, gdy ten jest narażony na obciążenia, które przerastają jego możliwości⁹⁹. Definicja Państwowej Inspekcji Pracy przedstawia stres zawodowy jako dyskomfort psychiczny, który związany jest z warunkami w jakich wykonywana jest praca oraz wymaganiami, które są wyższe od możliwości pracownika¹⁰⁰. Dyskomfort ten można oczywiście pokonać jeśli stresowa sytuacja zmotywuje pracownika do działania. W przypadku, gdy natomiast pojawi się na przykład zbyt silny lęk, depresja, czy nawet zachowania o charakterze agresywnym, to stres nasili się, a jego pokonanie będzie utrudnione, czasami wręcz niemożliwe¹⁰¹.

Nik Chmiel podzielił najważniejsze czynniki stresogenne na kilka kategorii. Są to takie kategorie jak treść pracy, warunki wykonywanej pracy, warunki zatrudnienia, a także relacje społeczne w miejscu, w którym pracujemy¹⁰². W znajdującej się poniżej tabeli zaprezentowano stresory przypisane do każdej z kategorii.

⁹⁹ Tamże.

¹⁰⁰ I. Majchrzak, Wypalenie zawodowe u nauczycieli akademickich, *Oeconomica* 2011, 287 (63), s. 137, cyt. za: A. Kałwa-Rojczyk, *Stres...*, op. cit., s. 186.

¹⁰¹ O. Jurgilewicz, *Stres...*, op. cit., s. 60.

¹⁰² A. Kałwa-Rojczyk, *Stres...*, op. cit., s. 186.



Kategoria	Treść pracy	Warunki wykonywanej pracy
Stresor	<ul style="list-style-type: none"> – przeciążenie/niedociążenie; – złożoność pracy; – monotonność pracy; – za duża odpowiedzialność; – praca w niebezpiecznych warunkach; – niejednoznaczne wymagania. 	<ul style="list-style-type: none"> – praca z toksycznymi substancjami; – złe warunki pracy (np. temperatura, hałas itp.); – pozycja podczas wykonywania pracy; – praca wymagająca dużego wysiłku fizycznego; – brak środków higienicznych i ochronnych.
Kategoria	Warunki zatrudnienia	Relacje społeczne w miejscu pracy
Stresor	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt niskie zarobki; – praca zmianowa; – brak szans na rozwój kariery; – brak stabilności zatrudnienia (umowa na czas określony). 	<ul style="list-style-type: none"> – dyskryminacja; – ograniczenie swobód; – brak wsparcia, bądź małe wsparcie społeczne; – nieodpowiednie przywództwo; niewielki udział w podejmowaniu decyzji.

Tabela 1. Kategorie czynników stresogennych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kałwa-Rojczyk, Stres..., op. cit., s. 186.

Możemy spotkać się z licznymi opiniami wskazującymi przede wszystkim na przeciążenie pracą, które doprowadza m.in. do przeciążenia fizycznego, umysłowego, a także do pogorszenia pamięci, koncentracji. Jest tak w przypadku, gdy przeciążenie dotyczy zbyt dużej ilości obowiązków do wykonania, w krótkim okresie czasu. Przeciążenie może także wynikać z faktu, że pracownik nie jest w stanie zrozumieć poleceń, są one zbyt skomplikowane, brakuje mu zdolności do wykonania zleconej pracy¹⁰³. Chmiel zwraca jednak uwagę również na to, że stresująca może być także dla pracowników sytuacja, gdy są niedociążeni pracą. Wykonują pracę zbyt łatwą, która nie wymaga od nich angażowania posiadanych kompetencji, oraz nie wypełnia czasu, który powinien zostać przeznaczony na jej wykonanie¹⁰⁴.

¹⁰³ Tamże, s. 187.

¹⁰⁴ A. Kałwa-Rojczyk, Stres..., op. cit., s. 187.



Źródłem stresu pracowniczego jest również mobbing, czyli zjawisko dla którego charakterystyczne są działania polegające na nękanii, zastraszaniu pracownika. Doprowadzają do tego, że zostaje zaniżona jego samoocena. Pracownik czuje się poniżony, ośmieszony. Mobbing często ma na celu doprowadzenie do sytuacji, w której pracownik izoluje się od pozostałych współpracowników¹⁰⁵.

Naukowcy zajmujący się badaniem stresu pracowniczego zwracają uwagę na fakt, że doświadczanie stresu dotyczy aż 25% pracowników Europy. Co więcej stres towarzyszy pracownikom przez większość czasu pracy, a w niektórych przypadkach jest obecny cały czas¹⁰⁶. W dłuższej perspektywie czasu jest to bardzo uciążliwe i jak można się domyślać wpływa na efektywność wykonywanej pracy.

W roku 2019 został przedstawiony raport z badania opinii na temat bezpieczeństwa pracy w Polsce. W raporcie został ujęty również temat stresu w miejscu pracy. Według opublikowanych wyników, aż 42% osób doświadcza często stresu w miejscu wykonywania obowiązków zawodowych. 29% od czasu do czasu, natomiast warto zaznaczyć, że 14% przebadanych osób jest zdania, że stres jest naturalnym zjawiskiem w ich pracy, jest wpisany w wykonywany przez nich zawód. Wśród badanych znalazły się również osoby, które bardzo rzadko doświadczają stresu pracowniczego – 13%, oraz takie, które nigdy, bądź praktycznie nigdy się nie stresują – 3%¹⁰⁷.

W dużym stopniu źródłem stresu jest niepewność zatrudnienia. Dodatkowymi czynnikami, które wpływają na stres pracowników są nieregularne godziny pracy, zbyt intensywna praca, presja, pośpiech, a także nękanie, czy nawet przemoc. Wszystko to wpływa na samopoczucie pracowników¹⁰⁸. Według raportu na temat bezpieczeństwa pracy w Polsce, najczęściej wskazywane czynniki wywołujące stres w miejscu pracy w naszym kraju to m.in¹⁰⁹:

- presja czasu – 39%
- zbyt dużo obowiązków – 37%
- niskie wynagrodzenie w stosunku do stawianych wymagań – 31%

¹⁰⁵ O. Jurgilewicz, Stres..., op. cit., s. 70.

¹⁰⁶ Ł. Kleska, M. Kieca, Stres w pracy, Wydawca Łukasz Kleska, Rzeszów 2017, s. 28.

¹⁰⁷ Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy, Koalicja bezpieczni w pracy, s. 22, <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> (data odczytu 22.01.2021).

¹⁰⁸ Ł. Kleska, M. Kieca, Stres w..., op. cit., s. 28.

¹⁰⁹ Bezpieczeństwo..., op. cit., s. 23-24, <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> (data odczytu 22.01.2021).



- duża odpowiedzialność – 30%
- krytyka przełożonego – 25%
- oczekiwania pracodawcy – 25%
- ogólna atmosfera w pracy – 25%
- obawa przed utratą zatrudnienia – 21%

W raporcie opublikowano więcej czynników wywołujących stres w pracy jednak te wymienione powyżej były najczęściej wskazywanymi przez osoby doświadczające sytuacji stresowych w naszym kraju. W trakcie badania zapytano również o charakter przeżywanego stresu pracowniczego, o jego wpływ na pracownika. Osoby doświadczające stresu w pracy wskazywały czy ma on dla nich charakter pozytywny, neutralny, czy być może negatywny. Tylko 15% osób wskazało, że stres pracowniczy motywuje je do działania. Spośród ankietowanych, aż 48% zaznaczyło, że ma on charakter neutralny i jest traktowany jak stały element wykonywanej pracy. Spora część pracowników, bo aż 37% odpowiedziało, że w sposób negatywny wpływa na ich funkcjonowanie, zniechęca ich do pracy, a w niektórych przypadkach wręcz paraliżuje¹¹⁰. Tak jak wspomniano w poprzednim podrozdziale niniejszej pracy, duży wpływ na sposób odbioru sytuacji stresowych, a także na radzenie sobie z nimi ma okres dzieciństwa i dorastania. Ofiarowane w tamtym okresie wsparcie najbliższych wpływa pozytywnie na umiejętność radzenia sobie ze stresem przez dorosłego człowieka. Czując, że ktoś nas wspiera, jest nam znacznie łatwiej zwalczać wszelkie niepowodzenia i trudności, z którymi spotykamy się w trakcie naszego życia.

W tym miejscu należy podkreślić, że zaprezentowane dane dotyczą roku 2019 czyli okresu, gdy bezrobocie znajdowało się na stosunkowo niskim poziomie. Pracownicy w tym czasie nie musieli obawiać się o miejsca pracy. Możemy nawet stwierdzić, że to pracodawcy zabiegali o osoby chętne do podjęcia zatrudnienia. Dzisiejsza sytuacja wydaje się być jednak odmienna. Rok 2020 przyniósł wiele zmian na rynku pracy. Przede wszystkim z powodu pandemii COVID-19. Niepewność zatrudnienia z jaką wiele osób mierzy się każdego dnia, przekłada się na niepokój i poczucie zagrożenia, co wynika z obaw przed utratą pracy, przed utratą źródła dochodu i możliwości utrzymania rodziny¹¹¹. Wielu pracowników zostało z dnia na dzień bez pracy. Ci, którzy ją posiadają obawiają się, że mogą ją w każdej chwili utracić. Można podejrzewać, że gdyby badanie stresu w pracy przeprowadzono w trakcie pandemii, to

¹¹⁰ Bezpieczeństwo..., op. cit., s. 22, <http://bezpiecniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> (data odczytu 22.01.2021).

¹¹¹ A. Kałwa-Rojczyk, Stres..., op. cit., s. 187.



wyniki mogłyby prezentować się w kompletnie odmienny sposób od tego, co wynika z raportu pochodzącego z 2019 roku.

2.3. Wypalenie zawodowe

Pierwszy raz terminu wypalenia użyto w literaturze w roku 1974. Zdefiniowano wtedy wypalenie jako stan zmęczenia, sfrustrowania, który jest spowodowany silnym poświęceniem się na przykład jakiejś sprawie, które nie przyniosło oczekiwanego efektu¹¹². Autorem tej definicji był Herbert J. Freudenberg. Tematyką wypalenia zajmowało się jak dotąd wielu badaczy. Christina Maslach zdefiniowała to zjawisko jako zespół emocjonalnego wyczerpania, a także obniżonego poczucia własnych dokonań. Według niej stan ten mógł wystąpić u osób, które wykonują jakąś pracę z innymi ludźmi¹¹³.

Wypalenie zawodowe należy do tych zagadnień, którymi zajmują się przede wszystkim badacze z dziedziny psychologii. Dziś zdajemy też sobie doskonale sprawę z faktu, że wypalenie zawodowe, tak samo jak i stres są doświadczeniami coraz powszechniejszymi dla pracowników różnych branż¹¹⁴. Początkowo jednak termin wypalenia zawodowego był omawiany w powiązaniu z pracą w takich zawodach, w których świadczy się bezpośrednią pomoc, bądź usługi na rzecz innych osób. O wypaleniu mówiono w przypadku pielęgniarek, nauczycieli, lekarzy, czy opiekunów osób starszych. Zauważono, że tego typu zawody stawiają spore wymagania emocjonalne przed osobami, które je wykonują. Praca wykonywana we wspomnianych zawodach przez dłuższy okres czasu, doprowadza do pojawienia się symptomów silnego stresu. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że za przyczynę wypalenia zawodowego uznawany jest właśnie długotrwały i chroniczny stres¹¹⁵. Pracownicy wykonujący zawody wymagające poświęcenia, niesienia pomocy innym, po dłuższym czasie ponoszą spore koszty natury psychologicznej. Są oni wyczerpani, nie mają siły do dalszej pracy, są z niej niezadowoleni¹¹⁶. Możemy również w literaturze spotkać się z opinią, że wypalenie nie jest konsekwencją długotrwałego, przewlekłego stresu samego w sobie.

¹¹² H. Sęk, Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa 2009, s. 35, cyt. za: E. Janczewska, J. Sierdziński, Ocena porównawcza najczęściej stosowanych metod i technik statystycznych w pracach naukowych dotyczących syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników ochrony zdrowia, *Hygeia Public Health* 49(4), 2014, s. 760.

¹¹³ W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, *Professional Burnout: Recent Developments and Research*, Taylor&Francis, Londyn 1993, cyt. za: E. Janczewska, J. Sierdziński, Ocena..., op. cit., s. 760.

¹¹⁴ T. Chirkowska-Smolak, Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXI, zeszyt 4, 2009, s. 257-258.

¹¹⁵ D. Molek-Winiarska, *Skutki stresu...*, op. cit., s. 317-318, (data odczytu 18.01.2021).

¹¹⁶ Ł. Chmielewska, J. Gruszka, Z. Ilkowska, D. Kopec, M. Tadorowski, Związek między poczuciem własnej skuteczności, zaangażowaniem w pracę, motywacją a wypaleniem zawodowym pracowników branży IT, Poznań 2017, <https://www.researchgate.net/publication/320161387> (data odczytu 20.01.2021).



Wynika natomiast z tego, że nie udało się nam skutecznie mu przeciwstawić¹¹⁷. Wydaje się jednak, że wszystkie te czynniki mają wpływ na pojawienie się wypalenia zawodowego. Stres, który jest długotrwały, świadomość, że nie jesteśmy w sposób efektywny w stanie poradzić sobie z zaistniałą sytuacją doprowadza w rezultacie właśnie do wystąpienia objawów wypalenia zawodowego. Mogą pojawić się trzy grupy symptomów, które świadczą o wystąpieniu tego zjawiska. Zostały one przedstawione w poniższej tabeli¹¹⁸.

Tabela 2. Grupy symptomów wypalenia zawodowego

Grupa symptomów	I Grupa „wyczerpanie emocjonalne”	II Grupa „cynizm”	III Grupa „spadek poczucia własnych kompetencji”
Symptomy	<ul style="list-style-type: none"> – zmęczenie emocjonalne (psychiczne); – zmęczenie fizyczne. 	<ul style="list-style-type: none"> – ochłodzenie relacji międzyludzkich; – zdystansowanie do współpracowników; – negatywne relacje z ludźmi, przedsiębiorstwem. 	<ul style="list-style-type: none"> – poczucie braku kompetencji do wykonywania danej pracy; – obniżona samoocena; – poczucie, że nie nadajemy się do danej pracy, nie jesteśmy w stanie jej wykonywać jak dawniej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Dyląg, Z. Łącała, *Innowacyjność...*, op. cit., s. 249-250.

Anna Dyląg i Zofia Łącała zwracają również uwagę na to, że problem wypalenia zawodowego dotyczy osób, które początkowo były zadowolone ze swojej pracy, potrafiły funkcjonować w sposób efektywny¹¹⁹. Z czasem jednak zbyt duże zaangażowanie w wykonywany zawód doprowadziło do wypalenia charakteryzującego się symptomami wyżej przedstawionymi.

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, które w początkowej fazie może mieć niewielkie nasilenie¹²⁰. Możemy więc początkowo nie zdawać sobie sprawy z faktu, że mamy

¹¹⁷ G. Dugiel, B. Tustanowska, K. Kęcka, M. Jasińska, *Przegląd teorii stresu*, s. 56, <http://zn.wsbip.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaB/3.pdf> (data odczytu 21.01.2021).

¹¹⁸ A. Dyląg, Z. Łącała, *Innowacyjność...*, op. cit., s. 249-250.

¹¹⁹ Tamże, s. 250.

¹²⁰ S. Tucholska, Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju, *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301-317, 2001, cyt. za: K. Golonka, *Wypalenie zawodowe – przyczyny, konsekwencje,*



z nim do czynienia. Jeśli jednak człowiek podejrzewa u siebie wypalenie zawodowe, to nie powinien bagatelizować tego problemu, ponieważ w dalszej perspektywie może doprowadzić do poważnych konsekwencji¹²¹. Wypalenie zawodowe początkowo wydaje się być zwykłym zmęczeniem. Człowiek nie ma energii, pojawia się poczucie znużenia, obniżona sprawność działania. Kolejnym etapem jest wyczerpanie. Pojawiają się trudności z zasypianiem co doprowadza również do rozdrażnienia, nie mamy chęci do działania. Trzecim ostatecznym etapem jest właśnie wypalenie. Etap ten charakteryzuje się poczuciem rozczarowania własną osobą, wykonywaną pracą. Człowiek jest kompletnie wyczerpany, dystansuje się¹²².

Christina Maslach oraz Michael Leiter badając temat wypalenia zawodowego doszli do wniosku, że zjawisko to jest ogólnie rzecz mówiąc wynikiem niełatwych relacji pomiędzy ludźmi, a wykonywaną przez nich pracą. Porównali je do relacji między dwoma osobami uważając, że pomiędzy pracownikami i ich pracą złe relacje wskazują na brak dopasowania. Żadna ze stron nie pasuje do siebie. Podobnie zdarza się w relacjach dwóch osób. Gdy okazuje się, że dwie osoby nie pasują do siebie, nie potrafią się dogadać, to pojawia się wypalenie, niechęć do dalszego utrzymywania relacji. Walka z wypaleniem zawodowym nie może ograniczyć się tylko i wyłącznie do próby likwidowania efektów tego zjawiska. W dłuższej perspektywie nie przyniesie to zadowalających skutków. Niezbędne wydaje się przywrócenie wspomnianego dopasowania czyli uporządkowanie relacji między pracownikiem a pracą¹²³.

Maslach i Leiter wskazali sześć obszarów, gdzie brak dopasowania między człowiekiem, a wykonywaną przez niego pracą jest najbardziej zauważalny¹²⁴. Zostały one zaprezentowane w tabeli znajdującej się na kolejnej stronie.

Tabela 3. Obszary niedopasowania między jednostką a pracą

sposoby przeciwdziałania, W: B. Gulla, Zadania psychologa-praktyka, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2019, s. 129.

¹²¹ Tamże, s. 129.

¹²² Tamże, s. 130.

¹²³ T. Chirkowska-Smolak, Organizacyjne..., op. cit., s. 263-264.

¹²⁴ Tamże, s. 264-265.



Obszar	przeciążenia pracą	związany z kontrolą	wynagrodzenie i docenianie
Charakterystyka	<ul style="list-style-type: none"> – za dużo pracy; – brak możliwości odpoczynku, regeneracji; – przeciążenie jest stałym warunkiem pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – drobiazgowa kontrola; – duża odpowiedzialność pomimo braku możliwości podejmowania decyzji. 	<ul style="list-style-type: none"> – niedocenywanie pracownika; – niewystarczające wynagrodzenie; – niskie poczucie wartości wykonywanej pracy.
Obszar	relacje z innymi	związany z poczuciem sprawiedliwości	poczucie wartości
Charakterystyka	<ul style="list-style-type: none"> – konflikty; – brak szacunku; – izolowanie się od innych; – brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> – dyskryminacja; – faworyzowanie innych; – brak traktowania wszystkich współpracowników w równy sposób. 	<ul style="list-style-type: none"> – konflikty na tle etycznym; – praca wydająca się mało sensowną; – rozbieżność między celami pracownika, a celami organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Chirkowska-Smolak, Organizacyjne..., op. cit., s. 263-264.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono obszary, w których brak dopasowania jest czynnikiem wywołującym wypalenie zawodowe. Wskazano również symptomy charakterystyczne dla tego typu zjawiska. W literaturze możemy spotkać wiele podejść do tematu wypalenia. Badacze są jednak zgodni co do tego, że jest ono konsekwencją nieodpowiednich warunków pracy, a także braku zbieżnych celów między pracownikiem a zatrudniającym go przedsiębiorstwem. Teresa Chirkowska-Smolak zwraca uwagę, że na wypalenie zawodowe narażeni są w dużej mierze młodzi pracownicy znajdujący się na początku swojej kariery zawodowej. Mają oni z reguły wygórowane oczekiwania w stosunku do pracodawcy, a także są zbyt idealistycznie nastawieni do wykonywanych przez siebie obowiązków¹²⁵. Z czasem poznają realia, które są kompletnie odmienne od początkowych oczekiwań. Pojawia się wypalenie zawodowe, z którym nie każdy potrafi sobie poradzić. Zresztą porównując relacje między pracownikiem a firmą do relacji dwóch osób można dojść do wniosku, że w niektórych przypadkach jedyną możliwością jest zrezygnowanie z niełatwej relacji, ponieważ wszelkie próby likwidowania symptomów wypalenia nie są w stanie przynieść pozytywnych skutków. Odpoczynek od pracy również nie pomoże, jeśli po

¹²⁵ T. Chirkowska-Smolak, Organizacyjne..., op. cit., s. 265.



powrocie do niej nadal będziemy zauważać brak dopasowania w jednym, bądź w kilku z wymienionych wcześniej obszarów.

Kończąc rozważania na temat wypalenia zawodowego możemy dojść do wniosku, że jest to coraz powszechniejsze zjawisko, podobnie jak stres. Jedno i drugie jest ze sobą mocno powiązane, jeśli chodzi o życie i relacje zawodowe. O ile jednak ze stresem styczność ma każdy z nas, choć nie zawsze na tle zawodowym, to zjawisko wypalenia zawodowego wydaje się na ten moment nie dotyczyć wszystkich osób znajdujących się na rynku pracy.

2.4. Przyczyny stresu i wypalenia zawodowego w branży IT

Pracownicy z branży informatycznej podobnie jak pracujący w innych branżach również mają w swojej pracy do czynienia ze stresem, a także zjawiskiem wypalenia zawodowego. Stres jak już wcześniej wielokrotnie wspomniano jest zjawiskiem całkowicie naturalnym. Ciężko jest go w naszym życiu uniknąć. Zresztą wielu pracowników IT uważa, że jest on wpisany w ich zawód choćby ze względu na pracę pod presją czasu. Większość projektów charakteryzuje się nie tylko mocno spiętym budżetem ale zazwyczaj również wymagany jest krótki czas realizacji przedsięwzięcia. Niezbędny jest więc zespół specjalistów posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności. Należy przy tym podkreślić, że zespół pracujący nad jakimś projektem powinien być zgrany i dobrze ze sobą współpracować. Nie zawsze wszystko to udaje się osiągnąć, więc zdarza się, że sytuacja jest napięta. Branża ta charakteryzuje się również tym, że wielu rzeczy po prostu trzeba się na bieżąco uczyć. Wyróżnia się innowacyjnością, wymaga kreatywności od pracowników. Elementy jak konieczność ciągłej nauki, poszukiwanie nowych rozwiązań, a także presja czasu mogą w pewnym momencie doprowadzić do pojawienia się stresu. Dodatkowo warto zauważyć, że pracownicy branży IT zazwyczaj nie przerywają swojej pracy nawet wtedy, gdy są chorzy¹²⁶. Poświęcają się jej w pełni, pracują często po kilkanaście godzin dziennie. Jest to zapewne spowodowane możliwością wykonywania pracy zdalnej, choć należy mieć tu również na uwadze narzucone terminy realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć. Niezależnie od powodów takiego stanu rzeczy, w pewnym momencie może dojść do przesilenia, przemęczenia, które w dłuższej perspektywie czasu spowoduje silny stres i doprowadzi do wypalenia zawodowego.

¹²⁶ Badania naukowe odkrywają, że praca informatyka jest szczególnie stresująca, <https://cordis.europa.eu/article/id/32602-study-finds-it-experts-particularly-prone-to-work-stress/pl> (data odczytu 23.01.2021).



Pracownicy IT nie kryją się z tym, że w ich zawodzie wypalenie zawodowe jest problemem¹²⁷. W sieci możemy spotkać się z wieloma blogami, forami internetowymi, gdzie osoby pracujący w branży informatycznej opisują problemy, wykazują potrzebę rozmowy. Praca, która dotychczas sprawiała przyjemność nagle przestaje jej dostarczać. Irytuje, denerwuje, co przekłada się również na życie prywatne. Bardzo często przyczyną wypalenia zawodowego jest właśnie zbyt szybkie tempo pracy. Pracownicy są narażeni na długotrwałe wykonywanie zadań, które są zbyt dużym dla nich obciążeniem¹²⁸.

Praca pod presją czasu utrudnia osiągnięcie zakładanych rezultatów, a jeśli nawet udaje się je osiągnąć to jest to obarczone ciężką i długotrwałą pracą ponad siły. Do wypalenia zawodowego w IT przyczynia się także brak uznania przez przełożonych¹²⁹. Pochwały i uczucie uznania jest istotne w każdej branży, ponieważ motywuje pracowników do dalszej pracy i poświęceń dla przedsiębiorstwa. W innym przypadku pracownik zaczyna się zastanawiać nad sensem wykonywanej pracy, stopniowo się do niej zniechęca i nie przynosi mu ona przyjemności. W rezultacie staje się mniej wydajny, co przekłada się na krytykę ze strony przełożonych. Presja, naciski ze strony przełożonych oraz niechęć do pracy zwiększają tylko poczucie wypalenia zawodowego. Czasami problemem jest również monotonia pracy jednak w przypadku branży IT wydaje się to być naprawdę rzadkością. Nie można jednak tego także wykluczać mówiąc o zjawisku wypalenia zawodowego.

Wypalenie zawodowe w IT zauważalne jest również, gdy zadaje się informatykom pytanie o ich plany na przyszłość, na dalszą karierę zawodową. Według dostępnej wiedzy na ten temat, około 30-40% osób wykonujących ten zawód uważa, że będzie pracować w branży do osiągnięcia wieku emerytalnego¹³⁰. Dane te mogą zadziwiać, ponieważ praca w IT uchodzi w wielu kręgach za pracę idealną. Pracownicy mogą przebierać w ogromnej ilości ofert pracy, a dodatkowym atutem wydają się być także wysokie zarobki¹³¹. W tym miejscu warto również zaznaczyć, że duży wpływ na stres w IT ma niepewność zatrudnienia. Pomimo ogromnej ilości ofert pracy, w branży IT zazwyczaj nie pracuje się w ramach etatu, a na kontrakt w ramach konkretnego projektu. Czynnikiem wywołującym stres jest na przykład

¹²⁷ Ł. Chmielewska, J. Gruszka, Z. Ilkowska, D. Kopeć, M. Tadorowski, Związek..., op. cit., <https://www.researchgate.net/publication/320161387> (data odczytu 20.01.2021).

¹²⁸ I. Tur, Wypalenie zawodowe w IT. Jak sobie z tym radzić? <https://bulldogjob.pl/news/52-wypalenie-zawodowe-w-it-jak-sobie-z-tym-radzic/> (data odczytu 25.01.2021).

¹²⁹ Badania..., op. cit., <https://cordis.europa.eu/article/id/32602-study-finds-it-experts-particularly-prone-to-work-stress/pl> (data odczytu 23.01.2021).

¹³⁰ Tamże.

¹³¹ Wypaleni informatycy, https://teamquest.pl/blog/216_wypaleni-informatycy (data odczytu 23.01.2021).



niepewność dalszej współpracy, ryzyko upadku projektu, któremu poświęcono długie tygodnie, a nawet miesiące pracy.

Osobom, które są spoza branży informatycznej trudno zrozumieć z czym każdego dnia muszą się mierzyć pracownicy IT. Z różnych względów wielu z nich decyduje się na realizację kilku projektów w tym samym czasie. W rezultacie pracują ponad swoje możliwości, pojawia się przesilenie, rozdrażnienie, bez możliwości odpuszczenia choć na chwilę, ponieważ praca realizowana jest pod ciągłą presją czasu. Należy zwrócić uwagę na fakt, że bardzo często wypalenie dotyka osób ambitnych, które wzięły na swoje barki zbyt wiele obowiązków. Ich dzień pracy może wymagać poświęcenia nawet przez kilkanaście godzin. Przez to pojawia się brak równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym¹³². Do tego wszystkiego dochodzą trudne kontakty z klientami, którzy często mają nierealne oczekiwania, bądź zmieniają koncepcję w końcowych etapach realizacji projektu. Pracując pod tak dużą presją nie trudno o potknięcie, opóźnienie w realizacji zlecenia. Szczególnie narażone są na to osoby, które mają problem z pracą pod presją czasu, z organizacją swojego czasu pracy.

Zwraca się również uwagę na fakt, że branża IT może zniechęcić do siebie te osoby, które zdecydowały się na podjęcie w niej zatrudnienia ze względu na obiecywane wynagrodzenie. Jeśli nie mamy umiejętności, pasji, a przede wszystkim nie jesteśmy w stanie poświęcić się temu co robimy, to nie mamy szans na wysokie zarobki w IT¹³³. To również może w wielu przypadkach być powodem wypalenia zawodowego i poczucia niespełnienia. Oczywiście praca w IT przynosi jedne z wyższych zarobków w porównaniu do wielu innych branż. Nie przychodzi to jednak łatwo i bez poświęcenia.

Podsumowując, możemy uznać, że przywołane we wcześniejszej części pracy czynniki najczęściej wskazywane jako wywołujące stres w miejscu pracy, dotyczą także pracowników branży IT. Presja czasu, natłok obowiązków, brak docenienia przez pracodawcę, a także krytyka, atmosfera w miejscu pracy, czy obawa przed utratą ciągłości zatrudnienia to czynniki, które w branży informatycznej występują i mają negatywny wpływ na pracowników. Praca z pozoru wydająca się dla wielu osób pracą marzeń, w rezultacie nie koniecznie taką właśnie jest. Warto się jednak zastanowić nad tym, czy w dzisiejszych czasach jesteśmy w stanie podjąć się jakiegokolwiek pracy bez stresu i ryzyka wypalenia

¹³² Wypalenie zawodowe programisty, <https://blog.it-leaders.pl/wypalenie-zawodowe-programisty/> (data odczytu 23.01.2021).

¹³³ Wypaleni informatycy, https://teamquest.pl/blog/216_wypaleni-informatycy (data odczytu 23.01.2021).



zawodowego tym bardziej, że według wielu osób stres wynikający z wykonywanej pracy jest zjawiskiem całkowicie naturalnym. W taki sposób stres postrzegają nie tylko pracownicy ale również pracodawcy. Podkreślają w swoich ogłoszeniach, że oczekują od kandydata na dane stanowisko umiejętności radzenia sobie ze stresem i pracy pod presją czasu.

2.5. Metody przeciwdziałania i radzenia sobie ze stresem przez pracowników

Praca w każdym zawodzie naraża nas w dzisiejszych czasach na stres i wypalenie zawodowe. Jak zostało to zauważone w poprzednim podrozdziale niniejszej pracy problem nie ominął również branży IT. Pomimo wysokich zarobków, możliwości ciągłego rozwoju, uczestnictwa w realizacji ciekawych przedsięwzięć, także w IT dochodzi do wypalenia zawodowego, pojawia się u pracowników stres. Celem tego podrozdziału pracy jest wskazanie sposobów radzenia sobie ze stresem. Przedstawione tutaj przykłady sprawdzą się nie tylko w branżach związanych z IT, ale także mogą być pomocne dla osób pracujących w innych zawodach.

Zazwyczaj podejmując tematykę stresu pracowniczego omawia się go z perspektywy pracownika, który musi nauczyć się mu przeciwdziałać i radzić sobie z nim. Słuszne wydaje się jednak zauważenie również roli pracodawcy w walce ze stresem. To przecież także w jego gestii powinno leżeć poznanie przyczyn stresu u pracowników, ponieważ ci którym on doskwiera z reguły nie są w stanie wykonywać swoich obowiązków w sposób efektywny. Przedsiębiorstwo zatrudniające pracowników powinno dostrzegać czynniki stresogenne, oraz ograniczać ich wpływ na zatrudnione w nim osoby. Firma może zorganizować szkolenia, spotkania, na których pracownicy dowiedzą się w jaki sposób radzić sobie z sytuacjami o nadmiernym obciążeniu emocjonalnym¹³⁴. Zanim jednak zostaną podjęte działania mające na celu walkę ze stresem wśród pracowników, należy uzyskać od nich jak najwięcej informacji na temat problemu. W tym celu przeprowadza się z nimi ankiety, bądź wywiady¹³⁵. Dopiero po zapoznaniu się z problemem możliwe jest podjęcie odpowiednich kroków. Pracodawca może przeciwdziałać sytuacjom stresowym poprawiając warunki pracy. Osoby, u których zauważalne jest przesilenie powinny mieć zmniejszoną ilość obowiązków. Należy dostosować ich miejsce i zakres wykonywanej pracy do posiadanych umiejętności.

¹³⁴ A. Kałwa-Rojczyk, *Stres pracowników...*, op. cit., s. 192.

¹³⁵ Jak radzić sobie ze stresem w środowisku pracy, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/97545/07040067%202.pdf> (data odczytu 31.01.2021).



Szczególnie należy w tym przypadku wziąć pod uwagę młodych pracowników, którzy nie posiadają wieloletniego doświadczenia. W przypadku pojawiającego się stresu ze względu na niedociążenie pracą, również warto dokonać zmiany stanowiska pracy. Należy jeszcze raz dokładnie przyjrzeć się kompetencjom danego pracownika i znaleźć takie stanowisko, gdzie dana osoba będzie mogła się wykazać¹³⁶. Oczywiście przedstawione sposoby przeciwdziałają i zmniejszają problem jakim jest stres wśród pracowników. Nie zawsze jest jednak możliwość zareagowania w opisany sposób, ponieważ na przykład przedsiębiorstwo nie posiada tak wielu stanowisk do obsadzenia, nie ma możliwości przeniesienia pracownika w inne miejsce, gdzie mógłby lepiej się sprawdzić.

Analizując literaturę związaną z tematyką stresu pracowniczego można dojść do wniosku, że przedsiębiorstwa nie podejmują się zbyt chętnie działań, które mają na celu wsparcie pracowników cierpiących na stres lub wypalenie zawodowe. W sporadycznych przypadkach tego typu działania mają miejsce jednak z różnych względów wydają się być niewystarczające i nie przynoszą zadowalających efektów. Z tego też powodu to sami pracownicy muszą starać się podjąć walkę z tym coraz powszechniejszym problemem, choć przy okazanym wsparciu przez pracodawcę jest to zapewne łatwiejsze.

Najczęściej wskazywanym czynnikiem stresogennym przez pracowników, bo aż w 39% jest presja czasu¹³⁷. W sporej ilości przypadków problem leży po stronie pracownika. Oczywiście pracodawca wymaga realizacji zadania w określonym przedziale czasu, jednak to często pracownicy nie potrafią w sposób efektywny zarządzać swoim czasem. Odkładanie spraw ważnych na później, problem z wyznaczaniem celów i priorytetowych zadań doprowadza w pewnym momencie do tego, że pracy jest po prostu za dużo¹³⁸. Pojawia się trudność z opanowaniem wszystkiego, co można zauważyć u niektórych pracowników IT. Wydaje im się, że mają spory zapas czasu. Korzystają więc z komunikatorów internetowych, przeglądają portale społecznościowe, przez co tracą go, zamiast spożytkować na wykonanie zleconego zadania. W innych branżach bywa podobnie, dlatego warto nauczyć się zarządzać czasem, aby móc go w pełni efektywnie wykorzystać.

¹³⁶ Jak radzić..., op. cit., <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/97545/07040067%202.pdf> (data odczytu 31.01.2021).

¹³⁷ Bezpieczeństwo..., op. cit., s. 23-24, <http://bezpiecniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> (data odczytu 22.01.2021).

¹³⁸ K. Mrozowicz, P. Halemba, Problemy..., op. cit., s. 194-195.



W radzeniu sobie ze stresem bardzo ważne jest odnalezienie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Oczywiście należy zwrócić uwagę na fakt, że umiejętność oddzielania życia prywatnego od zawodowego tak naprawdę mija się z dzisiejszym zapotrzebowaniem i oczekiwaniami rynku pracy. Od pracowników oczekuje się przecież nie tylko wysokich kompetencji ale również motywacji do ciągłej pracy, zdobywania nowych umiejętności, a także poświęcenia i umiejętności pracy w niemal ciągłym stresie¹³⁹. Celem pracy zawodowej jest samorozwój, ale także satysfakcja z jej wykonywania. Nie można doprowadzić do tego, aby wypełniała ona całe życie i nie gwarantowała odpoczynku, ponieważ przestanie satysfakcjonować. Stanie się natomiast powodem do frustracji i złości¹⁴⁰.

Znacznie łatwiej jest zapobiegać stresowi niż sobie z nim radzić. Podobnie jest również z wypaleniem zawodowym, z tego też właśnie powodu nie powinniśmy stawiać sobie zbyt wysokich wymagań, które później mogą okazać się niemożliwe do spełnienia. Należy podejmować pracę zgodną ze swoimi zainteresowaniami, zdobytą wiedzą, umiejętnościami¹⁴¹. Pracodawca również powinien powierzać swoim pracownikom takie zadania, które będą w stanie zrealizować. Z przeróżnych powodów nie zawsze jesteśmy jednak w stanie podjąć pracę w pełni zgodną z naszymi zainteresowaniami czy umiejętnościami¹⁴². To właśnie wtedy może pojawić się stres. Gdy problem ten wystąpi, to należy w odpowiedni sposób do niego podejść. Powinniśmy starać się postrzegać stres jako wyzwanie, a nie zagrożenie dla naszej osoby. Niektórzy są zdania, że stres działa na nich motywująco, jest nazywany stresem pozytywnym, dobrym. Warto spróbować zmienić nastawienie do sytuacji stresowych, przyjmować je na chłodno, co również będzie pomocne w pracy zawodowej. Duże znaczenie mają relacje interpersonalne¹⁴³. Przyjazna atmosfera w pracy motywuje do działania również w sytuacjach, gdy pojawia się problem z realizacją jakiegoś zadania. Pracodawca również powinien udzielać obiektywnych i konstruktywnych opinii na temat wykonywanej pracy. Jeśli pracownik wie, że robi coś w sposób prawidłowy, to nie stresuje się realizowanym zadaniem.

¹³⁹ I. Pilch, E. Turska, Propozycje pomocy w radzeniu sobie z zespołem wypalenia zawodowego, *Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal*, T. 14, nr 1, s. 73, <http://www.czasopismopsychologiczne.pl/files/articles/2008-14-propozycje-pomocy-w-radzeniu-sobie-z-zespoem-wypalenia-zawodowego.pdf> (data odczytu 30.01.2021).

¹⁴⁰ Tamże, s. 72.

¹⁴¹ M. Molenda, P. Hąbek, Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska. Sposoby przeciwdziałania, „Jakość i Bezpieczeństwo”, 2015, z. 3(15), s.63, http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-4c11842f-86ad-4905-8a69-717f5bed1d30/c/gembalska_SWIP_2015_3.pdf (data odczytu 30.01.2021).

¹⁴² Jak radzić sobie ze stresem w pracy? <https://www.nowafarmacja.pl/blog/jak-radzic-sobie-ze-stresem-w-pracy> (data odczytu 31.01.2021).

¹⁴³ M. Molenda, P. Hąbek, Wypalenie..., op. cit., s.64.



Podsumowując, pomimo tego, że stres był i jest obecny w życiu każdego człowieka, to należy w jak największym stopniu ograniczać występowanie tego zjawiska. Ważne dla pracowników jak i pracodawców wydaje się być przeciwdziałanie sytuacjom stresowym. Nie jest to oczywiście łatwe w dzisiejszych czasach. Na ile jest to możliwe powinniśmy określić swój zakres obowiązków, nauczyć się zarządzać czasem pracy, a także rozwinąć asertywną postawę. W niektórych przypadkach dobrym rozwiązaniem może okazać się zwiększenie dystansu w kontaktach międzyludzkich, jeśli okazują się one za bardzo wyczerpujące emocjonalnie¹⁴⁴. Ogromne znaczenie ma również poczucie wsparcia wśród najbliższych osób. Metod przeciwdziałania i radzenia sobie ze stresem jest wiele. Dużo zależy od wykonywanej pracy, a jeszcze więcej od osoby, która ją wykonuje i stara się minimalizować stres w swoim życiu zawodowym. Stres pomimo tego, że może motywować, to w dłuższej perspektywie czasu będzie uciążliwy dla każdego. Osiągnięcie harmonii między życiem zawodowym i prywatnym jest tym, do czego powinien dążyć tak naprawdę każdy, kto chce uniknąć zbędnego stresu w swojej pracy. Należy pamiętać również o tym, że niepotrzebnego stresu w wielu przypadkach jesteśmy w stanie uniknąć, organizując w odpowiedni sposób swoją pracę. Nie należy jednak zapominać o tym, że stres pojawia się w życiu każdego człowieka. Gdy już się pojawi, to nie warto zastanawiać się nad tym dlaczego nas to spotkało. Poczucie niesprawiedliwości jeszcze bardziej pogłębia negatywne emocje. Znacznie korzystniej jest skupić się na tym co możemy uczynić, aby daną sytuację odmienić z korzyścią dla siebie.

¹⁴⁴ J. Konczanin, Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015, s. 17.



ROZDZIAŁ 3. Identyfikacja stresu i wypalenia zawodowego w branży IT

3.1. Metodyka badań własnych

3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań

Analizując dostępne opracowania na temat stresu i wypalenia zawodowego można dojść do wniosku, że zjawiska te dotyczą praktycznie każdej grupy zawodowej¹⁴⁵. W literaturze związanej z branżą IT zauważamy, że problem dotyczy również tej branży. Pracownicy IT zmagają się w swojej pracy ze stresem i wypaleniem zawodowym co zostało przedstawione w poprzednim rozdziale niniejszej pracy. Trudno się jednak doszukać szczegółowych badań na temat wypalenia zawodowego i stresu dotyczących konkretnej grupy pracowników IT, a mianowicie programistów. Z tego też powodu za cel niniejszego badania obrano próbę rozpoznania zjawiska stresu jak również wypalenia zawodowego właśnie wśród osób wykonujących pracę programisty. Jak już we wcześniejszym rozdziale wspomniano, pracownicy branży IT nie są przekonani co do tego, że pozostaną w swoim zawodzie do emerytury¹⁴⁶. Nie planują tak długiej pracy w zawodzie, z jakiegoś powodu nie chcą tego robić, bądź obawiają się, że nie dadzą po prostu rady. Można przypuszczać, że wpływ na to ma stres, bądź praca pod presją czasu, czy też inne powody wynikające z warunków i organizacji pracy. Powody takiego staniu rzeczy mogą być oczywiście różne. Nie mamy miarodajnych badań na temat wypalenia zawodowego, a także stresu wśród programistów.

Celem badań podjętych przez autora pracy jest rozpoznanie problemu wypalenia zawodowego u programistów oraz wskazanie głównych czynników, które wpływają na pojawienie się tego zjawiska. Celem pośrednim lecz równie istotnym jest identyfikacja najbardziej stresogennych czynników, które występują w pracy programisty. Rozpoznając zagadnienia stresu i wypalenia zawodowego w kontekście teoretycznym autor skłania się ku tezie, że wypalenie zawodowe wśród programistów może być związane ze stażem w tym zawodzie. Podjęto więc próbę powiązania długości stażu pracy ze zjawiskiem wypalenia zawodowego. Zdecydowano się na takie rozwiązanie, ponieważ interesujące wydają się być badania wskazujące na to, że spora grupa osób z branży IT nie ma pewności co do swojej przyszłości w zawodzie. Prawdopodobnie wpływ na to ma zbyt intensywna praca

¹⁴⁵ E. Kędra, K. Sanak, Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek, <https://www.pzp.umed.wroc.pl/pdf/2013/3/2/119.pdf> s. 120, (data odczytu 01.02.2021).

¹⁴⁶ Badania..., op. cit., <https://cordis.europa.eu/article/id/32602-study-finds-it-experts-particularly-prone-to-work-stress/pl> (data odczytu 23.01.2021).



programistów. Im dłużej są w zawodzie, tym zwiększa się prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego.

Autor zastosował dobór próby oparty na metodzie kuli śnieżnej. Grupą respondentów są osoby wykonujące pracę programisty. Należy natomiast zaznaczyć, że zdecydowano się na szersze zbadanie problemu. Nie ograniczono się więc do jednego przedsiębiorstwa z branży IT. W grupie respondentów znajdować będą się osoby pracujące w różnych firmach. Istotne jest to, aby pracowały na stanowisku programisty. Po głębszej analizie zdecydowano się na uwzględnienie w metryczce sposobu zatrudnienia osób biorących udział w badaniu. Takie podejście wydaje się zasadne, ponieważ w przypadku samozatrudnienia mogą pojawić się inne czynniki stresogenne, niż u osób posiadających umowę o pracę. Wyniki badania pokażą, czy takie podejście rzeczywiście jest zasadne i czy występuje zróżnicowanie czynników stresogennych ze względu na formę zatrudnienia. W dzisiejszych czasach nadal uważa się, że posiadanie umowy o pracę daje poczucie bezpieczeństwa. Współpraca na zasadach B2B z roku na rok zyskuje jednak na popularności. Według niektórych danych nawet 30% programistów wykonuje swoją pracę w ramach samozatrudnienia. Nic zresztą dziwnego skoro ponad połowa czynnych zawodowo programistów jest zdania, że jest to rozwiązanie gwarantujące wyższe zarobki i większą możliwość rozwoju¹⁴⁷. Otrzymane rezultaty badania wskażą, która grupa pracowników IT częściej się stresuje, oraz co wywołuje u nich stres. Ankieta ma również za zadanie ustalić powiązanie między metodami zarządzania projektami w branży IT, a ich wpływem na poziom stresu u pracowników.

Zakres czasowy i terytorialny - badanie zostało zawężone tylko do osób wykonujących swoją pracę na terenie Polski, nie ma jednak znaczenia czy firma, dla której pracują prowadzi swoją działalność w Polsce, czy poza jej granicami, ponieważ część osób wykonuje swoją pracę w sposób całkowicie zdalny.

Na decyzję o wyborze grupy respondentów tj. programistów pracujących w Polsce wpływ miała trudność w pozyskaniu informacji od pracowników zagranicznych. Badanie przeprowadzono w dniach 22.02 - 01.03.2021r. Wzięło w nim udział 150 respondentów programistów.

Jednym z celów głównych badania jest identyfikacja czynników stresogennych w pracy pracowników branży IT - programistów. Należy zauważyć, że czynniki stresogenne

¹⁴⁷ Praca dla programistów. Branża IT coraz chętniej przechodzi na samozatrudnienie, <https://www.money.pl/gospodarka/praca-dla-programistow-branża-it-coraz-chetniej-przechodzi-na-samozatrudnienie-6356830056912513a.html> (data odczytu 02.02.2021)



pojawiające się podczas wykonywania pracy niekoniecznie będą wpływały na wypalenie zawodowe i niezadowolenie z wykonywanych obowiązków. Stres może działać motywująco i czasami może być pomocny w tym, aby pracownika mobilizować do działania. Zapoznając się z dostępnymi publikacjami na ten temat możemy spotkać się z opinią, że stres jest wpisany w wykonywany zawód, jest zjawiskiem całkowicie naturalnym. Takie zdanie ma 14% ankietowanych, którym zadano pytanie odnośnie stresu w miejscu wykonywania przez nich pracy. W tym przypadku jednak nie zawężono badania do konkretnej branży. W przywoływanym badaniu na temat stresu wypowiedzieli się pracownicy różnych branż¹⁴⁸.

Autora pracy zagadnienia stresu i wypalenia zawodowego interesują tylko w kontekście jednej grupy pracowników branży IT, a mianowicie programistów. Pracownicy ci często pracują w odmiennych warunkach jak inni informatycy i w pracy spotykają się z różnymi metodami zarządzania projektami, które mogą niwelować skutki presji czasu, czy inne niekorzystne czynniki organizacyjne. Otrzymane rezultaty będą pomocne w przeciwdziałaniu zjawisku wypalenia zawodowego, wskażą najbardziej stresogenne czynniki. Wyniki badania mogą być również punktem wyjścia do dalszych, szczegółowszych badań w przyszłości.

3.1.2. Hipotezy, pytania badawcze

Zapoznając się z wynikami różnych badań, a także z publikacjami na temat stresu i wypalenia zawodowego można stwierdzić, że zjawiska te występują również w branży informatycznej. Uwzględniając także własne obserwacje i doświadczenia nie sposób się z tym nie zgodzić.

Na pojawiające się wypalenie zawodowe wśród programistów wpływ mogą mieć czynniki stresogenne takie jak presja czasu, brak porozumienia z klientem, czy na przykład przesilenie pracą spowodowane zbyt dużą ilością obowiązków. Celem przeprowadzonego badania jest odnalezienie odpowiedzi na pytanie jakie czynniki wpływają najczęściej na problem wypalenia, ponieważ wszelkie badania dotyczą tylko i wyłącznie ogółu branży IT bez wyszczególnienia programistów. Zwraca się również uwagę na fakt, że zjawisko może być także w pewnym stopniu powiązane ze stażem pracy. Wypalenie może wynikać z monotonii, ze znużenia wykonywaną pracą. Istnieje więc duże prawdopodobieństwo, że im dłuższy staż pracy tym wyższe ryzyko pojawienia się właśnie wypalenia zawodowego. Warto

¹⁴⁸ Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019..., op. cit., s. 22.



również sprawdzić, czy na wypalenie wśród programistów ma wpływ zbyt niskie wynagrodzenie. Wiele młodych osób decydujących się na podjęcie pracy na tym stanowisku ma wygórowane wymagania co do swoich przyszłych dochodów. Nie każdy jest jednak w stanie poddać wymaganiom rynku. Osiągane wynagrodzenie programisty nie zawsze jest zgodne z jego oczekiwaniami. To może powodować zniechęcenie, frustracje.

Programiści podobnie jak pozostali pracownicy branży IT również spotykają się ze stresem, można przypuszczać, że nie w każdym przypadku wpływa on na pojawiające się wypalenie zawodowe. Stres może przecież działać w sposób motywujący, a pracownik może odbierać te zjawisko jako coś całkowicie naturalnego i oczywistego w wykonywanej przez siebie pracy. Z tego też powodu wyniki badania mają na celu wskazać występujące czynniki stresogenne ale również odpowiedzieć na pytanie, czy przeszkadzają one w wykonywanej pracy, czy doprowadzają do wypalenia zawodowego. Być może wpływają na pracownika w sposób mobilizujący i motywujący do działania.

W badaniu ważne jest również wykazanie, jak często programiści podlegają czynnikom stresogennym i czy mają one charakter incydentalny czy częsty. Należy mieć na uwadze, że długotrwałe, częste oddziaływanie czynników stresogennych wpływa w rezultacie na wypalenie zawodowe. Długotrwały stres w pracy może także doprowadzać do problemów z koncentracją, wpływać na popełnianie błędów, złą współpracę z innymi osobami, czy doprowadzać do przenoszenia frustracji do środowiska prywatnego. Badanie wykaże, czy programiści zmagają się ze stresem w swojej pracy, oraz z jaką częstotliwością występuje on w ich pracy.

Na potrzeby przeprowadzonego badania przyjęto kilka hipotez, które autor poprzez badanie stara się potwierdzić:

H1. Wraz ze zwiększającym się stażem pracy rośnie ryzyko wypalenia zawodowego u programistów. Termin wypalenia zawodowego rozumiany tu, jako utrata chęci i motywacji do dalszej pracy.

H2. Stres jest głównym czynnikiem doprowadzającym do wypalenia zawodowego wśród programistów.

H3. W branży IT najbardziej narażeni na stres są programiści z uwagi na presję czasu.

H4. Zastosowanie zwinnych metod zarządzania projektami zmniejsza ryzyko pojawienia się czynników stresogennych w pracy programistów.



H5. Osoby wykonujące pracę na zasadach B2B są bardziej narażone na stres i wypalenie zawodowe w porównaniu do pracowników z umową o pracę.

W przypadku pierwszej hipotezy badanie ma na celu dowiedzieć, że dłuższy staż pracy zwiększa ryzyko pojawienia się wypalenia zawodowego. Badanie wykaże czy jest to spowodowane długotrwałym zmaganiem się ze stresem w pracy, czy być może wpływ na to mają inne czynniki jak na przykład monotonia czy brak możliwości rozwoju.

W przypadku drugiej hipotezy badanie powinno wykazać, że stres doprowadza do wypalenia zawodowego. W szczególności, gdy jest zjawiskiem często pojawiającym się w pracy programisty. Trzecia hipoteza wskazuje natomiast najczęstszy czynnik stresogenny, którym zdaniem autora jest presja czasu. Nie można natomiast wykluczyć pojawienia się innych czynników, które także wywołują stres wśród programistów. Badanie wykaże jak istotny mają one wpływ na pojawienie się wypalenia zawodowego.

Kolejna, czwarta hipoteza zakłada, że zastosowanie zwinnych metod zarządzania projektami IT ułatwia pracę, co w rezultacie przekłada się na zmniejszenie sytuacji stresowych. Dobra organizacja pracy zmniejsza ryzyko występowania zjawiska stresu. Postawiono również hipotezę wskazującą, że pracownicy B2B są bardziej narażeni na stres i wypalenie zawodowe. Badanie pozwoli odpowiedzieć na pytanie czy rzeczywiście tak jest oraz sprawdzić, czy programiści B2B wskazują inne czynniki powodujące w ich przypadku stres.

Ze względu na przedstawione powyżej hipotezy zasadne wydaje się wyodrębnienie kilku szczegółowych pytań badawczych:

- Czy istnieje zależność między stażem pracy a wypaleniem zawodowym?
- Jakie czynniki związane z wykonywaniem zawodu programisty w największym stopniu wpływają na brak zadowolenia z pracy?
- Jakie sytuacje najczęściej wywołują stres u programistów?
- Czy stres działa na programistę motywująco czy przeszkadza w wykonywaniu obowiązków?
- Jak często stres występuje?
- Jakie metody zarządzania projektami wykorzystują w swojej pracy programiści? Metodę klasyczną czy podejście zwinne?



- Czy zastosowanie metod zwinnych jest powiązane z większym zadowoleniem z wykonywanej pracy i ze zmniejszeniem występowania czynników stresogennych?

3.1.3. Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym

Autor w badaniu wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego, która wspomaga badanie zjawisk społecznych i nadaje się do identyfikacji zjawiska stresu w branży IT. W celu przeprowadzenia badania zdecydowano się na wykorzystanie kwestionariusza ankiety. Ankieta jest kierowana do pracowników IT zatrudnionych na stanowisku programisty. Do badania sondażowego wykorzystano ankietę internetową. Przeprowadzenie ankiety za pomocą internetu ułatwia zgromadzenie pożądaných informacji. Badanie online jest również lepiej odbierane przez osoby należące do grupy badawczej. Chętniej zgadzają się na udział w badaniu, jeśli mogą wypełnić ankietę w dowolnym dla siebie czasie i w dogodnych warunkach. Ankieta online gwarantuje właśnie takie możliwości, a ponieważ programiści to osoby pracujące przy komputerze i korzystające z internetu, to wydaje się jak najbardziej uzasadniony wybór takiego sposobu zbierania danych.

Ankietowani zostali poinformowani o celu przeprowadzanego badania, a także o tym, że uczestnictwo w nim jest całkowicie dobrowolne. Gwarancja pełnej anonimowości dodatkowo zachęca do tego, aby wziąć udział w badaniu. Dzięki możliwościom jakie daje nam w dzisiejszych czasach dostęp do internetu mamy szansę dotrzeć do osób pracujących w różnych częściach naszego kraju. Ze względu na internetową formę ankiety istnieje ryzyko pewnych nieprawidłowości, być może braku szczerości pomimo wystosowania prośby o szczerą odpowiedź na zadane pytania. Aby jak najbardziej zminimalizować ryzyko błędnych wyników oraz otrzymania odpowiedzi od osób, które w rzeczywistości nie pracują na stanowisku programisty, zdecydowano się na dotarcie do uczestników badania dzięki zastosowaniu metody kuli śnieżnej. W metodzie kuli śnieżnej badacz dociera do kilku osób z danej populacji, w tym przypadku programistów, a następnie za pomocą zdobytych od nich informacji dociera do kolejnych członków badanej populacji¹⁴⁹.

Zgodnie z tą metodą przesłano ankiety do grupy znajomych osób pracujących na stanowisku programisty. Otrzymano również od nich informacje pomocne w dotarciu do kolejnych osób należących do tej społeczności. Wykorzystując komunikatory internetowe,

¹⁴⁹ K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 2013, Nr 4, s. 34-35, http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0bd21985-a77a-41a4-8385-a52a696910a8/c/jablonska_sobieraj_metodyka_4_2013.pdf (data odczytu 01.02.2021).



portale społecznościowe i kontakty uzyskane dzięki życzliwości osób biorących udział w badaniu, można dotrzeć do sporej ilości osób należących do grupy badawczej. Inną możliwością dotarcia do respondentów było udostępnienie ankiety w mediach społecznościowych, na forach i portalach związanych z branżą IT. Istniało jednak ryzyko, że zostanie ona wypełniona także przez osoby, które nie pracują jako programista. W celu zwiększenia wiarygodności wyników zdecydowano się na zastosowanie metody kuli śnieżnej. Wydaje się to trafny wybór, jeśli zależy nam na wynikach reprezentujących w sposób wiarygodny badaną populację.

Kwestionariusz ankiety składał się z 14 pytań (wraz z metryczką). Zawierał 5 pytań otwartych z możliwością podania własnej odpowiedzi, oraz 9 pytań zamkniętych. W metryczce uwzględniono takie zmienne, jak: wiek, staż, forma zatrudnienia. Kwestionariusz przeprowadzonej ankiety został dołączony do pracy jako załącznik nr 1.

3.2. Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród programistów

3.2.1. Charakterystyka respondentów

W przypadku każdego badania ankietowego istotne wydaje się być przedstawienie charakterystyki respondentów, którzy wzięli udział w badaniu. Wszyscy ankietowani wykonywali swoją pracę na stanowisku programisty. Nie zdecydowano się na rozróżnienie płci respondentów. W przeważającej większości są to jednak mężczyźni na co wskazują różnego rodzaju dane i badania ankietowe. Szacuje się, że 30% wszystkich pracowników polskiej branży IT to kobiety¹⁵⁰.

Respondenci w metryczce odpowiedzieli na pytania związane z ich wiekiem, stażem pracy na stanowisku programisty, oraz zapytano ich o aktualną formę zatrudnienia. Do udziału w badaniu udało się zachęcić 150 osób. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby mieszczące się w przedziale wiekowym 31-40 lat. W sumie jest to 50% wszystkich respondentów uczestniczących w niniejszym badaniu ankietowym. Warto w tym miejscu przypomnieć, że badanie dotyczy tylko i wyłącznie programistów. Jeśli spojrzymy na statystyki o średniej wieku ogółu pracowników IT, to możemy zauważyć, że najliczniejszą

¹⁵⁰ [Raport] Kobiety w IT 2020. Jak wygląda branża IT oczami kobiet?, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-kobiety-w-it-2020/> (data odczytu 20.02.2021).

grupą są specjaliści w przedziale wiekowym 25-30 lat¹⁵¹. Badanie realizowane na potrzeby tej pracy pokazuje natomiast, że pracę na stanowisku programisty realizują w większości osoby trochę starsze. Respondenci w wieku 25-30 lat stanowią 30% wszystkich programistów, którzy zdecydowali się wziąć udział w badaniu ankietowym. Możemy więc zauważyć, że jest to również liczna grupa specjalistów. Średnia wieku z ogółu specjalistów IT w przypadku programistów przesuwa się jednak o około 5 lat wzwyż.

Wśród programistów biorących udział w badaniu znalazły się również osoby stosunkowo młode, w wieku do 24 lat. W tej grupie znalazło się 10% wszystkich respondentów. Jest to niewielka ilość natomiast należy mieć tu na uwadze właśnie młody wiek tych osób. W tym wieku z reguły zdobywa się wiedzę i umiejętności, które dopiero umożliwią w przyszłości podjęcie pracy na stanowisku programisty. Niewiele osób może pochwalić się w tak młodym wieku pracą na tym stanowisku, co też ma swoje odzwierciedlenie w badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej pracy.

Kolejną grupą wiekową respondentów jest przedział 41-50 lat. Jest to także tylko 10% wszystkich osób ankietowanych. Taki stan rzeczy może wynikać z faktu, że w tym wieku wiele osób z uwagi na swoje doświadczenie zostaje kierownikami projektów, otrzymując inną propozycję pracy, przez co nie wykonują swoich obowiązków na stanowisku programisty. W tym miejscu również warto odnieść się do badań, które jasno wskazują na to, że pracownicy branży IT nie są pewni tego, czy będą wykonywać swoją pracę aż do emerytury. Istnieje więc duże prawdopodobieństwo, że z uwagi na warunki pracy, na wypalenie zawodowe bądź stres w miejscu pracy, podejmą decyzję o jej porzuceniu i zmianie. Wyniki uzyskane dzięki ankiecie pozwalają przypuszczać, że faktycznie w sporej ilości przypadków może mieć to miejsce. Faktyczne potwierdzenie wymaga jednak zgłębienia tematu i dokładniejszego przyjrzenia się programistom w wieku 41+. Faktem jest natomiast, że spośród respondentów niniejszego badania, osoby w wieku 41-50 lat to niewielka grupa programistów.

Dotarcie do respondentów nie wydawało się trudnym zadaniem. Głównie za sprawą sporej grupy znajomych z branży IT oraz wykorzystywaniu do tego celu portali społecznościowych. Pomimo tego, nie udało się niestety dotrzeć do osób w wieku powyżej 50 lat. Nie oznacza to jednak, że osób znajdujących się w tym wieku nie ma wśród

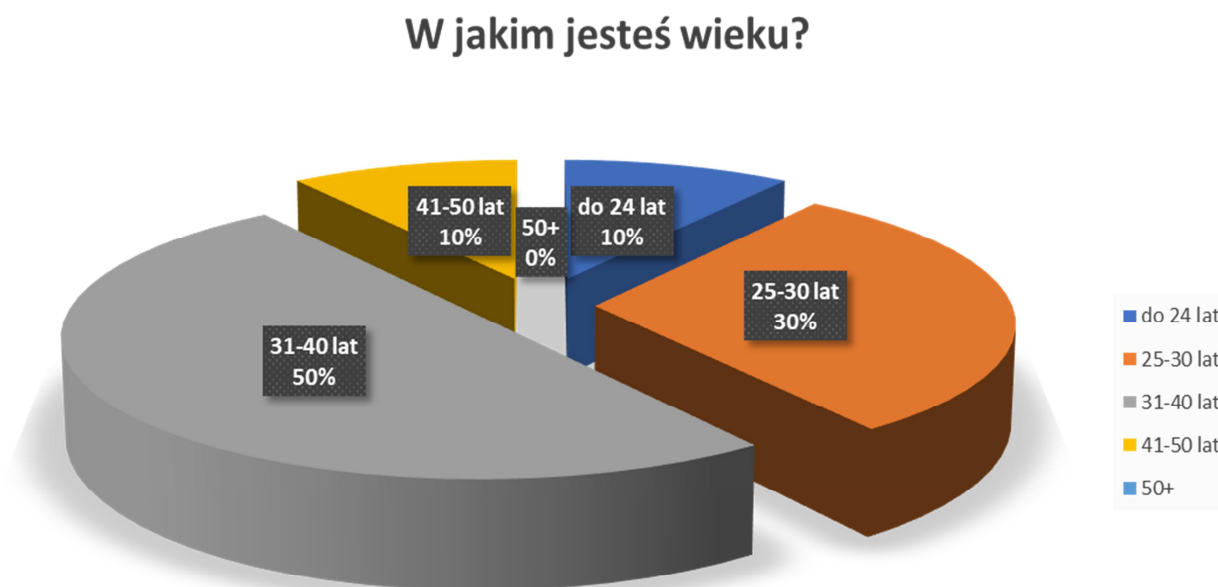
¹⁵¹ Badanie społeczności IT 2020, <https://bulldogjob.pl/it-report/2020> (data odczytu 20.02.2021).



programistów. Można natomiast podejrzewać, że jest ich stosunkowo niewiele. Zresztą badania pokazują, że osoby w wieku 46+ w branży IT to tylko 2,2%¹⁵². W przypadku przeprowadzonego badania nie można jednak wykluczać tego, że trudności z dotarciem do respondentów znajdujących się w wieku 50+ spowodowane były takimi czynnikami jak m.in. czas przeprowadzania badania, sposób dotarcia do grupy badawczej, czy ilość przeprowadzonych ankiet.

Strukturę wieku respondentów biorących udział w badaniu przedstawiono na znajdującym się poniżej wykresie 1.

Wykres 1. Struktura wieku respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Następne pytanie w metryczce dotyczyło stażu pracy na stanowisku programisty. Programiści z doświadczeniem do 3 lat stanowią aż 55% wszystkich respondentów biorących udział w badaniu. Najlicniejsza grupa to osoby, ze stażem pracy mieszczącym się w

¹⁵² Badanie społeczności IT 2020..., op. cit.

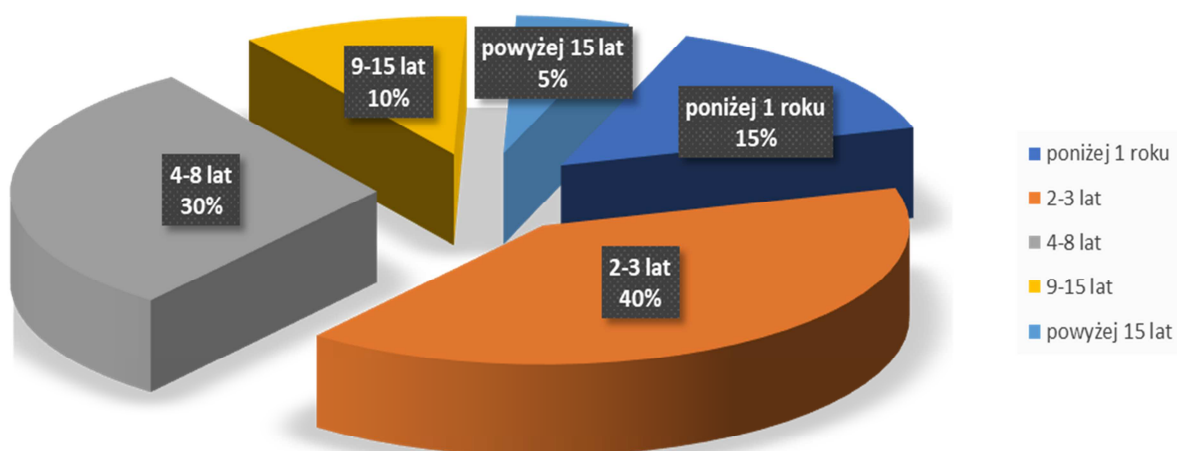
przedziale 2-3 lat. Jest to aż 40% wszystkich ankietowanych. Zaraz za nimi są pracownicy z trochę dłuższym stażem pracy od 4 do 8 lat, taką informację podało 30% respondentów.

Wraz ze wzrostem stażu pracy malała liczba respondentów, którzy mogliby pochwalić się dłuższym doświadczeniem na stanowisku programisty. Doświadczenie w wysokości 9-15 lat zadeklarowało tylko 10% badanych. Jeszcze mniejsza liczba mogła pochwalić się dłuższym stażem powyżej 15 lat. Było to w sumie 5% wszystkich respondentów. Oceniając doświadczenie programistów należy również wziąć pod uwagę ich wiek. Niewielka grupa osób pracujących na tym stanowisku przez ponad 15 lat może więc wynikać ze stosunkowo młodego wieku respondentów. Jak można zauważyć na wcześniejszym wykresie, programiści w wieku do 40 lat to w sumie 90% wszystkich osób, które wzięły udział w niniejszym badaniu.

Osoby z najkrótszym doświadczeniem, czyli poniżej 1 roku, to 15 % wszystkich respondentów. Jak więc wcześniej już zaznaczono większość respondentów to osoby z niewielkim doświadczeniem dopiero rozpoczynające swoją karierę w branży IT na stanowisku programisty. Długość stażu pracy wśród respondentów została przedstawiona na wykresie 2 znajdującym się poniżej.

Wykres 2. Staż pracy na stanowisku programisty

Jaki jest Twój staż pracy na stanowisku programisty?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

W interesujący sposób prezentuje się staż pracy w porównaniu do wieku programistów. Możemy zauważyć, że aż 35% ankietowanych w wieku 35+, to osoby z doświadczeniem

2-3 letnim. Dane mogą wskazywać na to, że osoby te zdecydowały się na zmianę dotychczasowego zatrudnienia i podjęły pracę na stanowisku programisty w dosyć późnym okresie swojego życia.

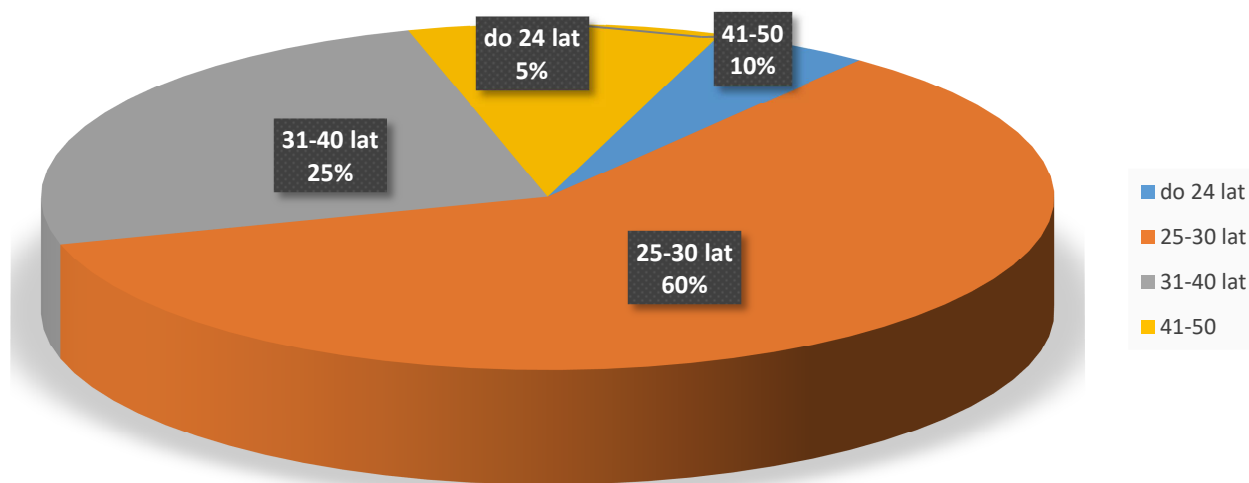
Warto zwrócić uwagę również na fakt, że najliczniejszą grupę programistów z doświadczeniem 2-3 letnim stanowią osoby w wieku 25-30 lat. Jest to w tym przypadku 60% wszystkich respondentów mogących pochwalić się takim stażem pracy.

25% ankietowanych ze stażem pracy 2-3 letnim to osoby w wieku 31-40 lat. W przypadku respondentów starszych w wieku 41-50 lat, jest to już tylko 10% wszystkich osób z takim doświadczeniem. Dojrzały wiek i krótki okres stażu pracy na stanowisku programisty mogą świadczyć o tym, że osoby te początkowo wykonywały inny zawód jednak z czasem zdecydowały się przebranżowić, doksztalcić i spróbować swoich sił właśnie w branży IT.

Analizując 2-3 letni staż pracy nie można nie zauważyć bardzo młodych osób w wieku do 24 lat. Respondenci znajdujący się w tym przedziale wiekowym również mogą pochwalić się kilkuletnim stażem pracy. Jest to jednak niewielka ilość spośród wszystkich ankietowanych. Wyniki ankiety wskazują, że 5% osób w wieku do 24 lat może pochwalić się już 2-3 letnim stażem pracy na stanowisku programisty. Dane dotyczące respondentów z doświadczeniem

2-3 letnim zostały przedstawione na wykresie 3.



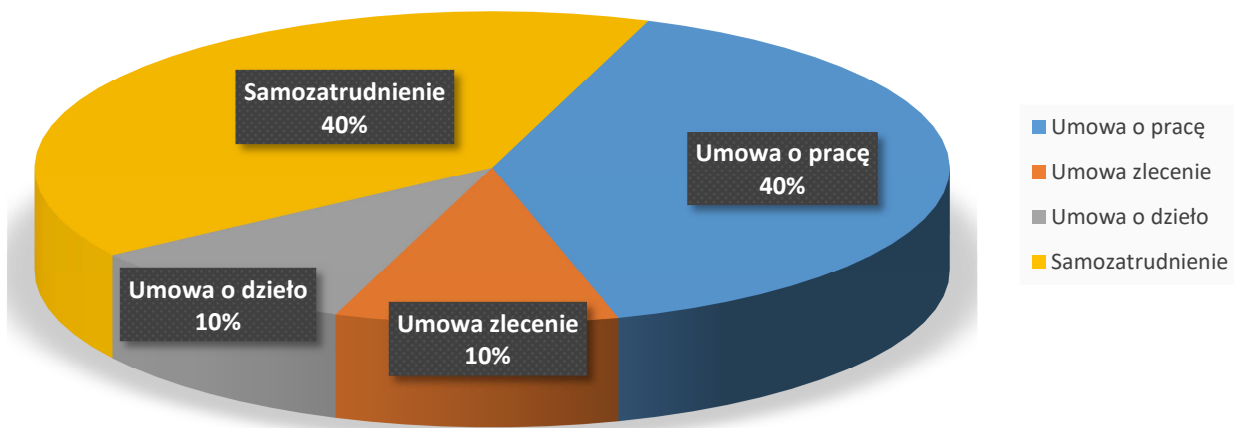


Wykres 3. Staż pracy 2-3 lata

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Respondenci oprócz wieku oraz stażu pracy zostali również poproszeni o wskazanie formy swojego zatrudnienia. W 20% respondenci wskazywali umowy o dzieło oraz umowy zlecenie. W większości przypadków były to jednak osoby z niewielkim stażem pracy poniżej 1 roku. Umowa o pracę jak i samozatrudnienie w przypadku respondentów biorących udział w badaniu wskazała taka sama liczba respondentów. Takie formy zatrudnienia wskazało po 40% badanych. Są to więc najpopularniejsze formy zatrudnienia wśród programistów. Warto zwrócić uwagę na samozatrudnienie, które jest szczególnie popularne wśród osób z dłuższym stażem pracy. Tę formę zatrudnienia wskazały osoby z dłuższym stażem tj. 4-8 lat pracy. Im dłuższy staż pracy, tym więcej osób decyduje się na taką formę zatrudnienia. Popularność samozatrudnienia nie powinno szczególnie dziwić, ponieważ jak wskazują różne źródła, programiści są świadomi tego, że właśnie taka forma zatrudnienia jest gwarancją wyższych dochodów¹⁵³. Dane dotyczące formy zatrudnienia zostały zaprezentowane na wykresie 4 oraz w tabeli 4.

¹⁵³ Praca dla programistów..., op. cit.



Wykres 4. Forma zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Tabela 4. Forma zatrudnienia według stażu pracy

Staż pracy	Forma zatrudnienia		
	Umowa o pracę	Samozatrudnienie	Umowa o dzieło/zlecenie
poniżej 1 roku	13%	-----	87%
2-3 lata	67%	18%	15%
4-8 lat	22%	76%	2%
9-15 lat	33%	67%	-----
powyżej 15 lat	29%	71%	-----



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

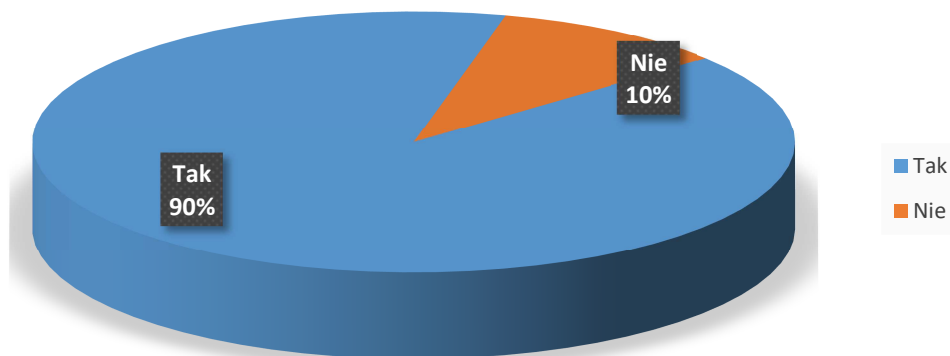
3.2.2. Analiza danych pozyskanych w badaniu ankietowym

Pierwsze pytanie po metryczce dotyczyło satysfakcji z wykonywanej pracy. Decydując się na realizację badań związanych z wypaleniem zawodowym nie można pominąć odczucia satysfakcji z wykonywanych obowiązków. Satysfakcja określa poczucie szczęścia w środowisku pracy. Poziom satysfakcji można określić badając oczekiwania pracownika oraz postrzeganie spełnienia tych oczekiwań. Im te różnice są mniejsze tym wyższy jest poziom zadowolenia, a więc i satysfakcja z wykonywanej pracy¹⁵⁴. Respondenci w 90% przypadków potwierdzili, że odczuwają satysfakcję z wykonywanych przez siebie obowiązków zawodowych. Tylko 10% spośród osób ankietowanych stwierdziło, że nie odczuwa satysfakcji wykonując swoją pracę. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na fakt, że nie sprecyzowano czy chodzi o satysfakcję odczuwaną w okresie udzielania odpowiedzi, czy o satysfakcję w ogóle. Wyniki jednoznacznie wskazują na to, że wśród programistów wskazujących na brak satysfakcji z pracy najliczniejszą grupą są osoby z niewielkim doświadczeniem, w granicach 1 roku. Jest to aż 67% wszystkich osób, które skarżą się na brak satysfakcji. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że jest to aż 43,4% programistów spośród wszystkich respondentów ze stażem pracy poniżej 1 roku. Satysfakcja z pracy została przedstawiona na wykresach 5 i 6 znajdujących się na tej i kolejnej stronie pracy, a także w tabeli 5.

Wykres 5. Satysfakcja z pracy

¹⁵⁴ M. Szymańska, K. Wolski, Satysfakcja z pracy a produktywność. Czy istnieje bezpośrednia zależność? <https://badaniahr.pl/biblioteka/satysfakcja-z-pracy-a-produktywnosc-czy-istnieje-bezposrednia-zaleznosc/44> (data odczytu 01.03.2021r).

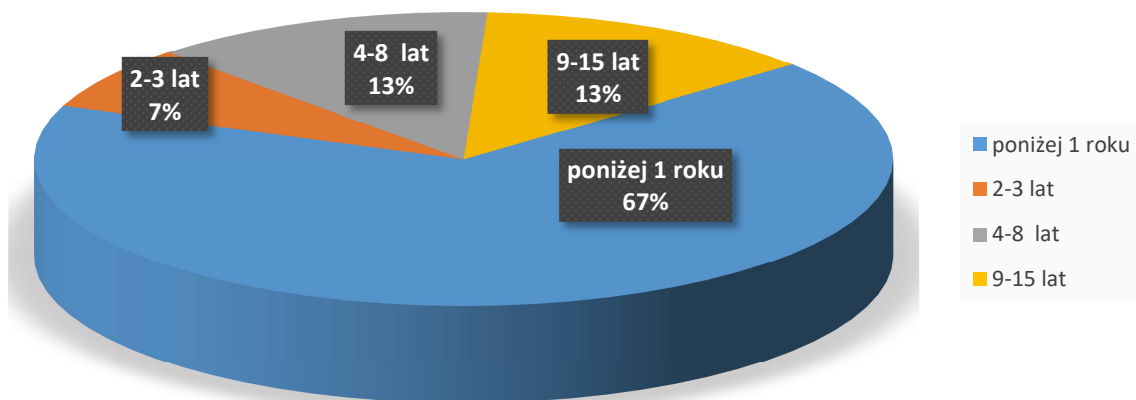
Czy czujesz satysfakcję z wykonywanej pracy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Wykres 6. Brak satysfakcji z pracy – według stażu pracy

Brak satysfakcji z pracy - według stażu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Tabela 5. Brak satysfakcji w grupie respondentów z uwagi na staż pracy

Staż pracy	Brak satysfakcji w danej grupie respondentów według stażu pracy.
poniżej 1 roku	43,4%
2-3 lata	1,6%
4-8 lat	4,4%
9-15 lat	13,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Jak można wywnioskować z tabeli 5, najczęściej na brak satysfakcji skarżą się osoby ze stażem pracy poniżej 1 roku, aż 43,4%. Może być to m.in spowodowane niespełnieniem ich oczekiwań co do wysokości wynagrodzenia. Osoby z tym stażem pracy w wielu przypadkach jako powód niezadowolenia wskazywały zbyt niskie wynagrodzenie. Możemy również zauważyć, że spośród wszystkich respondentów najrzadziej na brak satysfakcji z pracy skarżą się osoby z doświadczeniem 2-3 letnim. Wraz z rosnącym stażem pracy brak satysfakcji zaczyna wzrastać w danym przedziale stażu. Przyczyną może być wypalenie zawodowe, a także stres, z którym pracownicy muszą zmagać się w swojej pracy. Wraz ze wzrostem stażu pracy zwiększa się prawdopodobieństwo pojawienia się wypalenia zawodowego u programistów, co zostanie przedstawione w dalszej części pracy.

Osoby biorące udział w badaniu zostały zapytane o zjawisko wypalenia zawodowego. W sumie były to dwa pytania, na które odpowiedź miała wskazać, czy respondenci czują się w tej chwili dotknięci wypaleniem zawodowym, oraz czy mieli w przeszłości do czynienia z tym zjawiskiem.

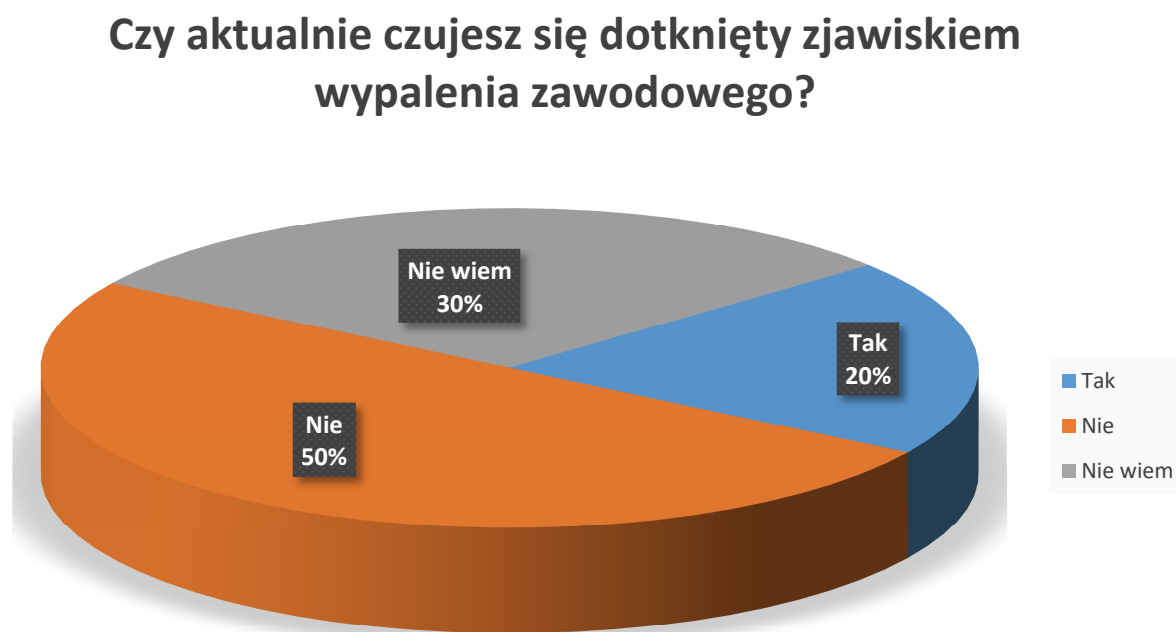
W trakcie wypełniania ankiety 50% respondentów stwierdziło, że nie czuje się dotkniętych w tym momencie wypaleniem zawodowym. Zjawisko wypalenia odczuwało natomiast 20% ankietowanych osób. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że spora część respondentów, bo aż 30% z nich odpowiedziało „nie wiem”. Oznacza to, że nie byli w stanie stwierdzić czy zmagają się w tej chwili z wypaleniem zawodowym, czy też nie. Odpowiedź „nie wiem” może wynikać z tego, że osoby te nie wiedzą dokładnie czym jest wypalenie zawodowe, nie znają jego definicji. Brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie



może również oznaczać, że respondenci znajdowali się na pograniczu wypalenia, co też nie pozwalało im wskazać konkretnej odpowiedzi. Im wcześniej jednak pracownik zda sobie sprawę z problemu, przyzna się sam przed sobą, że problem wypalenia dotyczy właśnie jego osoby, tym większa szansa, że w krótkim czasie poradzi sobie z tym niekorzystnym zjawiskiem¹⁵⁵.

Na kolejnej stronie został umieszczony wykres 7, prezentujący panujące aktualnie wśród respondentów odczucia na temat wypalenia zawodowego.

Wykres 7. Aktualne odczucia na temat wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Warto zwrócić uwagę na to, że aż 70% respondentów potwierdziło wystąpienie wypalenia zawodowego w przeszłości. Możemy więc zauważyć jak powszechne wśród programistów jest to zjawisko. Pomimo tego, że tylko 20% respondentów zmaga się w trakcie

¹⁵⁵ I. Tur, Wypalenie..., op. cit., (data odczytu 25.01.2021).

niniejszego badania z wypaleniem zawodowym, to aż 70% miało z nim do czynienia. Zdobyte w trakcie realizacji badania dane są potwierdzeniem tego, że wypalenie zawodowe w ogromnym stopniu dotyczy również programistów. Warto zwrócić uwagę na to, że 20% ankietowanych nie było natomiast w stanie odpowiedzieć na postawione pytanie. Wśród respondentów znalazła się również grupa osób, które nigdy nie miały do czynienia ze zjawiskiem wypalenia zawodowego. Jest to 10% wszystkich ankietowanych. Dane dotyczące wypalenia zawodowego w przeszłości zostały zaprezentowane na wykresie 8 znajdującym się na kolejnej stronie.

Wykres 8. Pytanie na temat wypalenia zawodowego w przeszłości



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

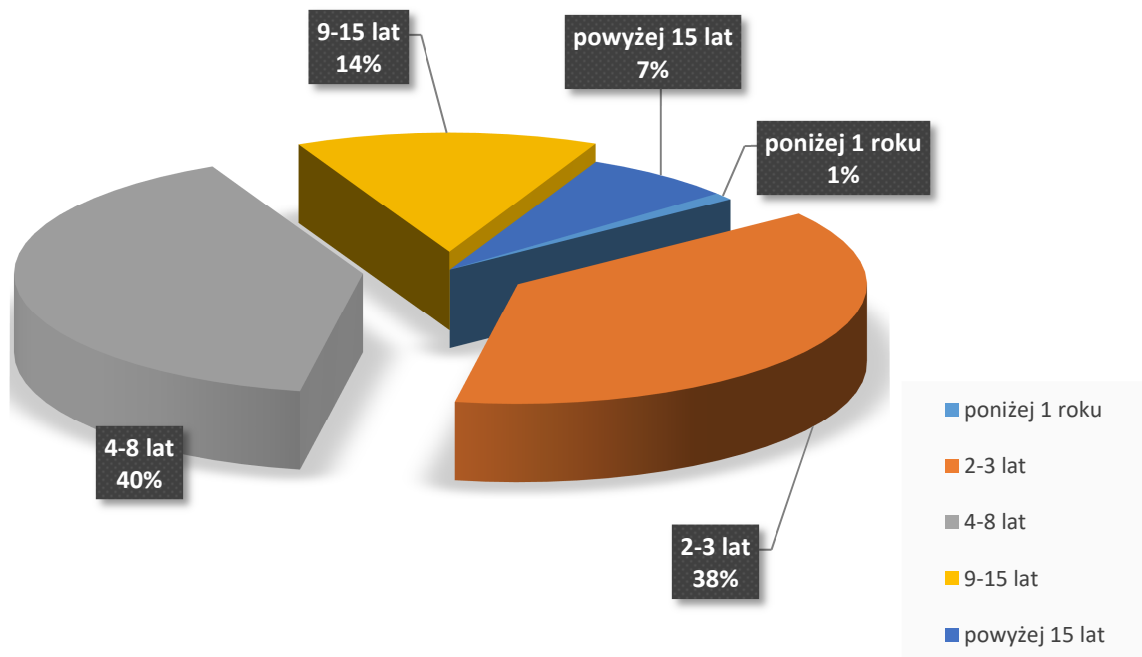
Pomimo tego, że połowa respondentów nie zmagają się z problemem wypalenia aktualnie, to w przeważającej większości przypadków takie zmagania miały miejsce w przeszłości. Pociuszający natomiast może być fakt, że chociaż 10% ankietowanych jest zdania, że zjawisko wypalenia zawodowego nigdy ich nie dotyczyło.

Analizując zgromadzone dane zauważa się, że wśród osób odczuwających wypalenie zawodowe w przeszłości, większość stanowią osoby ze stażem pracy mieszczącym się w przedziale 4-8 lat, jest to około 40% respondentów zgłaszających obcowanie z tym zjawiskiem. W przypadku stażu pracy 2-3 letniego, aż 38% ankietowanych potwierdziło, że miało do czynienia z wypaleniem zawodowym. Na poziomie 1% wypada zjawisko wypalenia u osób ze stażem pracy poniżej 1 roku. Osoby mogące się natomiast pochwalić 9-15 letnim doświadczeniem na stanowisku programisty, to w tym przypadku 14% wszystkich respondentów dotkniętych kiedykolwiek wypaleniem zawodowym. Nie można przy tym nie zwrócić uwagi na fakt, że wszystkie osoby z doświadczeniem powyżej 15 lat przyznały się do problemów z wypaleniem zawodowym (7% wszystkich dotkniętych kiedykolwiek wypaleniem).

Wykres 9. Osoby odpowiadające twierdząco na pytanie o wypalenie zawodowe w przeszłości – według stażu pracy



Osoby kiedykolwiek odczuwające wypalenie zawodowe - według stażu pracy

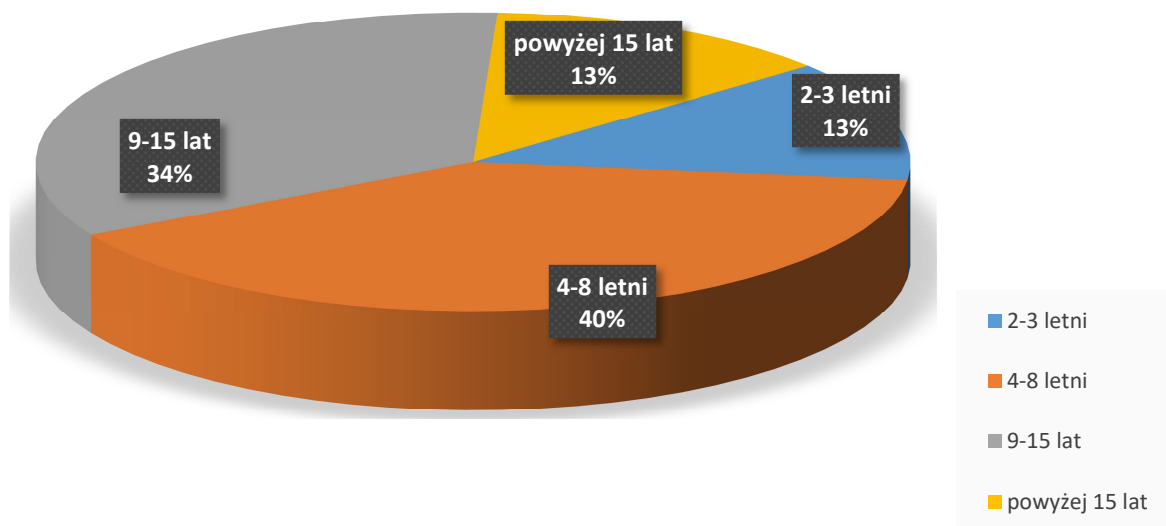


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

W przypadku aktualnego poczucia wypalenia zawodowego, wśród osób dotkniętych tym zjawiskiem najliczniejszą grupą są pracownicy ze stażem 4-8 letnim (40%). W drugiej kolejności są to osoby z 9-15 letnim doświadczeniem (34%). Na podobnym poziomie, w granicach 13% respondentów zmagających się aktualnie z wypaleniem zawodowym znajdują się programiści z 2-3 letnim stażem pracy jak i ci znacznie bardziej doświadczeni, powyżej 15 lat. Opisane dane zostały zaprezentowane na wykresie 10.

Wykres 10. Aktualnie dotknięci wypaleniem zawodowym – według stażu pracy

Aktualnie zmagający się z wypaleniem zawodowym - według stażu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Analizując odpowiedzi uzyskane od respondentów warto zwrócić uwagę na programistów z doświadczeniem powyżej 15 lat. Zgodnie ze zgromadzonymi danymi jest to tylko 13% wszystkich biorących udział w badaniu programistów, którzy aktualnie zmagają się z wypaleniem zawodowym. Jeżeli natomiast przeanalizujemy te dane nakładając je na ogół respondentów z tak wysokim doświadczeniem to zauważymy, że jest to aż 57% wszystkich ankietowanych ze stażem pracy powyżej 15 lat. Dane te są bardzo niepokojące i obrazują trudną sytuację doświadczonych pracowników branży IT. Badanie pokazuje, że ponad połowa programistów ze stażem powyżej 15 lat zмага się w tej chwili ze zjawiskiem wypalenia zawodowego.

Nie mniej niepokojąco prezentują się dane dotyczące osób z doświadczeniem 9-15 letnim. Według danych zaprezentowanych na powyższym wykresie osoby z takim doświadczeniem stanowią 34% wszystkich dotkniętych w tej chwili wypaleniem zawodowym. Należy jednak zauważyć, że jest to, aż 67% wszystkich respondentów z tak długim stażem pracy na stanowisku programisty.

Odnosząc się do wcześniejszych danych należy również wspomnieć o tym, że 100% respondentów ze stażem pracy 9-15 letnim, oraz doświadczeniem powyżej 15 lat przyznało się do tego, że w przeszłości musiało zmierzyć się z wypaleniem zawodowym. Dane te są bardzo niepokojące i utwierdzają tylko w przekonaniu, że im staż pracy jest dłuższy tym trudniej będzie uniknąć wypalenia zawodowego, a może nawet jego uniknięcie będzie w pewnym momencie niemożliwe.

Respondenci, którzy zostali dotknięci zjawiskiem wypalenia zawodowego wskazali przyczyny, które według nich do niego doprowadziły. Osoby biorące udział w badaniu mogły wybrać z kilku dostępnych przyczyn bądź podać własną. Każda osoba mogła wskazać kilka powodów doprowadzających w jej przypadku do wypalenia zawodowego. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią był stres, wskazały na taką przyczynę aż 84 osoby. Na drugim miejscu znalazło się przesilenie nadmiarem obowiązków – 52 osoby. Niewiele mniej osób za jedną z przyczyn wypalenia zawodowego zdecydowało się uznać poczucie bezcelowości wykonywanych obowiązków – 42 osoby. Po 21 osób wskazało również na rutynę w pracy i zbyt małe zarobki, które w ich opinii są nieproporcjonalne do nakładów pracy.

Wykres 11. Przyczyny wypalenia zawodowego



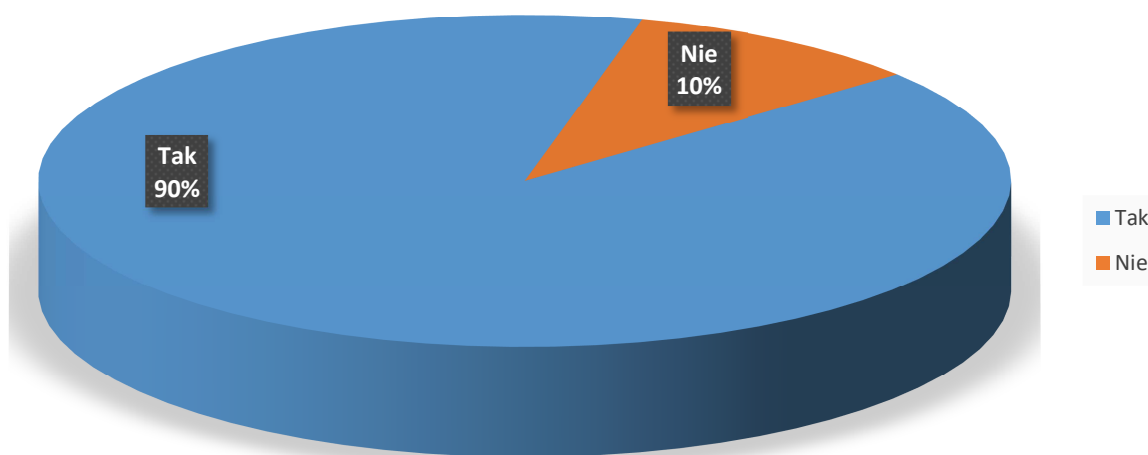
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego



Jedno z pytań skierowanych do respondentów dotyczyło stresu w pracy. Zapytano czy mają w swojej pracy do czynienia ze stresem. Wśród osób biorących udział w badaniu, aż 90% odpowiedziało, że w ich pracy stres występuje. Nie powinno to zresztą dziwić skoro odpowiadając na pytanie dotyczące czynników doprowadzających do wypalenia zawodowego najczęściej wskazywaną odpowiedzią był właśnie stres. Spoglądając na poniższy wykres prezentujący odpowiedzi na pytanie o stres w pracy można dojść do wniosku, że podobnie jak w przypadku wielu innych zawodów, tak również u programistów jest to nieodłączny element ich pracy.

Wykres 12. Stres w pracy

Czy masz do czynienia ze stresem w pracy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Osobom biorącym udział w badaniu zadano także pytanie dotyczące częstotliwości występowania stresu w ich pracy. Oczywiście pytanie było kierowane do tych osób, które mają do czynienia w swojej pracy ze stresem. W przeważającej większości znalazły się osoby odpowiadające, że stres pojawia się w pracy bardzo często. Taką odpowiedź wskazało, aż 80% respondentów. Fakt ten jest niepokojący, choć oczywiście w tym przypadku

pocieszające może być to, że nikt nie zмага się ze stresem ciągle, przez cały czas. W przypadku 20% respondentów stres pojawia się stosunkowo rzadko. W roku 2019 przygotowano raport „Bezpieczeństwo Pracy w Polsce”, w którym ujęto częstotliwość występowania stresu u pracowników biurowych i umysłowych. Według wspomnianego raportu 42% pracowników często zмага się ze stresem w pracy. Rzadko do czynienia z nim ma około 29%, natomiast w przypadku 14% pracowników stres jest obecny cały czas¹⁵⁶. Porównując wspomniany raport z wynikami z ankiety największą różnicę zauważamy w bardzo częstym odczuwaniu stresu w miejscu pracy. Programiści niemal dwukrotnie częściej zmagają się z taką częstotliwością występowania stresu.

Wykres 13. Częstotliwość występowania stresu

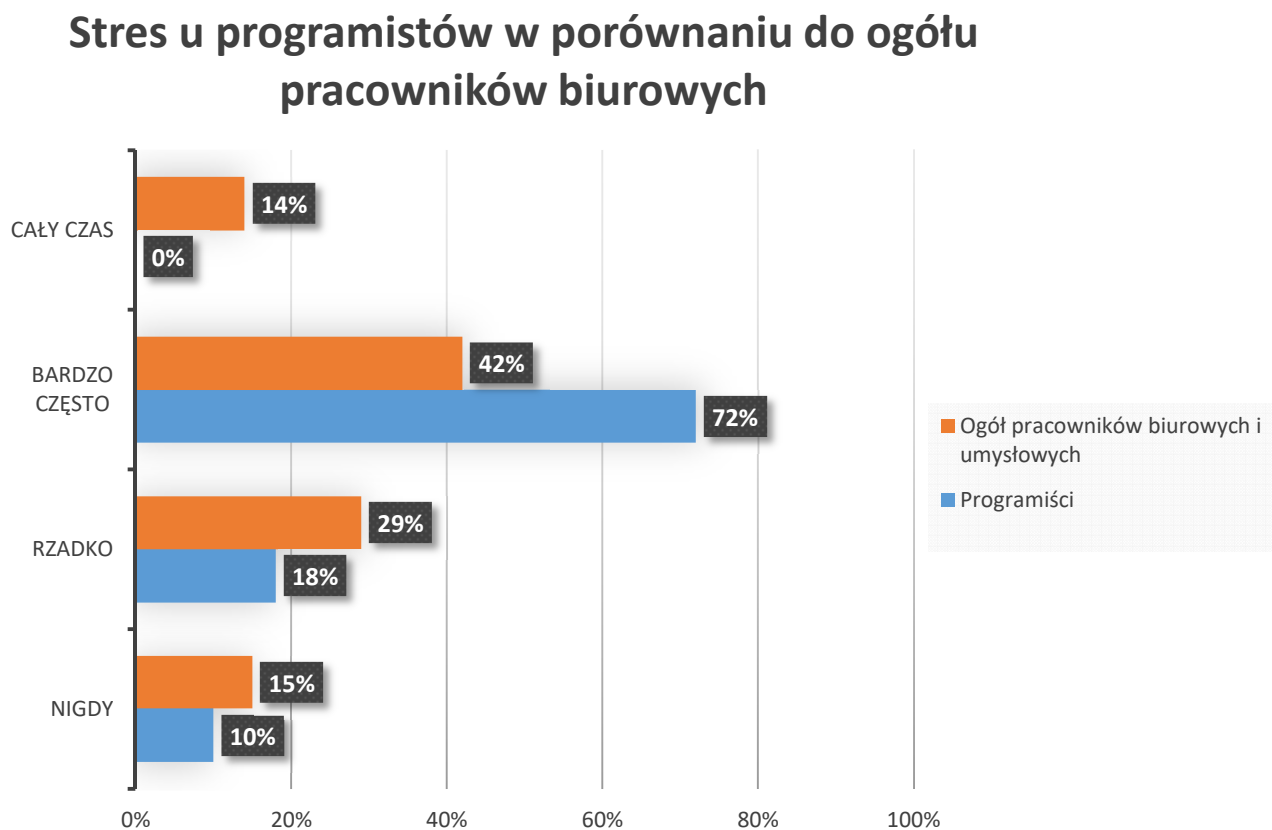


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

¹⁵⁶ Zestresowany jak Polak. 85% pracowników odczuwa stres w pracy, <https://hrnews.pl/zestresowany-jak-polak-85-pracownikow-odczuwa-stres-w-pracy/> (data odczytu 02.03.2021).

Na znajdującym się poniżej wykresie 14 porównano dane dotyczące częstotliwości występowania stresu u programistów z danymi z dotyczącymi ogółu pracowników biurowych i umysłowych. W przypadku tego wykresu wzięto również pod uwagę respondentów, którzy zadeklarowali, że nie mają do czynienia ze stresem w swoim miejscu pracy.

Wykres 14. Stres porównanie programistów z ogółem pracowników biurowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego oraz: Zestresowany jak..., op. cit., (data odczytu 02.03.2021)

Osoby mierzące się w swojej pracy ze stresem zostały poproszone o podanie czynników, które najczęściej w ich przypadku do niego doprowadzają. Wśród zaproponowanych odpowiedzi znalazła się presja czasu, zbyt duża ilość obowiązków, nieprzyjemna atmosfera w pracy, a także zbyt duża odpowiedzialność i obawa przed utratą

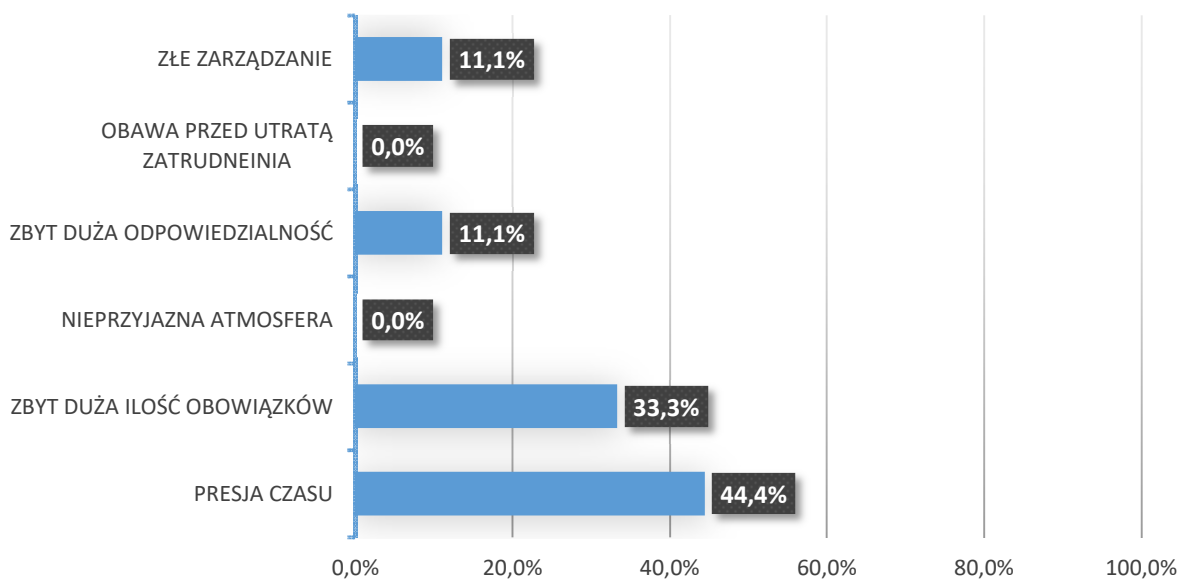
zatrudnienia. Respondenci mieli również możliwość podania innej przyczyny, która nie została ujęta w ankiecie natomiast w ich przypadku doprowadza do wystąpienia stresu.

Co w takim razie powoduje stres u programistów biorących udział w badaniu? Najczęściej do stresu doprowadza presja czasu. Wskazało ją aż 44,4% ankietowanych. Na drugim miejscu natomiast znalazła się zbyt duża ilość obowiązków. Programiści czują się przeciążeni pracą, co powoduje, że się nią stresują. Na zbyt dużą ilość obowiązków skarżyło się w tym przypadku 33,3% programistów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że nikt z ankietowanych za przyczynę stresu nie wskazał obawy przed utratą zatrudnienia. Świadczy to o tym, że programiści doskonale zdają sobie sprawę z tego jak pożądaną i poszukiwaną grupą specjalistów są na rynku pracy.

Respondenci biorący udział w badaniu skorzystali z możliwości podania własnego czynnika wywołującego u nich stres w pracy. Wskazano na niewłaściwe zarządzanie w trakcie realizacji projektów IT. Złe zarządzanie doprowadza do stresu u 11,1% ankietowanych. Omówione dane zostały zaprezentowane na wykresie 15.

Wykres 15. Przyczyny stresu w pracy

Co powoduje u Ciebie stres w pracy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego



Stres wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Może mieć oczywiście działanie motywujące ale w większości przypadków kojarzy się nam negatywnie. Zapytano więc respondentów o to, w jaki sposób stres wpływa na ich pracę. Czy w przypadku programistów działa motywująco czy może wręcz przeciwnie, przeszkadza i utrudnia wykonywanie obowiązków?

Respondenci mieli cztery warianty odpowiedzi. Mogli opowiedzieć się za negatywnym działaniem stresu, za jego motywacją do dalszej pracy, a także uznać, że nie ma on wpływu na ich pracę. Badanym umożliwiono również podanie własnej odpowiedzi. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nikt z ankietowanych nie zadeklarował, że stres nie ma wpływu na jego pracę. Wszyscy więc zgodnie uznali, że w jakimś stopniu wpływa na funkcjonowanie pracownika w miejscu pracy.

Stres przez 20% respondentów jest odbierany jako zjawisko motywujące do pracy. Można więc uznać, że w tym przypadku jest on odbierany w sposób pozytywny. Warto także podkreślić, że wśród osób, na które stres działa w sposób motywujący, aż 20% to pracownicy spotykający się z tym zjawiskiem bardzo często co też podkreślali w trakcie realizacji badania.

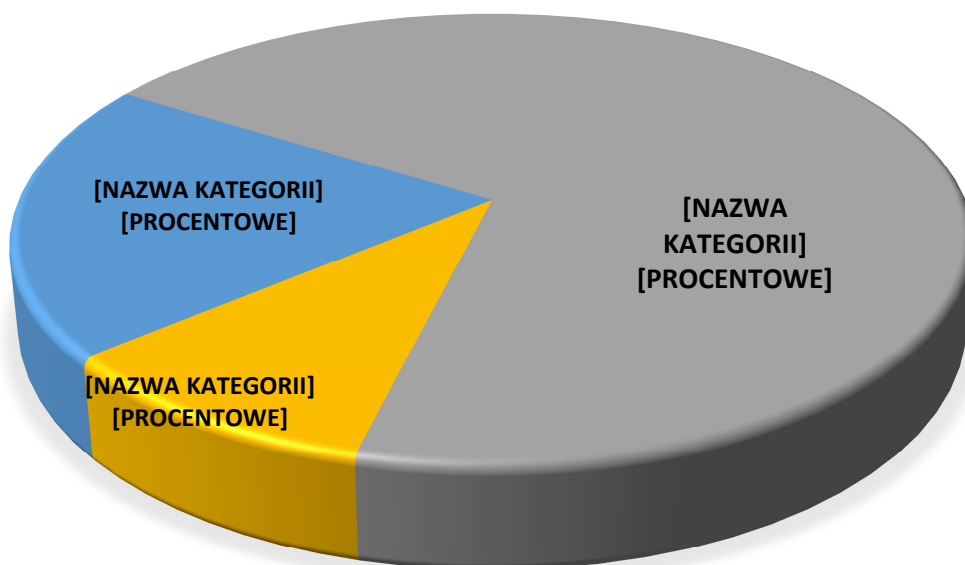
W znacznej większości respondenci twierdzili jednak, że stres przeszkadza w wykonywaniu powierzonych im obowiązków. Taką odpowiedź zaznaczyło, aż 70% ankietowanych. W 10% przypadków programiści odpowiadali, że stres działa na nich w różny, odmienny sposób w zależności od jego ilości i natężenia. Jeśli nie jest on silny i częsty, to może działać motywująco. Jeśli natomiast przybiera na sile i czasie działania, to zaczyna przeszkadzać i być zjawiskiem uciążliwym.

Wpływ stresu na pracę programistów został zaprezentowany na wykresie 16 znajdującym się na kolejnej stronie niniejszej pracy.



Wykres 16. Wpływ stresu na pracę

W JAKI SPOSÓB STRES WPŁYWA NA TWOJĄ PRACĘ?

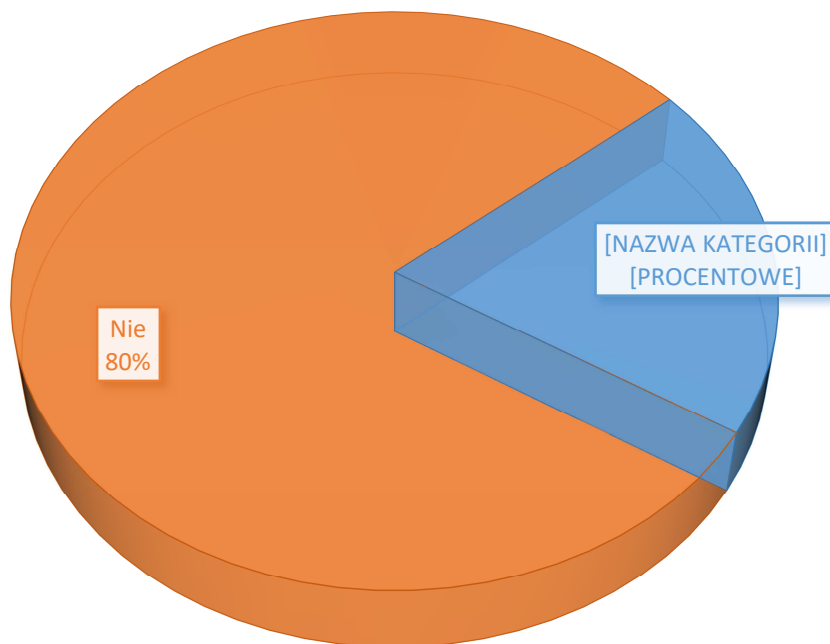


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

W ankiecie zapytano respondentów o satysfakcję z wykonywanej pracy, co zostało przedstawione na wykresie 5. W 90% przypadków odpowiedź wskazywała, że programista jest usatysfakcjonowany tym co robi zawodowo. Z tego też powodu istotne wydaje się odnalezienie odpowiedzi na pytanie czy satysfakcja jest równoznaczna z ciągłym zadowoleniem z pracy. Okazało się, że tylko 20% respondentów to osoby zawsze zadowolone ze swojej pracy. Na pojawiający się czasami brak zadowolenia z wykonywanych obowiązków skarży się natomiast, aż 80% ankietowanych. Można więc wywnioskować, że pomimo tego, że w większości przypadków programiści czują satysfakcję z realizowanych przez siebie projektów, wykonywanych zadań, to nie zawsze są zadowoleni z pracy. Dane zostały zaprezentowane na wykresie 17.

Wykres 17. Zadowolenie z wykonywanej pracy

CZY ZAWSZE JESTEŚ ZADOWOLONY Z WYKONYWANEJ PRACY?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

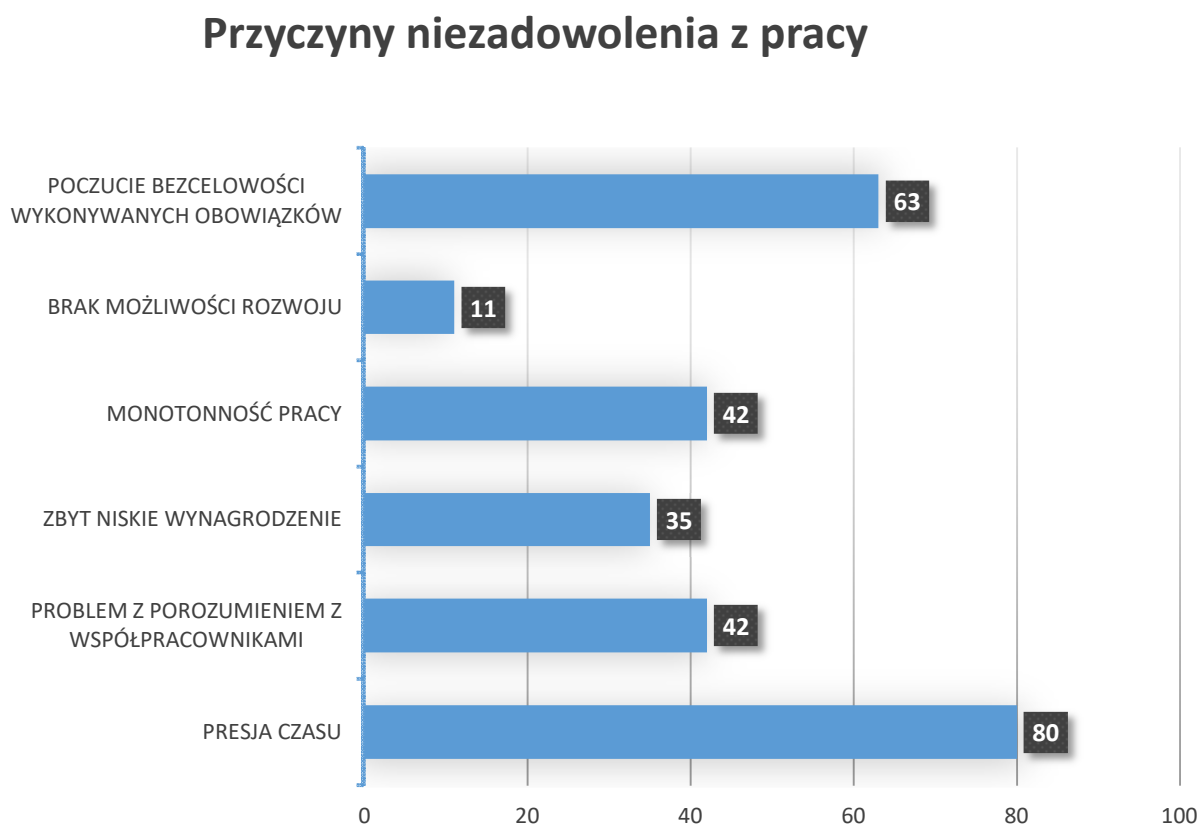
Respondentów, którzy przyznali się do niezadowolenia z pracy poproszono o wskazanie przyczyn takiego stanu rzeczy. Osoby biorące udział w badaniu mogły wybrać odpowiedź z kilku dostępnych wariantów bądź wprowadzić swoją własną. Wybór ankietowanych nie został ograniczony do jednej przyczyny. Umożliwiono im wskazanie kilku czynników, które w ich przypadku mogą wpływać na niezadowolenie z wykonywanej pracy.

Najczęściej wskazywaną przyczyną niezadowolenia z pracy była presja czasu. Wskazało ją aż 80 respondentów, czyli ponad połowa wszystkich osób biorących udział w badaniu. Warto także w tym miejscu przypomnieć, że presja czasu jest uznawana za główną

przyczynę stresu u programistów co potwierdziło 44,4% ankietowanych zmagających się ze stresem w miejscu pracy¹⁵⁷.

Drugą również licznie wskazywaną przyczyną niezadowolenia z pracy było poczucie bezcelowości wykonywanych obowiązków. Aż 63 osoby potwierdziły, że zdarza się zlecanie im zadań nie mających większego sensu co powoduje niezadowolenie. Wśród pozostałych przyczyn znalazła się monotonność pracy wskazywana w 42 przypadkach, zbyt niskie wynagrodzenie, które zaznaczyły 32 osoby, oraz problem z dojściem do porozumienia z współpracownikami – 42 osoby. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że do niezadowolenia z pracy doprowadzić może także brak możliwości rozwoju. U 11 osób pojawiła się właśnie taka odpowiedź. Zgromadzone dane zostały zaprezentowane na wykresie 18.

Wykres 18. Przyczyny niezadowolenia z pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

¹⁵⁷ Wykres 15. Przyczyny stresu w pracy.



W niniejszej pracy zaprezentowano metodę klasyczną oraz podejście zwinne do zarządzania projektami w branży IT. Autor badania zakładał na podstawie własnego doświadczenia, że metody te mogą sprzyjać lepszej organizacji pracy programistów, co skutkować będzie mniejszym obciążeniem i mniejszym stresem. Zapytano więc respondentów o to, jakie metody zarządzania projektami są wykorzystywane w ich pracy. Warto w tym miejscu przypomnieć, że według danych uzyskanych w trakcie badania, część respondentów za przyczynę stresu podała właśnie złe zarządzanie. Stres jest natomiast główną przyczyną wypalenia zawodowego u programistów, co ankietowani potwierdzili swoimi odpowiedziami. Aż 84 osoby, czyli 80% osób kiedykolwiek dotkniętych wypaleniem zawodowym potwierdziło, że wpływ na pojawienie się tego niekorzystnego zjawiska miał właśnie stres w pracy.

Osoby biorące udział w ankiecie w połowie przypadków wskazały na metody zwinne zarządzania projektami. Spora grupa respondentów przyznała, że w ich pracy nie są stosowane żadne metody zarządzania projektami. Jest to 40% ankietowanych. Udzielający odpowiedzi w 10% wskazywali także na metodę klasyczną.

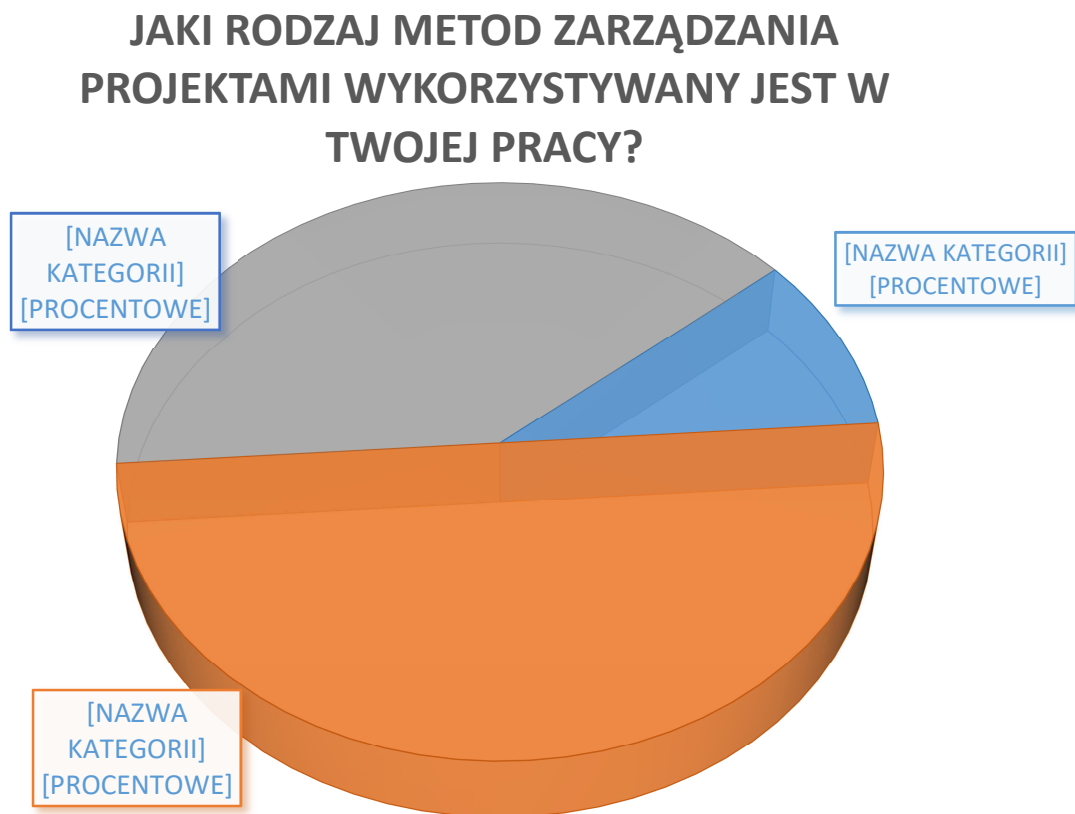
Należy zwrócić uwagę na fakt, że wśród osób niestosujących żadnej metody zarządzania projektami w 75% znajdują programiści w wieku 31-40 lat. Powodem oczywiście mogą być przyzwyczajenia danej grupy wiekowej. Warto też zauważyć, że prawdopodobnie w wielu przypadkach respondenci nie mają wpływu na sposób zarządzania projektami, w których biorą czynny udział. Istotne wydaje się również to, że wszyscy respondenci, którzy wskazali, że nie stosują żadnej metodologii w swojej pracy zmagają się ze stresem pracowniczym. Co więcej, występuje on u nich bardzo często. Kolejną ważną informacją jest fakt, że aż 75% osób należących do tej grupy programistów zmagало się już w przeszłości z wypaleniem zawodowym. W chwili realizacji niniejszego badania 50% osób niestosujących żadnej metodologii zarządzania projektami zmagало się z wypaleniem zawodowym.

Oczywiście po analizie tylko tej jednej grupy programistów trudno wywnioskować, czy brak metod zarządzania projektami zwiększa ryzyko wystąpienia zjawiska wypalenia zawodowego. Dokładniejsze wyniki zostaną zaprezentowane w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy. Zauważalne w tym momencie jest natomiast to, że spory odsetek osób nie stosujących żadnej metodologii zarządzania projektami zmagало, bądź zmagало się w przeszłości z wypaleniem zawodowym.



Na wykresie 19 zaprezentowano wykorzystywane przez programistów metody zarządzania projektami.

Wykres 19. Wykorzystywane metody zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

W następnym podrozdziale pracy zaprezentowane zostaną wnioski z przeprowadzonego badania ankietowego, które pomogą w zweryfikowaniu przedstawionych wcześniej hipotez, a także w odnalezieniu odpowiedzi na pytania badawcze, które postawiono na potrzeby niniejszego badania.

3.2.3. Wnioski

Realizując badanie ankietowe zastanawiano się nad tym, czy istnieje zależność pomiędzy stażem pracy, a ewentualnym wystąpieniem wypalenia zawodowego. Postawiono hipotezę mówiącą o tym, że wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie również ryzyko wypalenia. Wyniki jednoznacznie wskazują na to, że rzeczywiście taka zależność istnieje. Analizując rezultaty badania zauważa się, że wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie liczba osób, które zmagają się już w swoim życiu zawodowym ze zjawiskiem wypalenia. Zauważalny jest w tym przypadku również wysoki odsetek osób, które aktualnie czują się wypalone zawodowo. Dane przedstawiające opisywaną zależność zostały przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Zależność między stażem pracy a wypaleniem zawodowym

Staż pracy	Programiści kiedykolwiek zmagający się z wypaleniem zawodowym	Osoby aktualnie wypalone zawodowo
Poniżej 1 roku	4%	brak
2-3 lata	67%	7%
4-8 lat	93%	26%
9-15 lat	100%	67%
Powyżej 15 lat	100%	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Analizując wyniki z tabeli jednoznacznie należy stwierdzić, że wraz ze wzrostem stażu pracy na stanowisku programisty rośnie odsetek osób, które zmagają się aktualnie, bądź zmagają się w przeszłości z wypaleniem zawodowym.



Najmniejszy problem z wypaleniem zawodowym mają programiści ze stażem pracy poniżej 1 roku. Aktualnie nikt z nich nie skarży się na wypalenie, a tylko 4% miało z nim do czynienia w przeszłości. Być może wypalenie, z którym osoby te zmierzyły się w przeszłości doprowadziło do zmiany pracy, na co może wskazywać krótki staż pracy na stanowisku programisty. W przypadku osób ze stażem pracy 2-3 letnim odsetek osób, które doświadczyły wypalenie jest już znacznie wyższy i wynosi 67%. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że aktualnie tylko 7% ankietowanych z tym stażem pracy odczuwa wypalenie.

Wszyscy respondenci ze stażem minimum 9 letnim mieli już styczność ze zjawiskiem wypalenia zawodowego. Ponad połowa z nich w trakcie realizacji tego badania deklaruwała, że czuje się wypalona zawodowo. Niewiele lepiej jest w przypadku programistów ze stażem w przedziale 4-8 lat. Wśród tych osób, aż 93% to osoby, które doświadczyły wypalenia. W tych trzech najbardziej doświadczonych grupach specjalistów zauważamy wzrost osób aktualnie wypalonych. Jest to 26% > 67% > 57%. Wśród respondentów ze stażem pracy wyższym niż 15 lat zauważa się 10% spadek osób aktualnie wypalonych w porównaniu do osób ze stażem 9-15 letnim. Należy wziąć jednak pod uwagę fakt, że w skali całego badania, osób z tak długim stażem pracy było niewiele, tylko 5%. Ten spadek może więc wynikać ze zbyt małej ilości doświadczonych respondentów biorących udział w badaniu.

Wyniki jednoznacznie potwierdzają wcześniej stawianą tezę mówiącą o tym, że wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie ryzyko wypalenia zawodowego u programistów. Problem ten nie ominął więc również tych specjalistów z branży IT, a odsetek osób dotkniętych w tym przypadku wypaleniem jest naprawdę spory.

W pracy postawiono również hipotezę zakładającą, że stres jest głównym czynnikiem doprowadzającym do wypalenia zawodowego. Przede wszystkim chodzi o stres pojawiający się często, który w dłuższej perspektywie czasu jest po prostu męczący i utrudnia wykonywanie pracy. W przypadku 70% respondentów przyznających się do stresu w pracy, ma on działanie negatywne, przeszkadza w pracy. Dodatkowo warto przypomnieć, że 72% tych osób zmagają się z nim bardzo często co na pewno jest kolejnym utrudnieniem. Spośród osób kiedykolwiek dotkniętych wypaleniem zawodowym, aż 84 respondentów wskazało, że to właśnie stres był głównym czynnikiem doprowadzającym do tego zjawiska. Oczywiście pojawiły się również inne powody wypalenia jednak to właśnie stres był najczęściej wskazywaną odpowiedzią. Wyniki potwierdzają stawianą na początku badania hipotezę.



Kolejna postawiona hipoteza zakładała, że programiści najbardziej narażeni na stres są z uwagi na presję czasu. Podjęto więc próbę sprawdzenia tego jakie czynniki najczęściej wywołują stres u programistów, a także jakie czynniki wpływają na brak zadowolenia z wykonywanej pracy.

Odpowiedzi uzyskane od respondentów nie zaskoczyły i tak jak zakładano od początku to właśnie presja czasu najczęściej była wskazywana jako czynnik doprowadzający do stresu. Wskazało ją, aż 44,4% programistów mających w swojej pracy do czynienia ze stresem. Udzielając odpowiedzi na pytanie związane z czynnikami wpływającymi na niezadowolenie z pracy, także najczęściej skarżono się na presję czasu.

Kolejna już, czwarta hipoteza zakładała, że stosowanie zwinnych metod zarządzania projektami pozwala zmniejszyć ryzyko pojawienia się czynników stresogennych u programistów. Należy w tym miejscu przypomnieć, że zgodnie z wynikami ankiety, tylko 60% respondentów wykorzystuje w swojej pracy jakąkolwiek metodologię zarządzania projektami. Aż 40% przyznało się do tego, że podczas wykonywania swoich obowiązków nie korzysta z żadnej metodologii. Najczęściej programiści przyznawali się do stosowania metod zwinnych, było to 50% respondentów. W 10% przypadków była to metoda klasyczna Waterfall. Nie można również nie wspomnieć o tym, że każda osoba niekorzystająca z metod zarządzania projektami przyznawała się, że nie zawsze jest zadowolona ze swojej pracy. Co więcej, wszyscy programiści należący do tej grupy mają bardzo często do czynienia ze stresem w pracy. W 75% przypadków stres również przeszkadzał w wykonywaniu obowiązków. Większość z tych osób czuła się już wypalona zawodowo w przeszłości, a połowa zmagą się z wypaleniem w tej chwili. Zauważa się więc zależność między brakiem jakiejkolwiek metodologii, a występowaniem stresu i wypalenia zawodowego.

Czy w takim razie metody zwinne zmniejszają ryzyko pojawienia się stresu u programistów? Pracownicy korzystający z metod zwinnych znacznie rzadziej wykazują niezadowolenie z pracy. Aż 40% z nich twierdzi, że zawsze są zadowoleni z wykonywanej pracy. Wszyscy stosujący metodę klasyczną, bądź niewykorzystujący żadnej metodologii nie zawsze są zadowoleni ze swojej pracy. Istotniejsze wydaje się jednak to, że tylko w przypadku metod zwinnych możemy mówić o programistach, którzy nie zmagają się ze stresem pracowniczym. Jest to 20% osób należących do tej grupy. Warto przy tym również podkreślić, że metody zwinne stosowane są przez wszystkie osoby biorące udział w badaniu, które stwierdziły, że nie mają do czynienia w pracy ze stresem.



Zauważalne jest także to, że wśród osób stosujących metody zwinne nie ma programistów aktualnie skarżących się na wypalenie zawodowe. Dodatkowo można dostrzec również znacznie mniejszy odsetek osób, które kiedykolwiek miały do czynienia z wypaleniem zawodowym, w porównaniu do pozostałych programistów. Dane zgromadzone podczas realizacji badania zostały zaprezentowane w tabeli 7.

Tabela 7. Metody zarządzania projektami a stres i wypalenie zawodowe

Metodologia	Osoby z niezadowolaniem z pracy	Osoby zmagające się ze stresem pracowniczym	Osoby kiedykolwiek zmagające się z wypaleniem zawodowym	Osoby aktualnie dotknięte zjawiskiem wypalenia zawodowego
Brak metodologii (40%)	100%	100%	75%	50%
Waterfall (10%)	100%	100%	73%	brak
Metody zwinne (50%)	60%	80%	65%	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

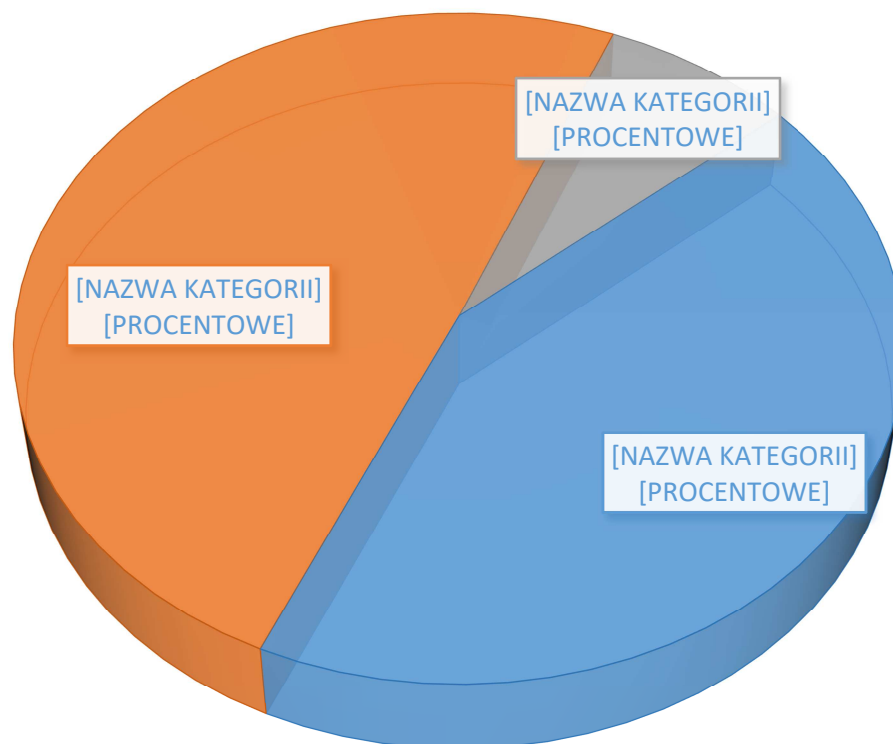


Dane uporządkowane w tabeli 7 wskazują na to, że stosowanie metod zwinnych powoduje zmniejszenie sytuacji stresowych u programistów. Dodatkowo zauważalnie zmniejsza się również ryzyko wypalenia zawodowego. Tabela 7 jest potwierdzeniem stawianej na początku badania hipotezy.

Ostatnia z hipotez dotyczyła pracowników wykonujących swoją pracę na zasadach B2B. Hipoteza zakładała, że osoby samozatrudnione są bardziej narażone na wypalenie zawodowe, a co za tym idzie również na stres, w porównaniu do pracowników z umową o pracę. Dane dotyczące wypalenia zawodowego z uwagi na formę zatrudnienia zostały zaprezentowane na wykresie 20.

Wykres 20. Wypalenie zawodowe a forma zatrudnienia

WYPALENIE ZAWODOWE WEDŁUG ZATRUDNIENIA



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 4 możemy zauważyć, że na samozatrudnienie decydują się głównie osoby z dłuższym stażem pracy. Badanie wykazało, że 49,5% wszystkich osób dotkniętych wypaleniem zawodowym, to osoby samozatrudnione. Z wypaleniem zawodowym miało w sumie styczność, aż 87% wszystkich osób pracujących na zasadach B2B.

W przypadku osób pracujących na umowę o pracę dane prezentują się bardziej optymistycznie choć nie jest to znacząca różnica. Programiści pracujący na umowę o pracę, to 42,8% wszystkich respondentów dotkniętych kiedykolwiek wypaleniem zawodowym. Z wypaleniem miało więc styczność 75% respondentów pracujących na umowę o pracę.

Analizując powyższe dane można dojść do wniosku, że hipoteza w tym przypadku również jest trafna. Różnica między wypaleniem zawodowym u programistów z umową o pracę a samozatrudnionych jest jednak tak niewielka, że zasadne wydaje się ponowne przeprowadzenie badań w tym zakresie, być może na znacznie większą skalę. W tej chwili natomiast nie można jednoznacznie stwierdzić tego, że programiści pracujący na zasadach B2B są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe w porównaniu do pracowników na umowę o pracę.



Zakończenie

Niniejsza praca miała na celu przedstawienie czynników stresogennych w pracy programistów oraz wskazanie przyczyn wypalenia zawodowego, z którym jak można było się domyślać zmagają się również programiści.

Okres powstawania tej pracy, oraz realizacji badania ankietowego, to czas walki z panującą pandemią COVID-19. Nie miała ona jednak wpływu na przeprowadzone badanie ankietowe, ponieważ zostało ono w całości przeprowadzone w formie internetowej. Początkowo zastanawiano się nad tym, czy pracownicy branży IT obawiają się utraty pracy. Być może jest to właśnie w ich przypadku główny czynnik stresogeny? Realizowane badanie dotyczyło konkretnej grupy pracowników IT, a mianowicie programistów. W ich przypadku obawa przed utratą zatrudnienia nie występuje, a przynajmniej nie zostało to zauważone u biorących udział w badaniu respondentów.

Na wszystkie postawione w pracy pytania udało się odnaleźć odpowiedź. Hipotezy potwierdziły się, choć w przyszłości warto dokładniej przyjrzeć się programistom pracującym na zasadach B2B. Zgodnie z wynikami badania są oni bardziej narażeni na wypalenie zawodowe w porównaniu do osób z umową o pracę. Różnica jest jednak niewielka. Być może badanie zostało zrealizowane na zbyt małej grupie respondentów, na co mogły wskazywać trudności z dotarciem do osób ze stażem pracy powyżej 15 lat. Należy również zaznaczyć, że pomimo starań nie udało się dotrzeć do programistów w wieku powyżej 50 lat.

Wszystkie zakładane cele udało się zrealizować, a wyniki przeprowadzanych badań zamieszczono w pracy. Rzeczywiście widoczne jest powiązanie stażu pracy z występowaniem zjawiska wypalenia zawodowego. Wraz ze stażem pracy wzrasta ryzyko, a w pewnym momencie wręcz nie jesteśmy już w stanie uniknąć wypalenia w IT, pracując jako programiści. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że głównym powodem wypalenia jest stres, a czynnikiem, który najczęściej go wywołuje presja czasu. Pomimo stosowania różnych metod zarządzania projektami stres i tak pojawia się w pracy programistów. Po przeprowadzeniu badania i analizie jego wyników można dojść do wniosków, że stres jest niemal stałym elementem w pracy na tym stanowisku. Nie zawsze natomiast działa negatywnie, choć w większości przypadków niestety przeszkadza w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Autor niniejszej pracy jest świadomy, że do wyników badania



należy podejść z pewną dozą ostrożności, ponieważ badania nie były reprezentatywne a próba liczyła 150 respondentów. Badanie wykazuje pewną tendencję, którą należałoby zweryfikować w bardziej precyzyjnych badaniach i z zastosowaniem precyzyjniejszego doboru próby.

Temat stresu pracowniczego jak i wypalenia zawodowego budzi zainteresowanie kadry kierowniczej w wielu sektorach i branżach. Autor niniejszej pracy jako programista z czynnikami stresogennymi spotyka się na co dzień. Radzenie sobie ze stresem uwarunkowane jest od predyspozycji osobistych, ale też w dużej mierze od tworzonych przez pracodawców warunków i organizacji pracy. Potwierdzono efektywność metod zwinnych w lepszej organizacji pracy, a tym samym w eliminowaniu przeciążenia i stresu pracowniczego. Zaprezentowana praca nie wyczerpuje wszystkich zagadnień i wątków odnośnie stresu i wypalenia zawodowego programistów, ale może posłużyć za punkt wyjścia do bardziej precyzyjnych i rozleglejszych badań w przyszłości.



Wykaz literatury

Bombiak, E. (2018). Ryzyko personalne w organizacji – szansa czy zagrożenie? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIX, zeszyt 8, cz. 1.* 43-54.

Butryn, B., Sobińska, M. (2019). Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, Nr 79,* 33-45.

Chrapko, M. (2013). *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami.* Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXI, zeszyt 4,* 257-272.

Chmielewska, Ł., Gruszka, J., Ilkowska, Z., Kopeć, D., Tadorowski, M. (2017). *Związek między poczuciem własnej skuteczności, zaangażowaniem w pracę, motywacją a wypaleniem zawodowym pracowników branży IT.* Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.

Cobb, C. (2012). *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności.* Warszawa: APN Promise.

Czupryna-Nowak, A. (2018). Identyfikacja kluczowych kompetencji informatycznych pracowników w przedsiębiorstwach, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 130,* 95-106.

Dugiel, G., Tustanowska, B., Kęcka, K., Jasińska, M. (2012). Przegląd teorii stresu. *ACTA SCIENTIFICA ACADEMIAE OSTROVIENSIS, Nauki medyczne, kultura fizyczna i zdrowie 1.* 47-70.

Dyląg, A., Łącała, Z. (2014). Innowacyjność, a stres, wypalenie zawodowe i zaangażowanie zawodowe, *Studia Prawno-Ekonomiczne t. XCII (92),* 243-261.

Dziekoński, K., Jurczuk, A. (2008). Wykorzystanie zarządzania procesowego do projektowania systemów informatycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 13.* 421-429.



Grabowska, L. (2017). Wpływ stresu na wykonywaną pracę. *Człowiek-Społeczeństwo-Gospodarka, Tom 5*, 141-148.

Grobelna, K., Trzcieliński, S. (2017). Zwinne metodyki wytwarzania oprogramowania a współczesne koncepcje zarządzania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVIII, Zeszyt 4, Cz. 1*. 121-130.

Gulla, B. (2019). *Zadania psychologa-praktyka*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Jabłońska, K., Sobieraj, A. (2013). Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, Nr 4*, 31-36.

Jurgilewicz, O. (2017). Stres i stresory w pracy wpływające na poczucie bezpieczeństwa pracownika. *Modern Management Review, tom: 22 (XXII), Nr 24 (4)*, 59-71.

Kałwa-Rojczyk, A. (2017). Stres Pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach. *Przegląd Nauk Ekonomicznych, Nr 26*, 183-197.

Kędra, E., Sanak, K. (2013). Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek. *Piel. Zdr. Publ. 2013, 3, 2*, 119-132.

Kleska, Ł., Kieca, M. (2017). *Stres w pracy*. Rzeszów: Wydawca Łukasz Kleska.

Konczanin, J. (2015). *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*. Warszawa: Państwowa Inspekcja Pracy.

Kupczyk, T., Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.

Lasek, A. M., Adamus, A. (2014). Kiedy warto stosować metodyki zwinne (Agile Methodologies) w zarządzaniu projektami wytwarzania oprogramowania? *Informatyka Ekonomiczna, Uniwersytet Warszawski, 1(31)*. 157-172.

Leleń, A. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Organizacja i zarządzanie strategiczne. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, Nr 2*, 31-42.

Liebert, F. (2017). Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – Studium literaturowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 101, Nr kol. 1974*. 271-284.



- Łobejko S., Sosnowska, A. (2013). Podejście projektowe w zarządzaniu innowacjami – lider kompleksowego projektu innowacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka Nr 1148*. 41-51.
- Łuczak, A., Żołnierczyk-Zreda, D. (2002). Praca a stres. *Bezpieczeństwo Pracy – nauka i praktyka, Nr 10 (375)*, 2-5.
- Misztal, A. (2015). Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. *Nauki o Zarządzaniu, 3(24)*, 91-103.
- Molenda, M., Habek, P. (2015). Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska. Sposoby przeciwdziałania. *Jakość i Bezpieczeństwo, z. 3(12)*, 54-68.
- Mołek-Winiarska, D. (2011). Skutki stresu zawodowego. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, t. 4*, 312-326.
- Mrozowicz, K., Halemba, P. (2014). *Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych. W spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania, Tom pierwszy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach.
- Nowosielski, S. (2018). Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa, z. 169*. 109-129.
- Pilch, I., Turska, E. (2008). Propozycje pomocy w radzeniu sobie z zespołem wypalenia zawodowego, *Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal, T. 14, nr 1*, 69-77.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody, Wydanie II zmienione*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rostkowski, T. (2012). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Sępek, M. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, TOM XI, Zeszyt 11*. 51-71.



Sierdziński, J. (2014). Ocena porównawcza najczęściej stosowanych metod i technik statystycznych w pracach naukowych dotyczących syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników ochrony zdrowia, *Hygeia Public Health* 49(4), 759-764.

Stańczyk-Hugiet, E., Stor, M., Wąsowicz, M. (2013). *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą*. Wrocław.

Szejniuk, A. (2017). Rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu organizacją. *Journal of Modern Science* 1(32). 305-317.

Troicki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Trzeciak, M., Spalek, S. (2017). Modele zarządzania zespołem projektowym w branży informatycznej. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 463. 404-415.

Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Ziębicki, B. (2011). Istota i funkcje zarządzania kompetencjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 854. 23-32.



Źródła internetowe

Agile VS Waterfall. *wearecreativelabs.com*. Pobrano 12 grudzień 2020, z <https://wearecreativelabs.com/waterfall-vs-agile-roznice-pomiedzy-tradycyjnym-a-zwinnym-podejsciem-do-zarzadzania-projektem/>.

Agile, Waterfall, a może oba? Jak prowadzi się projekty IT. *bulldogjob.pl*. Pobrano 12 grudzień 2020, z <https://bulldogjob.pl/articles/655-agile-waterfall-a-moze-oba-jak-prowodzi-sie-projekty-it>.

Badania naukowe odkrywają, że praca informatyka jest szczególnie stresująca. *cordis.europa.eu*. Pobrano 23 styczeń 2021, z <https://cordis.europa.eu/article/id/32602-study-finds-it-experts-particularly-prone-to-work-stress/pl>.

Badanie społeczności IT 2020. *bulldogjob.pl*. Pobrano 20 luty 2021, z <https://bulldogjob.pl/it-report/2020>.

Charzyńska, N. (2019). Metodyka Agile – nowoczesne zarządzanie projektem, cz. 1. *charzynska.pl*. Pobrano 22 grudzień 2020, z <https://charzynska.pl/agile-pm-poradnik-cz1/>.

Czym są metodyki zwinne? *imperiumszkoleniowe.pl*. Pobrano 15 grudzień 2020, z <https://imperiumszkoleniowe.pl/czym-sa-metodyki-zwinne/>.

Goździeniak, I. (2015). Czym jest Agile? *agile247.pl*. Pobrano 18 grudzień 2020, z <https://agile247.pl/agile/>.

Jak radzić sobie ze stresem w pracy? *nowafarmacja.pl*. Pobrano 31 styczeń 2021, z <https://www.nowafarmacja.pl/blog/jak-radzic-sobie-ze-stresem-w-pracy>.

Jak radzić sobie ze stresem w środowisku pracy. *pip.gov.pl*. Pobrano 31 styczeń 2021, z <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/97545/07040067%202.pdf>.

Koalicja Bezpieczni w pracy. Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy. *bezpieczniwpracy.pl*. Pobrano 22 styczeń 2021, z <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf>.



Kobiety w IT 2020. Jak wygląda branża IT oczami kobiet? *nofluffjobs.com*. Pobrano 20 luty 2021, z <https://nofluffjobs.com/insights/raport-kobiety-w-it-2020/>.

Kompetencje przyszłości w dziale IT. Szef IT nowej generacji: partner w biznesie, inicjator zmian. *deloitte.com*. Pobrano 3 styczeń 2021, z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/kompetencje-przyszlosci-w-dziale-it.html>.

Łukaszowa, N. Jak działa stres? *naturomed.pl*. Pobrano 22 styczeń 2021, z <https://www.naturomed.pl/blog/19-jak-dziala-stres>.

Manifest programowania zwinnego. *agilemanifesto.org*. Pobrano 6 grudzień 2020, z <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.

Metodyki zarządzania projektami IT – Agile, Scrum, Waterfall czy Kanban. *boringowl.io*. Pobrano 16 grudzień 2020, z <https://boringowl.io/metodyki-zarzadzania-projektami-it-agile-scrum-waterfall-czy-kanban/>.

Mączka, G. Stres – co to jest i jak sobie z nim radzić? *centrumdobrejterapii.pl*. Pobrano 22 styczeń 2021, z <https://www.centrumdobrejterapii.pl/materialy/stres-co-to-jest-i-jak-sobie-z-nim-radzic/>.

Praca dla programistów. Branża IT coraz chętniej przechodzi na samozatrudnienie. *money.pl*. Pobrano 2 luty 2021, z <https://www.money.pl/gospodarka/praca-dla-programistow-branza-it-coraz-chetniej-przechodzi-na-samozatrudnienie-6356830056912513a.html>.

Praca w IT: kompetencje miękkie również ważne. *hrownia.pl*. Pobrano 3 styczeń 2021, z https://hrownia.pl/artykuly/praca_w_it_kompetencje_miekkie_rowniez_wazne.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. *bankier.pl*. Pobrano 3 grudzień 2020, z <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Strategiczne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-1572828.html>.

Szymańska, M., Wolski, K. Satysfakcja z pracy a produktywność. Czy istnieje bezpośrednia zależność? *badaniahr.pl*. Pobrano 1 marca 2021, z <https://badaniahr.pl/biblioteka/satysfakcja-z-pracy-a-produktywnosc-czy-istnieje-bezposrednia-zalezosc/44>.



Tur, I. (2016). Wypalenie zawodowe w IT. Jak sobie z tym radzić? *bulldogjob.pl*. Pobrano 25 styczeń 2021, z <https://bulldogjob.pl/news/52-wypalenie-zawodowe-w-it-jak-sobie-z-tym-radzie>.

Wojsial, J. (2019). Czym jest reakcja stresowa? *sposobynastres.pl*. Pobrano 22 styczeń 2021, z <https://sposobynastres.pl/czym-jest-reakcja-stresowa>.

Wypalenie zawodowe programisty. *blog.it-leaders.pl*. Pobrano 23 styczeń 2021, z <https://blog.it-leaders.pl/wypalenie-zawodowe-programisty/>.

Wypaleni informatycy. *teamquest.pl*. Pobrano 23 styczeń 2021, z https://teamquest.pl/blog/216_wypaleni-informatycy.

Zestresowany jak Polak. 85% pracowników odczuwa stres w pracy. *hrnews.pl*. Pobrano 2 marca 2021, z <https://hrnews.pl/zestresowany-jak-polak-85-pracownikow-odczuwa-stres-w-pracy/>.

5 kompetencji miękkich, bez których nie zrobisz kariery w IT. *inhire.io*. Pobrano 3 styczeń 2021, z <https://inhire.io/blog/kompetencje-miekkie-it/>.



Spis rysunków

Rys. 1. Model Waterfall, s. 15.

Rys. 2. Agile vs Waterfall. Główne różnice, s. 21.

Spis tabel

Tabela 1. Kategorie czynników stresogennych, s. 30.

Tabela 2. Grupy symptomów wypalenia zawodowego, s. 34.

Tabela 3. Obszary niedopasowania między jednostką a pracą, s. 36.

Tabela 4. Forma zatrudnienia według stażu pracy, s. 56.

Tabela 5. Brak satysfakcji w grupie respondentów z uwagi na staż pracy, s. 58.

Tabela 6. Zależność między stażem pracy a wypaleniem zawodowym, s. 75.

Tabela 7. Metody zarządzania projektami a stres i wypalenie zawodowe, s. 78.



Spis wykresów

Wykres 1. Struktura wieku respondentów, s. 52.

Wykres 2. Staż pracy na stanowisku programisty, s. 53.

Wykres 3. Staż pracy 2-3 lata, s. 55.

Wykres 4. Forma zatrudnienia, s. 56.

Wykres 5. Satysfakcja z pracy, s. 57.

Wykres 6. Brak satysfakcji z pracy – według stażu pracy, s. 58.

Wykres 7. Aktualne odczucia na temat wypalenia zawodowego, s. 60.

Wykres 8. Pytanie na temat wypalenia zawodowego w przeszłości, s. 61.

Wykres 9. Osoby odpowiadające twierdząco na pytanie o wypalenie zawodowe w przeszłości – według stażu pracy, s. 62.

Wykres 10. Aktualnie dotknięci wypaleniem zawodowym – według stażu pracy, s. 63.

Wykres 11. Przyczyny wypalenia zawodowego, s. 64.

Wykres 12. Stres w pracy, s. 65.

Wykres 13. Częstotliwość występowania stresu, s. 66.

Wykres 14. Stres porównanie programistów z ogółem pracowników biurowych, s. 67.

Wykres 15. Przyczyny stresu w pracy, s. 68.

Wykres 16. Wpływ stresu na pracę, s. 70.

Wykres 17. Zadowolenie z wykonywanej pracy, s. 71.

Wykres 18. Przyczyny niezadowolenia z pracy, s. 72.

Wykres 19. Wykorzystywane metody zarządzania projektami, s. 74.

Wykres 20. Wypalenie zawodowe a forma zatrudnienia, s. 79.



Załącznik – Kwestionariusz ankiety

Badanie stresu i zjawiska wypalenia zawodowego wśród programistów.

Ankieta zostanie wykorzystana w badaniu na temat stresu i zjawiska wypalenia zawodowego wśród pracowników branży IT jakimi są programiści. Proszę o szczerą odpowiedź. Zgromadzone dane zostaną wykorzystane w badaniu na potrzeby pracy magisterskiej. Udział w badaniu jest dobrowolny, a odpowiedzi są anonimowe.

Metryczka:

- **W jakim jesteś wieku?**

Wiek do 24 lat

25-30

31-40

41-50

Powyżej 50 lat

- **Jaki jest Twój staż pracy na stanowisku programisty?**

Poniżej 1 roku

2-3 lata

4-8 lat

9-15 lat

Powyżej 15 lat

- **Forma Twojego zatrudnienia.**

Umowa o pracę

Umowa zlecenie

Umowa o dzieło

Samozatrudnienie



Pozostałe pytania ankiety:

- **Czy czujesz satysfakcję z wykonywanej pracy?**
 - Tak
 - Nie

- **Czy aktualnie czujesz się dotknięty zjawiskiem wypalenia zawodowego?**
 - Tak
 - Nie wiem
 - Nie

- **Czy czułeś się kiedyś wypalony/a zawodowo?**
 - Tak
 - Nie wiem
 - Nie

- **Jeśli kiedykolwiek dotknęło Cię wypalenie zawodowe to co do niego doprowadziło?**
 - Stres
 - Rutyna pracy
 - Poczucie bezcelowości wykonywanych obowiązków
 - Przesilenie nadmiarem obowiązków
 - Zbyt małe zarobki, nieproporcjonalne do wykonywanej pracy
 - Inne:

- **Czy masz do czynienia ze stresem w pracy?**
 - Tak
 - Nie

- **Jeśli masz do czynienia ze stresem w pracy to czym jest on najczęściej spowodowany? (Uzupełnij tylko jeśli odpowiedź na wcześniejsze pytanie była twierdząca)**
 - Presja czasu
 - Zbyt duża ilość obowiązków w pracy
 - Nieprzyjazna atmosfera w pracy



Zbyt dużą odpowiedzialnością

Obawą przed utratą zatrudnienia

Inne:

• **W jaki sposób stres wpływa na Twoją pracę?**

Motywuje do pracy

Nie ma żadnego znaczenia

Przeszkadza w wykonywaniu obowiązków

Inne:

• **Jeśli w swojej pracy masz do czynienia ze stresem, to jak często się z nim zmagasz?**

Cały czas

Bardzo często

Rzadko

Nigdy

• **Czy zawsze jesteś zadowolony z wykonywanej pracy?**

Tak

Nie

• **Jeśli pojawia się niezadowolenie z pracy, to co ma na to wpływ? (Uzupełnij jeśli odpowiedź na wcześniejsze pytanie była negatywna)?**

Presja czasu

Problem z porozumieniem ze współpracownikami/klientem

Zbyt niskie wynagrodzenie w porównaniu do oczekiwań

Monotonność pracy

Brak możliwości rozwoju

Poczucie bezcelowości wykonywanych obowiązków

Inne:

• **Jaki rodzaj metod zarządzania projektami wykorzystywany jest w Twojej pracy?**

Metoda klasyczna Waterfall

Metody zwinne

Nie stosuje się żadnej metodologii



Inne:

