

**WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA**  
**KIERUNEK: ZARZĄDZANIE**  
**SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE W WYMIARZE SPRAWIEDLIWOŚCI**

**Wiesława Pinczer**  
(Nr albumu: 16797\*Z/LIC)

**Stres w środowisku pracy a zachowania organizacyjne pracowników  
na przykładzie Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i Tarnowie**

**How work - related stress influences employees'  
organizational behaviour  
exemplified by the District  
Courts in Nowy Sącz and  
Tarnów**

**Praca licencjacka**

Promotor: **dr Halina Tomalska**

*Z całego serca pragnę podziękować Pani dr Halinie Tomalskiej za okazaną pomoc, cierpliwość, wyrozumiałość i wsparcie przy pisaniu niniejszej pracy, oraz za cenne uwagi i wskazówki, które pomogły mi w jej realizacji.*



## Abstrakt

Stres w środowisku pracy staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym, ma niekwestionowany wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na jakość wykonywanej przez nas pracy, jak i na zachowania organizacyjne pracowników.

Badania przeprowadzone wśród pracowników administracyjnych Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i Sądu Okręgowego w Tarnowie pozwoliły zidentyfikować główne źródła stresu pracowników tak specyficznego urzędu, jakim jest sąd, ich wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne, oraz wskazać na sposoby radzenia sobie z nim.

Wyniki badań pokazały jak trudne do przewidzenia są zarówno źródła stresu, jak i bezpośrednie na nie reakcje, które zależą od indywidualnego spojrzenia na każdą sytuację „trudną” i jej zdefiniowanie jako zagrożenie dla dobrostanu organizmu. Zastosowanie transakcyjnej teorii stresu Lazarusa i Folkman jako narzędzia analizy wyników badań, pokazało, jak różne mogą być spojrzenia pracowników na ten sam problem.

Główny wniosek jaki nasuwa się po analizie wyników badań jest taki, że nie zawsze stresem jest to co wydaje się nim być, ale to co sami jako stresor zidentyfikujemy.

**Słowa kluczowe:** stres, środowisko pracy, zachowania organizacyjne, transakcyjna teoria stresu

## Abstract

Work-related stress phenomenon is very common nowadays, and has unquestioned influence, both positive and negative, on the quality of work and organizational behaviour of employees.

Survey carried out among administrative employees of District Courts in Nowy Sącz and Tarnów, let me define major sources of stress in such specific work environment, how it affects mental and physical health and how to cope with it.

Figures of my research have confirmed, that sources of stress and direct reactions to it (which depend on what situation we personally consider hard or endangering our well-being) are extremely difficult to predict. Analyzing the figures with the aid of Lazarus and Folkman's



Transactional Model of Stress has shown how various employees' opinions of the same matter can be.

General conclusion, after analyzing the figures, is such that stress itself is not necessarily what it seems to be, but rather what we individually consider to be a stressor.

Keywords: stress, work environment, organizational behaviour, Lazarus and Folkman's Transactional Model of Stress



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	6
<b>Rozdział 1. Analiza zachowań organizacyjnych pracowników w środowisku pracy</b>	
1.1. Zasoby ludzkie we współczesnych organizacjach – nowe formy pracy.....	7
1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi ; wyjaśnienie terminologii i pojęć kluczowych.....	11
1.3. Pracownik w organizacji: indywidualny, grupowy i systemowy poziom zachowań..	19
1.4. Analiza relacji pracowniczych w środowisku pracy.....	26
<b>Rozdział 2. Zachowania pracowników w środowisku pracy</b>	
2.1. Kulturowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych ; praca a zdrowie.....	29
2.2. Konflikt i stres w organizacji – definicje , źródła , przejawy.....	34
2.3. Reakcje bezpośrednie na stres organizacyjny – identyfikacja źródeł stresu.....	39
2.4. Procedury i obszary rozwiązywania sytuacji konfliktowych i stresogennych.....	45
<b>Rozdział 3. Wpływ stresu organizacyjnego na efektywność pracy</b>	
3.1. Analiza klasycznej i transakcyjnej teorii stresu R.Lazarusa i S. Folkmana.....	52
3.2. Rodzaje stresu , fazy , metody radzenia sobie ze stresem.....	57
3.3. Charakterystyka koncepcji wypalenia zawodowego Ch. Maslach.....	65
3.4. Kompetencje i profesjonalizm jako elementy samoregulacji w efektywnej pracy.....	70
<b>Rozdział 4. Metodologia badań własnych: wpływ stresu na zachowania organizacyjne urzędników Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i Tarnowie</b>	
4.1. Funkcjonowanie sądownictwa w Polsce po 1990 roku.....	75
4.2. Zakres i specyfika działalności Sądów Okręgowych – aspekty organizacyjno – administracyjne.....	78
4.3. Problem badawczy, cele i hipotezy.....	81
4.4. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań.....	84
4.5. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań ; wnioski.....	85
<b>Zakończenie</b> .....	100
<b>Spis tabel i rysunków</b> .....	102
<b>Spis literatury</b> .....	104
<b>Załączniki</b> .....	108



## WSTĘP

Stres - to zjawisko często towarzyszące pracownikom w organizacji, ale także w życiu osobistym. Ponieważ stres stał się czynnikiem bezpośrednio rzutującym na efektywność pracowniczą, stąd pojawiło się w literaturze przedmiotowej wiele opracowań dotyczących jego źródeł oraz sposobów radzenia sobie z tą reakcją organizmu. W latach 90 – tych XX wieku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zaliczyła stres do chorób cywilizacyjnych. Życie „w ciągłym biegu”, przemęczenie, przepracowanie źle wpływają na samopoczucie i zdrowie. Stresu nie sposób uniknąć, jest to relacja między nami, a środowiskiem w którym żyjemy, reakcja obronna organizmu na sytuacje trudne, niecodzienne, mobilizujące organizm do podjęcia reakcji obronnych. Dla jednych jest motywujący, dla innych niestety staje się dużym problemem. Istnieje wiele czynników wywołujących stres, które mogą mieć charakter obiektywny, lub subiektywny i tylko od nas samych zależy czy zostaną ocenione, jako wydarzenia, którym nie potrafimy sprostać.

Współczesny człowiek większość swojego dorosłego życia spędza w pracy, dlatego w niniejszym opracowaniu chciałabym przedstawić stres związany z tym środowiskiem, a więc stres organizacyjny. Mając ponad 30-letni staż pracy w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu moje zainteresowanie wzbudził wpływ stresu na zachowania urzędników, relacje interpersonalne i wypełnianie codziennych obowiązków. W rozdziale pierwszym zajmę się analizą zachowań i relacji pracowników w środowisku pracy i przedstawię różne jej formy. W rozdziale drugim omówię źródła stresu, jego przejawy i sposoby rozwiązywania, oraz źródła i przejawy konfliktów, a także ich wpływ na zachowania pracowników. Rozdział trzeci chciałabym poświęcić na analizę transakcyjnej teorii stresu Lazarusa i Folkman, oraz problematykę wypalenia zawodowego. Natomiast w rozdziale badawczym postaram się zidentyfikować główne źródła stresu w pracy urzędników sądowych, określić ich wpływ na zachowania pracowników pod kątem transakcyjnej teorii stresu, analizując wyniki badań z dwóch zbliżonych do siebie wielkością sądów tj. Sądu Okręgowego w Nowym Sączu, oraz Sądu Okręgowego w Tarnowie.



## **Rozdział 1. Analiza zachowań organizacyjnych pracowników w środowisku pracy**

### **1.1. Zasoby ludzkie we współczesnych organizacjach - nowe formy pracy**

Do najważniejszych zasobów jakimi obecnie dysponują firmy należą ich pracownicy – kompetentni, posiadający odpowiednią wiedzę, umiejętności praktyczne, oraz dobrą motywację do pracy. Dzisiejsze organizacje działają w otoczeniu, które charakteryzuje ciągła zmienność i niepewność. Aby można było się szybko dopasować do zachodzących w otoczeniu zmian, należy dysponować pracownikami posiadającymi fachową wiedzę, chętnymi do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, mającymi dostęp do informacji. Te wszystkie czynniki wpływają na dobre wyniki każdej firmy i są konsekwencją prawidłowego i skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi [ dalej: ZZL].

Co to są zasoby ludzkie ?

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji zasobów ludzkich. I tak np. zasoby ludzkie to pewne właściwości, które przyjmują określone wielkości w każdym indywidualnym przypadku. Zasobem ludzkim może być siła fizyczna, iloraz inteligencji, poziom ekstrawersji, czy zdolności matematyczne - zmienne te przyjmują różne wartości i konfiguracje<sup>1</sup>. Są to różnice indywidualne między ludźmi, które muszą być brane pod uwagę przy rekrutacji, selekcji, przydzielaniu poszczególnym pracownikom zadań, oraz przy ocenianiu pracowników.

A. Pocztowski przyjmuje, „*iz ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Wśród najważniejszych składników tych zasobów znajdują się: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, zdrowie, wartości oraz motywacja. Właścicielami tych zasobów są poszczególni pracownicy i od nich zależy stopień zaangażowania wymienionych wyżej zasobów w procesie pracy*”<sup>2</sup>. Tak więc każda organizacja, ale w ograniczonym zakresie ma władzę nad zasobami ludzkimi. Dlatego tak ważny jest sposób traktowania ludzi w

---

<sup>1</sup> B. Kozusznik, Zachowanie człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.64

<sup>2</sup> A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 33



organizacji i umożliwianie, oraz dbałość o rozwijanie ich kariery, a także sposób ingerowania w relacje między człowiekiem a pracą.

Inna definicja określa zasoby ludzkie jako „rodzaj zintegrowanej siły tkwiącej w poszczególnych jednostkach wchodzących w skład personelu organizacji. Mówiąc o jednostce mówimy o potencjale osoby - jej cechach szczególnych, talentach, unikatowych właściwościach, charyzmie, mocy sprawczej, itp.”<sup>3</sup>.

Przytoczone wyżej definicje prowadzą do ogólnego stwierdzenia, iż we współczesnej organizacji zasoby ludzkie, lub inaczej kapitał ludzki to pracownicy, ich umiejętności, wiedza i doświadczenie, oraz zdolności ludzi do ciągłego uczenia się, rozwijania wiedzy i prawidłowego ich wykorzystania. Właściwie dobrany personel jest więc częścią sukcesu każdej organizacji, stanowi o jej konkurencyjności na rynku .

Zmiany w podejściu do spraw personalnych zaczęły pojawiać się na świecie po II wojnie światowej, a w Polsce po 1989 r. Do tego czasu bardziej kładziono nacisk na aspekty ekonomiczne funkcjonowania firm, w procesie produkcji skupiano się na technologii, pomijając czynnik ludzki. Pracownicy traktowani byli przedmiotowo, jak maszyny, które kiedy ulegną zepsuciu można w każdej chwili wymienić na nowe. Nowe tendencje w otoczeniu zewnętrznym organizacji wymusiły zmianę podejścia kierownictwa firm do pracowników. W organizacji zaczęto postrzegać głównie zespół ludzi i zwracać większą uwagę na to, aby zasób wiedzy i kompetencje danego pracownika były właściwie wykorzystywane na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.

Zmiany te pokazuje tabela nr 1.

Tabela Nr 1. Główne szkoły w podejściu do zarządzania

Lp	Nazwa szkoły	Twórcy	Opis
1.	Szkoła naukowego zarządzania	F.W.Taylor L.i F.Gilbreths	-analiza pracy i jej mierzenie -uzależnienie wynagrodzenia od wielkości produkcji -wynagradzania wyróżniających się pracowników -odpowiedni dobór pracowników i ich szkolenie -oddzielenie funkcji planowania od funkcji wykonawczych
2.	Klasyczna szkoła zarządzania	H.Fayol M.Weber Ch.Barnard	-wzrost efektywności organizacji jako całości -podnoszenie efektywności działań osób zarządzających -sformułowanie 14 zasad zarządzania dot. problemów związanych z zarządzaniem ludźmi
3.	Szkoła stosunków międzyludzkich	E.Mayo F.J.Roethlisberger	zwrócenie uwagi na takie czynniki jak: -interakcje między pracownikami

<sup>3</sup> Z. Ratajczak , Psychologia pracy i organizacji , Wydawnictwo Naukowe PWN ,Warszawa 2008 , s.78





			-zadowolenie z pracy, -możliwość komunikowania się podczas pracy -zaspokajanie potrzeb społecznych pracowników
4.	Szkoła behawioralna	Ch.Argiris R.Likert D.McGregor	-harmonizowanie celów pracowników z celami przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008, s.17-18

We współczesnych organizacjach zasoby ludzkie są źródłem przewagi konkurencyjnej, dużą wagę przywiązuje się do kwestii personalnych, do zaangażowania kierowników w ich rozwiązywanie, a ponadto w zintegrowanie ogólnej strategii firmy ze strategią w dziedzinie zasobów ludzkich. Niemale znaczenie ma tu kultura organizacyjna, zaangażowanie pracowników w życie organizacji i zmiana stylów kierowania. W kształceniu przyszłych menedżerów i ekspertów zajmujących się zarządzaniem strategicznym nie wystarcza znajomość sposobów i procedur przewidywania. Pośród ważnych składników edukacji menedżerskiej wymienia się m.in. takie, które są związane z wysoko profesjonalnymi umiejętnościami, jak szacowanie ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności, podejmowanie decyzji w warunkach wysokiego ryzyka, modyfikowanie decyzji w toku realizacji. Współczesny menedżer strategiczny powinien być tak kształcony, aby potrafił myśleć krytycznie i twórczo, umiał szybko kojarzyć, bazować na myśleniu poprzez intuicję, twórczość, kreatywność, oraz poprzez umiejętność przetwarzania danych statystycznych, wiedzy przedmiotowej i wnioski<sup>4</sup>.

Współczesna organizacja to organizacja „inteligentna” dążąca w kierunku przełamania dotychczasowych schematów, to organizacja w ciągłym ruchu, ucząca się, oparta na wiedzy gromadzonej z zewnątrz (poprzez np. *benchmarking*), przetwarzanej i rozpowszechnianej wewnątrz organizacji, prowadzącej do coraz bardziej nowatorskich rozwiązań w zakresie technologii, nowych produktów i usług. Taki kierunek rozwoju wymaga dobrej i sprawnej komunikacji, oraz zaangażowania wszystkich pracowników od najniższego do najwyższego szczebla. Współczesne organizacje stawiają głównie na zasoby niematerialne, czyli na wiedzę i profesjonalizm swoich pracowników, tak aby system hierarchii i kontroli zastąpiło zaufanie, kompetencja i kreatywność.

Zmiany społeczno –gospodarcze w dzisiejszym świecie wraz z obrazem nowoczesnej organizacji idą w kierunku tworzenia nowego typu pracownika. Jest to pracownik

<sup>4</sup> Z zagadnień dydaktyki szkoły wyższej, pr. zbior. pod red. H.Tomalskiej, WSB- NLU, Nowy Sącz 2001, s.16-17



wykształcony, elastyczny w myśleniu i działaniu, chętny do podejmowania ryzyka i brania na siebie odpowiedzialności, kreatywny i innowacyjny. Ten nowy typ najczęściej określany jest mianem pracownika wiedzy<sup>5</sup>.

Zmiana podejścia do roli pracownika w organizacji, oraz dokonujące się w ostatnich latach zmiany społeczne i globalizacja spowodowały pojawienie się na rynku nowych form zatrudnienia. Nie pojawiły się one nagle, ale były stopniowo wymuszane przez podaż i popyt na rynku pracy.

Niektóre z nich w Polsce są jeszcze mało znane i rzadko stosowane, ale pojawiają się coraz częściej i powoli zyskują zwolenników. Są to: kontraktowanie pracy, umowa na czas określony, zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu

1. **Kontraktowanie pracy** - tradycyjną umowę zastępuje się kontraktem np. na pracę chałupniczą, na wykonanie konkretnego zadania, na prace w określonej porze roku, tygodnia, a czasem nawet w nietypowej porze dnia, wygasa automatycznie, bez dalszych zobowiązań.
2. **Umowa na czas określony** – zawierana na czas próbny, na czas nauki zawodu, lub na czas wykonywania określonego zadania. Osoby z takiej formy korzystające po jej zakończeniu są wykwalifikowanymi pracownikami, którym łatwiej znaleźć pracę
3. **Zatrudnienie w częściowym wymiarze** - tzw. praca na część etatu jest formą oferowaną tam, gdzie nie ma zapotrzebowania na pełny wymiar pracy, ale tak zatrudnieni pracownicy mają takie same prawa i obowiązki.
4. **Samozatrudnienie** - forma pracy dla ludzi zakładających własną działalność gospodarczą, rezygnujących z zatrudniania pracowników. Część prac wykonywana dotychczas przez pracowników zostaje wydzielona do realizacji przez pracujących na tzw. własny rachunek.
5. **Wypożyczanie pracowników** – to umowa zawarta między trzema podmiotami, czyli dotychczasowym pracodawcą, jego pracownikiem, a firmą wypożyczającą na wykonanie określonego zadania, ekspertyzy, lub niekonwencjonalnej usługi. Po jej zakończeniu pracownik powraca do swojego macierzystego zakładu pracy.
6. **Dzielenie pracy** – to zatrudnianie kilku pracowników na jednym stanowisku pracy, dla jednego pracodawcy. W czasie kryzysu pozwala uniknąć grupowych zwolnień. Niestety pracownicy dzielą również wynagrodzenie. Odmianą tej formy jest redukcja godzin pracy, która w warunkach kryzysowych pozwala na utrzymanie miejsca pracy.

---

<sup>5</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, pr. zbior. pod red. Z. Wiśniewskiego i A.Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004,s.345

7. **Praca na wezwanie** - mało popularna forma zatrudnienia polegająca na pozostawianiu do dyspozycji pracodawcy, który w każdej chwili może wezwać pracownika do podjęcia obowiązków służbowych.

8. **Praca w domu** - wykonywanie zleconych czynności poza zakładem pracy, a więc de facto poza kontrolą pracodawcy, zyskuje coraz więcej zwolenników, zwłaszcza wśród młodych matek, lub osób opiekujących się niepełnosprawnymi.

9. **Telepraca** - forma pracy w domu - jedna z najnowszych form świadczenia pracy na odległość, przeważnie za pośrednictwem komputera, lub łączy telefonicznych, realizowana w dowolnym wymiarze czasu i dowolnym miejscu, ważna również jak omówiona wyżej praca w domu dla matek z małymi dziećmi, czy osób niepełnosprawnych.

W Polsce ciągle najbardziej popularna jest dotychczas znana forma umowy o pracę, czyli umowa stała, ujęta w określone ramy co do czasu, miejsca i sposobu jej wykonywania.

Uelastycznione formy pracy wymagają również bardziej elastycznych regulacji prawnych, oraz zmiany podejścia do spraw personalnych obejmujących wszystkie zagadnienia związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, oraz wszystkim tym, co ogólnie nazywane jest zarządzaniem zasobami ludzkimi.

## 1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi ; wyjaśnienie terminologii i pojęć kluczowych

Nowe formy pracy wskazują na rosnącą rangę zasobów ludzkich. Warto zatem zwrócić uwagę na terminologię związaną z ZZL. Termin ZZL - zarządzanie zasobami ludzkimi, [ ang. *human resources management – HRM*] wywodzi się z literatury amerykańskiej i oznacza określone podejście do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które ukształtowało się w latach 80-tych. Było ono – jak pisze Pochtowski- *próbą poszukiwania nowej formuły w zarządzaniu ludźmi, odmiennej od praktyk stosowanych ówczesznie w przedsiębiorstwach amerykańskich*<sup>6</sup>. Uniwersalnym celem zarządzania ludźmi w firmie jest efektywność pracy w odniesieniu do poszczególnych osób, bowiem efektywny pracownik to taki pracownik który realizuje postawione przed nim zadania i jest w tym skuteczny, oraz sprawny, czyli można powiedzieć, że jest to relacja nakładu czasu pracy do osiągniętego efektu. Definicja mówi „że „ZZL to zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie działającej efektywnie siły roboczej”<sup>7</sup>. Działania te

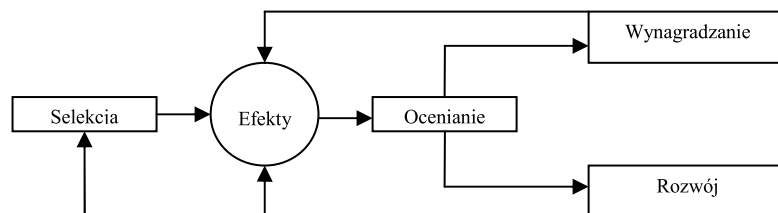
<sup>6</sup> A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008 , s. 22

<sup>7</sup> R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 s. 440



odbywają się w kontekście nieustannie zmieniającego się otoczenia każdej organizacji. Niezwykle ważne dla rozwoju tej filozofii stały się dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi: tzw. model Michigan, oraz model harwardzki.

**Model Michigan** był efektem pracy grupy badawczej łączącej zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Model ten wyróżnia cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a to: selekcja, ocenianie, wynagradzanie, rozwój. Składniki te łączą się wzajemnie tworząc cykl zasobów ludzkich (co ilustruje rysunek 1), a odpowiednie ukształtowanie elementów tego cyklu sprawia, że oddziaływanie na zachowania pracowników staje się skuteczne, prowadząc do osiągnięcia efektywnych celów.

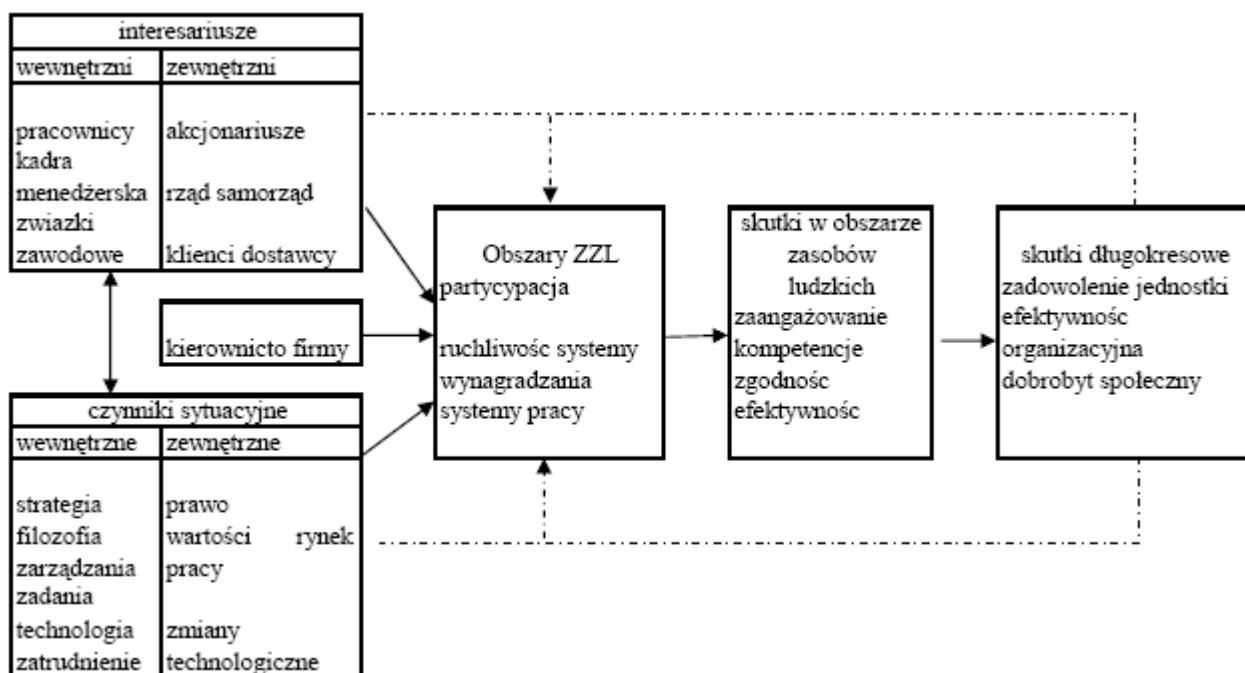


Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

Źródło: A.Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s.24

**Model harwardzki** powstał w 1981 r. kiedy to w Harvard Business School do programu studiów MBA wprowadzono przedmiot pod nazwą *Human Resource Management*. Model ten wyróżnił również cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, a to: partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza, systemy wynagradzania, systemy pracy, na które wpływają zarówno struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku, jak i technologia, prawo i systemy wartości. W modelu harwardzkim zwrócono też uwagę, iż wszelkie decyzje w zarządzaniu zasobami ludzkimi pociągają za sobą skutki bezpośrednie /zaangażowanie, efektywność/ jak i pośrednie /zadowolenie pracowników, dobrobyt społeczny, efektywność organizacji/, co powoduje powstanie wzajemnego układu zależności pomiędzy interesariuszami, czynnikami sytuacyjnymi, a obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie bieżących i długookresowych skutków<sup>8</sup>. Zależności te ilustruje rysunek nr 2.

<sup>8</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.24



Rys. 2. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008, s.25

Na przestrzeni XX wieku pojawiło się wiele modeli zarządzania, oczywiście każdy nowy model nie oznaczał odrzucenia starszych<sup>9</sup>. Zestawienie i charakterystykę czterech podstawowych modeli przedstawia tabela nr 2.

Tabela nr 2. Charakterystyka czterech modeli zarządzania

Wymiar	Model nastawiony na...	Model procesu...	Model stosunku...	Model, nastawiony...
Symbole	S	Δ	Ω	σ
Kryteria efektywności	Wydolność, zysk	Stabilizacja, ciągłość	Zaangażowanie, spójność, lojalność	Adaptacja, elastyczność, wytrzymałość i innowacja
Forma teoretyczna i cel	Pracownicy: kierowanie powołanie do pracy, wydolność	Sytuacja powołanie do stabilizacji	Wspieranie się powołanie do zarządzania	Ciągłe doskonalenie i innowacja powołanie do podjęcia i utrzymania zadań i organizacji
Na co kładzie się nacisk	Wyznaczenie celów, rozpoznanie sytuacji i dostarczenie	Definiowanie odpowiedzialności, planowanie, dokumentacja	Testowanie, rozwiązywanie konfliktów, odciążenie kierownictwa	Dotarczenie polityczna, testowanie rozwiązań problemów, innowacja, zarządzanie zmianą
Kierunek	Racjonalny, klasyczny, wyznaczenie	Hierarchiczny	Nastawienie na zespół	Innowacyjność, elastyczność
Pracejka literacka	Kierownictwo i zarządzanie	Menadżerowie i kierownicy	Menadżer i podwładny	Innowacja i podjęcie

Źródło: R.Quinn, S.Faerman, M.Thompson.M. McGrath, Profesjonalne zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 28

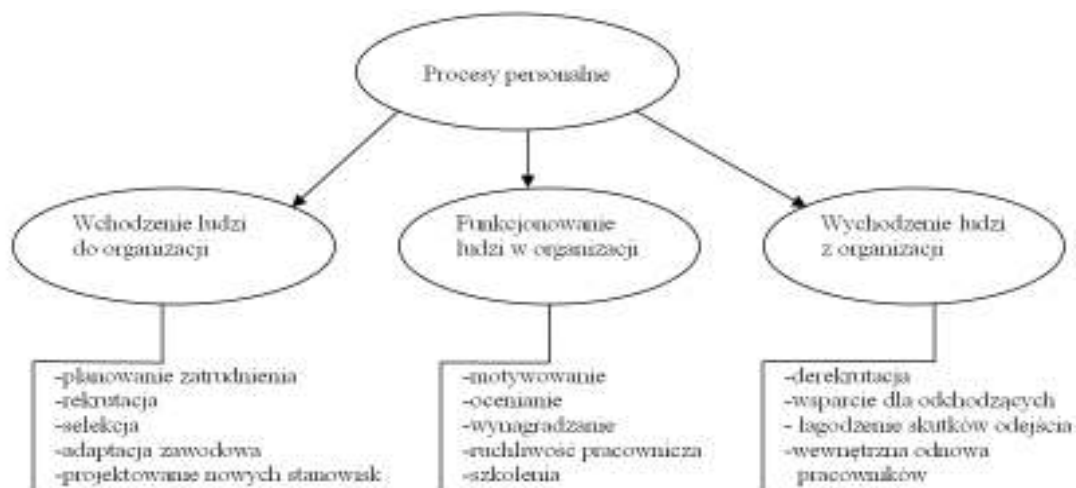
<sup>9</sup> R.Quinn,S.Faerman,M.Thompson.M.McGrath,Profesjonalne zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,Warszawa 2001, s.17

Przedstawione modele zarządzania zasobami ludzkimi stały się początkiem dalszych badań nad tą problematyką. W poszczególnych krajach zaczęto zwracać uwagę na własną kulturę, tradycję, sytuację gospodarczą, oraz sposób określania tych samych lub podobnych problemów w różnych językach. Pod uwagę zaczęto brać przede wszystkim potrzeby organizacji w zakresie pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich.

ZZL ma swoje wymiary: funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze **funkcjonalnym** obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości; w wymiarze **instytucjonalnym** odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych, oraz wzajemnych powiązań między nimi; w wymiarze **instrumentalnym** dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych<sup>10</sup>.

Sam **system zarządzania zasobami** ludzkimi obejmuje: strategie personalne będące integralną częścią strategii organizacji, procesy personalne zintegrowane z procesami biznesowymi, oraz narzędzia potrzebne do rozwiązywania kwestii personalnych. Trzy główne procesy personalne to: wchodzenie ludzi do organizacji, funkcjonowanie ludzi w organizacji i wychodzenie ludzi z organizacji.

Procesy te ilustruje rysunek 3.



Rys. 3. Procesy personalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.36-38

Obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na takich podstawowych czynnikach jak planowanie zatrudnienia, kształtowanie jego stanu i struktury, kierowaniu ludźmi w

<sup>10</sup> R.Quinn, S.Faerman, M.Thompson. M.McGrath, Profesjonalne zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s.17

organizacji, procesie motywowania, oceniania i kształtowania wynagrodzeń. W procesie planowania niezbędne jest określenie potrzeb personalnych przedsiębiorstwa w przyszłości, oraz jak obecne formy zatrudnienia dostosować do kierunku polityki przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Ważnym procesem jest kierowanie personelem, które rozumiane jest jako specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągnąć cele organizacji<sup>12</sup>. Klasyfikacja dokonana przez Henry'ego Mintzberga określa dziesięć podstawowych ról kierowniczych zebranych w trzy główne kategorie pokazane w tabeli nr 3

Tabela nr 3. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych wg H. Mintzberga

Kategoria	Rola
Interpersonalna	reprezentant
	przywódca
	łącznik
Informacyjna	obserwator
	propagator
	rzecznik
Decyzyjna	przedsiębiorca
	osoba przeciwdziałająca zakłóceniom
	dysponent
	negocjator

Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.17

Kierowanie ludźmi w organizacji ma na celu nie tylko podnoszenie efektywności pracy, osiąganie jak najlepszych wyników, ale także wskazywanie podległym pracownikom ich mocnych stron. Czasami jest to określenie kierunków potencjalnego rozwoju, wspieranie merytoryczne i emocjonalne, które zachęcałyby do dalszego własnego rozwoju<sup>13</sup>. Motywowanie do pracy, to wszystko to, co warunkuje zachowania ludzi w procesie pracy.

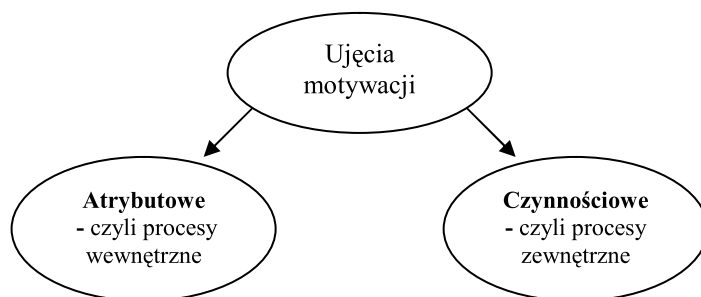
<sup>11</sup> Ważną rolę odgrywa tu stabilność i elastyczność, pozwalające na zapewnienie ciągłości obsad stanowisk niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz na szybkie reagowanie na ewentualne zmiany w jego otoczeniu zewnętrznym, które we współczesnym świecie jest dość niestabilne. W tych warunkach pozyskiwanie personelu nie jest zadaniem łatwym i wymaga szerokiej wiedzy na temat rekrutacji i selekcji, aby nowo zatrudnieni dostawali się w krótkim czasie do obowiązujących standardów.

<sup>12</sup> Tamże, s. 178

<sup>13</sup> W tym miejscu warto wspomnieć, iż kierowanie ludźmi, to posiadanie pewnej władzy, która powinna wynikać nie tylko z mocy prawa tj. formalnych reguł, hierarchii, czy tradycyjnego przekonania, że przełożony jest uprawniony do sprawowania władzy, ale również powinna mieć źródło w pewnych cechach osobistych kierownika dających tzw. władzę charyzmatyczną, która często ma istotniejsze znaczenie zwłaszcza w sytuacjach trudnych, konfliktowych.



Mówiąc o motywacji mówimy o jej dwóch podstawowych ujęciach tj. **atrybutowym** i **czynnościowym**, co obrazuje rysunek nr 4.

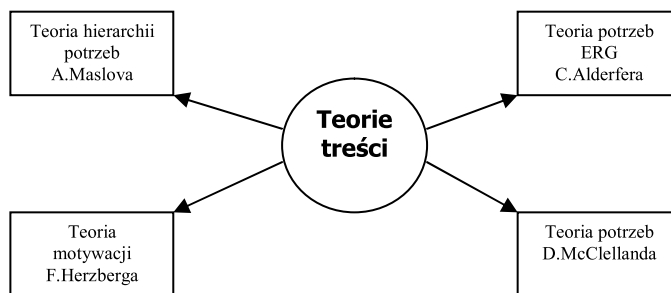


Rys. 4. Ujęcia motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.203

Ujęcie atrybutowe to wszelkie procesy wewnętrzne mające wpływ na podejmowanie decyzji o podjęciu pracy, zaangażowaniu się w jej wykonywanie, lub decyzji o rezygnacji. Ujęcie czynnościowe to procesy zewnętrzne oddziałujące na zachowania ludzi w procesie pracy. Oba te ujęcia wzajemnie się ze sobą wiążą i na siebie oddziałują.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii na temat motywacji do pracy, podstawowe to teoria treści i teoria procesu. Najogólniej ujmując teoria treści to wszystkie wewnętrzne przyczyny i potrzeby które wywołują działania i kierunkują zachowania ludzi (rysunek nr4). Najważniejsze z nich to :



Rys. 5. Najważniejsze teorie treści

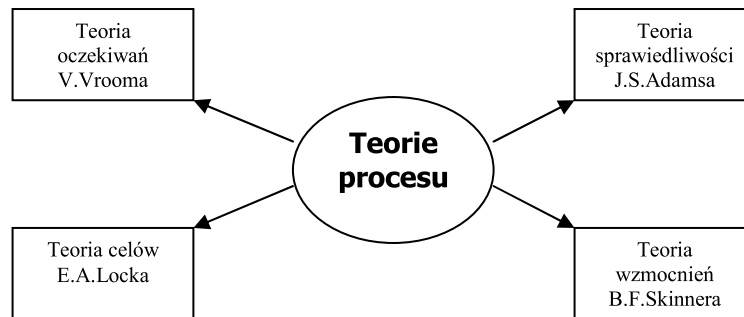
Źródło: B. Kuc, J. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wyd. Diffin, Warszawa 2009, s.90

- teoria potrzeb Abrahama Maslowa ( wyróżnia potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji)
- dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga (wyróżnia czynniki motywacji tzw. motywatory i czynniki higieny psychicznej)
- teoria potrzeb D.C. McClellanda (wyróżnia potrzebę osiągnięć, afiliacji i władzy)



- teoria potrzeb C.P. Alderfera zwana w skrócie ERG (wyróżnia potrzebę egzystencji, kontaktu i rozwoju)

Teoria procesu wskazuje, że to przyczyny zewnętrzne wyjaśniają w jaki sposób ludzie podejmują decyzje, co wyzwala ich działania, oraz jaką rolę w tym procesie odgrywają takie czynniki jak nagrody, kary, preferencje, czy aspiracje (rysunek nr 5).



Rys. 6. Najważniejsze teorie procesu

Źródło: B.Kuc, J.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wyd.Diffin, Warszawa 2009,s.95

Najważniejsze z **teorii motywacji** to :

- teoria oczekiwań V. Vrooma ( motywacja zależy od tego jak bardzo czegoś pragniemy, oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego oczekiwania)
- teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa ( ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród, jakie otrzymują za swoje osiągnięcia w pracy)
- teoria wyznaczania celów E.A. Locka ( motywacją jest osiągnięcie konkretnego wyznaczonego celu, który jest wypadkową trudności, konkretności, akceptacji i zaangażowania )
- teoria wzmocnień B.F.Skinnera ( zachowania wynikają z wcześniejszych doświadczeń)

Z bliższej analizy teorii wzmocnień B.F.Skinnera, wynika iż zachowania ludzi powodowane są przez określone bodźce, wynikające z wcześniejszych doświadczeń. Jeśli są one pozytywne, zostaną w przyszłości prawdopodobnie powtórzone w analogicznych, lub podobnych sytuacjach, jeśli natomiast skutki są nieprzyjemne, ludzie będą skłonni zmienić swoje zachowanie, dla ich uniknięcia<sup>14</sup>. Pracowników nadal najbardziej motywują bodźce finansowe. Odpowiedni system wynagrodzeń staje się szczególnym narzędziem dla menedżera, gdyż za jego pomocą menedżer może wpływać na konkretne zachowania swoich podwładnych.

<sup>14</sup> B.Kuc, J.M.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2009, s.100

Ważnym elementem ZZL jest ocenianie, jednak „*obiektem oceniania nie powinien być człowiek, lecz te jego cechy, właściwości i działania które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, oraz osiągnięte wyniki*”<sup>15</sup>. Ocenianie powinno odbywać się systematycznie, według ściśle i jasno określonych zasad, przy zastosowaniu metod i technik oceniania dostosowanych do określonych grup pracowników i określonych stanowisk, uwzględniając dwa zasadnicze kryteria, tj. efektywność pracy którą można określić na podstawie obecnie osiągniętych wyników i zachowań do nich prowadzących, oraz potencjał rozwoju określający przydatność każdego pracownika w przyszłości. Z funkcją oceniania związana jest funkcja kształtowania wynagrodzeń, ważna zarówno w procesie pozyskiwania, jak i motywowania pracowników, oraz w procesie realizacji ogólnej strategii i kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. „*Pojęcie wynagrodzenia obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń*”<sup>16</sup>. Za jego pomocą można budować w firmie stan zatrudnienia, tj. planować przyjęcia, lub odejścia pracowników, kształtować stosunki międzyludzkie, podnosić efektywność pracy, optymalizować koszty, co w rezultacie prowadzi do umacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W nowoczesnych przedsiębiorstwach żadne decyzje nie są przypadkowe, gdyż są ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa i oceniane pod kątem stawianych przed organizacją celów.

W tym miejscu warto wspomnieć, iż po 1986 r. w teorii organizacji i zarządzania pojawił się nowy nurt nazywany **postmodernizmem**<sup>17</sup>, którego głównym przedmiotem zainteresowania jest interpretacja przez uczestników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoje role organizacyjne, oraz wynikające z niej wartościowania, emocje i postawy<sup>18</sup>. Organizacje działające we współczesnym niestabilnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu powinny poszukiwać nowych rozwiązań, iść w kierunku zdecentralizowania i odformalizowania, odejścia od stereotypów, odrzucenia konkretnych definicji stosując metafory, np. organizacja jako teatr, gra, kultura.

Omówione powyżej w skrócie elementy składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi, mają wpływ na funkcjonowanie człowieka w każdej organizacji, a więc na określone zachowania ludzi będących jej członkami.

<sup>15</sup> A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.224

<sup>16</sup> Tamże, s. 328

<sup>17</sup> Postmodernizm inaczej zwany też postindustrializm, lub postnowoczesność- tendencje we współczesnej kulturze, literaturze, sztuce, filozofii, nauce, życiu społeczno-politycznym, użyte po raz pierwszy w 1046 r. przez Arnolda Toynbee – brytyjskiego historyka i filozofia .

<sup>18</sup> M. Koster, Postmodernizm w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s.9



### 1.3. Pracownik w organizacji: indywidualny, grupowy i systemowy poziom zachowań

Dzisiejsze organizacje szczególną wagę przywiązują do roli pracownika, bowiem to on jest autorem każdego jej sukcesu. Czym jest organizacja?

Organizacja to kierowana przez jedną osobę, lub kilkuosobowy zarząd grupa ludzi pracujących dla osiągnięcia jednego bądź wielu określonych celów. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji organizacji. Organizacja to skoordynowana jednostka gospodarcza, mająca określone granice i trwale funkcjonująca dla osiągnięcia pewnych celów, *a priori* podzielanych przez jej członków<sup>19</sup>. Bardziej szczegółowa definicja mówi, że organizacje są tworzone przez ludzi; ludzie działają w nich poprzez systemy materialno – techniczne; są powołane do realizacji indywidualnych i zbiorowych celów; ze względu na cele następuje w nich podział pracy, funkcji i ról, kształtuje się wewnętrzna struktura; mają człon kierowniczy, którego zadaniem jest koordynacja przez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w celu osiągnięcia efektu synergicznego (aby działania organizacji dawały efekty większe niż suma działań indywidualnych jej członków); są zdolne do samodzielnego określania i modyfikowania celów, oraz sposobów ich realizacji; charakteryzują się ekwifinalnością - osiąganiem ustalonych celów końcowych różnymi drogami; są zinstytucjonalizowane - wyodrębniane przestrzennie, ekonomicznie i prawnie - oraz charakteryzują się formalizacją celów, funkcji i struktury; są względnie wyodrębnione z otoczenia (systemy otwarte); są zdolne do odnowy, wymiany składników, zwiększania swojej sprawności<sup>20</sup>.

Organizacja może być przedstawiana w znaczeniu atrybutowym - jako połączenie wzajemnie uporządkowanych i sprawnie działających części składowych; w znaczeniu rzeczowym - jako wynik procesu organizowania przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo, firma, organizacja społeczna); oraz w znaczeniu czynnościowym - jako określone działania mające na celu zebranie i połączenie różnych elementów w jedną funkcjonalną całość mającą określone cele. Cechą każdej organizacji jest porozumienie i działanie według określonych cech. Cechy te są wyznacznikiem roli i funkcji człowieka w organizacji.

---

<sup>19</sup> STRATEGOR, Zarządzanie firmą .Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, tłum. K.Bolesta-Kukułka,PWE,Warszawa 1997 , s.590 cyt.za : J.E.Karney ,Człowiek i praca, wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, wyd. MS MEN, Warszawa 1998, s. 21

<sup>20</sup> L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN ,Warszawa 1992, str.170 cyt.za tamże str. 21



Właściwie wszystkie definicje organizacji mają wiele cech wspólnych, które są ważne dla jej pracowników. Zachowania ich są powiązane z cechami organizacji, w której są zatrudnieni i chociaż każdy z pracowników realizuje swój indywidualny interes, powinien on być zbieżny z celami organizacji w której pracuje. Zachowanie się pracownika stanowi wypadkową zarówno funkcjonowania zakładu pracy, poziomu technologii, organizacji, przywództwa, klimatu i kultury, jaka w nim panuje, jak i tego wszystkiego co dzieje się w dalszym jego otoczeniu, a co dla pracownika ma pierwszorzędne znaczenie. Tu należy wymienić dom i środowisko rodzinne, w którym odbywa się misterium przywracania sił, a nawet ich powiększania i inwestowania w karierę, która rozkwitnie w przyszłości, może już w innym miejscu i czasie<sup>21</sup>.

Każdy człowiek tworzy swoją hierarchię potrzeb i wartości, która ulega ciągłym zmianom. Jedni na pierwszym miejscu stawiają dobro własne, dla innych na pierwszym miejscu jest dobro ogółu. Organizacja jest zbiorowiskiem ludzi o różnych temperamentach, różnych cechach wrodzonych, o różnej historii życia, które to elementy stanowią o ich indywidualności. Indywidualny poziom zachowań każdego człowieka w organizacji kształtowany jest przez takie czynniki jak: wiek, płeć, rasa, wykształcenie, zawód, miejsce pracy, status rodzinny, ekonomiczny, miejsce zamieszkania itp.

Zachowanie organizacyjne oparte jest na szczególnej relacji między człowiekiem a środowiskiem. Ważne są więc takie zagadnienia jak motywacja do pracy, struktura i procesy grupowe, konflikty interpersonalne, komunikacja, uczenie się pewnych zachowań, stres zawodowy itp. Jest to bardzo szeroki zakres problematyki wymagający interdyscyplinarnego podejścia, które zachowania organizacyjne poddaje analizie z trzech perspektyw: **indywidualnego zachowania organizacyjnego**, którym zajmuje się psychologia i obejmuje takie elementy jak motywacja, uczenie się, percepcja, osobowość, zdolności kierownicze, zadowolenie z pracy, zdolność podejmowania decyzji, selekcja zawodowa, umiejętności oceny, stres zawodowy.

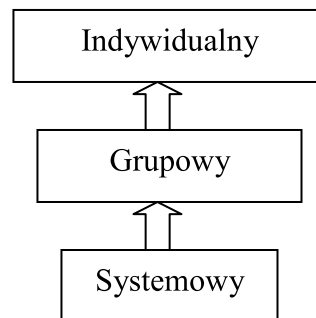
Druga perspektywa to **grupowe zachowania organizacyjne** - którymi zajmuje się socjologia i obejmuje takie elementy jak: dynamika grupowa, komunikacja intergrupowa, sprawowanie władzy, zachowania i konflikty międzygrupowe, technologia, biurokracja, kultura organizacyjna, zmiana zachowań jednostek, postaw, komunikacja interpersonalna itp. Trzecia perspektywa to **systemowe zachowania organizacyjne** - realizowane w ramach antropologii kulturowej, które obejmują analizę porównawczą systemów wartości, porównanie postaw,

---

<sup>21</sup> Z.Ratajczak, Psychologia pracy i organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 64



analizę międzykulturową systemów organizacyjnych, kulturę organizacyjną i środowiska organizacyjnego<sup>22</sup>.



Rys. 7. Poziomy zachowań organizacyjnych  
Źródło: Opracowanie własne

**Indywidualne zachowanie człowieka** w organizacji jest wynikiem jego osobowości, doświadczeń, czynników biograficzno – profesjonalnych, psychologicznych, oraz społecznych<sup>23</sup>.

**Czynniki biograficzno –profesjonalne** płć - to czynnik decydujący o losach człowieka w ciągu całego życia, mający także wpływ na jego karierę zawodową. Współczesna teoria „płci mózgu” mówi o różnicach między kobietami i mężczyznami w zakresie ich mentalności i usposobienia. Pojęcie męskości i kobiecości używane jest do określania konkretnych zachowań zgodnych z panującymi stereotypami w danej kulturze, nie zawsze odnoszonymi się do tzw. płci biologicznej<sup>24</sup>. W dużym stopniu o cechach tych decydują też uwarunkowania kulturowe i role społeczne. I choć rozwój cywilizacji różnice te zaciera, to nadal funkcjonują w tym zakresie stereotypy mówiące o typowych zajęciach dla kobiet i mężczyzn. Status rodzinny związany z określonymi potrzebami których realizacja wiąże się z kolei ze statusem ekonomicznym, umożliwiającym realizację potrzeb wyższego rzędu. Nie są one jednak sztywno określone, bowiem zmieniają się z wiekiem zarówno biologicznym jak i psychologicznym. Ważne dla zrozumienia indywidualnych zachowań organizacyjnych są zawód i wykształcenie, oraz stan zdrowia pracowników zarówno fizyczny jak i psychiczny, mający wpływ na kondycję przedsiębiorstwa na rynku. Współcześnie stan zdrowia

<sup>22</sup> J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.17,18

<sup>23</sup> Tamże, s.29

<sup>24</sup> Każda osoba może posiadać cechy charakterystyczne dla płci przeciwnej. Cztery podstawowe typy płci to: osoby androgyniczne, osoby nieokreślone seksualnie, osoby określone seksualnie i osoby których cechy seksualne określone są krzyżowo(męskie kobiety, kobiety mężczyźni). Jest to koncepcja schematów płci stworzona przez Sandrę L.Bem, która przez tożsamość płciową rozumie subiektywne poczucie jednostki do bycia kobietą i mężczyzną.

traktowany jest nie tylko jako osobista sprawa pracownika, ale jest ważnym elementem stanowiącym wartość organizacji, które coraz częściej wydają pewne sumy pieniężne na profilaktykę zdrowotną pracowników, bowiem wpływa ona na efektywność i wydajność pracy, a co za tym idzie na określone korzyści ekonomiczne.

**Czynniki psychologiczne** percepcja, czyli postrzeganie i interpretacja wrażeń zewnętrznych w celu zrozumienia otoczenia dokonuje się na poziomie zmysłowym, poprzez narządy zmysłów takie jak wzrok, słuch, dotyk, węch, oraz na poziomie pojęciowym poprzez takie narządy poznawcze jak myślenie i pamięć, które są procesami złożonymi przetwarzającymi informacje na pomocą tzw. operacji umysłowych. Zdolności i inteligencja to cechy odróżniające człowieka od zwierzęcia, decydujące o możliwościach uczenia się, oraz działania w określonych dziedzinach. Zdolności ogólne uwarunkowane są genetycznie, natomiast zdolności tzw. specjalne są wynikiem aktywności każdej jednostki ludzkiej, inteligencja zaś jest szczególnym rodzajem sprawności umysłowej, indywidualnym dla każdego człowieka. Dla lepszego zrozumienia zachowań organizacyjnych należy też zwrócić uwagę na osobowość i temperament. Pojęcia te stosowane są często zamiennie, chociaż mają różny status teoretyczny, bowiem temperament charakteryzuje wszystkie zwierzęta naczelne, zaś osobowość tylko człowieka, jednakże obydwie mają wpływ na indywidualne style działania ludzi. Dla przystosowania się człowieka do środowiska duże znaczenie ma także charakter – czyli zespół cech psychicznych, oraz cech osobowości które decydują o różnorodności ludzi.

**Czynniki społeczne** to głównie kwestie związane z inwestowaniem przedsiębiorstw w rozwój kapitału ludzkiego, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników. To także perspektywy kariery, oraz istnienie elastycznych form zatrudnienia.

**Grupowy poziom zachowań** stanowi problem bardziej złożony, zależy on bowiem nie tylko od cech indywidualnych jednostki, lecz ma związek z tzw. psychologią tłumu. Każda tworząca się grupa ludzi formuje się poprzez przypadkowe interakcje, w organizacjach są to zazwyczaj ludzie wykonujący te same zadania, lub pracujący przy tym samym projekcie, posiadający zazwyczaj przywódcę którym jest kierownik. Są to tzw. grupy zadaniowe formalne, lub nieformalne. Każda grupa zadaniowa ma pewne obowiązki, ale także przywileje wynikające z przynależności do grupy i realizacji określonych zadań.

Ważnym czynnikiem determinującym poziom zachowania grupy są atrybuty lidera takie jak style kierowania i autorytet władzy. Mówiąc o **stylach kierowania** ważną stała się orientacja na pracownika, czyli na relacje interpersonalne i potrzeby pracowników. Powstało wiele teorii na temat stylów kierowania, które uzależnione są od kultury organizacyjnej, oraz



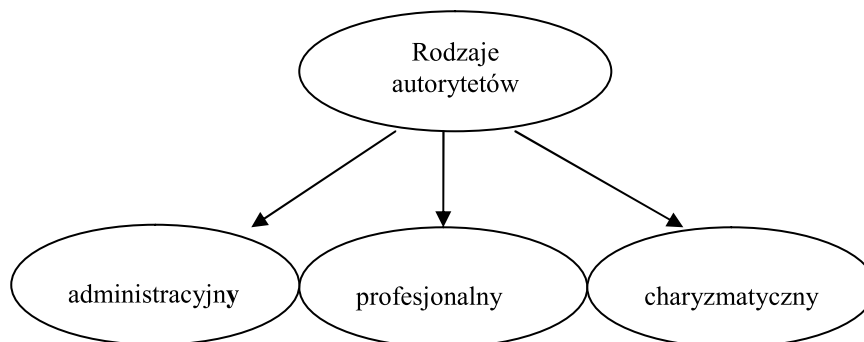
cech osobowości menedżerów. Podstawowe style kierowania przedstawione zostały w tabeli nr 4.

Tabela nr 4. Podstawowe style kierowania

Lp.	Styl kierowania	Opis
1	Autokratyczny	Najważniejszy jest lider, nie bierze udziału w pracach grupy, sam podejmuje decyzje, nie znosi sprzeciwu, czy dyskusji na temat wydawanych poleceń, styl skuteczny w sytuacji zagrożenia
2	Liberalny	Lider bierny w stosunku do zachowań grupy, szukający kozła ofiarnego do obarczenia odpowiedzialnością za ewentualne niepowodzenia, styl mało efektywny, nie akceptowany przez grupę
3	Demokratyczny	Grupa traktowana jako całość, lider liczy się ze zdaniem członków, bierze udział w jej pracach, decyzje podejmuje grupa, styl preferujący nagrody najbardziej efektywny i akceptowany przez grupę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.121-125

Oprócz stylu kierowania ważna jest także akceptacja kierownika przez grupę, jego pozycja w systemie władzy, stopień trudności wykonywanych zadań itp. Istnieją również inne podziały stylów kierowania wszystkie one jednak mają ścisły związek z autorytetem władzy. Posiadanie władzy i autorytetu są niezbędne w życiu każdej organizacji. Rodzaje autorytetów obrazuje rysunek nr 7.



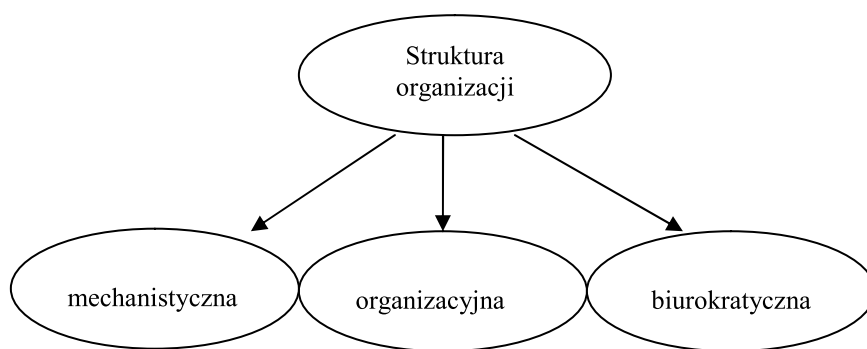
Rys. 8. Rodzaje autorytetów

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Terelak, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.130

Autorytet administracyjny związany jest z formalnym kryterium zajmowania najwyższego miejsca w strukturze grupy zdaniowej. Autorytet profesjonalny związany jest z postrzeganą przez innych pozycją w grupie, określaną na podstawie kryterium wiedzy i doświadczenia zawodowego. Autorytet charyzmatyczny związany jest głównie z wybitnymi cechami

moralnymi, intelektualnymi i osobowości jednostki<sup>25</sup>. Obecnie od przywódcy nie wymaga się by był on wzorem, posiadał umiejętność nacisku na grupę, ale raczej by jego autorytet opierał się na tworzeniu sieci wpływów, oraz budowaniu wiedzy menadżerskiej poprzez różnorodność myśli i kulturę organizacyjną<sup>26</sup>. Na zachowania grupowe duży wpływ ma także komunikacja interpersonalna. Zaburzenia w komunikacji prowadzą do wytworzenia się złego klimatu w organizacji i spadku wydajności pracy, który pogłębia tzw. syndrom grupowego myślenia, czyli uleganie naciskom i sugestiom grupy prowadzącym do utraty poczucia rzeczywistości.

**Systemowy poziom zachowań.** W podejściu systemowym organizacja postrzegana jest jako grupa społeczna powołana do realizacji określonych celów, której elementy strukturalne to: środowisko społeczne, kultura, prawo, polityka, ekonomika, technologia, zasoby naturalne. Każda organizacja posiada swoją strukturę o określonym stopniu złożoności, centralizacji i formalizacji. Podstawowe wzorce struktury organizacyjnej to: **struktura mechanistyczna**, charakteryzująca się wysoką złożonością, wysokim stopniem formalizacji, dużą złożonością hierarchiczną, sztywnymi relacjami i wysoką centralizacją procesów decyzyjnych, **struktura organiczna** charakteryzująca się niską złożonością i formalizacją, decentralizacją procesów decyzyjnych, oraz **struktura biurokratyczna** charakteryzująca się, wysoka formalizacja i niska centralizacja ( rysunek nr 8).



Rys. 9. Rodzaje struktur organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.177

Każda organizacja bez względu na to jaką posiada strukturę jest złożonym systemem o określonych relacjach wewnętrznych i zewnętrznych, pełni wiele rozmaitych funkcji będących odpowiedzią na wymagania otoczenia.

Spośród wielu koncepcji przedstawiających organizację jako system najważniejsze przedstawione są w tabeli Nr 5.

<sup>25</sup> J.F. Terelak ,Psychologia organizacji i zarządzania , Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, str. 130

<sup>26</sup> Tamże , str. 143



Tabela nr 5. Modele systemowe organizacji

Lp.	Nazwa modelu	Charakterystyka
1.	Model socjologiczny Tavistick	Organizacja jest kombinacją technologii i systemu społecznego, wzajemnie na siebie wpływających, pozostających w ciągłej interakcji, rodzaj pracy określa rodzaj relacji pracowniczych, osiągnięcie efektywności uzależnione jest od rodzaju pracy i ludzi
2.	Model Homansa	Otoczenie organizacji-fizyczne, kulturalne, i technologiczne są źródłem aktywności i interakcji, te zaś są źródłem uczuć i emocji wśród ludzi i w otoczeniu. W wyniku tych interakcji powstają dwa systemy wewnętrzny i zewnętrzny wzajemnie od siebie zależne
3.	Model Grup Likerta	Organizacja jest systemem połączonych grup, rolę łącznika między nimi wzajemnie i grupami i otoczeniem pełnią osoby zajmujące w nich kluczowe pozycje „podwójnego członkostwa”
4.	Model ról Katza i Kahna	Organizacja postrzegana jest jako zbiór ról pokrywających się i powiązanych, niektóre wykraczające poza ramy organizacji. W modelu tym rysuje się jednak konflikt ról, wynikający z różnych oczekiwań, oraz niejasność ról wynikająca z niepełnych informacji
5.	Model integrujący Perrowa	Model analizowania relacji między technologią, otoczeniem, a kształtem organizacji – łączący te elementy w konstrukcję pozwalającą usystematyzować wzajemne zależności
6.	Model Marcha i Simona	Model akcentujący cele organizacji oficjalne- publiczne stawiane właścicielom lub przywódcom, praktyczne ukazujące faktyczne cele, często ukrywane przed opinią publiczną, oraz operacyjne – mierzalne określające kondycje rynkową organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kozusznik, Zachowania człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.207 -212

Mówiąc o systemowych wyznacznikach zachowania organizacyjnego nie można pominąć kultury organizacyjnej dominującej w każdym zakładzie pracy, będącej odbiciem panujących w nim zasad i przestrzeganych przez wszystkich wartości, kształtującą stosunki między pracownikami, pracownikami i kierownictwem, oraz otoczeniem. Ogólnie przyjmuje się, że zachowania zarówno indywidualne jak i zbiorowe wynikają z racjonalności zachowań ludzkich, jednakże ich wyjaśnienia należy poszukiwać w tradycji kulturowej, lub normach społecznych. Kultura organizacyjna jest tym co odróżnia jej członków od członków innych organizacji, tworzy specyficzny klimat każdej organizacji, sprzyjając zaspokajaniu potrzeb pracowników. Chociaż kultura jest wartością niewymierną, nieuchwytną to stanowi zbiór



pewnych zasad o charakterystycznych cechach mających wpływ na zachowania pracowników i ich wzajemne relacje.

#### 1.4. Analiza relacji pracowniczych w środowisku pracy

Jak osiągnąć dobrą atmosferę w pracy? To pytanie na które trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź. Na kształt relacji pracowniczych w dużym stopniu wpływają zasady panujące w każdej firmie, a więc kultura organizacyjna, niektóre aspekty władzy i przywództwa. Relacje te są źródłem osobistej satysfakcji, często bliższych przyjaźni, kontynuowanych poza pracą, ale także są źródłem konfliktów. Zazwyczaj pracownikom zależy na osobistym rozwoju i satysfakcji finansowej. Prowadzi to często do rywalizacji i współzawodnictwa, które choćby jak najbardziej szlachetne są czynnikiem niszczącym współpracę, gdyż prowadzą do chęci bycia coraz lepszym, co w konsekwencji przeradza się w dążenie do tego, aby inni byli gorsi od nas. Większość pracowników w firmach rywalizuje ze sobą i rywalizacja ta sama w sobie nie jest zła, zmusza do wysiłku zwłaszcza w sytuacji, gdy jakieś zadanie przerasta ich możliwości, w takim przypadku jest źródłem mobilizacji. Najbardziej pożądanym stanem jest wykonywanie pracy łączącej pasję z osobistymi oczekiwaniami pracownika, bowiem tylko wtedy praca jest źródłem zadowolenia, a tym samym źródłem prawidłowych relacji między pracownikami.

Relacje na gruncie zawodowym nie powinny być ani zbyt poufale, ani prowadzić do izolacji. Zachowaniami pracowniczymi rządzą pewne nieformalne zasady, które zapobiegają powstawaniu konfliktów. Niektóre z tych zasad są uniwersalne, inne dotyczą wyłącznie kontaktów pracowniczych. Obowiązujące w każdym środowisku pracy zasady to :

- **zasada wsparcia** - dotyczy relacji między pracownikami, oparta jest na gotowości niesienia praktycznej pomocy w realizacji zadań, zastępowaniu kolegów, służeniu radą;
- **zasada intymności** - dotyczy poszanowania cudzej prywatności, oraz profesjonalnych zachowań w relacjach z podwładnymi, poprawności kontaktów na niwie zawodowej;
- **zasada dotycząca roli osób trzecich** - dotyczy relacji między pracownikami, a osobami „z zewnątrz” mającymi wpływ na codzienne kontakty pracownicze, dotyczy także tajemnicy informacji poufnych;
- **zasada realizowania zadań** - dotyczy rzetelnego wykonywania powierzonych sobie zadań zgodnie z wymogami zawodu i stanowiska pracy.



Stosowanie się do tych zasad pozwala na zminimalizowanie możliwych przyczyn konfliktów, podobnie uświadomienie sobie, która z nich została złamana, pomoże w wyjaśnianiu nieporozumień. Publiczna krytyka osoby z którą pracujemy, brak szacunku dla prywatności współpracownika, lub ujawnienie poufnych danych są przyczynami nieporozumień w miejscu pracy<sup>27</sup>. Zachowanie człowieka zdeterminowane jest głównie przez warunki pracy i jego osobowość, czyli zespół charakterystycznych cech, sposobów reagowania na innych, oraz wchodzenia w interakcje.

Wykonywanie pracy zawodowej wymaga od współpracowników dostosowania się do określonych zasad i zależności. W tej sytuacji współpraca z tzw. trudnym – co nie znaczy złym pracownikiem, wymaga sporych umiejętności. Wpływ na wyniki pracy ma nie tylko niekompetencja zawodowa, ale także niedopasowanie personalne. Duże pole do popisu w takiej sytuacji ma przełożony i jego umiejętności takiego sterowania pracownikiem, by utożsamiał on sukces firmy z sukcesem osobistym. W każdym zespole pracowniczym oczekiwania jego członków są różne zarówno co do samej pracy, wynagrodzenia, systemu oceniania, jak i stylu kierowania, który ma wpływ na motywacje podwładnych. Trzy podstawowe style kierowania to: styl autokratyczny, liberalny i demokratyczny<sup>28</sup>. Niezależnie od tego który styl kierowania jest preferowany we wzajemnych relacjach między pracownikiem a kierownikiem ważą rolę odgrywają oczekiwania i potrzeby podwładnych. Proces zarządzania jest bowiem układem zależności między celem działania przedsiębiorstwa, a strategiami jego osiągnięcia, strukturą organizacyjną a kulturą. Otwieranie się społeczeństw i jednoczenie krajów europejskich spowodowało zmiany w hierarchii wartości i sposobie postrzegania świata, stąd też biorą się pewne różnice w sposobie prowadzenia firm i zarządzania nimi w krajach europejskich<sup>29</sup>. Nie bez znaczenia jest również świadomość potrzeb i oczekiwań i ich akceptacja przez współpracowników wzajemnie między sobą. Istnieje coś co nazywamy zachowaniami obywatelskimi w organizacji, są to działania często wykraczające poza wymagania stawiane pracownikom, podejmowane dobrowolnie, nie wynagradzane. Działania te związane są z zaufaniem, czyli przekonaniem, że pracownicy będą traktowani przez zwierzchników sprawiedliwie, a im większy jest poziom tego zaufania, tym większe jest zaangażowanie pracownika. W zasadzie każdą grupę pracowniczą możemy podzielić na cztery podgrupy prezentujące inne osobiste preferencje do pracy z innymi. Mówiąc o grupie pracowniczej mam tu na myśli grupy

<sup>27</sup> R.J. Edelman, Konflikty w pracy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, str.19

<sup>28</sup> J.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.121-125

<sup>29</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, pr. zbior. pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pęcztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.245,246



nieformalne istniejące w każdej organizacji, tworzone przez jej członków, jednak nie podlegające kontroli organizacji, tworzone do realizacji celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji. Członkowie takich grup czerpią satysfakcję z wzajemnych kontaktów, realizując, lub zaspokajając swoje potrzeby społeczne<sup>30</sup>.

Grupy te tworzą osoby **współzawodniczące** - nakierowane na chęć wykonywania wszystkiego lepiej od innych, **indywidualiści** - koncentrujący się głównie na uzyskaniu jak największych zysków, **współpracownicy** - maksymalizujący wspólne wyniki zarówno swoje jak i innych osób z nimi współpracujących, oraz **zwolennicy równości** - starający się nie odbiegać rezultatem swojej pracy od innych. Dodatkowo osoby prezentujące wysoki indywidualizm będą przywiązywały wagę wyłącznie do własnych interesów, natomiast osoby o wysokim kolektywizmie będą przywiązywały większą wagę do interesów grupowych. Podział taki charakterystyczny jest dla różnych kultur, na przykład kultury azjatyckie, czy afrykańskiej są wysoko kolektywne, a kultury europejskie, czy Ameryki Północnej – są wysoce indywidualistyczne. Te różnice kulturowe w dużym stopniu wpływają na zachowania pracowników w środowisku pracy.

---

<sup>30</sup> A.Pocztowski, A.Miś, Analiza Zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s.73



## Rozdział 2. Zachowania pracowników w środowisku pracy

### 2.1. Kulturowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych; praca a zdrowie

W czasach nasilających się procesów globalizacyjnych, wykorzystanie zasobów ludzkich w taki sposób, aby było celowe i efektywne jest sporym wyzwaniem dla specjalistów ds., zatrudnienia. Coraz wyraźniej zauważalne jest zjawisko mobilności pracowniczej, gdy w ponadnarodowych korporacjach zatrudniani są pracownicy wywodzący się z różnych kręgów kulturowych.. Stąd rosnąca ranga kultury organizacyjnej. Termin ”kultura” jest wieloznaczny i różnie interpretowany, ale najczęściej kultura to ogólny dorobek danego społeczeństwa, zarówno materialny i duchowy, są to także pewne hierarchie wartości i charakterystyczne wzory postępowania w życiu codziennym, w stosunkach międzyludzkich, politycznych i ekonomicznych.

Każde pokolenie wnosi do kultury pewne wartości, które utrwalane, stają się z czasem wartością całego narodu czy kręgu cywilizacyjnego i niewątpliwie mają wpływ na zachowania ludzi w środowisku pracy. Jest ono jednocześnie ich środowiskiem życia <sup>31</sup>. Choć kultury narodowe stają się coraz bardziej jednorodne, to jednak daje się zauważyć różnice między ludźmi zatrudnionymi w organizacjach funkcjonujących w różnych kręgach kulturowych. Badaniem zależności między kulturą organizacyjną, a kulturą narodową zajmował się G. Hofstede, holenderski socjolog, który przedstawił najbardziej znaną klasyfikację kultur organizacyjnych opartą na pięciu podstawowych wymiarach. Są to:

- **Dystans wobec władzy** - określany też jako odległość od władzy, obrazujący oczekiwania pracowników wobec przełożonych, stopień akceptacji nierównomiernego podziału władzy, okazywanie szacunku, stopień posłuszeństwa wobec władzy. W kulturach, w których dystans ten jest duży pracownicy akceptują istnienie nierównego podziału władzy, bez sprzeciwu wykonują polecenia przełożonych, okazują im duży szacunek. W kulturach o małym dystansie wobec władzy przeciwnie, nierówności są maksymalnie ograniczane, pracownicy są bardziej krytyczni, podejmują dyskusje, nie czują wobec przełożonych lęku;

<sup>31</sup> S.P. Robbins , Zachowania w organizacji , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne , Warszawa 1998 , s. 25



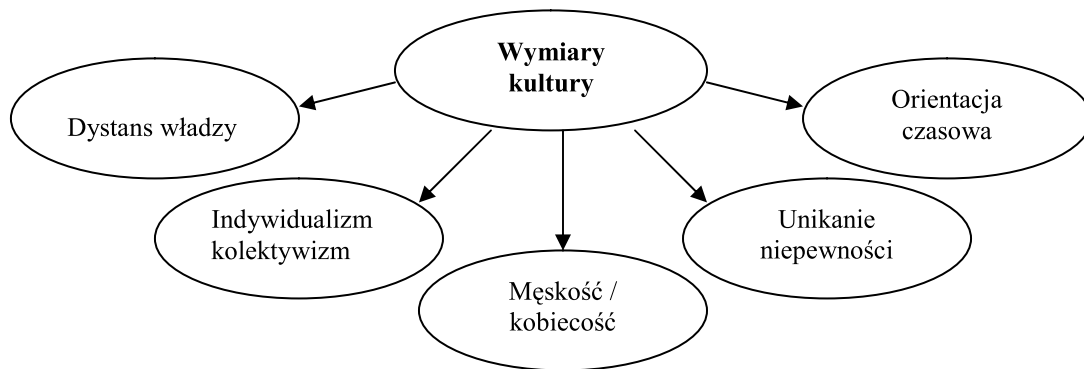
- **Indywidualizm /kolektywizm** - obrazujący stopień podporządkowania jednostki grupie. W kulturach preferujących indywidualizm związki społeczne są słabe, jednostki mają dużą swobodę, cenią wyzwania i samodzielność, jednocześnie ceniąc swój czas wolny przeznaczony na życie prywatne. W kulturach preferujących kolektywizm istnieją ściśle związki społeczne, dominuje praca zespołowa, ceniona jest wzajemna pomoc w sytuacjach trudnych, w zamian za bezwzględną lojalność. Wg Hofsteda indywidualizm jest charakterystyczny dla krajów zamożnych, zaś kolektywizm dla krajów biednych;
- **Męskość /kobiecość** – obrazuje zróżnicowanie zachowania wg ról wyznaczanych przez płeć. W kulturach tzw. męskich społeczeństwo kładzie nacisk na cele indywidualne, osiąganie wysokich zarobków, zdobywanie dóbr materialnych. Kultura tzw. kobieca preferuje troskę o innych, dążenie do harmonii, współpracy, pomocy innym, dobre stosunki międzyludzkie są wówczas ważniejsze od pieniędzy, czy dóbr materialnych;
- **Unikanie niepewności / podejmowanie ryzyka** - obrazuje znaczenie pewności i przewidywalność przyszłości. W kulturach o niskim stopniu unikania niepewności społeczeństwo godzi się na ponoszenie ryzyka, jest tolerancyjne wobec różnych zachowań, nie czuje zagrożenia, czuje się dość bezpiecznie. W kulturach o dużym stopniu unikania ryzyka społeczeństwo ma poczucie niepewności, zagrożenia, nie ma tolerancji dla odmiennych zachowań, maksymalnie ograniczane jest ryzyko;
- **Orientacja czasowa** - obrazuje czasokres oczekiwania na wyniki swoich działań, orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, zaś orientacja krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości<sup>32</sup>.

Graficznie klasyfikację kultur przedstawia rysunek 9.

---

<sup>32</sup>G. Hofstede, Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 1998, ss. 69-73; Por. także: B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s.363- 364





Rys. 10. Wymiary kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. R. Kuc, J. M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 363-364

Bazując na wyróżnionych cechach Hofstede wyróżnił dwa typy kultur odnosząc je do zachowań ludzi w środowisku pracy, a to, kultura którą cechuje wysoki stopień indywidualizmu tzw. kultura krajów Zachodu, oraz kultura którą cechuje wysoki kolektywizm, tzw. kultura Wschodu. Używając określeń kultura Wschodu, czy kultura Zachodu nie chodzi o położenie geograficzne krajów, w których ten typ kultury jest dominujący. Pierwszy typ kultury dotyczy krajów wysokorozwiniętych (Australia, Dania, Kanada, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja, Nowa Zelandia i USA), gdzie na pierwszy plan wysuwają się interesy osobiste, niezależność i dążenie do sukcesu, oraz wysoki standard życia. Więzy społeczne są tu raczej luźne, preferowany jest demokratyczny styl kierowania, przeważają relacje partnerskie i mały dystans do władzy. Niepewność i ryzyko są tu czymś naturalnym i oczywistym, a sukces i uznanie społeczne jest najwyżej cenioną wartością.

Kultura Zachodu jest typem kultury o wysokiej tolerancji wobec odmienności zachowań, otwarta na nowości, skłonna do podejmowania działań na granicy ryzyka. Jest też kulturą „męską” a więc preferuje wartości cenione przez mężczyzn: uznanie, awans, wysokie zarobki, zaś w rozwiązywaniu konfliktów dominuje siła, rywalizacja. Ten typ kultury charakteryzuje krótkotrwała orientacja czasowa<sup>33</sup>.

Drugi typ kultury obejmuje kraje Azji i Ameryki Łacińskiej. Kultura Wschodu charakterystyczna jest dla krajów ceniących tradycje. Wartości takie jak: lojalność, honor, rodzina, związki międzyludzkie stawiane są na pierwszym miejscu. W kulturze tej bardziej ceniony jest sukces grupowy, dominująca jest ideologia równości. Ludzie kultury Wschodu mają poczucie bezpieczeństwa, ładu, harmonii, silną przynależność grupową, preferują

<sup>33</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s.115

liberalny styl zarządzania, mają duży dystans do władzy, ważny jest autorytet i posłuszeństwo, hierarchia, zróżnicowanie statutu materialnego i społecznego. Jest to kultura której przypisuje się cechy „kobiecości”, czyli raczej pokora i skromność, kompromisowe rozwiązywanie konfliktów. Członkowie tej kultury starają się unikać niepewności, jednocześnie przejawiają niską tolerancję w stosunku do odmiennych zachowań i duży opór wobec innowacji<sup>34</sup>.

Związkami między kulturą narodową, a kulturą organizacji zajmował się też A. Trompenaars, który kulturę organizacyjną przedsiębiorstw przyrównał do cech narodowych różnych państw, tworząc cztery modelowe **typy kultury** określone jako:

- **rodzina** - charakteryzujący się dbałością o potrzeby pracowników i dobry klimat pracy, pomimo utrzymywania dużego dystansu władzy i silnego przywództwa;
- **wieża Eiffla** - charakteryzujący się centralizacją, dużą formalizacją zadań, kontrolowaniem, nadmiernym przestrzeganiem procedur i przepisów, silnym przywództwem, krytyką wynikającą z braku racjonalnego działania;
- **sterowany pocisk** - charakteryzujący się brakiem ścisłego podziału obowiązków, opisów pracy, z naciskiem na sprawne działanie zespołowe, dopuszczalna jest konstruktywna krytyka ułatwiająca wykrywanie problemów i szybkie ich rozwiązywanie;
- **inkubator** - typ kultury organizacyjnej w której ceniona jest kreatywność, rozwój osobisty pracowników, zaspokajanie ich osobistych potrzeb, mała formalizacja. Krytyka dopuszczalna jest tylko w zakresie w jakim pozwala na doskonalenie organizacji, bez możliwości krytyki zmian zachodzących w firmach<sup>35</sup>.

Kultura narodowa ma fundamentalne znaczenie w działalności każdej organizacji, gdyż może być również źródłem konfliktów, chociaż w coraz większym stopniu zjawisko globalizacji powoduje dążenie do uniezależniania kultury firm od kultury narodów prowadząc do tak zwanej ponadnarodowej kultury organizacyjnej. Firma, która akceptuje różnorodność kulturową staje się konkurencyjna poprzez wiedzę o rynkach zagranicznych, zatrudnianie różnojęzycznych pracowników, możliwości spojrzenia z różnej perspektywy na ten sam problem.

<sup>34</sup> Cyt.za Z. Ratajczak, Psychologia ..., op. cit., s.116

<sup>35</sup> B. Kuc, J. Moczyłowska, Zachowania ..., op. cit., s.346





Z wzorcami kulturowymi związana jest niewątpliwie kwestia ochrony praw pracowniczych. Ma ona bowiem związek z przyzwyczajeniami, upodobaniami pracowników, panującą modą i wieloma innymi wzorcami zachowań. Męcząca praca zarówno fizyczna jak i psychiczna sprzyja powstawaniu stanów negatywnie odbijających się na zdrowiu. W ostatnich czasach, obok czynników fizycznych przyczyniających się do powstawania różnorodnych dolegliwości o charakterze zdrowotnym /zdrowie fizyczne/ zainteresowanie budzą także czynniki społeczne, a głównie stresory wpływające często pośrednio na zdrowie fizyczne, a bezpośrednio na zdrowie psychiczne<sup>36</sup>. Zaburzenie równowagi między stawianymi człowiekowi wymaganiami, a jego możliwościami prowadzi do zakłócenia poczucia dobrostanu, czyli dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i duchowego. Zachwianie równowagi w jednym z tych obszarów prowadzi do zaburzeń chorobowych. Światowa Organizacja Zdrowia -WHO (*ang. World Health Organization*) definiuje zdrowie nie jako brak choroby, ale jako i „pełny dobrostan fizyczny, psychiczny społeczny”, bowiem brak choroby nie gwarantuje człowiekowi zadowolenia i szczęścia. Zdrowie fizyczne związane jest nierozdzielnie z kondycją psychiczną organizmu. Osiągnięcie poczucia dobrostanu cenionego i pożądanego przez człowieka sprawia, że ludzie są bardziej efektywni zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym, gdzie łatwiej radzą sobie z problemami.

Problematyka zdrowia inaczej postrzegana jest w pracy, inaczej poza pracą. Warunki pracy, która jest przede wszystkim źródłem zarobków mają duże znaczenie dla pracowników, chociaż często godzą się oni na wykonywanie jej w warunkach szkodliwych za cenę dodatkowego zarobku, lub innych dodatkowych świadczeń, choć takie same warunki byłyby nie do przyjęcia poza pracą. Powszechne są także sytuacje przychodzenia do pracy pomimo choroby, aby nie stracić np. prawa do premii. Pewne zagrożenia zdrowotne wywołują skutki, które widoczne są dopiero po upływie dłuższego okresu, czasem nawet po wielu latach. Ważnym zagadnieniem jest też kwestia zdrowia psychicznego. Ma ono związek z często spotykanym obecnie zjawiskiem tzw. uzależnienia od pracy określane mianem pracoholizmu. Termin ten został wprowadzony do psychologii przez amerykańskiego psychologa Wayne Oatesa w 1971 r. Pracoholizm postrzegany jest jako choroba cywilizacyjna XXI wieku. Jest to forma zaburzenia równowagi między pracą, a życiem osobistym, związanego z narzucaniem sobie zbyt wysokich wymagań. Pracoholikami z reguły są osoby zbyt ambitne, dążące do perfekcji, stawiające sobie wysokie wymagania, chcące osiągnąć cel za wszelką cenę, bez względu na koszty. Postawa taka jest często przez pracodawców wręcz nagradzana przez

---

<sup>36</sup> Z.Ratajczak, Psychologia pracy..., op. cit., s.147



dotyczy premii, czy nagrody uznaniowe, co powoduje jeszcze większą chęć zaangażowania. Nietrudno spostrzec, że pracownicy są traktowani instrumentalnie, że stają się przedmiotem technokratycznej manipulacji<sup>37</sup>. Innym ważnym problemem zdrowotnym pracowników jest stres, który przyczynia się do powstawania wielu schorzeń. Jego skutki widoczne są w zachowaniach pracowników i mają zasadniczy wpływ na wydajność pracy.

## 2.2. Konflikt i stres w organizacji – definicje, źródła, przejawy

Większość czasu jakim dysponujemy w ciągu doby spędzamy w pracy. Ludzie ze sobą współpracujący o różnych temperamentach, cechach osobowości i różnych priorytetach nie zawsze potrafią porozumiewać się bezkonfliktowo. W zasadzie w każdej większej zbiorowości ludzi konflikt jest nieunikniony. Pracownicy organizacji oprócz realizowania wspólnego celu, starają się przede wszystkim zaspokajać swoje indywidualne cele i pragnienia i na odwrót każda organizacja realizuje wytyczony sobie cel, ale także stara się zaspokajać osobiste potrzeby jej członków. Niestety, zaspokojenie wszystkich indywidualnych potrzeb pracowników nie jest możliwe i to też rodzi konflikty.

Czym jest **konflikt**? Konflikt w środowisku pracy jest to „*brak zgody między dwiema lub większą liczbą osób, grup, lub organizacji*”<sup>38</sup>. Konflikt oznacza też „*antagonizm, sprzeczność interesów, poglądów, celów*”<sup>39</sup>. Konflikt z reguły postrzegany jest jako coś, czego należy unikać, jednakże ostatnio coraz częściej menedżerowie dochodzą do wniosku, iż chociaż konflikt może stanowić poważny problem, to jednak może też działać konstruktywnie. W zasadzie nie ma konfliktu tam, gdzie nie jest on postrzegany, ale może też być odwrotnie, w sytuacjach konfliktowych sami zainteresowani zdają się nie dostrzegać konfliktu. Skąd biorą się konflikty? Mogą one mieć źródła pierwotne, oraz wtórne. Źródła pierwotne związane są z cechami osobowości uczestników, zwłaszcza z ich indywidualnym poziomem agresywności (są to najczęściej źródła nieuświadomiane), źródła wtórne czyli zwerbalizowane i uświadomiane (np. pieniądze, władza, ambicje)<sup>40</sup>.

Konflikt w organizacji może być rozpatrywany w trzech wymiarach jako konflikt:

- interpersonalny,
- międzygrupowy,

<sup>37</sup> Z. Ratajczak, Psychologia pracy..., op. cit. s.150

<sup>38</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 637

<sup>39</sup> B. Kuc, J. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s.216

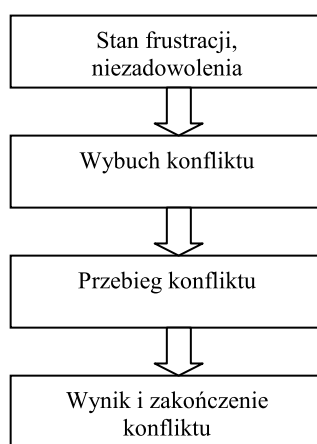
<sup>40</sup> B.Kuc, J. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009 s.224



- oraz między organizacją a jej otoczeniem.

**Konflikt interpersonalny**, czyli międzyludzki nazywany jest inaczej konfliktem osobowości. Jest on z reguły wynikiem sprzeczności działań jednej osoby z działaniami drugiej osoby, które wynikają z różnorodności potrzeb, osobowości, wymagań, stresu, konkurencji itp.

**Konflikt międzygrupowy** dotyczy konfliktu między dwiema, lub większą liczbą grup w organizacji. Jego przyczyn należy upatrywać bardziej w samej organizacji niż w cechach osobowości jej członków. Konflikty te mogą być jawne, lub ukryte i są zazwyczaj wynikiem odmiennych celów różnych działów firmy. **Konflikt między organizacją, a jej otoczeniem**, inaczej zwany konfliktem międzyorganizacyjnym, to konflikt którego stronami są różne organizacje na tym samym rynku i zazwyczaj jest wynikiem konkurencji. Każdy konflikt składa się z kilku etapów, których schemat przedstawia rysunek nr 7.



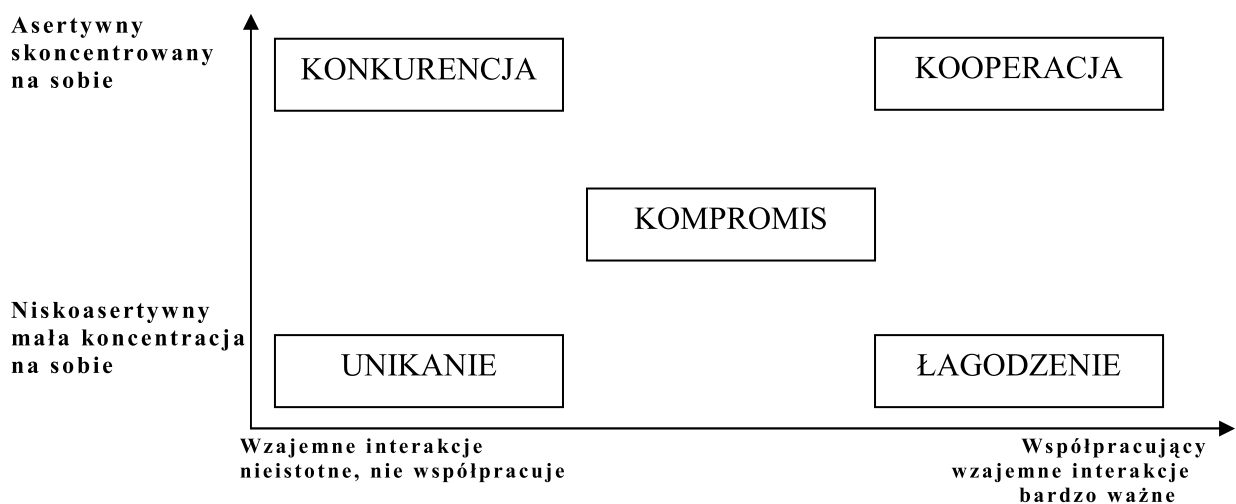
Rys. 11. Etapy konfliktu

Źródło: B.Kuc, J.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s.222

Etap pierwszy jest najczęściej wynikiem negatywnych emocji między dwiema, lub kilkoma osobami, które mają odmienne zdanie na jakiś temat, nie potrafią ze sobą współpracować, zbyt silnie ze sobą konkurują, lub po prostu nawzajem siebie nie lubią. To prowadzi do stanów frustracji<sup>41</sup>. Narastanie tych negatywnych emocji powoduje, że z błahego powodu wybucha konflikt, następuje emocjonalne zaangażowanie nie tylko stron bezpośrednio w nim uczestniczących, ale także otoczenia, czyli pozostałych

<sup>41</sup> Frustracja to zespół przykrych emocji związanych z niemożnością realizacji potrzeby, lub osiągnięcia określonego celu, lub też inaczej jest to stan napięcia wywołany istnieniem przeszkody, lub przeszkoda na drodze do ważnego dla nas celu. Frustracja może prowadzić do takich reakcji jak agresja, apatia, regresja. Są to mechanizmy obronne, które zmniejszają stan napięcia nerwowego, choć nie rozwiązują problemu.

współpracowników. Etap drugi przechodzi szybko, czasami niepostrzeżenie w etap trzeci, czyli przebieg konfliktu. Etap ten charakteryzuje się działaniami zmierzającymi do rozwiązania powstałej sytuacji. Każda ze stron stara się znaleźć jak najwięcej sprzymierzeńców, aby doprowadzić do korzystnego dla siebie rozwiązania. Ostatnim czwartym etapem jest wynik i zakończenie konfliktu. Najbardziej pożądaną sytuacją jest porozumienie i zakończenie konfliktu w sposób pokojowy, bez angażowania osób postronnych. Niestety nie zawsze jest to możliwe. Czasami skala konfliktu jest tak duża, że trudno jest znaleźć jakiegokolwiek rozwiązanie. Jak reagować na konflikt? Istnieje pięć podstawowych stylów reagowania na sytuacje konfliktowe są to: rywalizacja, unikanie, kompromis, łagodzenie, i kooperacja. W ujęciu modelowym przedstawia je rysunek nr 8 .



Rys. 12. Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt

Źródło: S.Chełpa, T.Witkowski, Psychologia konfliktów, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s.163

Z przedstawionego schematu widać, iż ludzie o wysokiej asertywności<sup>42</sup>, skoncentrowani na sobie rozwiązywania sytuacji konfliktowych upatrywać będą raczej we współzawodnictwie i kooperacji, zaś ludzie o niskiej asertywności, nie koncentrujący się na sobie raczej sytuacji konfliktowych będą unikać, lub je łagodzić. Oczywiście idealną sytuacją jest kompromis, czyli umiejętność pogodzenia własnych interesów z interesami strony

<sup>42</sup> Asertywność to umiejętność otwartego wyrażania uczuć, myśli, preferencji, poglądów, przekonań itp. nie lekceważąc jednak rozmówców . Inaczej mówiąc to sposób reprezentowania własnych interesów , z uwzględnieniem interesów innych osób. Umiejętność ta pozwala na osiągnięcie kompromisów zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych .

przeciwnej. **Co wywołuje konflikty?** Zaburzona komunikacja, lub jej zupełny brak, cechy osobowości, różnice kulturowe, odgrywanie ról w organizacji, potrzeby do których zaspokojenia dążą strony - wszystkie te elementy mogą stanowić zarzewie konfliktu.

Czy konflikt zawsze jest zjawiskiem społecznie złym? . Oczywiście w większości przypadków ma on negatywne konsekwencje, ale umiarkowanie nasilony i dający się umiejętnie kontrolować może mieć pozytywne skutki takie jak, umacnianie związków, zwiększenie zaufania, podniesienie samooceny, wzrost poziomu twórczości i produktywności, satysfakcja z pracy<sup>43</sup>. Kiedy jednak konfliktu nie daje się opanować , ani osiągnąć satysfakcjonującego dla obu stron porozumienia , wówczas dopiero staje się on problemem niosącym niepożądane konsekwencje, w trzech wymiarach:

- **psychicznym** – powoduje irytację, problemy z koncentracją, jasnością myślenia
- **fizycznym** – bóle głowy, problemy ze snem, układem trawiennym co może być przyczyna wielu chorób
- **behawioralnym** – powoduje zaburzenia w relacjach z ludźmi, nadużywanie alkoholu, papierosów, leków uspokajających

Czynniki te w znacznej mierze przyczyniają się do sytuacji w których konflikt staje się źródłem stresu.

Termin stres, w znaczeniu jaki dziś jest nam znany został zdefiniowany przez Hansa Selye w latach trzydziestych XX wieku . Prowadząc swoje badania znalazł on wyjaśnienia tego, w jaki sposób negatywne przeżycia i urazy psychiczne mogą powodować zmiany chorobowe w organizmie człowieka <sup>44</sup>. Zjawisko to zostało określone właśnie przez Selye'a jako stres nazywany przez autora Ogólnym Zespołem Adaptacyjnym. Jego uniwersalność polegała na tym , że można było dopasować go do różnych sytuacji życiowych takich jak zły stan zdrowia, niepowodzenia , katastrofy , czy konflikty.

Czym zatem jest stres . Jest to zjawisko dość trudne do jednoznacznego zdefiniowania, bowiem jest stanem psychicznym w bardzo różny sposób przez ludzi odczuwanym, dlatego też i jego definicje są różne. Wg samego autora pojęcia stresu czyli Hansa Selye'go „*stres jest nieswoistą reakcją organizmu na wszelkie stawiane mu „żądania”*”<sup>45</sup>. Ta nieswoista reakcja to potrzeba organizmu spełnienia funkcji przystosowawczych , aby przywrócić normalny stan .Wg Richarda Lazarusa „*stres jest to szczególny rodzaj relacji między jednostką a otoczeniem, który jest przez jednostkę oceniany jako nadwyrężający lub przekraczający jej*

<sup>43</sup> R. Edelman, Konflikty w pracy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s.11,12

<sup>44</sup> W. Łosiak, Natura stresu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 8

<sup>45</sup> H. Selye, Stres okiełznany, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977, s.25



możliwości i zagrażający jej dobru”<sup>46</sup>. R.Gerrig i P.Zimbardo określają stres jako „zespół reakcji organizmu na zdarzenia bodźcowe, które zakłócają stan jego równowagi i wystawiają na próbę, lub przekraczają jego zdolność radzenia sobie”<sup>47</sup>. Zdarzenia bodźcowe nazywane są inaczej stresorami, czyli czynnikami zmuszającymi organizm do określonych reakcji. Z powyższych definicji wynika iż stres jest zjawiskiem subiektywnym, bowiem zakłócenie równowagi między wymaganiami otoczenia, a możliwościami adaptacyjnymi organizmu jest różny u różnych ludzi i zależy od sytuacji w jakiej się oni znajdują.

W psychologii istnieje kilka rodzajów stresu, są to:

- stres fizjologiczny,
- stres psychologiczny
- stres organizacyjny.

**Stres fizjologiczny** wywołują czynniki fizyczne, na które często nie zwracamy uwagi, lub nie mamy na nie wpływu, a które powodują typową reakcję stresową organizmu. Czynniki tymi mogą być temperatura, wysiłek fizyczny, hałas, złe oświetlenie, brak czasu, zanieczyszczenie środowiska, złe samopoczucie – a więc czynniki pojedyncze. Powodują one powstawanie stanów przejściowego pobudzenia organizmu który przebiega wg określonego schematu, mających swój początek i koniec.

**Stres psychologiczny** wywoływany jest przez czynniki natury psychologicznej: zmiany sytuacji życiowej, które uniemożliwiają, lub utrudniają realizację naszych dążeń, choroby, nadmiar obowiązków, utrata pracy, wydarzenia traumatyczne itp. Nie są to czynniki pojedyncze, obejmują bowiem cały zespół okoliczności które prowadzą do ich powstania, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, oraz proces przystosowania się do każdej nowej sytuacji, jaka w wyniku ich wystąpienia powstała. Stres fizjologiczny i psychologiczny mają ze sobą ścisły związek, bowiem to co się dzieje w sferze procesów psychicznych (poczucie zagrożenia, niepowodzenia, negatywne uczucia) stanowi stres psychologiczny, natomiast towarzyszące temu procesy fizjologiczne w naszym organizmie są stresem fizjologicznym<sup>48</sup>.

**Stres organizacyjny** to napięcia związane z funkcjonowaniem człowieka w organizacji, lub w jej otoczeniu. Jego źródłem mogą być zarówno cechy osobowości człowieka, jak i środowisko pracy. Zwykle jest on wynikiem nadmiernych wymagań wobec pracownika, wzrostem presji wywieranej na pracownika, złą komunikacją, niedostosowaniem pracownika

<sup>46</sup> W. Łosiak, Natura stresu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 19

<sup>47</sup> R. Gerrig, P.Zimbardo, Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.399

<sup>48</sup> W.Łosiak, Natura stresu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s.26



do środowiska zawodowego itp. Wchodząc do określonej organizacji, do której chcemy należeć, musimy ponosić pewne konsekwencje tego wyboru związane z koniecznością dostosowania się do panujących w niej zwyczajów. W przypadku pełnienia funkcji kierowniczych stres wywołany może być także konfliktem ról, zwłaszcza jeśli organizacja jest zbyt sformalizowana. Wymaga to podporządkowania się, co często prowadzi do zachwiania równowagi między osobistymi przekonaniem, a wymaganiami stawianymi przez pracodawcę. Stres zwłaszcza w miejscu pracy jest źródłem wielu dolegliwości fizycznych, psychicznych, oraz emocjonalnych. Każdy rodzaj stresu ma niewątpliwie wpływ na zachowania ludzi w środowisku pracy, a stres organizacyjny w szczególności.

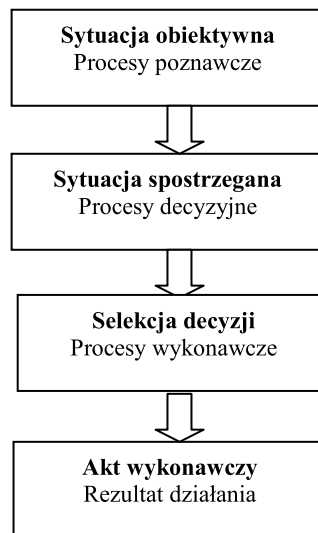
### **2.3. Reakcje bezpośrednie na stres organizacyjny - identyfikacja źródeł stresu**

Stres organizacyjny w znaczący sposób powiązany jest z negatywnymi postawami i zachowaniami pracowników. Utożsamiany jest z brakiem wzajemnego dostosowania pomiędzy pracownikiem, jego środowiskiem. Obecnie uznawany jest za zjawisko szkodliwe zarówno z punktu widzenia powodzenia i samopoczucia pracownika, jak i z punktu widzenia efektywności organizacyjnej<sup>49</sup>. Jest problemem zarówno pracowników, których dotyczy, jak i kadry kierowniczej, a jego skutkiem są m.in. podwyższona absencja, spadek wydajności, spóźnienia, utrata motywacji itp. co niewątpliwie wpływa negatywnie na działalność firm. Wbrew pozorom głównym źródłem stresu są nie tyle relacje między pracownikami, co raczej zła organizacja pracy, przeciążenie obowiązkami przekraczającymi umiejętności pracownika, nadmierna biurokracja, zaburzona komunikacja, monotonia pracy, czy strach przed jej utratą. Jednak czynniki powodujące powstawanie stresu nie zawsze wywołują identyczną reakcją, albowiem jest ona kwestią indywidualną. To co u jednych wywołuje reakcję stresową, u innych wpływa korzystnie na zachowanie, bowiem jest bodźcem pobudzającym do podjęcia dodatkowych działań, jednak tylko do pewnego poziomu, przekroczenie którego może prowadzić do poważnych zaburzeń psychicznych. Dlatego też wyróżnione zostały dwa rodzaje stresu tj. stres dobry – tzw. eustres, niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizmu, oraz stres zły – tzw. dystres, który zakłócając równowagę fizyczną i psychiczną organizmu, może prowadzić do wielu chorób. Poziom stresu może ulec zmniejszeniu dzięki

---

<sup>49</sup> J.F.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.227-228

zmianie negatywnego postrzegania, w bardziej pomocną ocenę sytuacji<sup>50</sup>. Badania nad stresem organizacyjnym koncentrują się nad źródłami stresu, oraz jego wpływem na samopoczucie i efektywność pracy. W tym miejscu chciałabym spośród różnych teorii stresu przedstawić model analizy cykliw stresowych J.E.McGratha, pokazujący sposoby identyfikacji źródeł stresu i jego przebieg w organizacji, jak na rysunku nr 9.



Rys. 13. Model analizy cykliw stresowych J.E. McGratha  
Opracowanie własne na podstawie J.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, s.241

Powyższy model pokazuje jak zewnętrzne sytuacje stresowe przekształcają się w indywidualny dla każdego człowieka stres psychologiczny, oraz w jakiej formie są manifestowane reakcje stresowe. Najpierw procesy poznawcze przekształcają sytuację obiektywną w sytuację spostrzeganą, którą nasze procesy decyzyjne wykorzystują do selekcji decyzji tzn. podjęcia decyzji, czy dana sytuacja jest dla mnie stresem, a więc procesy wykonawcze przekształcają ją w akt wykonawczy, który sprawdza czy nasze zachowanie jest adekwatne do obiektywnej sytuacji stresowej<sup>51</sup>.

Głównymi **źródłami stresu organizacyjnego** najczęściej są:

- grupa zadaniowa,
- style kierowania
- autorytet władzy
- komunikacja interpersonalna
- kultura organizacyjna
- współczesna cywilizacja naukowo-techniczna

<sup>50</sup> M. Hartlej, Stres w pracy, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005, s.35

<sup>51</sup> J.F. Terelak, Psychologia organizacji..., op. cit., s.241



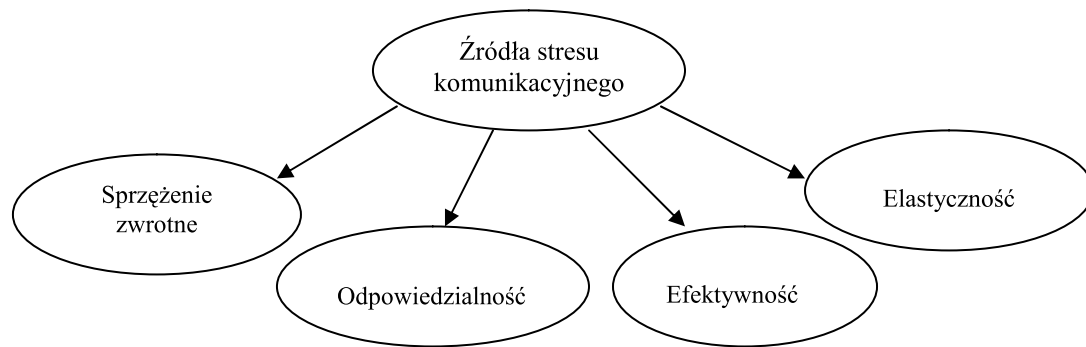
- sama organizacja, zła polityka zarządzania zasobami ludzkimi, reorganizacja.

**W grupie zadaniowej**, czyli zespole ludzi ze sobą współpracujących źródłem stresu są interakcje między członkami grupy, jej struktura, postawa lidera, oraz realizacja powierzonych zadań. Ważnym czynnikiem są tutaj cechy indywidualne członków, czy indywidualna sytuacja życiowa. Kluczową rolę odgrywa **styl kierowania i autorytet władzy**. Spośród trzech podstawowych stylów kierowania tj. autokratycznego, liberalnego i demokratycznego najbardziej pożądanym i korzystnym z punktu widzenia efektywności - jest styl demokratyczny. Jednakże to, który styl jest bardziej stresogenny zależy od takich czynników jak stopień trudności wykonywanych zadań, pozycja lidera i stopień akceptacji kierownika przez grupę. Mówiąc natomiast o autorytecie władzy tj. administracyjnym, profesjonalnym i charyzmatycznym, ich wzajemna korelacja jest korzystna w sytuacji pokrywania się autorytetu formalnego i nieformalnego<sup>52</sup>, w przeciwnym razie jest źródłem konfliktów interpersonalnych, a tym samym źródłem stresu. Zarówno styl kierowania, jak i autorytet władzy uzależnione są od tzw. zdolności kierowniczych, które zdecydowanie wpływają na układ stosunków interpersonalnych. Instrumentalne traktowanie podwładnych jest często wynikiem koncentrowania się przez przełożonych na powierzonych im do wykonania zadaniach, co odbywa się kosztem pracowników, powodując u nich niezadowolenie, frustrację i - w rezultacie - prowadzi do konfliktów. Innym źródłem stresu może być także utrata zaufania podwładnych do przełożonych skutkująca przeciwstawianiem się poleceniom lub zupełną biernością. Kolejnym źródłem stresu jest **komunikacja interpersonalna**, czyli umiejętności porozumiewania się. Chociaż język uznawany jest za najważniejsze i najdoskonalsze narzędzie komunikacji, może stać się źródłem stresu. Zaburzenia procesu komunikacji powodowane są zwykle niezrozumieniem treści przekazu zgodnie z intencją nadawcy. Stresogenność tego procesu wynika z istnienia tzw. szumów, czyli zakłóceń uniemożliwiających, lub deformujących przekaz. Cztery główne źródła stresu komunikacyjnego pokazuje rysunek nr 14.

---

<sup>52</sup> Autorytet formalny wynika z zajmowanego stanowiska kierowniczego, czyli jest autorytetem z nadania, natomiast autorytet nieformalny wynika z osobistych cech człowieka, kompetencji, kultury osobistej, sposobu zachowania – tzw. autorytet osobisty.





Rys. 14. Źródła stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.247

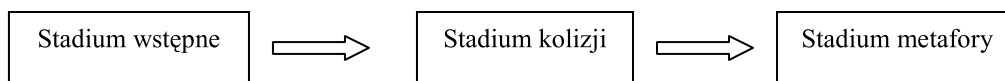
Sprzężenie zwrotne to reakcja na komunikat nadawcy, potwierdzająca jego zrozumienie. Odpowiedzialność to wzajemne dopasowanie partnerów z punktu widzenia umiejętności i sposobów posługiwania się językiem, efektywność natomiast to sprawność języka, ekonomika jego denotacji (zakresu znaczeniowego), natomiast elastyczność oznacza dostosowanie komunikacji do zmiennych warunków<sup>53</sup>. Oprócz powyższych czynników źródłem stresu komunikacyjnego mogą być zróżnicowane cechy osobowości, oraz poziom inteligencji komunikujących się, im bardziej jest on różny, tym bardziej ludzie narażeni są na stres interpersonalny, wynikający z braku wzajemnego zrozumienia między nadawcą, a odbiorcą. Komunikat musi mieć takie samo znaczenie dla nadawcy jak i odbiorcy, wówczas proces komunikacji spełnia swoje zadanie. Komunikaty wysyłane przez kierownika, nieprzystosowane do mocno zróżnicowanego pod względem poziomu umysłowego środowiska podwładnych, są przyczyną wielu stresów organizacyjnych<sup>54</sup>. W każdej strukturze organizacyjnej są też inne sieci komunikacyjne, różniące się szybkością, przydatnością, i dokładnością przekazu, z tego względu też różna jest stresogenność poszczególnych sieci komunikacji. Osobnym problemem jest stres wynikający z tzw. komunikacji jednokierunkowej powszechnie zwanej „praniem mózgu”. Źródłem stresu jest także wszechobecna reklama, wpływająca na ludzi swoją natarczywością, często pozostająca poza naszą kontrolą.

Kolejnym źródłem stresu, którego nie sposób pominąć w kontekście zachowań pracowników jest **kultura organizacyjna**. Kulturowe uwarunkowania zachowań omówione na początku rozdziału działają niewątpliwie stresogenne, bowiem każda kultura ma tendencje do swoistej hegemonii i preferowania swoich norm i wartości jako wiodące. Odmienność kulturowa, wiedza, doświadczenie mają wpływ na sposób odbioru tej samej informacji.

<sup>53</sup> J. Terelak, Psychologia organizacji..., op. cit., s.249

<sup>54</sup> Tamże, s. 249

Zazwyczaj ludzie mają bowiem skłonność do dostrzegania tego, co akurat pozostaje w kręgu ich zainteresowań. Zachowanie równowagi między różnymi elementami kulturowymi jest wyjątkowo ważne w czasach powszechnej globalizacji. Wielką umiejętnością współczesnego menedżera jest więc łagodzenie różnic kulturowych, tak aby nie miały one negatywnego wpływu na zachowania pracowników, a wręcz przeciwnie stały się źródłem satysfakcji, a nie źródłem stresu. Ważny staje się tu problem socjalizacji, czyli przystosowania pracowników do obowiązującej w danej firmie kultury organizacyjnej i uczenia się reguł kultury obowiązującej w danej zbiorowości. Proces ten przebiega w trzech stadiach : stadium wstępne, stadium kolizji, oraz stadium metafory, przedstawione na rysunku 15.



Rys.15. Proces socjalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.255

Najbardziej stresowe jest oczywiście stadium kolizji, bowiem wielu ludziom, po pierwszym etapie obejmującym zapoznanie się z typem obowiązującej kultury, jej wymogami, z trudnością przychodzi dostosowanie się do nowych ról i podporządkowanie stawianym im wymaganiom. Często problemy z adaptacją w nowej sytuacji powodują, iż pracownicy odchodzą z pracy.

Źródłem stresu może być również sama istota organizacji, jej wewnętrzna struktura organizacyjna, sposób podejmowania decyzji, sprawowania władzy , kontroli, oceny pracowników. Stopień stresogenności tych czynników uzależniony jest oczywiście od zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji, oraz predyspozycji i kompetencji pracowników, stąd znów na czoło wysuwają się umiejętności menedżerów, oraz właściwa **polityka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi**, która może stać się kolejnym źródłem stresu. Wymagania stawiane kandydatom podczas procesu rekrutacji zarówno przy podejmowaniu pracy po raz pierwszy, jak i przy zmianie pracy wywołują stres wynikający z niepewności i obaw związanych z oczekiwaniem na wynik rozmowy kwalifikacyjnej. Również współzawodnictwo wynikające z chęci osiągnięcia wysokich wyników, jak najlepszej oceny kwalifikacyjnej, zaangażowanie w dbałość o rozwój własnej kariery są czynnikami będącymi źródłem stresu. Także **reorganizacja**, czyli wprowadzanie zmian organizacyjnych jest

źródłem stresu, bowiem wywołana nią likwidacja niektórych stanowisk pracy pociąga za sobą konieczność przekwalifikowania się, a niejednokrotnie odejścia z pracy.

Zarówno omówione wyżej, jak i inne, które nie zostały wymienione źródła stresu organizacyjnego wywołują określone reakcje w trzech obszarach: psychologicznym, behawioralnym i zdrowotnym( przedstawione w tabeli tabela nr 6).

Tabela nr 6. Typowe reakcje na stres organizacyjny

Reakcje psychologiczne	Reakcje behawioralna	Reakcje zdrowotne
-alienacja	-absencja w pracy	-choroba somatyczna
-lęki	-błędy w działaniu	-choroba psychiczna
-nuda	-wypadki	-psychosomatyka
-"wypalenie zawodowe"	-agresywność	-nerwica
-spadek motywacji	-nadmierne karanie	
-zagubienie	-nadużywanie alkoholu	
-depersonalizacja	-nikotynizm	
-depresja	-kofeinizm	
-niezadowolenie z pracy	-lekomania	
-niezadowolenie z życia	-narkomania	
-zaburzenia emocjonalne	-złe pełnienie roli	
-przemęczenie	-mała wydajność pracy	
-frustracja, irytacja	-rezygnacja z pracy	
-napięcie emocjonalne	-zmiana celu	
-wrogość	-strajki	
-pracoholizm		
-niska samoocena		
-obrażanie się		
-niedowartościowanie		

Źródło: J. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.268

Wszystkie te reakcje mają negatywny wpływ zarówno na zachowania pracowników, efektywność pracy, oraz ogólną atmosferę. Ludzie koncentrują się bowiem bardziej na emocjach i uczuciach, niż na powierzonych im do wykonania zadaniach, pogarszając tym samym osiągnięte wyniki. Ponadto wpływ stresu na poziom wykonywanych zadań jest uzależniony od indywidualnych predyspozycji każdego człowieka, bowiem dla jednej grupy ludzi może być bodźcem pobudzającym, natomiast dla innych przeciwnie może prowadzić do zaburzenia równowagi i niekontrolowanej reakcji, jaką jest agresja, przybierająca różne formy. Najczęściej jest to agresja słowna , znacznie rzadziej fizyczna, jednak obie jej formy wynikają zazwyczaj z omówionych wyżej źródeł stresu, prowadząc nieuchronnie do powstawania konfliktów uniemożliwiających osiągnięcie założonych celów. Tu rozróżnić możemy dwa wzorce zachowań , wynikające z różnego sposobu reagowania, są to zachowania typu „A” i typu „B”. Ich charakterystykę przedstawia tabela nr 7.



Tabela nr 7. Wzory zachowań typu „A” i typu „B”

Typ A	Typ B
- walka o sukces za wszelką cenę	- osiąganie celu bez walki
- wrogie nastawienie do otoczenia	- brak wrogości , łagodne usposobienie
- poczucie presji czasu , pośpiech	- brak presji czasu , brak pośpiechu
- nadmierna rywalizacja	- skłonność do współpracy
- agresja	- umiarkowana agresja
- niecierpliwość	- cierpliwość

Źródło: [http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres\\_A.html](http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html) , 05.05.2010

Z powyższego zestawienia wynika, że wzorzec zachowań typu A prezentują osoby mające skłonność do rywalizacji, ambitne, niecierpliwe, z poczuciem braku czasu, dużym zaangażowaniem, poczuciem kontroli nad swoim życiem, natomiast wzorzec zachowań typu B to brak skłonności do pośpiechu i rywalizacji, wyciszenie, spokój, opanowanie, niezbyt wygórowana ambicja, dlatego też większe sukcesy i osiągnięcia zawodowe mają osoby prezentujące wzorzec zachowań typu A, niestety są także bardziej podatne na stres, oraz mają większą skłonność do konfliktów, zwłaszcza w środowisku pracy, które jest naturalnym źródłem stresu. Z praktyki wiadomo, że w każdej organizacji sytuacje konfliktowe są nieuniknione, dlatego rolą dobrego menedżera jest umiejętność takiego sterowania zachowaniami pracowników, aby - o ile to możliwe zapobiegać ich powstawaniu, a kiedy konflikt staje się nieunikniony - doprowadzić do szybkiego i w miarę bezstresowego jego rozwiązania. Obecnie coraz bardziej popularne staje się zarządzanie konfliktami , czyli poddawanie ich pewnej kontroli, tak aby stały się motywacją do poszukiwania nowych pomysłów, czy uzyskiwania lepszych wyników w pracy.

#### **2.4. Procedury i obszary rozwiązywania sytuacji konfliktowych i stresogennych**

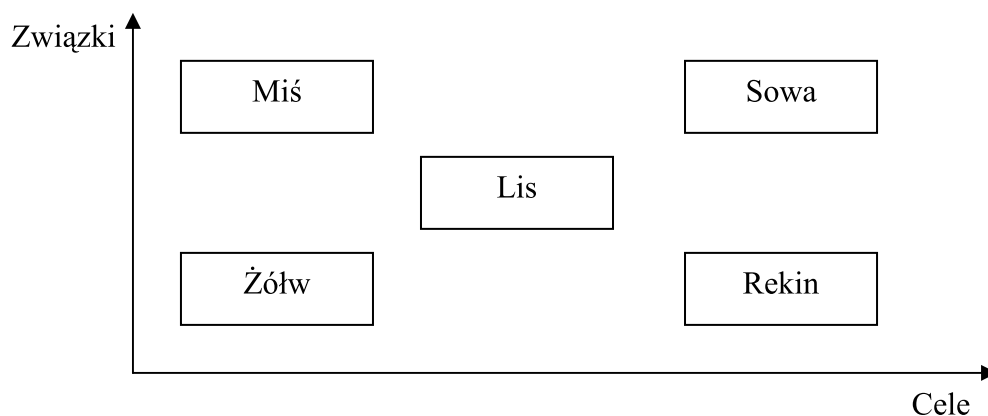
Radzenie sobie zarówno ze stresem , jak i konfliktami w organizacji to umiejętność znalezienia takich sposobów działania, które dostosowane będą do określonej sytuacji, a których efektem będzie osiągnięcie obopólnej satysfakcji. Jest to zadanie trudne, dlatego ani



stresu, ani konfliktów nie należy traktować jako sytuacje ekstremalne, bowiem są one nieodłącznym elementem życia każdej organizacji.

Jak zatem rozwiązywać konflikty i unikać sytuacji stresowych?

Każda sytuacja konfliktowa ma dwa wymiary tj. cele i związki. Nasze osobiste cele mogą być w konflikcie z celami innych osób, lecz tak dla nas ważne, że z nich nie rezygnujemy. Drugi wymiar to związki z uczestnikami konfliktu, które mogą być dla nas ważne, lub mało znaczące<sup>55</sup>. Oba te wymiary stały się podstawą do stworzenia pięciu różnych strategii rozwiązywania sytuacji konfliktowych, zobrazowanych na rysunku 16.



Rys. 16. Strategie rozwiązywania sytuacji konfliktowych

Źródło: .R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 227

Wyżej wyszczególnione **strategie** można opisać następująco :

- Strategia żółwia to wycofanie się, założenie z góry, że nie jest się w stanie rozwiązać konfliktu, więc lepiej się wycofać, nawet za cenę rezygnacji z osobistych celów i związków ;
- Strategia rekina to atak, założenie że zawsze jest przegrany i zwycięzca, to osiągnięcie własnego celu za wszelką cenę, bez względu na potrzeby innych ;
- Strategia misia to łagodzenie, unikanie konfliktów, rezygnacja z własnych celów, dla zachowania dobrych stosunków z drugą stroną ;
- Strategia lisa to kompromis, pozorna rezygnacja z części własnych celów ,aby utrzymać dobre stosunki z drugą stroną, ale tak aby jak najmniej stracić, a jak najwięcej zyskać ;

<sup>55</sup> B.R.Kuc, J.M.Moczydłowska, *Zachowania...*,op. cit.,s. 227

- Strategia sowy to współpraca, założenie że każdy konflikt może być rozwiązany w sposób satysfakcjonujący obie strony .

Oczywiście najlepszą strategią rozwiązywania sytuacji konfliktowych jest strategia sowy, bowiem prowadzi ona nie tylko do rozwiązania aktualnego konfliktu , ale do wypracowania płaszczyzny porozumienia na przyszłość<sup>56</sup>. Rolą dobrego menedżera jest wybór takiej strategii, która przyniesie w danej sytuacji pozytywne efekty. Wybór ten w dużej mierze zależy od osobistych poglądów menedżera określanych jako tradycyjne, lub współczesne .

Tabela nr 8. Tradycyjne i współczesne poglądy na konflikt w organizacji

<b>Tradycyjne</b>	<b>Współczesne</b>
Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu, lub tzw. podżegacze	Konflikt powstaje z wielu różnych przyczyn
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza w optymalnej efektywności	Konflikt może mieć różne skutki, także pozytywne
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie

Źródło : B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 229

W zależności od preferencji menedżera podział ten dotyczy również metod rozwiązywania konfliktów, I tak do tradycyjnych metod rozwiązywania konfliktów zaliczamy:

- unikanie - wycofanie się i rezygnacja z próby rozwiązania problemu;
- uleganie - poddanie się i akceptacja zdania narzuconego przez silniejszego przeciwnika;
- ignorowanie - „udawanie” że problem nie istnieje;
- odwlekanie - oczekiwanie, że zdarzy się „coś” co rozwiąże problem;
- wymuszanie - zmuszenie przeciwnika do uległości;
- eliminowanie - „pozbycie się” osoby uważanej za konfliktową;
- kompromis - częściowe ustępstwo każdej ze stron konfliktu;

Bardziej współczesne metody rozwiązywania konfliktów to:

- negocjacje – długotrwały proces prowadzący do rozwiązania konfliktu za pomocą argumentów i perswazji;

<sup>56</sup> B.R. Kuc, J.M .Moczydłowska, Zachowania...,op. cit s.227- 228

- mediacje – ustalenie kwestii spornych przy udziale profesjonalnego mediatora i wypracowanie płaszczyzny porozumienia;
- arbitraż – rozwiązanie konfliktu w sposób narzucony przez osobę neutralną czyli arbitra;<sup>57</sup>

Ciekawa i godna polecenia jest także metoda ingerowania w spory, tzw. metoda med-  
arb. Polega ona na połączeniu mediacji i arbitrażu, w sytuacji gdy początkowa mediacja nie  
przynosi oczekiwanego efektu, wykorzystany zostaje osąd niezależnego autorytetu<sup>58</sup>.

Konflikty nierozzerwalnie wiążą się ze stresem, bowiem w większości przypadków są  
jego źródłem. To jak będziemy sobie radzić w sytuacjach stresowych, a więc sytuacjach  
trudnych zależy w dużej mierze od naszego usposobienia. Ważnymi czynnikami są tu:

- **pozytywna samoocena** – uzależniona od subiektywnego poczucia wiary we własne siły, akceptacji samego siebie. Wg M. Wagnera realny obraz samego siebie uzależniony jest od poczucia własnej wartości, poczucia własnych możliwości i kompetencji, poczucia przynależności<sup>59</sup>, im wyższe poczucie własnej wartości, tym większa chęć osiągnięcia sukcesu;
- **akceptacja przez innych** - nie tylko przez współpracowników, ale także przez przełożonych, co również w dużym stopniu wpływa na wysoka samoocenę,
- **poziom aspiracji i osiągnięć**, czyli dążenie do zrealizowania postawionych sobie celów. Wysoki poziom aspiracji pobudza inwencje twórczą jednostki, która jest motywatorem do dalszego działania. Wszystkie te elementy mają wpływ na zdolności organizmu do radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Niezwykle ważną rolę pełni tu tzw. superkompensacja, czyli zdolność organizmu do regeneracji po wysiłku fizycznym i psychicznym. Proces ten prowadzi do przystosowania organizmu do efektywnego działania w warunkach stresu. Wiele czynników stresowych czyli *stresorów* mobilizuje organizm do odzyskania i utrzymania swojej integralności i dobrostanu poprzez przywrócenie równowagi czyli **homeostazy**<sup>60</sup>. Organizm sam stara się podejmować wysiłek, aby stosownie do sytuacji, w jakiej się znalazł utrzymać tę równowagę, która została zaburzona przez różnorodne czynniki zewnętrzne.

---

<sup>57</sup> B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania...*op. cit., s.231-233

<sup>58</sup> S.Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995,s.  
230

<sup>59</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s.102-103

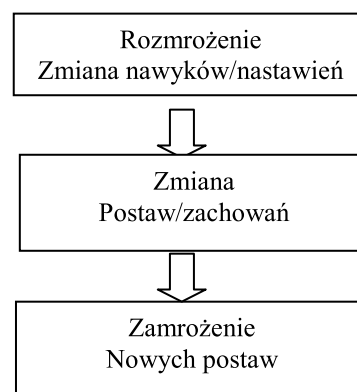
<sup>60</sup> R. Gerrig, P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.402





Procedury rozwiązywania sytuacji stresogennych powiązane są z metodami radzenia sobie ze stresem między innymi poprzez immunizację stresu, czyli uruchamianie mechanizmów odpornościowych na określone bodźce zewnętrzne . Inną metodą terapeutyczną jest tzw. metoda Michenbauma nazywana inaczej też metodą autoinstrukcji , polegająca na pobudzeniu umysłu do pozytywnego myślenia o samym sobie, odrzuceniu tzw. "czarnych myśli", pozytywnym nastawieniu do świata.

W podejściu behawioralnym rozwiązywanie sytuacji stresogennych związane jest z postrzeganiem zachowań ludzkich jako reakcji na wpływ otoczenia wynikający z błędów w procesie uczenia. Najbardziej popularny jest tzw. trójfazowy proces zmian zachowania autorstwa Kurta Lewina niemieckiego psychologa, zakładający iż każdy proces zmian aby był skuteczny musi przejść przez trzy etapy pokazane na rysunku 17



Rys.17. Proces zmian

Źródło: B.Kuc, J.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin,Warszawa2009, s.249

- **Rozmrażanie** to etap obejmujący potrzebę zmiany nawyków, nastawień , odrzucenia dotychczasowych postaw, wynikający z poczucia niezadowolenia, utraty stabilności, chęci dokonania zmian ;
- **Zmiana postaw i zachowań** to etap obejmujący kształtowanie się nowych wzorców, zachowań, przekonań, wprowadzenie tzw. „agenta zmiany”, czyli osoby która swoim autorytetem wypromuje nowe wzorce, tak aby zostały one przyswojone przez innych;

- **Zamrożenie rezultatów działania** jako ostatni etap obejmuje utrwalenie wprowadzonych nowych wzorców, tak aby zaczęły funkcjonować w organizacji jako stan naturalny<sup>61</sup>.

W rozwiązywaniu każdej sytuacji konfliktowej czy stresogennej ważny jest związek między przyczynami i skutkami każdego zachowania, a ich wpływem na zachowanie w przyszłości i jego konsekwencje. Wiąże się to z tzw. poczuciem umiejscowienia kontroli wewnętrznym, tzn. czy nasze działanie jest wyrazem naszej woli, czy mamy poczucie wpływu na nasze działania i na otoczenie i zewnętrznym, tzn. odwrotnie – czy uzależnione jest od wpływu otoczenia, niezależne od naszej woli, a więc nie mamy wpływu na nasze życie. Oczywiście jednostki umiające zbudować wewnętrzne poczucie kontroli łatwiej osiągają sukcesy, łatwiej znajdują rozwiązania w trudnych sytuacjach, mają świadomość własnej wartości. Brak takiego poczucia, czyli zewnętrzne poczucie kontroli zniechęca nas do podejmowania działań, nie mamy bowiem świadomości bycia „kowalem własnego losu”. W zależności od tego jakie nastawienie będzie dominować w codziennym życiu pracownik czuje się wyalienowany, bądź upodmiotowiony. Poczucie alienacji niesie za sobą straty psychologiczne związane z zahamowaniem rozwoju osobowego i zawodowego, ale także straty ekonomiczne wynikające z niskiej efektywności, absencji, fluktuacji kadr<sup>62</sup>. Rozwiązaniem tego problemu może być odpowiednia organizacja pracy, oraz doświadczona kadra menedżerska.

Niestety stres i konflikty dotyczą także kadre menedżerską, bowiem to od ich umiejętności, doświadczenia, trafności podejmowanych decyzji, umiejętności łagodzenia napięć zależy sprawne i efektywne kierowanie zespołami ludzi. Dlatego też sam menedżer narażony jest na stres związany z jego osobista odpowiedzialnością za kierowany zespół, jego osiągnięcia zawodowe, ale także za prawidłowe relacje międzyludzkie. To obciążenie powstaje w wyniku niezgodności wymagań roli zawodowej, a możliwościami osobistymi jednostki .niezgodnością wymagań w zakresie jakości i ilości środków do realizacji zadań, a ich realnymi zasobami<sup>63</sup>.

Często brak pełnej informacji, konieczność pełnej dyspozycyjności, samokontroli, brak czasu, praca w tzw. nadgodzinach, wysokie wymagania, świadomość trudności w realizacji oczekiwań podwładnych i własnych zamierzeń wpływają na powstawanie napięcia psychicznego i przeciążenia systemu nerwowego. O tym, czy w sytuacjach stresowych,

<sup>61</sup> Źródło internetowe: B.Siewierski, Psychologiczny model procesu zmiany, www.exbis.pl, 11.04.2010

<sup>62</sup> Psychologia sukcesu, pod red. S. Witkowskiego, WN PWN, Warszawa 1994, s.49

<sup>63</sup> Tamże, s.146



trudnych nasz organizm potrafi dać sobie radę zależy od wrodzonych właściwości układu nerwowego każdego człowieka ( tzw. cech temperamentalnych). Sposób radzenia sobie w sytuacjach trudnych zależy także od sposobu reagowania. Wyróżnić można tu osoby z tzw. nastawieniem lękowym – słabo radzące sobie w sytuacjach stresowych, oraz osoby z wiarą we własne siły, nastawione na pokonywanie trudności cechujące się większą odpornością psychiczną<sup>64</sup>. Dobry menedżer powinien oczywiście prezentować ten drugi typ zachowań, bowiem jego nastawienie do pracy jest często bodźcem do takich samych, lub podobnych zachowań podwładnych .

W zasadzie stres, zarówno ten pozytywny, jak i negatywny towarzyszy nam przez całe życie osobiste i zawodowe, ma duży wpływ na nasze zachowania, w dużym stopniu determinuje nasze sukcesy i porażki i ma niewątpliwie wpływ na efektywność naszej pracy.

---

<sup>64</sup> Tamże, s.151



## Rozdział 3. Wpływ stresu organizacyjnego na efektywność pracy

### 3.1. Analiza klasycznej teorii H. Selye i transakcyjnej teorii stresu R. Lazarusa i S. Folkman

Każdy rodzaj stresu ma wpływ na funkcjonowanie organizmu, w szczególności kwestia ta dotyczy stresu organizacyjnego, który doświadczany jest głównie w środowisku pracy. Wiemy, że stres może być następstwem zbyt wyężonej pracy, ale także wynikiem stawiania sobie nadmiernie wyęrowanych wymagań. Wg **klasycznej teorii stresu** autorstwa H. Selye`go, stres jest reakcją organizmu, i ogranicza się on do zmian fizjologicznych i psychicznych zachodzących w organizmie na skutek działania różnych czynników zewnętrznych, zwanych stresorami. Bez znaczenia jest fakt, czy są to zdarzenia przykre, czy wręcz przeciwnie radosne, ale ważne jest to jaki wywołują skutek. Ten skutek to reakcja organizmu powodująca zmiany zarówno biologiczne, jak i psychiczne. To, czy dana sytuacja staje się stresorem zależy od interpretacji poznawczej, czyli tego, jakie znaczenie nada osoba danej sytuacji. Człowiek reaguje na swoje otoczenie zgodnie z własną interpretacją bodźców zewnętrznych, która zależy od takich zmiennych, jak: cechy osobowości, status, pełnione role społeczne, itp. Trudno nie zgodzić się z H. Selye, że *”istotne jest nie to, co się z nami dzieje, ale to, jak to odbieramy”*<sup>65</sup>.

Selye dzieli stres na dwa rodzaje :

- dystres - czyli stres szkodliwy dla organizmu, który poprzez swoje długotrwałe działanie wywołuje negatywne skutki ;
- eustres – czyli stres korzystny, który pobudza do aktywności, rozwoju osobowości, pomimo iż powoduje chwilowe uczucie dyskomfortu;<sup>66</sup>

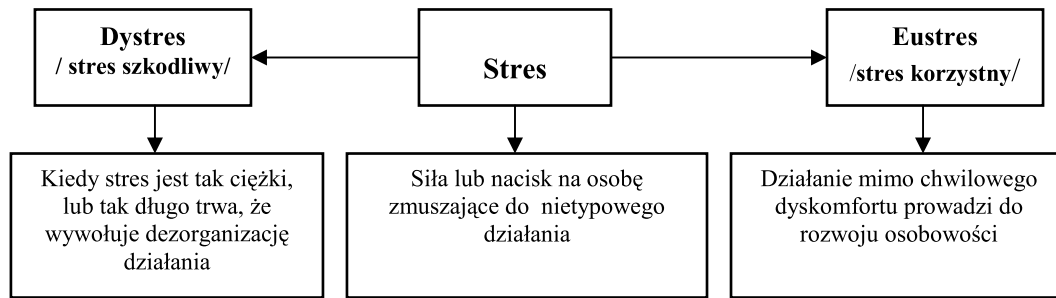
Graficzny obraz tej koncepcji pokazuje rysunek nr 18.

---

<sup>65</sup> H. Selye, Stres okiełznany, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1077, ss. 22-24

<sup>66</sup> G. Everly, R. Rosenfeld, Stres. Przyczyny, terapia, autoterapia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s.16





Rys. 18. Koncepcja dobrego i złego stresu wg Selye`go

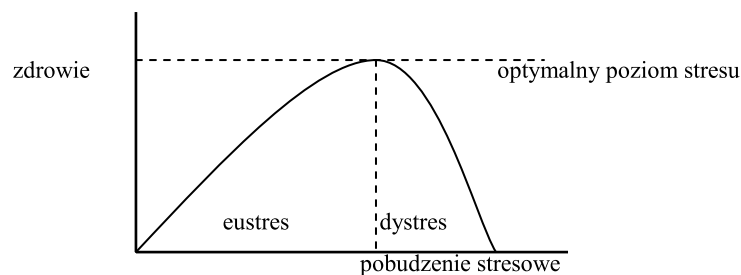
Źródło: J.F.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.232

W zasadzie od strony fizjologii oba rodzaje stresu nie różnią się , bowiem wywołują podobne reakcje organizmu , to znaczy pobudzają do działania<sup>67</sup>. Niestety każdy organizm sytuacje stresowe interpretuje w odmienny sposób. Czynniki, które wywołują stres, zwane stresorami , wcale nie muszą być nieprzyjemne, jednak ważna jest intensywność „żądania” przystosowania do nowej sytuacji, lub ponownego dostosowania stawiana organizmowi <sup>68</sup> . W klasycznej teorii stresu Selye`go stres wywołuje zmiany specyficzne, a więc takie, które dostosowane są do rodzaju stresora, oraz niespecyficzne , które są podobne dla różnych stresorów. Pierwsze pojawiają się tam, gdzie oddziałuje dany stresor, natomiast drugie wiążą się z ogólną mobilizacją organizmu określaną jako ogólny syndrom adaptacyjny [*ang. General Adaptation Syndrome - GAS*]. Narastające uczucie stresu w pewnym momencie osiąga optymalny poziom, przy którym stres jest dla organizmu siłą konstruktywną, sprzyjającą efektywnemu działaniu. Przekroczenie tej granicy powoduje spadek efektywności, oraz staje się źródłem wielu chorób psychosomatycznych., które są nieuniknionym efektem niekorzystnego oddziaływania stresu.

Istnieje ścisły związek między poziomem stresu, a stanem zdrowia. Zarysowaną zależność pokazuje rysunek nr 19

<sup>67</sup> J.F.Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.232

<sup>68</sup> H.Selye, Stres okielznany, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977, s.26



Rys. 19. Optymalny poziom stresu

Źródło: G.Everly, R.Rosenfeld, Stres. Przyczyny, terapia, autoterapia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s.19

Z powyższego wykresu wynika, iż łagodny wzrost poziomu stresu, powoduje wzrost dobrego samopoczucia, a tym samym poprawę stanu zdrowia. Po przekroczeniu punktu maksymalnego stres zaczyna działać na szkodę organizmu wywołując nagłe zmiany psychofizjologiczne. Wśród zmian fizjologicznych możemy wymienić np.: wzrost poziomu niektórych hormonów, wzrost ciśnienia, przyspieszenie tętna, nadmierne wydzielanie potu, uczucie zimna, lub gorąca itp. Natomiast zmiany psychologiczne to nadmierne pobudzenie, „nerwowość”, agresywność, apatia, depresja, przygnębienie itp<sup>69</sup>.

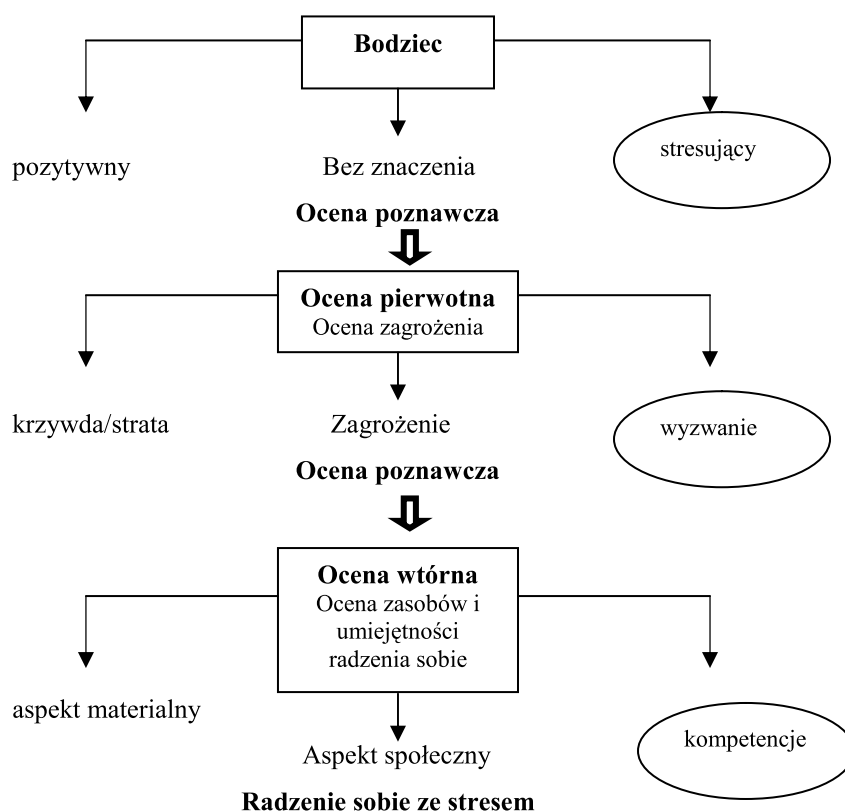
Nieco odmienną teorią stresu jest tzw. **transakcyjna teoria stresu** R.Lazarusa i S.Folkman, zgodnie z którą stres jest relacją między osobą, a otoczeniem, które nawzajem na siebie oddziałują. Nie tylko otoczenie wpływa na osobę, ale także osoba oddziałuje na otoczenie. Ta wzajemna interakcja określana jest mianem transakcji (od której teoria ta nazywana jest transakcyjną teorią stresu), w przypadku której zmienne indywidualne i otoczenia tworzą nowy byt (całość, która nie jest prostą sumą części)<sup>70</sup>. Lazarus i Folkman twierdzą, że stresowa jest tylko taka sytuacja, której sprostanie przekracza nasze możliwości i którą każdy człowiek indywidualnie może ocenić jako trudną. Wg Lazarusa ocena taka często pojawia się bez udziału świadomego myślenia<sup>71</sup>. To każdy z nas nadaje takie znaczenie zdarzeniom, że stają się one stresem dla organizmu. Zmiany jakim podlega jednostka i otoczenie mają swoje źródło w ciągle zmieniającym się środowisku. Zetknięcie się z

<sup>69</sup> Docierające do przysadki mózgowej poprzez impulsy nerwowe bodźce stresowe, powodują wydzielanie do krwi hormonu pobudzającego nadnercza do wydzielania z kolei zwiększonej ilości adrenaliny i noradrenaliny, czyli hormonów stresu, które stawiają organizm w stan „podwyższonej gotowości”, oraz aktywizują inne organy np. śledzionę do wydzielania większej ilości czerwonych ciałek, a szpik kostny do wydzielania większej ilości białych ciałek krwi, wątrobę do produkcji zwiększonej ilości cukru itp. Wszystkie te zmiany mają na celu mobilizację organizmu do walki i przetrwania. Jednak jeśli jest ona zbyt długa i wyczerpująca, te same hormony stają się przyczyną wielu chorób, prowadząc często nawet do śmierci, Por. R.Gerrig, P.Zimbardo, Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.401

<sup>70</sup> J.F.Terelak, Psychologia stresu, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001, s.70

<sup>71</sup> R.Gerrig, P.Zimbardo, Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.393

określoną sytuacją zmusza człowieka do dokonania indywidualnej dla każdego oceny, czy pojawiający się bodziec jest stresorem zmuszającym do podjęcia określonych działań, czy też jest to fakt bez znaczenia. Jest to tak zwana ocena pierwotna. Decyduje ona o intensywności i rodzaju reakcji na jakiegokolwiek wydarzenie. Na ocenę tą mogą oddziaływać (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) zmiany w relacji człowiek – otoczenie, lub osobista refleksja pojawiająca się w trakcie trwania transakcji. Zjawisko to Lazarus nazywa przewartościowaniem<sup>72</sup>. Jeśli oceniana sytuacja wymaga podjęcia wysiłku pojawia się stres. Wówczas dokonuje się ocena wtórna, polegająca na próbie oceny swoich możliwości w kierunku podjęcia określonych działań, a więc dotyczy własnych, lub środowiskowych możliwości i dostępnych sposobów radzenia sobie ze stresem<sup>73</sup>. Graficznie przedstawione zostało to na rysunku 20.



Rys. 20. Transakcyjny model stresu

Źródło: S.Litzke, H.Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s.14

<sup>72</sup> J.Terelak, Psychologia stresu, op., cit., s.71

<sup>73</sup> W.Oniszczenko, Stres to brzmi groźnie, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1998, s.34

Umiejętność radzenia sobie ze stresem może przybierać dwie formy działań:

- działania służące zwalczaniu stresu
- działania o charakterze obronnym.

Cechą wspólną działań zwalczających stres jest ich efektywność, a więc osiągnięcie celu, pomimo działania w warunkach stresowych. Natomiast cechą wspólną działań obronnych jest ich mała skuteczność, gdyż prowadzą zwykle do zaniechania osiągania celów pod wpływem stresu<sup>74</sup>. Działania obronne mogą manifestować się wycofaniem, ucieczką od problemu, agresją, lub zmianą znaczenia umniejszającą zagrożenie.

Wyróżniamy trzy istotne rodzaje czynników stresujących, czyli stresorów :

- krzywda lub strata - odnosi się do powstałej już szkody, lub urazu, np. utrata pracy może prowadzić do poczucia braku stabilności;
- zagrożenie - czyli przewidywanie szkód które mogą wystąpić np. ciągły strach przed popełnieniem błędu przy wykonywaniu obowiązków pracowniczych;
- wyzwanie - to ocena własnych możliwości opanowania sytuacji stresowej , np. umiejętność koncentracji i sumienne wykonywanie powierzonych obowiązków, tak aby nie popełniać błędów<sup>75</sup>.

Każdy z tych czynników związany jest z działaniem określonych emocji : pierwszy z żalem, złością, smutkiem, drugi ze strachem, lękiem, zmartwieniem, zaś trzeci związany jest z emocjami zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi.

W swoich badaniach nad stresem Lazarus pierwszy zwrócił uwagę na znaczenie emocji<sup>76</sup>, jako czynnika mającego ścisły związek z reakcją stresową. Emocje odgrywają ważną rolę przy podejmowaniu decyzji, motywując organizm do aktywności, a które wyrażane są często na zewnątrz jako śmiech, płacz, krzyk itp. Zarówno stres, jak i emocje są rezultatem procesów poznawczych, to znaczy sposobu w jaki człowiek ocenia i rozumie swoją relację z otoczeniem<sup>77</sup>. W zasadzie większość decyzji, zwłaszcza tych, które trzeba podjąć szybko, podejmowana jest pod wpływem emocji, które powstają przeważnie w zetknięciu z problemami do rozwiązania<sup>78</sup>. Niestety silne emocje powodują, że znacznie zostaje zawężony u jednostki sposób spostrzegania rzeczywistości, co w konsekwencji

---

<sup>74</sup> J.F.Terelak, Psychologia stresu..., op.cit., s.72

<sup>75</sup> Tamże, s. 71

<sup>76</sup> Emocje to procesy psychiczne , odczucia nadające wrażeniom subiektywnym wartości i jakości widoczne na zewnątrz jako strach, wstyd, smutek itp. Emocje objawiają się jako spontaniczna, niewyuczona i prawie natychmiastowa reakcja organizmu na specyficzne wydarzenie. Por. Słownik psychologii, S. Sillamy, s. 66

<sup>77</sup> W.Oniszczenko, Stres to brzmi groźnie, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1998, s.31

<sup>78</sup> K.Oatley, J.M.Jenkins, Zrozumieć emocje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.83





prowadzi do jej zniekształcenia i niewłaściwych reakcji. Z drugiej jednak strony ludzie, którzy nie wyrażają emocji, lub ich nie doznają bardziej podatni są na choroby psychosomatyczne, syndrom ten określany jest mianem aleksytymii<sup>79</sup>. Dlatego w sytuacji stresowej ważne staje się uświadomienie sobie swojego stanu emocjonalnego, oraz okoliczności jakie mu towarzyszą. Duże znaczenie ma umiejętność dostrzegania, jaki wpływ mamy na zaistniałą sytuację, często bowiem kierujemy wysiłki na działania, które nie mają większego znaczenia i tylko w niewielkim stopniu zmieniają rzeczywistość. Zjawisko to często występuje w środowisku pracy. W razie pojawienia się problemu (w pracy w sądzie jest to np. przekroczenie terminu wypłaty należności biegłemu za wykonanie opinii w sprawie, co spowodowało konieczność zapłaty odsetek za zwłokę) pracownicy kłócą się między sobą, szukając winnych, co wcale nie jest rozwiązaniem problemu, a jedynie generuje niepotrzebne emocje prowadząc do powstania konfliktu. W przypadku popełnienia błędu (np. pomylenie godziny na wezwaniu świadka do Sądu, co spowodowało nałożenie na niego grzywny za niestawiennictwo) pracownicy szukają dla siebie usprawiedliwienia, zamiast szukać sposobu wyjścia z sytuacji itp. Stąd prawidłowe funkcjonowanie pracownika w każdej organizacji zależy od umiejętności nauczenia się takich zachowań, które skutecznie pomogą w zwalczaniu stresu i jego negatywnych następstw.

### 3.2. Rodzaje stresu, fazy, metody radzenia sobie ze stresem

Stres, jako powszechnie występujące we współczesnym rytmie życia zjawisko, doświadczany jest na co dzień przez każdego zdrowego człowieka. Wiemy, że nie zawsze jest on zjawiskiem złym, ważne jest natomiast to, jak potrafimy sobie z nim poradzić. Istnieje wiele podziałów stresu według przyjętych kryteriów. Oprócz prostego podziału omówionego w rozdziale drugim, możemy wymienić takie jak:

- Stres chroniczny – występujący wówczas, gdy sami automatycznie oceniamy różne zdarzenia jako zagrożenie
- Stres traumatyczny – czyli stres związany z jakimś ciężkim przeżyciem
- Stres biologiczny (somatyczny) – oddziałujący na cały organizm, odczuwany jako ból

---

<sup>79</sup>Aleksytymia określana jako analfabetyzm emocjonalny i jest zjawiskiem zaburzającym procesy uświadamiania sobie własnych emocji, osoby nią dotknięte nie potrafią nazwać własnych uczuć, nie mogą ich pojąć, ani nazwać, nie odróżniają pobudzenia fizjologicznego od emocji. Prowadzi to do zaburzeń psychosomatycznych i uzależnień. Osoby takie czują się źle same ze sobą i w żadnym zawodzie nie będą dobrze funkcjonować. Por. Słownik psychologii <http://www.psychologia.net.pl/slownik.php?level=19>, 06.10.2010r. g. 19.26



- Stres psychiczny – zaburzający równowagę psychiczną
- Stres emocjonalny – uniemożliwiający zaspokojenie swoich potrzeb i stanów prowadzący do frustracji<sup>80</sup>
- Stres moralny (psychospołeczny) – wynikający z niemożności postępowania wg ogólnie przyjętych norm etycznych
- Stres krótkotrwały (eustres) – stres pozytywny pobudzający do działania
- Stres przewlekły ( dystres ) – negatywny, długotrwały prowadzący do chorób psychosomatycznych
- Stres ostry – związany z nagłym wydarzeniem zmuszającym do podjęcia szybkich i zdecydowanych działań

Ten ostatni rodzaj stresu wiąże się z powstaniem kategorii tzw. zespołu ostrego stresu, który związany jest z ponownym doświadczaniem urazu poprzez: powracające obrazy, myśli, sny, złudzenia, poczucie przeżywania na nowo, albo cierpienie związane z bodźcami przypominającymi zdarzenie traumatyczne<sup>81</sup>.

Każda **reakcja stresowa** przebiega w trzech fazach :

- Reakcja alarmowa
- Stadium odporności
- Stadium wyczerpania

**Reakcja alarmowa** to okres pobudzenia organizmu wywołany przez działanie szkodliwego bodźca (stresora), mobilizujący siły do intensywnej aktywności w celu obrony. W tym stadium występują dwie fazy, tj. faza szoku – kiedy zaczyna działać stresor, oraz faza przeciwdziałania szokowi – kiedy widoczne są typowe objawy stresu, a organizm podejmuje próbę radzenia sobie z problemem. Przedłużające się działanie stresora wprowadza organizm w drugie **stadium odporności** – mobilizujące wszystkie siły i mechanizmy obronne w celu adaptacji organizmu do powstałej sytuacji, mające na celu oparcie się osłabiającym i wycieńczającym efektem działania stresora. Organizm „przyzwyczaja się” do jego działania, próbując utrzymać stan homeostazy w obecności stresora, który był przyczyną reakcji alarmowej. Jeśli jednak stresor jest wystarczająco długotrwały i intensywny, wówczas zasoby organizmu wyczerpują się, a organizm wchodzi w **stadium wyczerpania**, w czasie

---

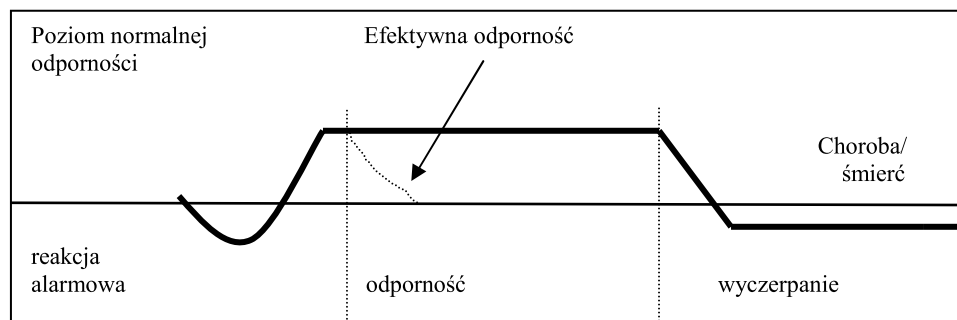
<sup>80</sup> Frustracja – to przykry, afektywny stan wynikający z niemożności zaspokojenia jakiejś podstawowej potrzeby z powodu napotkanej przeszkody, lub oporu nie do pokonania. Jej przejawami są agresywne zachowania, izolowanie się, demonstrowanie niezadowolenia gestami, słowami, czy mimiką twarzy, lub wręcz atakiem na inną osobę. Por. Słownik psychologii, N.Sillamy, s.81

<sup>81</sup> R.Bryant, A.Harvey, Zespół ostrego stresu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.13



którego następuje obniżenie możliwości energetycznych i obronnych organizmu<sup>82</sup>. W tym stadium, wyczerpanie po fazie adaptacji jest tak duże, że prowadzi do załamania się funkcji obronnych i regeneracyjnych. Pojawiają się też wszystkie negatywne dla zdrowia efekty stresu, prowadząc do rozwoju chorób związanych ze stresem.

Etapy te przedstawia rysunek 21.



Rys. 21. Ogólny syndrom adaptacyjny

Źródło: R.Gerrig, P.Zimbardo, Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.403

Reakcje fizjologiczne na stres mają przebieg różny u kobiet i mężczyzn. Reakcja mężczyzn została nazwana „walcz lub uciekaj” (wg Waltera Cannon’a twórcy koncepcji strachu walki i ucieczki). Aby podjąć walkę organizm musi osiągnąć pewien poziom agresji. Ważną rolę odgrywają hormony, a głównie testosteron, który w momentach napięcia pobudza produkcję adrenaliny, przygotowując organizm do szybkiej reakcji na niebezpieczeństwo. Przyspieszone bicie serca powoduje dostarczenie większej ilości energii i tlenu do mięśni, aby mogły być intensywniej użyte do walki, lub ucieczki. Natomiast u kobiet hormony żeńskie produkują oksytocynę wzmacniającą zachowania macierzyńskie. Stąd stresory u kobiet wywołują raczej reakcję „opiekuj się i bądź przyjazny”, która prowadzi do zachowań służących redukcji niebezpieczeństwa.

Ponieważ stres nie od razu wywołuje w organizmie zmiany będące zagrożeniem dla zdrowia, ważna jest problematyka adaptacji do stresu. Opisywana jest ona za pomocą dwóch terminów: **odporność na stres** – czyli niepodatność organizmu na działania drobnoustrojów chorobotwórczych. Odporność ta może być naturalna, a więc uwarunkowana genetycznie, oraz nabyta uzyskana poprzez kontakt z czynnikiem zakaźnym np. przez szczepienie; **radzenie sobie ze stresem** – czyli podejmowanie świadomych wysiłków w celu przezwyciężenia stresu. Proces ten pełni dwie funkcje:

<sup>82</sup> R.Gerrig, P.Zimbardo, Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.402

- instrumentalną – zorientowaną na rozwiązanie problemu, a więc podejmowanie takich działań, które zlikwidują źródło stresu, może to być zmiana własnego działania, lub zmiana otoczenia. Jest to skoncentrowanie się na sobie, na własnym „ja” i szukanie rozwiązań, dających psychiczny komfort w dalszej pracy. Nie zawsze jednak rozwiązanie problemu jest możliwe, wówczas należy skoncentrować się na działaniach, które przystosują nas do nowej sytuacji i pozwolą w niej prawidłowo funkcjonować;
- uregulowania emocji w celu mobilizacji do działania, przez obniżanie przykrych napięć i negatywnych stanów emocjonalnych. Nazywane jest także radzeniem paliatywnym poprzez np. stosowanie różnych metod relaksacji w celu rozładowania napięcia. Przy takich zachowaniach organizm nasz sam uruchamia pewne mechanizmy psychiczne, będące często poza naszą świadomością, ale odgrywające ważną rolę w walce ze stresem. Pozwalają one radzić sobie z lękiem, jaki pojawia się wraz z każdą sytuacją stresową, prowadząc do jej zaakceptowania, osłabienia negatywnych emocji, a w konsekwencji mobilizuje organizm do pozytywnego działania<sup>83</sup>.

Sposoby radzenia sobie ze stresem pełnią dwie ogólne funkcje, tj. służą zmianie sytuacji na lepszą poprzez zmianę własnego zachowania, lub zmianę otoczenia (aktywność zadaniowa), oraz opanowaniu emocji w taki sposób, aby nie wymknęły się spod kontroli, nie załamały odporności psychicznej i nie utrudniały kontaktów międzyludzkich (samouspokajanie)<sup>84</sup>.

Wg Lazarusa istnieją cztery zasadnicze sposoby radzenia sobie ze stresem :

1. Poszukiwanie informacji – czyli zdobycie wiedzy potrzebnej do podjęcia decyzji ukierunkowanej głównie na rozwiązanie problemu poprzez zmianę własnego zachowania, lub poprzez zmianę otoczenia; np. doksztalcanie się – studia, szkolenia, kursy itp. Świadomość posiadania fachowej wiedzy ułatwia np. rozmowy z klientami
2. Bezpośrednie działanie – czyli podjęcie czynności mających na celu uporanie się z sytuacją stresową, poprzez przezwyciężenie skutków przyszłego zdarzenia, lub niedopuszczeniu, bądź zapobieżeniu przyszłym zagrożeniom. Działania te mogą być nakierowane zarówno na otoczenie i na samego siebie i w obu przypadkach mogą zmienić sytuację na lepszą; np. unikanie konfliktów przez wyjaśnienie przyczyn swojego zachowania, lub zapobieganie im przez uprzedzanie współpracowników o

<sup>83</sup> J.Terelak, Psychologia organizacji..., op., cit., s.290-293

<sup>84</sup> W.Oniszczenko, Stres, to brzmi groźnie, op., cit.,s73



swoich planach. Jasne sytuacje w środowisku pracowniczym zapobiegają konfliktom, a tym samym łagodzą poziom stresu

3. Powstrzymanie się od działania – czyli brak reakcji, który często przynosi korzystniejsze skutki, niż to co chcielibyśmy zrobić; a więc np. nie podejmowanie jałowych dyskusji z kierownikiem zwracającym uwagę na niestosowne zachowanie np. w stosunku do klienta, nie reagowanie na zaczepki klienta kierowane ad personam, czy prowokacje ze strony współpracowników spowodowane np. zazdrością o otrzymaną premię za wyniki pracy.
4. Procesy intrapsychiczne – czyli procesy poznawcze mające na celu regulację emocji obejmujące samooszukiwanie się, pozorowanie reakcji, unikanie zagrożenia; np. pozytywne myślenie, nie szukanie w każdej sytuacji problemowej źródła kłopotów<sup>85</sup>.

Wszystkie te metody służą jednak bardziej poprawie naszego samopoczucia, niż rozwiązaniu samej sytuacji stresowej. Oczywiście każda sytuacja stresowa jest inna i wymaga innego podejścia, jednak trudno znaleźć „złoty środek”, bowiem to co będzie pomagać jednej osobie może być zupełnie nieodpowiednie dla drugiej. Także strategie stosowane z powodzeniem w życiu zawodowym, mogą zawodzić w sferze życia prywatnego<sup>86</sup>. W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele metod i technik radzenia sobie ze stresem, Jeśli chodzi o stres pracowniczy, najważniejsze jest zidentyfikowanie źródeł stresu w pracy tzn. uświadomienie sobie, czy mamy jasno określone obowiązki zawodowe i zakres ich wykonywania, w jakim stopniu i za co jesteśmy odpowiedzialni, czy zakres odpowiedzialności ma odzwierciedlenie w naszym wynagrodzeniu, czy nałożone obowiązki nie są zbyt obciążające, czy atmosfera pracy sprzyja pozytywnym relacjom między pracownikami itp. Niektóre sytuacje stresowe wymagają natychmiastowej reakcji, wówczas należy stosować działania, które redukują stres krótkotrwale ( tabela nr 9).

Tabela nr 9. Strategie radzenia sobie ze stresem

Krótkotrwale działanie	Opis	przykład	Wynik
Odreagowanie	aktywność fizyczna	uderz pięścią w stół tupnij nogą	redukcja stężenia hormonów
Odwroćenie uwagi	skierowanie uwagi na inne bodźce niż stresor	krótkotrwale ćwiczenia fizyczne	rozluźnienie fizyczne

<sup>85</sup> W.Oniszczenko, Stres, to brzmi groźnie, op., cit., s. 82-83

<sup>86</sup> S.Litzke, H.Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s.59



Kontrolowanie własnych myśli	skierowanie myśli na inny obszar	myśl o wakacjach, spotkaniu z przyjaciółmi	rozluźnienie psychiczne
Dawanie sobie powodów do zadowolenia	korzystanie z rzeczy sprawiających radość	jazda na rowerze, nartach, seans kinowy	odreagowanie, napływ nowych sił
Konstruktywna rozmowa z samym sobą	wewnętrzny monolog	będzie dobrze, na pewno się uda	pozytywna autosugestia
Spontaniczna relaksacja	Zastosowanie technik relaksacyjnych	Trening yogi, medytacja	Pozytywne zmiany w samopoczuciu

Źródło: S.Litzke, H.Schuh, Stres, lobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s.62-71

Aby stres zlikwidować w sposób długotrwały należy podejmować działania stopniowo oduczające organizm „starych nawyków” poprzez zmianę swojego nastawienia i zachowania. Są to:

- Odrzucenie roli ofiary – pozbycie się poczucia „utruty kontroli”, zerwanie z narzekaniem, wzięcie za siebie odpowiedzialności, przykładowo może to być świadome godzenie się np. na taki grafik dyżurów, które zawsze wypadają dla nas w niedziele i święta;
- Zmiana nastawienia – dopasowanie poziomu wymagań do swoich zdolności i odporności psychicznej, odejście od nastawienia „bądź doskonały”, wypracowanie nowych przekonań, może to być np. stanowcza odmowa wykonania zadania, które przekracza nasze możliwości i umiejętności, oraz wykracza poza powierzony nam zakres obowiązków – nie zrobię sprawozdania statystycznego z ruchu spraw sądowych, gdyż nigdy nie pracowałam na programach statystycznych i nie jest to w zakresie moich obowiązków;
- Zmiana zachowania – nie tylko uznanie swoich błędów, ale odejście od „starych nawyków”, sformułowanie nowych celów, postawa pewności siebie, bez lekceważenia przekonań innych;
- Wsparcie społeczne – zwłaszcza wsparcie przełożonych wzmaga poczucie bezpieczeństwa, wzmacnia poczucie własnej wartości, redukuje poczucie lęku, mogą to być np. słowa uznania, czy pochwały skierowane do pracownika na forum publicznym;
- Zarządzanie czasem – uświadomienie sobie, że „czas nie zależy od nas”, umiejętnie zorganizowany pozwoli na spokojne osiągnięcie celu, to np. takie zorganizowanie pracy w godzinach urzędowania, aby nie było konieczności



zostawiania po godzinach, lub brania pracy do domu, gdyż zaburzona zostaje równowaga między obowiązkami zawodowymi, a życiem prywatnym;

- Systematyczna relaksacja – stosowanie technik relaksacyjnych celem obniżenia poziomu pobudzenia i podniesienia poziomu odporności psychicznej, ważną rolę odgrywają tu ruch i wysiłek fizyczny, usuwają bowiem z organizmu hormony stresu, a dostarczają endorfin zwanych inaczej hormonami szczęścia<sup>87</sup>.

**Strategia radzenia sobie ze stresem** w odniesieniu do pracownika oznacza zespół działań umożliwiających uzyskanie kontroli nad własnym ciałem, postępowaniem, oraz własną psychiką, zaś w odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza efektywne przeciwdziałanie stresom wynikającym z warunków pracy, otoczenia i sposobu kierowania<sup>88</sup>. Wyróżniamy tu trzy strategie:

- Strategia zachowania zdrowia – polegająca na zwiększaniu aktywności ruchowej, fizycznej, stosowaniu różnych form relaksu, prawidłowym organizowaniu czasu wolnego, higieniczny tryb życia. Wszystkie te działania mają na celu wzmocnienie odporności na działanie czynników stresogennych, oraz wzmocnienie skuteczności kontroli na własnym ciałem;
- Strategia zachowania dystansu emocjonalnego – polegająca na wykształceniu w sobie umiejętności prawidłowej reakcji na stres i opanowanie stresu, wyeliminowanie myśli pesymistycznych, nie poddawanie się emocjom, opanowanie umiejętności rekompensowania ewentualnych niepowodzeń w pracy, sukcesami w innych dziedzinach;
- Strategia wsparcia społecznego – polegająca na korzystaniu z pomocy przełożonych, przyjaciół czy rodziny, bowiem wsparcie społeczne jest podstawową potrzebą społeczną jednostki, zaspokajaną przez kontakt z innymi ludźmi, co ma pozytywny wpływ na zdrowie zarówno fizyczne jak i psychiczne<sup>89</sup>.

Wszystkie powyższe strategie powinny obejmować działania przed pojawieniem się czynników stresotwórczych poprzez zapobieganie sytuacjom stresowym i likwidowanie przyczyn stresu, w trakcie pojawiania się tych czynników poprzez wygaszanie przyczyn wywołujących stres i opanowanie stresu i po ujawnieniu się czynników stresotwórczych

<sup>87</sup> S.Litzke, H.Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe..., op.cit., s.72-105

<sup>88</sup> L.Sobolak, E.Bitner, Dystrybucja w :Stres i jego modelowanie, Red. J. Szopa, M. Harciarek, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s.81

<sup>89</sup> L.Sobolak, E.Bitner, Dystrybucja, w :Stres i jego modelowanie, red. J. Szopa, M. Harciarek op., cit., s.81-82



poprzez działania skierowane na opanowanie sytuacji stresowej i przezwyciężenie stresu<sup>90</sup>. Wg Lazarusa i Folkman strategie radzenia sobie ze stresem mają formę zadaniową i samoregulacji emocji, co przedstawia tabela nr 10.

Tabela nr 10. Klasyfikacje strategii radzenia sobie ze stresem

<b>Podejście zadaniowe</b>	- walcz (zniszcz, lub osłab zagrożenie) - uciekaj (oddal się od zagrożenia) - zapobiegaj przyszłemu stresowi (zwiększaj swoją odporność)
<b>Samoregulacja emocji</b>	-czynności somatyczne (stosowanie leków, relaksacja) - czynności poznawcze (odwrócenie uwagi, fantazje) - nieświadome procesy zniekształcające rzeczywistość

Źródło: J.Sasak, I.Waldzińska, Dystrybucja, w: Stres i jego modelowanie, Wyd.Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s.239

W odniesieniu do środowiska pracy takie formy radzenia sobie ze stresem są znacznie trudniejsze niż poza nim, bowiem w pracy spędzamy większą część czasu dnia, a mając świadomość, że to od pracy i uzyskiwanego wynagrodzenia zależy nasza stabilizacja życiowa, często trudno jest podejmować „walkę”, a czasem jeszcze trudniej „uciekać”. Przykładem może być konflikt między urzędnikiem sądu, a klientem wywołany pretensjami tego drugiego związanymi z przegraniem procesu. Podejmowanie „walki”, czyli dyskusji nie przyniesie rozwiązania, a wręcz zaogni sytuację, natomiast „ucieczka”, czyli całkowite wycofanie się jest równie trudne, bowiem utwierdza klienta w przekonaniu, że jego przegrana jest wynikiem zaniedbań ze strony sądu. Zawodna może być także druga strategia, gdyż zazwyczaj powoduje zniekształcenie rzeczywistości, a tym samym uniemożliwia rozwiązanie problemu. Ważne jest uświadomienie sobie czym jest stres w środowisku pracy i jakie mogą być jego konsekwencje. To zadanie jakiemu przede wszystkim powinien sprostać menedżer, tj. poznać opinie pracowników, jak postrzegają swoje środowisko pracy i jakie mają propozycje innych rozwiązań. Pomocna może okazać się poprawa warunków pracy, tworzenie takiego klimatu organizacyjnego, który sprzyja kontaktom interpersonalnym i podnosi wzajemne zaufanie.

W zasadzie walka ze stresem nie jest możliwa, można jedynie podejmować działania ograniczające go. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że zdobycie umiejętności kontrolowania stresu znacznie łagodzi jego skutki. Jest to bardzo ważna umiejętność

<sup>90</sup> L.Sobolak, E.Bitner, Dystrybucja, w: Stres i jego modelowanie, op., cit., s.83





zwłaszcza w środowisku pracy. Długotrwałe pozostawanie pod wpływem stresu organizacyjnego może bowiem prowadzić do wypalenia zawodowego.

### 3.3. Charakterystyka koncepcji wypalenia zawodowego Christiny Maslach

Termin **wypalenie zawodowe** pojawił się w latach 80 w odniesieniu do następstw chronicznego stresu jaki z reguły pojawiał się w zawodach, w których pracownicy mają ciągły kontakt z ludźmi. Wypalenie zawodowe definiowane jest *jako psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacja, oraz obniżone poczucie dokonania osobistych*<sup>91</sup>. Wypalenie zawodowe dotyka zwykle ludzi, którzy wobec rozpoczynanej pracy mają duże oczekiwania, wzniosłe cele i silną motywację, jednak po pewnym okresie czasu doznają w tych oczekiwaniach zawodu. Brak takiej motywacji prowadzi wyłącznie do stresu związanego z pracą zawodową, który wcale nie musi prowadzić do wypalenia, bowiem ludzie świetnie mogą prosperować w stresującej sytuacji, wymagającej wysiłku, jeśli mają poczucie, że ich praca ma istotne znaczenie<sup>92</sup>. Wypalenie zawodowe pojawia się zwykle nieświadomie, początkowo jako zmęczenie, napięcie, drażliwość, zwiększona aktywność na przemian z wyczerpaniem psychofizycznym. Utwierdzanie się w przekonaniu, że wykonywana praca przynosi więcej rozczarowania niż satysfakcji prowadzi do pogorszenia się jej efektywności, a w rezultacie do rozwinięcia się procesu wypalenia zawodowego. Wg Maslach syndrom wyczerpania zawodowego przebiega w trzech fazach :

- Faza wyczerpania emocjonalnego – przejawiająca się zmęczeniem, bólami głowy, bezsennością, często przekonaniami hipochondrycznymi, mającymi na celu ucieczkę w chorobę przed piętrzącymi się trudnościami, z którymi trudno sobie poradzić;
- Faza depersonalizacji – czyli tzw. „utruty troski o człowieka” , przejawiającej się brakiem poczucia sensu pracy i zatracenia zaspokajanych przez nią potrzeb;
- Faza negatywnej oceny siebie jako pracownika – objawiająca się zmniejszoną efektywnością, wzrostem konfliktowości wobec innych pracowników, poczuciem lęku, krzywdy, winy , często sięganiem po alkohol, lub narkotyki<sup>93</sup>.

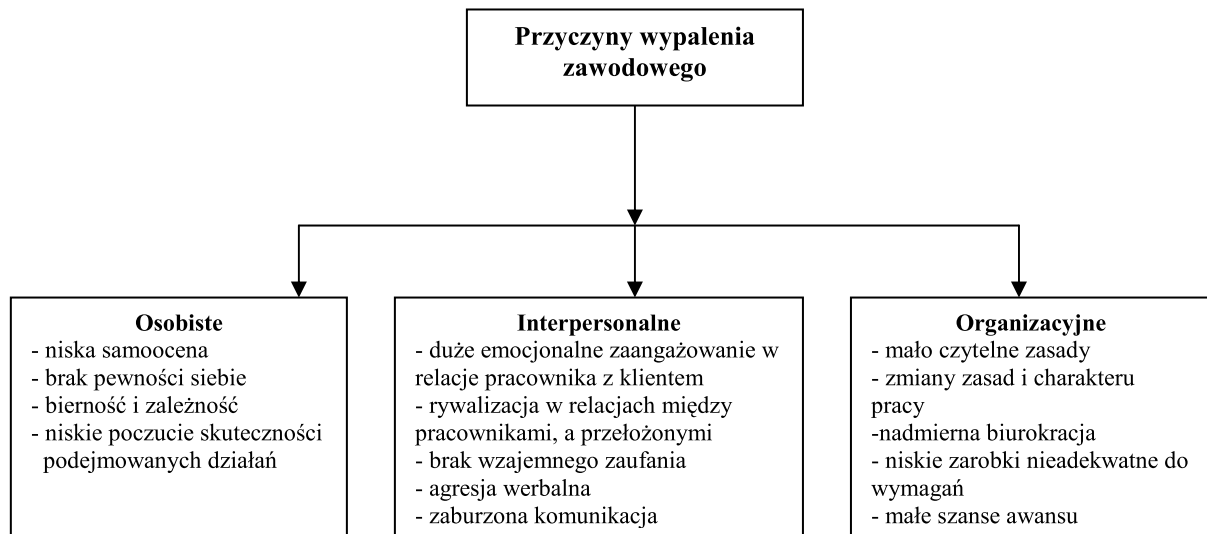
Przyczyn wypalenia zawodowego należy upatrywać w trzech płaszczyznach zobrazowanych na rysunku 22.

<sup>91</sup> Ch. Maslach, Dystrybucja, w: Wypalenie zawodowe, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 15

<sup>92</sup> Tamże, s.39

<sup>93</sup> J.Terelak, Stres organizacyjny, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 114-115





Rys.22. Przyczyny wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.Terelak, Stres organizacyjny, Oficyna Wydawnicza, WSM, Warszawa 2005 ss. 114-115

Na płaszczyźnie osobistej przykładem objawów wypalenia może być utrata przez pracownika wiary w skuteczność podejmowanych przez niego działań, wręcz poczucie bezradności, braku sensu własnej pracy. Jeśli brakuje nam znacznych osiągnięć poczucie braku sensu bierze górę nad zaangażowaniem i chęcią do pracy. Na płaszczyźnie interpersonalnej przykładem takim może być poczucie winy z powodu nie zapewnienia pomocy tym, którzy jej potrzebują, brak wsparcia ze strony przełożonych, czy nadmierny zakres obowiązków społecznych. Przykłady przyczyn wypalenia na płaszczyźnie organizacyjnej to brak emocjonalnych gratyfikacji, brak wsparcia społecznego, czy niezadowalające zarobki.

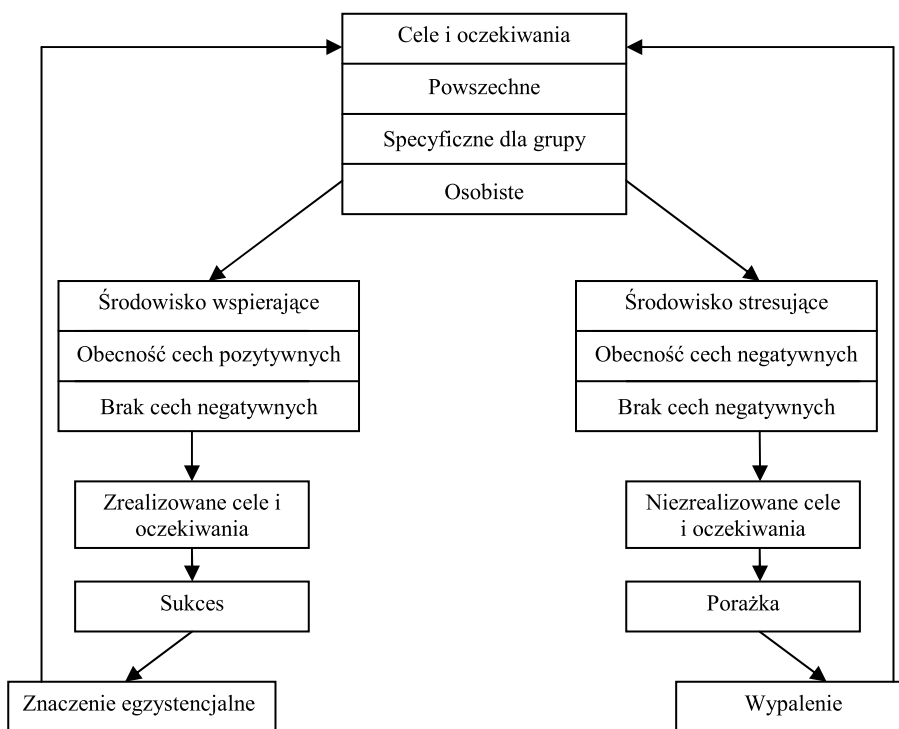
Na gruncie teorii wypalenia zawodowego autorstwa Maslach wyrosła stworzona przez nią, oraz Michaela Leitnera T. Teoria Wpływu Środowiska Organizacji, wg której przyczyn wypalenia należy upatrywać w środowisku społecznym organizacji, a więc strukturze i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a nie tylko w cechach osobowości i temperamentu jednostki, które sprzyjają wypaleniu<sup>94</sup>. Jeśli silnie zmotywowana jednostka znajdzie się w środowisku wspierającym, a więc takim które posiada maksymalną ilość cech umożliwiających osiągnięcie celu, a minimalną takich, które mogą być przeszkodą – zwykle osiąga swoje cele i spełnia stawiane jej oczekiwania. Osiągnięty sukces znacznie wzmacnia i tak już dużą motywację pierwotną. Prowadzi to do powstania swego rodzaju sprzężenia zwrotnego, które może utrzymywać się tak długo, jak długo pracownik ma poczucie wsparcia

<sup>94</sup> J.Terelak, Psychologia organizacji..., op., cit., s. 281

i dobrze spełnianych obowiązków. Jednakże te same silne motywacje w środowisku, gdzie możliwości zredukowania stresu, oraz wsparcie są minimalne, nie będą niewystarczające do osiągnięcia celu. Długotrwałe funkcjonowanie w takim nieprzyjazywnym środowisku prowadzi do subiektywnego poczucia porażki, choć obiektywnie nie zawsze jest to porażka. Poczucie to może prowadzić wprost do pojawienia się wypalenia zawodowego.

Tak więc sposób spostrzegania środowiska jest podstawowym czynnikiem decydującym o wypaleniu. Zdarza się bowiem często, że nawet w środowisku stresującym praca może dawać poczucie sukcesu, a wówczas pracownik nie wypali się. Jednocześnie możliwa jest również sytuacja odwrotna, a więc pracując w nawet najbardziej sprzyjającym środowisku, pracownik może nie osiągać sukcesów, w wręcz ponosić porażki.

Różne poziomy wypalenia zawodowego wynikają z różnic indywidualnych pomiędzy oczekiwaniami i celami każdego pracownika w momencie rozpoczynania przez niego kariery zawodowej. Im są one wyższe i nierealistyczne, tym większe staje się prawdopodobieństwo, że doprowadzą do porażki, a następnie do wypalenia. Zjawisko to ilustruje zobrazony na rysunku 23 egzystencjalny model wypalenia zawodowego.



Rys. 23 Egzystencjalny model wypalenia zawodowego

Źródło: H.Sęk, Wypalenie zawodowe, przyczyny i zapobieganie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.43

Oczywiście model ten nie jest statyczny, bowiem ludzie w każdej chwili mogą przechodzić z jednej części modelu do drugiej. Ponadto proces wypalenia może w każdej chwili zostać przerwany poprzez przewartościowanie stawianych sobie celów.

Jak zapobiegać zjawisku wypalenia zawodowego? Ważne jest uświadomienie sobie, że zasoby energetyczne naszego organizmu nie są niewyczerpalne. Pojawiające się takie objawy jak ciągle zmęczenie, wyczerpanie, niezdolność koncentracji, zakłócenia snu, częste bóle głowy, niechęć do zmian, czy zwiększona absencja w pracy są wyraźnym sygnałem zaczynającego się syndromu wypalenia. Początkowy zapał, energia i fascynacja pracą zaczyna zmieniać się w niechęć i niezadowolenie z własnych osiągnięć. Symptomy te nie powinny być lekceważone ani przez pracownika, ani przez pracodawcę. Wczesne ich rozpoznanie pozwala na ograniczenie skali zjawiska. Dotknięty nim pracownik powinien<sup>95</sup>:

- Zweryfikować swoje cele i priorytety – np. praca jest ważna, ale nie może przesłaniać takich wartości jak rodzina, przyjaciele, czas na lekturę, relaks;
- Ocenic wymagania – nie należy podejmować się wykonywania zadań, które przerastają nasze możliwości i umiejętności;
- Zwiększyć dystans do otoczenia – wymagania szefa nie mogą zagłuszyć własnych potrzeb;
- Zredukować nadmiar obowiązków – zerwać z myśleniem „sama wszystko zrobię najlepiej”;
- Usprawnić umiejętności radzenia sobie ze stresem – poznać i docenić swoją wartość, tak aby nie czuć się gorszym;
- Skorzystać z pomocy i wsparcia rodziny, lub przyjaciół – podzielenie się problemem z przyjaciółmi pomaga w spojrzeniu na niego z innej perspektywy;
- Nie zaniedbywać wypoczynku i relaksu – nie zabierać pracy do domu, popołudnia i weekendy należy wykorzystać na wycieczkę, pracę w ogrodzie;
- Mieć świadomość własnych ograniczeń – umieć powiedzieć „nie potrafię, nie umiem”
- Pamiętać o poczuciu humoru – warto umieć śmiać się z samego siebie;

Nadto warto zwrócić uwagę na to, aby nasze codzienne działania były zgodne z naszymi wartościami. Ma to szczególne znaczenie we współczesnym świecie, w którym związki pracowników z pracodawcami nie są zbyt ścisłe, a rosnący ciągle poziom wymagań wobec pracowników, któremu często nie są oni w stanie sprostać, jest w coraz większym stopniu

---

<sup>95</sup> S.Litzke, H. Schuh, Stres, mobbing i ...,op.cit., ss. 175-179

źródłem stresu zawodowego. W takich sytuacjach bardzo ważna jest zmiana postawy pracodawcy mająca na celu zapobieganie powstawaniu zespołu wypalenia poprzez:

- Powierzenie pracownikowi obowiązków adekwatnych do jego możliwości i kompetencji
- Zapewnienie dalszego uczenia się i rozwoju
- Kształtowanie kultury organizacyjnej w której ważne są pozytywne relacje interpersonalne
- Organizowanie szkoleń jak skutecznie radzić sobie ze stresem
- Właściwe rozwiązywanie konfliktów
- Wzajemne wsparcie współpracowników

Ch. Maslach wypalenie zawodowe nazwała *utratą troski o człowieka*, ponieważ związane jest z zawodami zajmującymi się pomocą innym i wymaga dużego zaangażowania się, poświęcenia, empatii i zrozumienia<sup>96</sup>. Jednak coraz częściej jest zjawiskiem spotykanym również w innych zawodach.

Ważnym stresorem w życiu zawodowym w ostatnich latach stał się **mobbing** nazywany także terrorem psychicznym, znęcaniem, molestowaniem psychicznym. Są to niezgodne z prawem zachowania przełożonego skierowane przeciwko pracownikowi, mające na celu jego zastraszenie, ośmieszenie, czy poniżenie. Zachowania takie nie są jednorazowe, ale rozciągnięte w czasie, a ich długotrwałe oddziaływanie na pracownika prowadzi do przewlekłych chorób psychosomatycznych, odejścia z pracy, a w skrajnych przypadkach nawet do samobójstwa. Ofiary mobbingu stają się mniej efektywne, tracą motywację, są izolowane, bądź same izolują się od współpracowników, mają problemy z koncentracją. Konsekwencją takiego stanu jest utrata poczucia własnej wartości i stopniowe wycofywanie się z życia społecznego. W większości przypadków mobbing kończy się chorobą ofiary<sup>97</sup>.

Ważne jest więc subiektywne przekonanie pracownika o jego wysokiej skuteczności i posiadaniu kompetencji, które nawet w trudnych warunkach pracy skutkować będą osiągnięciem znacznych sukcesów zawodowych.

---

<sup>96</sup> J.Terelak, Stres organizacyjny..., op.,cit., s.114

<sup>97</sup> S.Litzke, H. Schuh, Stres, mobbing i ...,op.cit., ss. 151-152

### 3.4. Kompetencje i profesjonalizm jako elementy samoregulacji w efektywnej pracy

Jedną z podstawowych form działalności człowieka jest praca zawodowa i to zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym. Wykonywany zawód, oraz zajmowane stanowisko wyznaczają pozycję społeczną, wartości takie jak treść pracy, organizacja, środowisko społeczne mają znaczenie dla każdego pracownika. Jednak oprócz skutków pozytywnych praca niesie również skutki negatywne zarówno dla pracownika – jego zdrowia, samopoczucia, funkcjonowania społecznego, jak i dla samej organizacji i jej efektywności<sup>98</sup>.

Każda praca przynosi wysokie efekty, jeśli wykonujący ją pracownik ma poczucie satysfakcji z dobrze spełnionego przez siebie obowiązku i to niezależnie od warunków w jakich przychodzi mu ją wykonywać. Również praca w warunkach stresu może przynosić wysokie efekty i być źródłem satysfakcji, pod warunkiem posiadania wysokich kwalifikacji i szerokich kompetencji. Kompetencje łączone są z posiadaniem kwalifikacji, czyli wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami pracownika do działania w różnych sytuacjach zawodowych, oraz do podejmowania, realizowania zadań i określonych ról zawodowych, a także podejmowania właściwych decyzji. Na kompetencje składają się jednak nie tylko wiedza, doświadczenie i umiejętności, ale także cechy osobowości. Niskie poczucie własnej wartości, brak wiary w siebie, uczucie niepewności powoduje zahamowanie rozwoju. Przeważnie rozbieżność między stawianymi pracownikowi zadaniami, a możliwościami ich wykonania powodują, że ocenia on sytuację jako trudną. Wysokie kompetencje są czynnikiem motywującym, bowiem wzmacniają poczucie pewności siebie, zarówno u podwładnego, jak i u kierownika. Motywowanie rozumiane jest tu jako zestaw sił, które powodują określone zachowania jednostki ludzkiej.

Możemy je określić jako:

- Organizowanie pracy – czyli taki jej podział, aby uwzględniał on zarówno potencjał zawodowy, jak i aktualne kwalifikacje pracownika;
- Kierowanie ludźmi – w taki sposób, aby było dostosowane do kwalifikacji podwładnych;
- Przywództwo – poprzez tworzenie atrakcyjnej wizji nadającej transgresyjny (wychodzący poza codzienność) sens wykonywanej pracy;

---

<sup>98</sup> A. Sowińska, Dystrybucja, w: Stres i jego modelowanie, op., cit., s.273

- Płace, nagrody i tzw. bonusy – a więc nagradzanie od tak zwanych osiągnięć zawodowych;
- Przemieszczanie w strukturze organizacyjnej – nagradzanie poprzez awans, oraz wykorzystanie i stymulowanie rozwijającego się potencjału zawodowego;
- Kultura organizacyjna – czyli tworzenie wartości, kształtowanie postaw i zachowań zawodowych<sup>99</sup>.

Pracownik, który jest źle zmotywowany zazwyczaj jest mało przydatny dla firmy, choćby posiadał wysokie kwalifikacje. Oczywiście dla podejmowania efektywnych działań ważne jest posiadanie szerokiej wiedzy, czasem bardzo specyficznej związanej z określoną branżą. O sukcesie w pracy decydują nie tylko wiedza i kompetencje, ale zdolność i umiejętność ich wykorzystania. Tradycyjnie kompetencje wiążą się z posiadaniem świadectw i dyplomów, natomiast we współczesnym świecie zdobywanie kompetencji łączone jest bardziej z aktywnością zawodową. Umiejętność adaptowania do zmieniających się warunków pracy wzmacnia w pracowniku wiarę w siebie i podnosi poczucie jego własnej wartości. Akceptacja swojej osoby prowadzi wprost do osiągania większych sukcesów. Do tego jednak nie wystarczą tylko kompetencje, ale ich zgodność z oczekiwaniami pracodawcy. We współczesnych organizacjach wymagany zakres kompetencji znacznie wykracza poza ich dotychczasowe rozumienie. Pracodawcy oczekują bowiem pracowników z określonymi przez siebie kompetencjami obejmującymi nie tylko wiedzę i umiejętności, ale także odpowiedniej postawy społecznej, umiejętności pracy w zespole, oraz chęci podejmowania inicjatyw, czasami nawet na granicy ryzyka. Tak określone kompetencje odwołują się nie tylko do intelektu, ale także do sposobu bycia, umiejętności dostosowania wiedzy do wymagań stawianych na określonym stanowisku, czyli własnej inicjatywy i zaangażowania.

Zwiększanie własnych kompetencji wymaga wprawdzie wysiłku i niekiedy samozaparcia, czyli wiąże się ze stresem incydentalnym, jednak z perspektywy rozwoju własnej kariery jest eustresem (stresem dobrym), bowiem wiąże się pozytywnie z efektywnością pracy (wskaźnik obiektywny), oraz satysfakcją z pracy i firmy (wskaźnik subiektywny)<sup>100</sup>.

Kompetencje możemy podzielić na trzy grupy opisane w tabeli nr 11.

---

<sup>99</sup> T.Listwan, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 157-158, cyt.za J.Szopa, M.Harciarek, Stres i jego modelowanie, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s.306

<sup>100</sup> J.Terelak, Stres organizacyjny, op.,cit., s. 89



Tabela nr 11. Rodzaje kompetencji zawodowych

Lp.	Kompetencje	Opis
1	psychologiczne	- samoświadomość tj. wiedza o własnych uczuciach, wartościach, preferencjach - samoocena tj. poczucie własnej wartości, wiara we własne siły i umiejętności -samokontrola tj. umiejętność radzenia sobie ze stresem i kształtowania własnych emocji
2	społeczne	- empatia tj. zrozumienie innych, wrażliwość na ich uczucia, zdolność odczuwania i rozumienia relacji społecznych - asertywność tj. wyrażanie własnego zdania z poszanowaniem praw innych -perswazja tj. wzbudzanie u innych pożądaných zachowań i reakcji, zdolność łagodzenia konfliktów - przywództwo tj. zdolność tworzenia wizji i zjednywania sobie zwolenników - współpraca tj. tworzenie więzi i współdziałanie w grupie na rzecz wspólnych celów
3	prakseologiczne	- motywacja tj. własne zaangażowanie, dążenie do osiągnięć, inicjatywa i optymizm - zdolności adaptacyjne tj. elastyczność w dostosowywaniu się do otoczenia, zdolność do podejmowania decyzji pod wpływem stresu - sumienność tj. odpowiedzialność za powierzone zadania, czerpanie zadowolenia z wykonywanych obowiązków i konsekwencja w działaniu zgodnie z przyjętym i przez siebie standardami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B.Kuc, J.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, ss. 60-61

W osiąganiu wysokich wyników pracy ważną rolę odgrywa zarówno poziom wykształcenia, jak i wysokie kwalifikacje. Im wyższy jest ich poziom, tym bardziej wzrasta u pracownika poczucie odpowiedzialności, oraz zdolności kierowania własnymi działaniami, oraz oddziaływaniem na otoczenie. Kwalifikacje pracownicze określane są zazwyczaj jako zdolność do działania w różnych sytuacjach, do podejmowania działań i ról zawodowych w zmiennych okolicznościach, ale to także umiejętność bycia twórczym w sytuacjach trudnych i niespodziewanych. Posiadanie wysokich kwalifikacji prowadzi do stawania się podmiotem pracowniczym, cechującym się zdolnością do podejmowania swobodnych i kompetentnych decyzji, oraz odpowiedzialnym działaniem. Ważna jest tu także tzw. samorealizacja, czyli możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych i pełne ich wykorzystanie. Współczesne warunki ekonomiczne powodują, iż coraz większa ilość pracowników docenia możliwość rozwijania kariery zawodowej i samodzielność w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Taka zmiana sposobu myślenia ma duży wpływ na intensywność odczuwania stresu organizacyjnego, a jednocześnie zwiększa wydajność pracy. Akceptacja pracodawcy dla wszelkich inicjatyw pracowników zachęca do dalszego poszukiwania coraz lepszych rozwiązań, a jednocześnie kreuje ich własny rozwój.



Uzyskiwanie wysokich osiągnięć w pracy zawodowej nawet w warunkach stresu możliwe jest dzięki tzw. **inteligencji emocjonalnej**<sup>101</sup>, czyli zdolności motywowania się, kierowania emocjami własnymi, oraz innych osób. Są to zdolności różniące się od umiejętności czysto intelektualnych, osiąganie przez ludzi sukcesu zależy bowiem tylko w 20 % od intelektu, a aż w 80 % od umiejętności zarządzania emocjami. Umiejętność ta określona została jako **samoregulacja**, przejawem której jest wysoka *spolegliwość i sumienność*, czyli uczciwe postępowanie i przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania<sup>102</sup>. Dystans do własnych błędów i pomyłek jest ważnym czynnikiem podnoszącym efektywność pracy, a jednocześnie zmniejszającym podatność na stres. W tym miejscu warto także kilka słów poświęcić kompetencjom społecznym, pośród których na pierwszym miejscu można wymienić **emпатиę** – czyli umiejętność uczuciowej identyfikacji z innymi osobami, lub inaczej mówiąc rozumienie innych. Empatia jest swego rodzaju przewodnikiem pozwalającym przetrwać w zawodach wymagających skupienia się na innych ludziach (np. także w środowisku sądowym). To umiejętność bardzo ważna zwłaszcza dla menedżerów, bowiem pozwala docenić osiągnięcia podwładnych i ukierunkować ich na dalszy rozwój. Do innych kompetencji społecznych należą także: **wpływanie na innych** – poprzez umiejętność perswazji i pobudzania konkretnych emocji; **porozumienie** – czyli umiejętność słuchania i wysyłania przekonujących komunikatów, co znacznie łagodzi ewentualne konflikty; **przewodzenie** – poprzez inspirowanie podwładnych do akceptacji decyzji przełożonego bez zastrzeżeń co wiąże się z tzw. charyzmą emocjonalną<sup>103</sup>. Posiadanie tych cech przez menedżera znacznie ułatwia mu lepsze przystosowanie się do pracy w warunkach stresu, a tym samym do osiągania wysokich wyników osobistych i kierowanego przez niego zespołu.

Oczywiście omówione powyżej różne wzory zachowań pracowniczych, jakie mogą ujawnić się poprzez wpływ stresorów najczęściej spotykanych w środowisku pracowniczym, zależą w większości od charakteru organizacji, form pracy, relacji pracowniczych, czy kulturalnych uwarunkowań, bowiem nie każda praca „dostarcza” nam identycznych przeżyć, które stymulują zachowania pracownicze. Jest wiele zawodów stresujących nie tylko dlatego, że łączą się z większą niż gdzie indziej odpowiedzialnością, lub przychodzi wykonywać je w

---

<sup>101</sup> Inteligencja emocjonalna wg Daniela Golemana autora książki o tym samym tytule, to umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami poprzez posiadanie takich cech jak zdolność motywacji, wytrwałość w dążeniu do celu pomimo niepowodzeń, panowanie nad popędami, nie poddawanie się zmartwieniom, optymizm w patrzeniu w przyszłość. Wprawdzie pojęcie inteligencji emocjonalnej jest pojęciem nowym i mniej znanym, niż pojęcie ilorazu inteligencji, to jednak wg Golemana ma ona ważny wpływ na nasze codzienne życie, czasami nawet większy niż iloraz inteligencji. Źródło: D.Goleman, Inteligencja emocjonalna, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997

<sup>102</sup> B.Kuc, J.Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, op.,cit., s. 63

<sup>103</sup> Tamże, s. 64-67



zdecydowanie trudniejszych warunkach, ale także dlatego, że nierozzerwalnie związane są z przejmowaniem na siebie problemów innych. Każdy kontakt z klientem jest spotkaniem z konkretną osobą, kimś o określonej osobowości, charakterze, ale także z problemami i różnym zasobem doświadczeń życiowych. Stąd każdego klienta należy traktować indywidualnie, aby poznać jego intencje, potrzeby i oczekiwania. Wymaga to nieustannej koncentracji i skupienia na problemach rozmówcy, ale także zachowania dystansu, aby nie popaść w rutynę, która prowadzi do braku wrażliwości i obniża efektywność porozumiewania się z innymi. Takim środowiskiem pracy jest niewątpliwie sąd, gdzie kontakty ze stronami postępowań, mają niewątpliwie wpływ na zachowania organizacyjne pracowników, co postaram się, choć w niewielkim zakresie, na podstawie przeprowadzonych przeze mnie badań przedstawić w następnym rozdziale.



## **Rozdział 4. Metodologia badań własnych: wpływ stresu na zachowania organizacyjne urzędników Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i Tarnowie**

### **4.1. Funkcjonowanie sądownictwa w Polsce po 1990 roku**

Transformacja ustrojowa, jaka miała miejsce w Polsce po 1989 r. zmieniła także wymiar sprawiedliwości. Rzetelne przestrzeganie zasady trójpodziału władzy, określiło nową pozycję sądownictwa, oraz całego wymiaru sprawiedliwości w demokratycznym państwie prawnym. Jednym z jej przejawów stała się zasada realnej, a nie tylko deklaratywnej niezawisłości sędziowskiej, jako gwaranta ochrony praw obywatelskich, oraz bezstronności podejmowanych decyzji. Niezawisłość sędziowska nie jest bowiem przywilejem, ale niezbędnym składnikiem prawa wszystkich obywateli do rzetelnego procesu. Zasada ta dotyczy nie tylko sędziów, ale także ławników – czyli obywateli, którzy w ten sposób uczestniczą w sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości. Sędziowie powinni funkcjonować niezależnie od władzy wykonawczej i legislacyjnej, ale jednocześnie w taki sposób, aby budować zaufanie społeczne do prawa. Jednym z fundamentalnych praw każdego człowieka jest prawo do rzetelnego sądu. Podstawową sprawą stała się odbudowa autorytetu sądów, a tym samym dążenie do tego, aby stabilność państwa i gospodarki miała swoje podstawy w niezależności sądownictwa. Wymiar sprawiedliwości pełni bowiem jedną z zasadniczych funkcji w każdym państwie, polegającą na konkretyzowaniu i urzeczywistnianiu ustanowionych, względnie uznanych przez państwo norm prawnych, wynikających z praworządności. Wynikiem tych przemian było między innymi utworzenie Krajowej Rady Sądownictwa organu konstytucyjnego, którego członkami są przedstawiciele wszystkich trzech władz tj. ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, a który jest organem stojącym na straży niezawisłości i niezależności polskich sądów, które z kolei mają stać na straży przestrzegania prawa i demokracji. Oznacza to, że Krajowa Rada Sądownicza jest instytucjonalnym gwarantem niezależności władzy sądowej od pozostałych władz.

Źródła prawa, to inaczej akty normatywne zawierające normy prawne, które stanowią podstawę indywidualnych rozstrzygnięć. W Polsce według hierarchii są to:

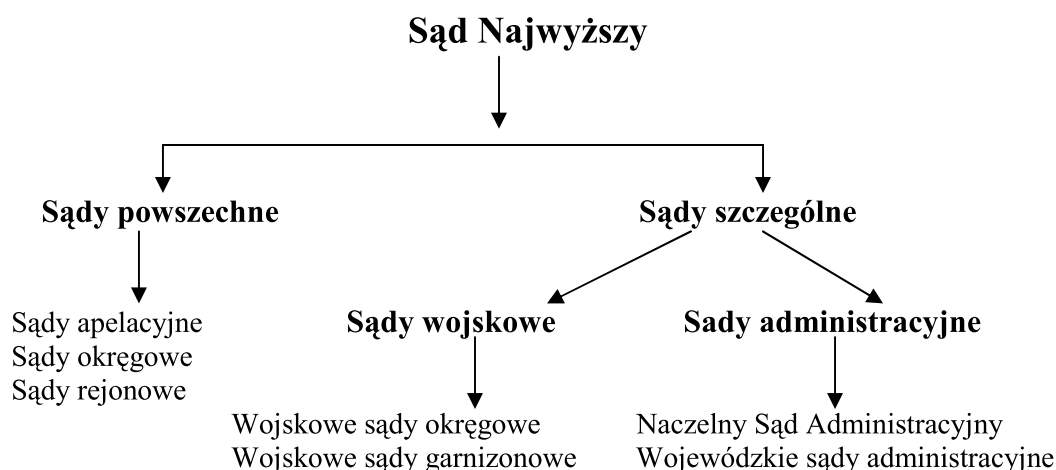
- Konstytucja ( Dz.U. 1997.78.483 )
- ustawy



- ratyfikowane umowy międzynarodowe
- rozporządzenia
- akty prawa miejscowego
- orzeczenia sądów
- komentarze i tezy.

Innymi źródłami prawa mogą być : akty prawa wewnętrznego – Uchwały Rady Ministrów, Zarządzenia Prezesa Rady Ministrów, Ministrów i Prezydenta. Natomiast nieformalnymi źródłami prawa są zwyczaje, normy i zasady pozaprawne. Różnią się one od powszechnie obowiązujących tym, że nie obowiązują na terytorium całego państwa, lecz na jego części i tylko wtedy, gdy wydawane są przez organy samorządu terytorialnego, skierowane do jednostek organizacyjnych podległych organowi, który akty te wydał.

Wymiar sprawiedliwości w Polsce sprawują niezależne sądy (jak na rysunku 24) i trybunały, które znajdują się jednak poza strukturą polskiego wymiaru sprawiedliwości.



Rys. 24 Władza sądowa w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, T.Stryjek, E.Tyszko-Kulik, P.Zawadzki, Wiedza o społeczeństwie, Wydawnictwo Szkolne, Warszawa 2008, s.145

Naczelnym organem sądowym w Polsce jest Sąd Najwyższy, który sprawuje nadzór nad działalnością sądów powszechnych w zakresie orzekania – tzw. nadzór judykacyjny oraz rozpoznaje protesty wyborcze i stwierdza ważność referendum i wyborów do Sejmu, Senatu, oraz na urząd Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Sąd Najwyższy zajmuje się także opiniowaniem ustaw i innych aktów prawnych, oraz rozpoznaje skargi kasacyjne.



Sądy powszechne dzielą się na sądy rejonowe, okręgowe i apelacyjne, a każde z nich w swej strukturze mają wyspecjalizowane wydziały, które zajmują się poszczególnymi gałęziami prawa cywilnego, karnego, pracy i ubezpieczeń, rodzinnym i nieletnich, ksiąg wieczystych, gospodarczym i penitencjarnym. Sądami szczególnymi są: Sądy Wojskowe i Sądy Administracyjne. Sądownictwo powszechne jest dwuinstancyjne, co oznacza, że każdy niezadowolony z rozstrzygnięcia sądu obywatel, ma możliwość odwołania się od jego orzeczenia do sądu drugiej instancji.

W Polsce funkcjonuje 310 Sądów Rejonowych, 43 Sądy Okręgowe i 11 Sądów Apelacyjnych. Wszyscy sędziowie mianowani są przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa. Oprócz sądów władzę sądowniczą w Polsce sprawują także trybunały - Trybunał Konstytucyjny i Trybunał Stanu. Trybunał Konstytucyjny powołany jest do kontrolowania zgodności prawa z Konstytucją, oraz do formułowania jego wykładni. Rozstrzyga także spory kompetencyjne między centralnymi konstytucyjnymi organami państwa np. między prezydentem, a parlamentem. Rozpatruje również skargi obywateli dotyczące naruszenia ich praw, lub wolności. Orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego są ostateczne, to znaczy, że nie mogą być podważone przez żaden inny organ władzy państwowej. Trybunał Stanu jest organem rozstrzygającym sprawy dotyczące odpowiedzialności konstytucyjnej osób zajmujących najwyższe stanowiska państwowe, a więc naruszenie Konstytucji, lub ustaw przez takie osoby jak np. Prezydent RP, członkowie rządu, Prezes Najwyższej Izby Kontroli, Prezes Narodowego Banku Polskiego itp.

Fundamentalnymi zasadami władzy sądowniczej w Polsce określonymi w Konstytucji są :

- zasada niezawisłości sędziowskiej
- zasada jednolitości systemu organów sądowych
- zasada instancyjności
- zasada jawności
- zasada kolegialności
- zasada zagwarantowania prawa do obrony<sup>104</sup>.

Sprawnie działające sądy powinny preferować takie wartości, jak niezależność i niezawisłość, ale także profesjonalizm, odpowiedzialność i efektywność. Wszystkie te

---

<sup>104</sup> H. Tomalska, Wiedza o społeczeństwie, PHU"DiP", Warszawa 1998, s.164

elementy są ze sobą ściśle powiązane, a ich wzajemna równowaga zapewnia sprawną i rzetelną realizację zadań stojących przed wymiarem sprawiedliwości.

Wzrost liczby spraw w sądach powszechnych, jaki dał się zaobserwować po 1990 r. świadczy jednocześnie o wzroście zaufania obywateli do wymiaru sprawiedliwości, jednak powoduje też, że z roku na rok oceniany jest on negatywnie przez około 40 % Polaków. Przekłada się to niestety na różne zachowania petentów w stosunku do urzędników sądowych.

#### **4.2. Zakres i specyfika działalności Sądów Okręgowych – aspekty organizacyjno – administracyjne**

Sądy Okręgowe to sądy powszechne orzekające zarówno w I i II instancji.

Sądy Okręgowe zostały powołane do rozpoznawania środków odwoławczych od orzeczeń Sądów Rejonowych (są to apelacje i zażalenia) i wówczas działają jako sądy II instancji, których zadaniem jest kontrola merytoryczna poprawności rozstrzygnięcia sądu I instancji, ale działają także jako sądy I instancji rozstrzygając sprawy o „większym ciężarze gatunkowym”, które wymagają większej praktyki i doświadczenia. Są to takie sprawy jak o:

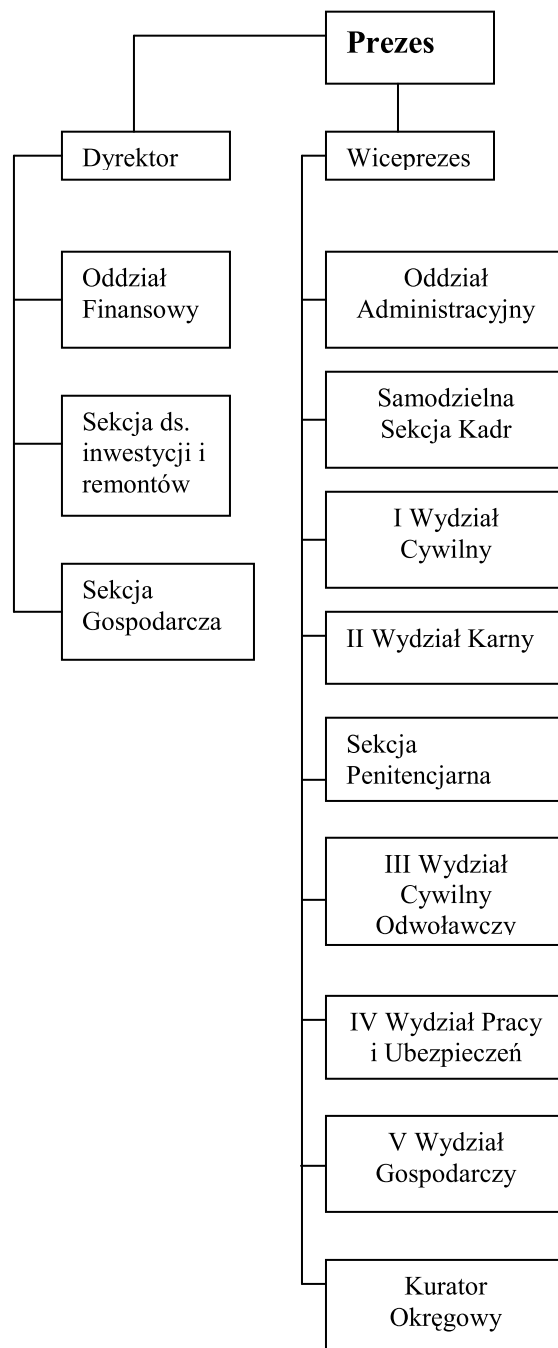
- prawa niemajątkowe i dochodzone wraz z nimi łącznie prawa majątkowe oprócz ustalenia i zaprzeczenia ojcostwa i przysposobienie
- ochronę praw autorskich
- roszczenia wynikające z prawa prasowego
- prawa majątkowe w których wartość przedmiotu sporu przekracza 75 tys. Zł z wyjątkiem spraw o alimenty i zniesienie wspólności majątkowej małżeńskiej
- rozwód i separacje
- ubezwłasnowolnienie
- wydanie nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym lub upominawczym
- sprawy z zakresu pracy i ubezpieczeń społecznych

a także :

- z zakresu spraw gospodarczych, gdzie wartość przedmiotu sporu przekracza
- z zakresu rejestru dzienników i czasopism
- sprawy karne o zbrodnie i niektóre występki, a także sprawy o przestępstwa ze względu na szczególną wagę i zawiłość sprawy .



W Sądzie Okręgowym działają wydziały cywilne, karne, wydział penitencjarny, wydziały gospodarcze, pracy i ubezpieczeń społecznych. Strukturę organizacyjną sądu okręgowego przedstawia rysunek 25.



Rys. 25 Struktura organizacyjna sądu okręgowego  
Źródło: opracowanie własne

Sądy Okręgowe są sądami powszechnymi sprawującymi wymiar sprawiedliwości we wszystkich sprawach, za wyjątkiem spraw, które ustawowo zastrzeżone są do właściwości innych sądów i wykonującymi zadania z zakresu ochrony prawnej dla obszaru właściwości podległych sądów rejonowych tworzących okręg sądowy. Sędziowie sądów powszechnych sprawują urząd zaufania publicznego, w przeciwieństwie jednak do urzędników państwowych nie są zobowiązani do wykonywania poleceń (są bowiem niezawisli i podlegają tylko konstytucji, oraz ustawom), ale do wydawania orzeczeń w oparciu o obowiązujące przepisy. Stoją na straży praworządności, czyli przestrzegania przepisów obowiązującego prawa. Wykonywanie obowiązków sędziego wymaga również sprostania pewnym określonym standardom jakie powinien spełniać każdy sędzia, a które określone zostały w zbiorze zasad etyki zawodowej sędziów.

W każdym wydziale, oprócz orzekających w nim sędziów i współpracujących w nimi asystentów, zatrudnieni są pracownicy administracyjni tworzący sekretariat wydziału. Pracą sekretariatu kieruje kierownik, który oprócz przydzielonych tylko jemu do wykonania zadań (m.in. wprowadzanie aktualnych zapisów w księgach biurowych w systemie papierowym i elektronicznym, rejestracja wpływających spraw, sprawozdania statystyczne) rozdziela pracę poszczególnym pracownikom, czuwa nad prawidłowym i terminowym wykonywaniem wszystkich czynności, dba o kulturalną i rzetelną formę obsługi klientów sądu zarówno na salach rozpraw jak i poza nimi. I chociaż w większości bezpośredni kontakt z klientami sądu mają pracownicy punktu informacyjnego, biura podawczego, czy kasy, to większość petentów informacji, a niekiedy i porad (których pracownicy nie mogą udzielać) oczekuje od kierowników, lub pracowników sekretariatów. Do podstawowych obowiązków urzędników sądowych należy przestrzeganie Konstytucji, oraz innych przepisów prawa, rzetelne, bezstronne i terminowe wykonywanie powierzonych zadań, dochowanie tajemnicy państwowej i służbowej, godne zachowanie, a także poszerzanie swojej wiedzy zawodowej.

Specyfika procesów sądowych zwłaszcza cywilnych polega na tym, że przeważnie jedna ze stron postępowania sądowego przegrywa proces (jej powództwo zostało oddalone, lub powództwo przeciwko niej zostało uwzględnione), lub będzie niezadowolona z rozstrzygnięcia sądu (np. rozwód został orzeczony z jej winy, a zasądzona kwota alimentów jest za niska), rzadko bowiem zdarza się, że strony zawierają ugodę, która satysfakcjonuje obie strony. Stąd często zdarzają się przypadki nieetycznych, czy wręcz agresywnych zachowań klientów sądu niezadowolonych z wyniku sprawy, skierowane bezpośrednio do urzędnika. Strony postępowań – czyli klienci sądów mają prawie wyłącznie kontakt z Sędziami rozpoznającymi ich sprawy na sali rozpraw, gdzie możliwość dyskusowania o





wyniku postępowania jest bardzo ograniczona, bowiem obowiązują tam pewne sztywne i niezmiennie zasady narzucone przez obowiązujące przepisy. Niezrozumienie ich spowodowane jest często niskim poziomem kultury prawnej w społeczeństwie co powoduje, iż większość wynikających z tego faktu frustracji kierowana jest pod adresem urzędników sądowych, stając się dla nich źródłem stresu i mają wpływ na ich zachowania w miejscu pracy.

### 4.3. Problem badawczy, cele i hipotezy

**Problem badawczy.** Kwestią szczególnie interesującą heurystycznie wydaje się rozpoznanie czynników zwanych stresorami, które wynikają z funkcjonowania tak specyficznej organizacji jak sąd, a dotyczących urzędników, którzy doświadczają stresu rozumianego jako dynamiczny proces, w którym dokonuje się interakcja ze środowiskiem pracy i jest ona ewaluowana poznawczo przez jednostkę jako „zagrożająca dobrostanowi”<sup>105</sup>. Według Światowej Organizacji Zdrowia - WHO (*World Health Organization*) dobrostan to inaczej dobre samopoczucie, a więc nie tylko brak chorób, czy kalectwa, czyli zdrowie fizyczne, ale także dobre samopoczucie umysłowe i społeczne. Dobrostan psychiczny, to stan wysokiego poziomu zadowolenia z życia, spełnienia się w życiu zawodowym i osobistym, przewaga doświadczeń pozytywnych i przyjemnych emocji, a niski poziom nastrojów negatywnych. Zaburzenie powyższych wzajemnych relacji prowadzi do stresu.

Stres według Lazarusa jest dla jednostki procesem odzwierciedlającym transakcje zachodzące pomiędzy osobą – urzędnikiem a światem zewnętrznym, a bardziej szczegółowo – środowiskiem pracy, odczuwanym jako sprzyjające lub niesprzyjające. W tejże **transakcyjnej teorii stresu** istotne jest rozpoznanie **reakcji bezpośrednich**, np. fizjologicznych, emocjonalnych, behawioralnych i poznawczych) i **reakcji chronicznych**, np. brak dobrostanu, czy obciążone relacje społeczne, a nawet funkcjonowanie społeczne w relacjach interpersonalnych zarówno rodzinnych jak zawodowych. Według Lazarusa i Folkman to każdy indywidualnie określa daną sytuację jako stresową, jeśli jej rozwiązanie przekracza nasze możliwości. Wówczas niejednokrotnie nieświadomie dokonujemy oceny,

---

<sup>105</sup> Pojęcie dobrostanu psychicznego wynika z odczuwania stanu zdrowia somatycznego i psychicznego przez jednostkę. Por. R. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer Pub., Co., New York 1984, s. 18 - 21.



wg której określony bodziec uznamy za stresor wymagający podjęcia określonych działań, lub jako fakt bez znaczenia. Uznanie sytuacji za stresową powoduje pojawienie się negatywnych emocji, które zmuszają człowieka do podjęcia określonych działań, mających na celu zmianę sytuacji, lub złagodzenie emocji. Mają one wpływ na zachowania człowieka w miejscu pracy, czyli w organizacji.

Zachowania organizacyjne, które najogólniej można określić jako zachowania pracowników w miejscu pracy, są to działania członków organizacji, którzy bezpośrednio, lub pośrednio wpływają na sprawność jej działania. Zachowania te możemy podzielić na :

- zachowania produktywne – czyli takie których organizacja oczekuje od jednostki
- zachowania polegające na wycofaniu się – czyli takie które powodują absencję pracowników i zwiększoną fluktuację kadr
- zachowania przywódcze – czyli takie które skoncentrowane są na zadaniach, na pracy i osiągnięciach pracowników, oraz na samych pracownikach, dbające o ich dobro i zadowolenie
- zachowania budujące poczucie więzi z organizacją – czyli takie, które przyczyniają się do indywidualnego wkładu pracownika w działania organizacji.

Kontakty interesantów z pracownikami administracyjnymi sądów są często pierwszym i głównym źródłem informacji kreujących wizerunek tej instytucji. Wymaga to od urzędników takich postaw i zachowań, które powodowałyby zwiększenie satysfakcji klientów, a co za tym idzie wzrost zaufania obywateli do instytucji wymiaru sprawiedliwości. W większości kontakty obywateli z sądem związane są z ich osobistymi sytuacjami problemowymi, często tragediami przez co ich postawa i zachowania wobec urzędników nacechowane są napięciem, zniecierpliwieniem, a czasem nawet agresją, bowiem z reguły ludzie ignorują informacje sprzeczne z ich poglądami, oczekiwaniami, lub dla nich niekorzystne. Zachowania takie wymagają od pracowników sądowych:

- spójnych zachowań werbalnych (w zakresie informacji – języka prostego, zrozumiałego) i niewerbalnych (w zachowaniu, postawie ciała, głosie, kontakcie wzrokowym) takich, aby postawa urzędnika nie tworzyła wrażenia osoby niewiarygodnej i niekompetentnej
- zgodności między wartościami reprezentowanymi przez urząd, a zachowaniami pracowników np. zbyt ekstrawagancki, lub niechlujny ubiór, czy nonszalancka postawa podczas rozmowy z klientem podważa wiarygodność urzędu

- zachowania odpowiednich standardów rozmów bezpośrednich i telefonicznych, tak aby nie tylko postawą, ale również głosem wyrażać zainteresowanie i szacunek dla rozmówcy
- skuteczności zawodowej – czyli specjalistycznej wiedzy obejmującej przepisy i procedury, skutkującej jak najlepszym wykonywaniem powierzonych obowiązków<sup>106</sup>.

Na podstawie uzyskanych opinii pracowników działów organizacyjno - administracyjnych Sądów Okręgowych (SO) w Nowym Sączu oraz Tarnowie będzie można lepiej rozpoznać te czynniki i sytuacje stresogenne związane z obsługą klientów sądów, które, po pierwsze, diagnozują źródła stresu, po drugie ujawniają dokładniej tzw. procesy pośredniczące (ocena pierwotna i wtórna sytuacji stresogennej, przewartościowanie problemowe i emocjonalne oraz ewentualne wsparcie społeczne: indywidualne i instytucjonalne) w procesie transakcji stresowej. Właśnie na takie rozpoznanie pozwala zastosowanie teorii transakcyjnej stresu autorstwa R. Lazarusa i S. Folkman, która bardziej precyzyjnie pozwala ujawnić i rozpoznać reakcje bezpośrednie i tzw. chroniczne (długotrwałe) na stres.

### **Cele badawcze**

1. Z jaką częstotliwością mamy do czynienia ze stresem w pracy urzędnika w sądzie ?
2. Czy kontakty ze skonfliktowanymi stronami postępowań sądowych mogą być źródłem stresu ?
3. Jaka forma tych kontaktów jest najbardziej stresogenna?
4. Jakie występują najczęstsze stresory w pracy urzędników sądu ?
5. Czy i gdzie urzędnicy poszukują informacji na temat radzenia sobie ze stresem ?
6. Czy stres pracowniczy ma wpływ na funkcjonowanie pracowników sądu poza miejscem pracy?
7. Jaki wpływ ma stres pracowniczy na relacje interpersonalne ?
8. Czy i jak sytuacje stresowe wpływają na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników?
9. Jaka rolę w pracy urzędnika sądowego odgrywają emocje ?

---

<sup>106</sup> Sprawny Sąd. Zbiór dobrych praktyk. Opracowanie Łukasz Bojarski. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s.5-7

W oparciu o powyższe zagadnienia postawiłam następujące hipotezy:

1. Jeśli stres powstaje w wyniku takiego zespołu stresorów jak kontakty pracowników z klientami sądu, to rzutuje on na ich zachowania organizacyjne
2. Jeśli zachowania klientów traktujemy *ad personam*, to są one źródłem negatywnych emocji i mogą stać się źródłem stresu długotrwałego i poczucia wypalenia zawodowego.

#### 4.4. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań

Do przeprowadzenia badań jako metodę badawczą wybrałam ankietę, bowiem dzięki niej będę mogła uzyskać potrzeby zestaw informacji. Jako narzędzie badawcze zastosuję kwestionariusz. „Kwestionariusz jest to lista pytań na jeden lub więcej tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie, zwykle wydrukowana”<sup>107</sup>. Podstawowym elementem kwestionariusza są pytania, tzw. pytania kwestionariuszowe: otwarte, zamknięte i tzw. półotwarte, filtrujące i kafeteryjne, oraz metryczkowe.

- Pytania otwarte umożliwiają respondentowi samodzielne formułowanie odpowiedzi, ponieważ nie narzucają z góry żadnego możliwego wariantu
- Pytania zamknięte, to pytania z wyznaczonymi z góry odpowiedziami, spośród których respondent dokonuje wyboru. Rozróżnia się wiele odmian pytań zamkniętych w zależności od związków występujących między możliwymi odpowiedziami, oraz od tego jaki wybór ma być spośród nich dokonany. Respondent ma wybrać tylko jedną odpowiedź, którą uważa za prawdziwą.
- Pytania półotwarte to pytania zamknięte z ukrytym na liście odpowiedzi podpytaniem otwartym

W kwestionariuszu stosuję również pytania specjalne tj. pytania filtrujące za pomocą których można będzie wyłączyć osoby nie mające pożądaných informacji, lub wydzielić respondentów nie udzielających odpowiedzi na dany, odcinkowy temat, pytania kontrolne tj. takie za pomocą których sprawdzana jest wiarygodność respondenta i pytania metryczkowe dotyczące cech respondenta, lub reprezentowanej przez niego firmy<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Z.Kędzior, K.Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 120

<sup>108</sup> Tamże, s.122-125, oraz J.Shaughenssy, E.Zechmeister, J.Zechmeister, *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002r, s. 483-491

Badania przeprowadzę w dwóch sądach oraz różnych, zbliżonych do siebie wielkością miastach, aby móc porównać wyniki, a tym samym uzyskać szerszy pogląd na wyżej zarysowany problem. Zakres badań ilustruje tabela nr 12.

Tabela nr 12. Zakres badań

Przedmiotowy	W jakim stopniu stresogenne są kontakty z klientami sądu i jak wpływają na zachowania pracowników
Podmiotowy	Pracownicy Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i Tarnowie
Czasowo-przestrzenny	Wrzesień 2010 Siedziba Sądu Okręgowego w Nowym Sączu ul. Pijarska 3 i Sądu Okręgowego w Tarnowie ul. Dąbrowskiego 27

#### 4.5. Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań; wnioski

W poniższej tabeli przedstawiłam wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w Sadzie Okręgowym w Nowym Sączu i w Tarnowie. Wielkość próby – 40 osób spośród pracowników Sądu Okręgowego w Nowym Sączu i 40 osób spośród pracowników Sądu Okręgowego w Tarnowie dobranych nielosowo.

Tabela nr 13. Wyniki badań

Lp	Pytanie	odpowiedzi	
		SO Nowy Sącz	SO Tarnów
1.	Czy praca w sądzie jest dla Pani/Pana źródłem stresu		
	a. tak	25%	45%
	b. często	35%	34%
	c. nie	40%	21%
2.	Czy sądzi Pani/Pan, że stres może :		
	a. stymulować wysiłek i motywację pracowniczą	30%	21%
	b. niszczyć motywację	47,5%	68%
	c. wpływać na tzw. dobrostan organizmu	22,5%	11%

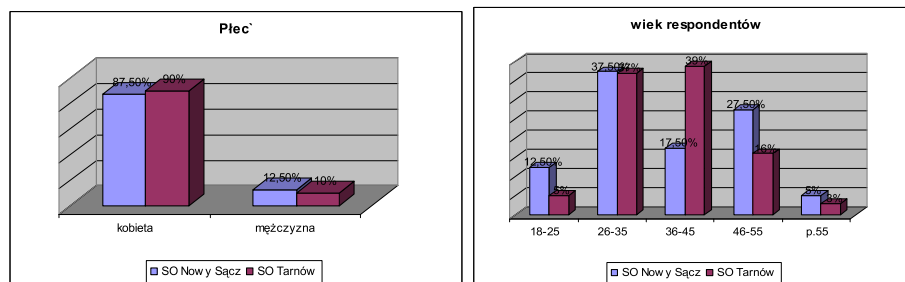
3.	1. Jak często odczuwa Pani/Pan dyskomfort wynikający z wykonywanej pracy:		
	a. ustawicznie	10%	3%
	b. raz dziennie	0%	8%
	c. raz w tygodniu	7,5%	24%
	d. kilka razy w tygodniu	17,5%	29%
	e. rzadko	62,5%	32%
	f. nigdy	2,5%	4%
4.	Które według Pani/Pana czynniki są głównymi źródłami stresu w pracy urzędnika sądowego		
	a. wysokie wymagania, którym trudno sprostać	17,5%	21%
	b. problemy życiowe klientów	2,5%	5%
	c. presja czasu	32%	24%
	d. kontakt ze stronami postępowań	7,5%	15%
	e. pretensje klientów pod adresem urzędników	25,5%	25%
	f. brak wsparcia kierownictwa / zły styl zarządzania	20%	10%
	g. zła organizacja pracy	7,7%	8%
5.	W jakim stopniu wg Pani/Pana kontakty ze stronami postępowań sądowych są źródłem stresu		
	1 w najmniejszym stopniu	17,5%	16%
	2 w małym stopniu	35%	13%
	3 w średni stopniu	30%	34%
	4 w dużym stopniu	15%	29%
	5 w największym stopniu	2,%	8%
6.	Czy w kontaktach ze stronami odczuwa Pani/Pan, że krytyczne uwagi klientów sądu kierowane są do:		
	a. wymiaru sprawiedliwości jako systemu	62,5%	74%
	b. Pani/Pana jako urzędnika tego systemu	37,5%	26%
	c. personalnie do Pani/Pana	0%	0%
7.	Przebywając w środowisku pracy ocenia się Pani/ Pan jako osobę		
	a. sumienną	80%	66%
	b. zrównoważoną	10%	18%
	c. perfekcyjną	0%	0%
	d. impulsywną	5%	13%
	e. życzliwą	12%	42%
8.	Czy potrafi Pani/Pan opanować emocje, nawet w sytuacji kierowania do Pani/Pana uwag?		
	a. tak	75%	66%
	b. nie	5%	16%
	c. nie wiem	20%	18%

9.	Jaka forma kontaktu ze stronami jest bardziej stresująca?		
	a. rozmowa bezpośrednia	54%	66%
	b. kontakt telefoniczny	19%	8%
	c. jedno i drugie	27%	26%
10.	Czy każda sytuacja „trudna” w kontaktach ze stronami jest źródłem stresu ?		
	a. tak	10%	19%
	b. nie	85%	76%
	c. nie wiem	5%	5%
	Jeśli odpowiedź brzmi „tak” to czy myśli Pani/Pan o zmianie pracy?	nie 100%	nie 100%
11.	Czy stres w pracy ma wpływ na Pani/Pana relacje ze współpracownikami ?		
	a. tak	40%	29%
	b. nie	60%	71%
	c. nie wiem	0%	0%
12.	Jeśli „tak” , to jaki to jest wpływ?		
	a. negatywny – jest źródłem nieporozumień, konfliktów, sprzeczek, przenosi się poza miejsce pracy	56%	73%
	b. pozytywny – wymiana doświadczeń, źródło mobilizacji, szukanie nowych pozytywnych rozwiązań	44%	27%
	c. nie wiem	0%	0%
13.	Czy w sytuacjach „trudnych” może Pani/Pan liczyć na wsparcie ze strony.		
	a. współpracowników	75%	58%
	b. bezpośredniego przełożonego	15%	18%
	c. znajomych	2,5%	16%
	d. rodziny	7,5%	8%
14.	Czy czuje się Pani/Pan bezradny wobec agresywnych zachowań klientów sądu ?		
	a. tak	12,5%	10%
	b. często	10%	21%
	c. nie	77,5%	69%
15.	Jaka jest Pani/Pana reakcja na te zachowania ?		
	a. staram się uspokoić klienta	50%	53%
	b. spokojnie tłumaczę zastosowane przepisy	70%	61%
	c. okazuję nerwowe zniecierpliwienie	7,5%	0%
	d. podnoszę głos	2,5%	0%
	e. szukam pomocy u współpracowników	3%	15%
	f. wycofuję się	0%	0%
16.	Czy takie sytuacje wpływają na Pani/Pana zdrowie fizyczne ?		
	a) tak	37%	45%
	b) nie	30%	16%

	c) nie wiem	33%	39%
17.	Jeśli tak to w jaki sposób?		
	a. złe samopoczucie	93%	82%
	b. stany chorobowe (ból głowy, brak apetytu, dolegliwości gastryczne)?	46%	64%
	c. brak koncentracji	46%	41%
	d. bezsenność	46%	64%
	e. popadanie w uzależnienie od leków, alkoholu, nikotyny ?	13%	47%
18.	Czy takie sytuacje wpływają na Pani/Pana zdrowie psychiczne		
	a) tak	47,5%	55%
	b) nie	37,5%	29,5%
	c) nie wiem	15%	15,5%
19.	Jeśli „ tak „to w jaki sposób?		
	a. zmniejszenie koncentracji	52%	45%
	b. stan ciągłego zmęczenia	63%	57%
	c. brak motywacji do pracy	84%	60%
	d. pogorszenie relacji z przełożonymi, współpracownika	63%	40%
	e. przenoszenie problemów z pracy do domu	84%	40%
20.	Czy udaje się Pani / Panu oddzielić „życie zawodowe” od „życia osobistego” ?		
	a. tak	82,5%	87%
	b. nie	10%	8%
	c. nie wiem	7,5%	5%

Niewątpliwie, na prawidłowe funkcjonowanie pracownika w każdej organizacji wpływ mają takie zmienne jak wiek, wykształcenie i doświadczenie zawodowe, bowiem rzutują one na odczuwanie stresu i bez wątpienia wpływają na zachowania organizacyjne pracowników.

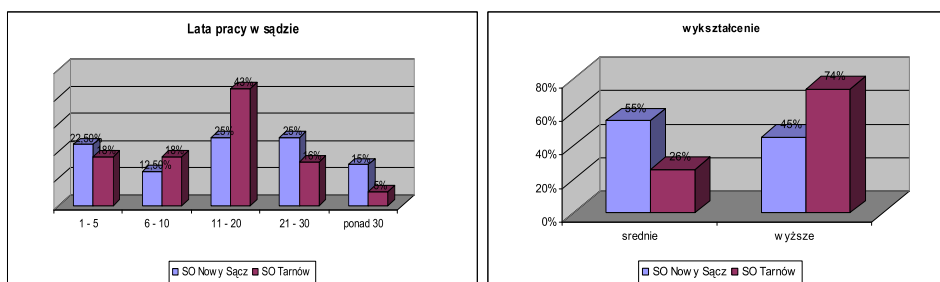
**Wykres nr 1. Płeć i wiek respondentów**





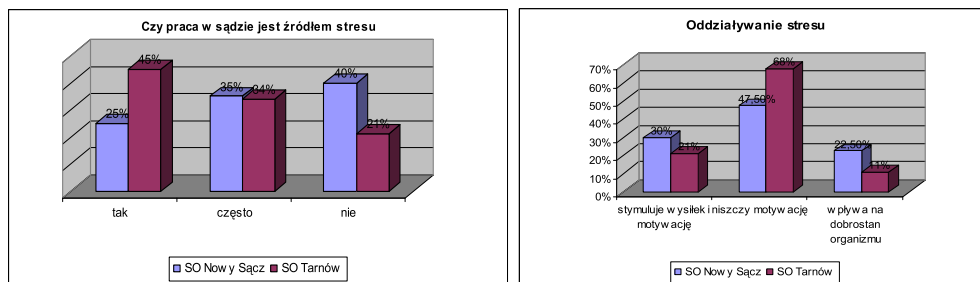
Wśród pracowników administracyjnych sądów na ogół zdecydowaną większość stanowią kobiety . Wśród respondentów w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu 87,5 % to kobiety, a 12,5% to mężczyźni. Podobnie w Sądzie Okręgowym w Tarnowie wśród ankietowanych kobiety stanowią 90%, a mężczyźni 10%. Analiza badawcza pokazała, że w zasadzie podobnie kształtuje się także wiek badanych. W SO w Nowym Sączu w przedziale wiekowym 18-25 lat znajduje się 12,5% badanych, w przedziale 26-35 lat – 37,5%, w przedziale 36-45 lat – 17,5% , w przedziale 45-55 lat – 27,5% , a 5% badanych stanowią osoby w wieku ponad 55 lat. Natomiast w SO w Tarnowie w przedziale wiekowym 18-25 lat znajduje się 5% badanych, w przedziale wiekowym 26-35 lat – 37% badanych, w przedziale 36-45 lat – 39%, w przedziale 46-55 lat -16%, a 5% to osoby w wieku ponad 55 lat.

### Wykres nr 2. Staż pracy w Sądzie i wykształcenie



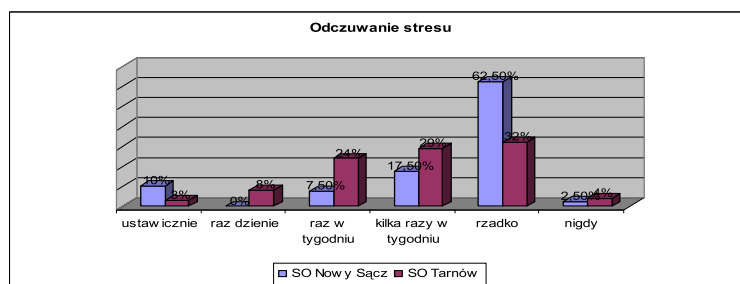
W Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu połowę ankietowanych stanowią pracownicy ze stażem w przedziale 11- 30 lat zatrudnienia (25% w przedziale 11-25 lat i 25% w przedziale 26-35lat) , pozostali pracownicy to 22,5% w przedziale 1-5 lat, 12,5% w przedziale 6-10 lat i 15% ankietowanych ze stażem pracy przekraczającym 30 lat. Nieco odmiennie przedstawia się sytuacja w Sądzie Okręgowym w Tarnowie ,bowiem tu zdecydowaną większość ankietowanych stanowią osoby ze stażem pracy w przedziale 11-20 lat, zaledwie 5% ankietowanych stanowią osoby z ponad 30-letnim stażem pracy, natomiast po 18% respondentów to osoby ze stażem w przedziale od 1-5 lat i 6-10 lat, oraz 16% ze stażem pracy w przedziale 21-30 lat pracy. Jeśli chodzi o wykształcenie to w SO w Nowym Sączu 55% badanych posiada wykształcenie średnie, a 45% wykształcenie wyższe, a w SO w Tarnowie 26% badanych posiada wykształcenie średnie, a 74% wykształcenie wyższe, a więc nieco odmiennie niż w Nowym Sączu.

**Wykres nr 3. Praca w sądzie jako źródło stresu; oddziaływanie na pracowników**



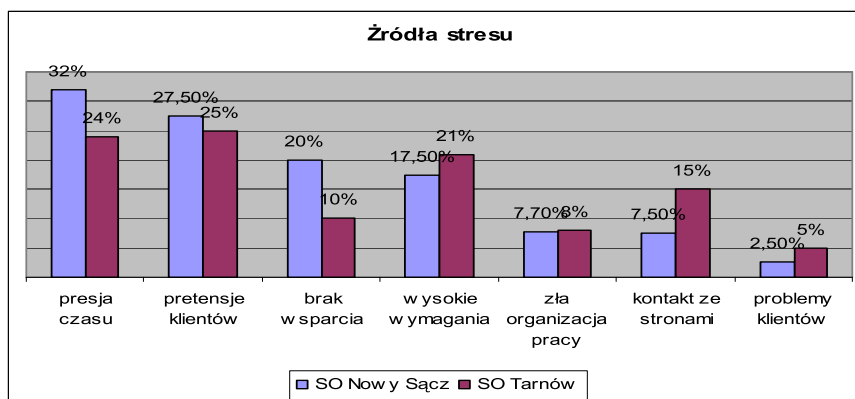
Wg 35% badanych w SO w Nowym Sączu i 34% badanych w SO w Tarnowie praca w sądzie jest często źródłem stresu, natomiast zdecydowanie „tak” jest źródłem stresu dla 25% badanych w Nowym Sączu i aż 45% badanych w Tarnowie, a zdecydowanie praca w sądzie nie jest stresująca dla 40% badanych w Nowym Sączu i 21% w Tarnowie. W obu sądach wg większości badanych ( 47,5% w Nowym Sączu i 68% w Tarnowie) stres niszczy motywację, a więc ma negatywny wpływ na pracowników. W SO w Nowym Sączu 30% respondentów uważa, że stres może stymulować wysiłek i motywację, a 22,5% uważa, że wpływa na tzw. „dobrostan organizmu” . W SO w Tarnowie proporcje te są nieco odmienne tj. 21% badanych uważa, że stres stymuluje wysiłek i motywację pracowniczą, a wg 11% wpływa na tzw. „dobrostan organizmu”.

**Wykres nr 3. Częstotliwość odczuwania dyskomfortu z wykonywanej pracy**



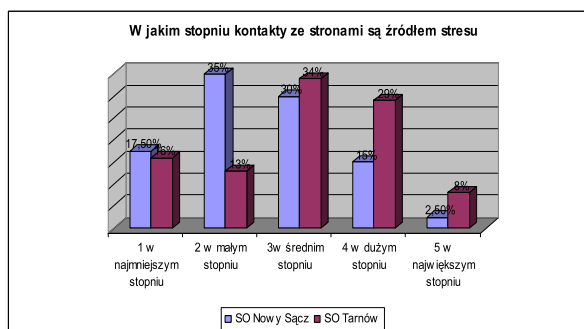
Jeśli chodzi o poczucie dyskomfortu wynikającego z wykonywanej pracy w sądzie to odczucia te różnią się dość znacznie, w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu, aż 62,5 % badanych deklaruje, że rzadko odczuwa dyskomfort, 10% ustawicznie, 17,5% raz w tygodniu, 17,5% kilka razy w tygodniu, a 2,5% nigdy. W Sądzie Okręgowym w Tarnowie dane te rozkładają się bardziej proporcjonalnie, 3% respondentów odczuwa go ustawicznie, 8% raz dziennie, 24% raz w tygodniu, 29% kilka razy w tygodniu, 32% rzadko, a 4% nigdy.

**Wykres nr 4. Główne źródła stresu**



W opinii badanych pracowników w SO w Nowym Sączu 32% twierdzi, że głównym źródłem stresu jest presja czasu, na drugim miejscu wg 27,5% badanych są pretensje klientów pod adresem pracowników, na trzecim miejscu (20% ankietowanych) brak wsparcia kierownictwa, czwarte miejsce (17,5%) - wysokie wymagania, którym trudno sprostać, dalsze miejsca zajmują zła organizacja pracy i kontakty ze stronami (7,5%), oraz problemy klientów (2,5%). W Sądzie Okręgowym w Tarnowie 25% badanych jako główne źródło stresu wskazuje pretensje klientów pod adresem urzędników, wg 24% na drugim miejscu jest presję czasu, 21% na trzecim miejscu stawia wysokie wymagania, czwarte miejsce brak wsparcia kierownictwa (10%), a dalsze miejsca zajmują zła organizacja pracy (wg 8%), oraz problemy klientów (5%).

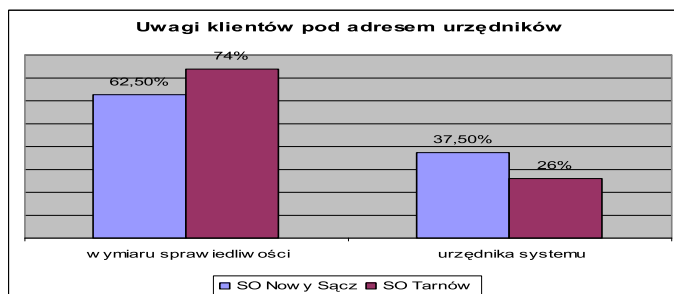
**Wykres nr 5. Stresogenność kontaktów ze stronami**



W SO w Nowym Sączu większość ankietowanych uważa, że kontakty ze stronami są stresujące z stopniu małym (35%) i średnim (30%), oraz dużym (15%), a aż 17,5% uważa, że kontakty te są mało stresujące, natomiast w SO w Tarnowie 34% badanych ocenia te kontakty jako stresujące w stopniu średnim i 29% w stopniu dużym, a jako mało stresujące

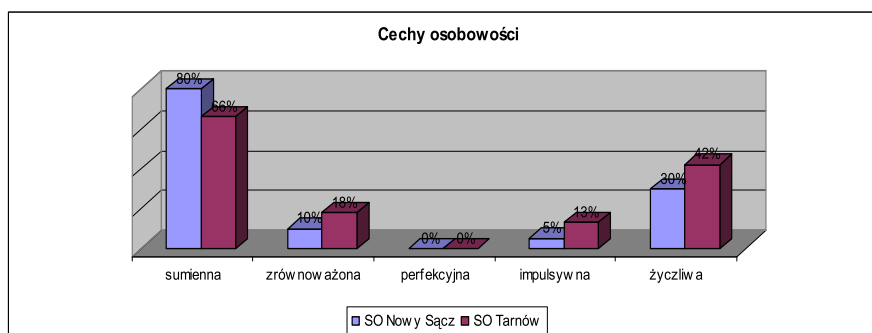
odczuwa je 16%. W największym stopniu kontakty te są stresujące dla 2,5% badanych w Nowym Sączu i 8% badanych w Tarnowie.

#### Wykres nr 6. Jak odbierane są uwagi klientów



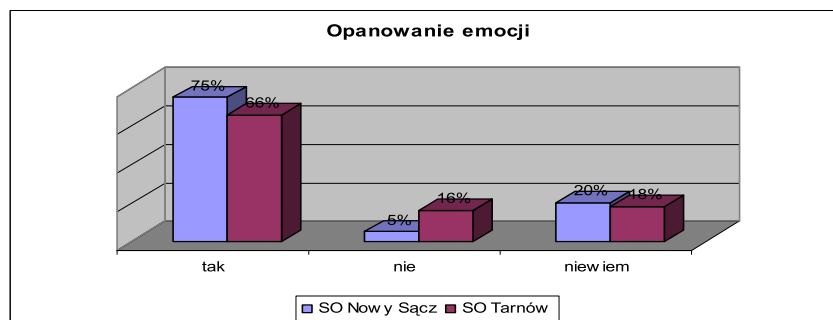
Zdecydowana większość ankietowanych zarówno w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu (62,5%), jak i w Tarnowie (74%) uwagi klientów odbiera jako kierowane do wymiaru sprawiedliwości jako systemu, natomiast pozostali ankietowani (7,5% w SO w Nowym Sączu i 26% w SO w Tarnowie) do nich jako urzędników tego systemu. Nikt z ankietowanych zarówno w Nowym Sączu jak i w Tarnowie nie odbiera uwag klientów jako kierowanych personalnie do siebie.

#### Wykres nr 7. Cechy osobowości



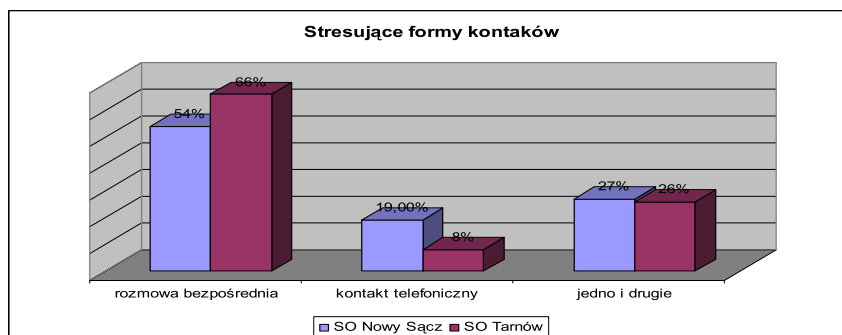
W SO w Nowym Sączu aż 80% ankietowanych określa siebie jako osobę sumienną, 12% życzliwą, 10% zrównoważoną, a tylko 5% jako osobę impulsywną. W SO w Tarnowie również większość respondentów (66%) określa się jako osoba sumienna, 42% życzliwa, 18% zrównoważona, a 13% jako osoba impulsywna.

### Wykres nr 8. Opanowanie emocji



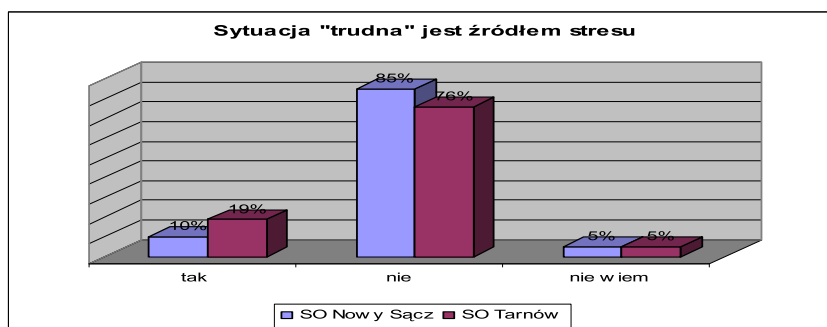
W obu sądach większość badanych (75% w Nowym Sączu i 66% w Tarnowie) deklaruje, iż potrafi opanować emocje w kontaktach ze stronami postępowań. W SO w Nowym Sączu 5% nie ma takiej umiejętności, a 20% nie umie się zdecydowanie określić. W SO w Tarnowie niezdecydowanych jest 18%, a aż 16% twierdzi, że nie potrafi opanować emocji.

### Wykres nr 9. Stresogenność form kontaktów ze stronami



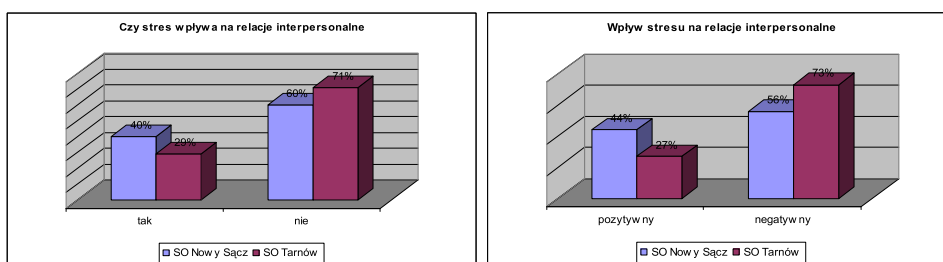
W opinii badanych pracowników obu sądów w kontaktach ze stronami najbardziej stresogenna jest rozmowa bezpośrednia z klientem ( dla 54% w Nowym Sączu i 66% w Tarnowie), kontakt telefoniczny jest stresogenny dla 19% badanych w Nowym Sączu i dla 8% w Tarnowie, natomiast obydwie formy kontaktów są stresujące dla 27% ankietowanych w Nowym Sączu i 26% w Tarnowie.

### Wykres nr 10. Sytuacje „trudne” jako źródło stresu



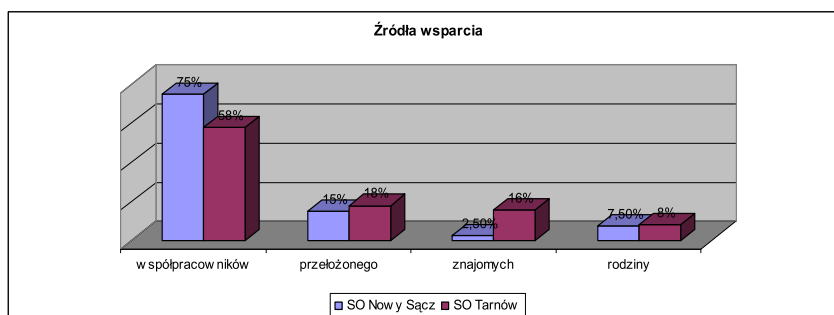
Sytuacje „trudne” w kontaktach z klientami, a więc wymagające szczególnej uwagi pracownika dla większości respondentów w obu sądach (85% w Nowym Sączu i 76% w Tarnowie) nie zawsze stają się źródłem stresu, tylko 10% badanych w SO w Nowym Sączu i 19% w SO w Tarnowie uważa przeciwnie, a 5% ankietowanych nie potrafi zdefiniować ich jednoznacznie, natomiast 100% tych ankietowanych, którzy odpowiedzi twierdząco nie myśli o zmianie pracy.

#### Wykres nr 11. Wpływ stresu na relacje interpersonalne



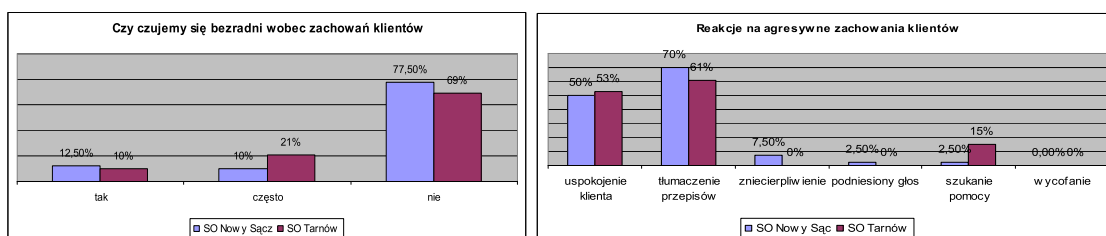
W Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu 40% ankietowanych uważa, że stres ma wpływ na relacje interpersonalne, 60% uważa że nie ma. W Sądzie Okręgowym w Tarnowie 29% ankietowanych uważa, że stres wpływa na relacje ze współpracownikami, a 71% uważa, że nie ma wpływu. Spośród tych, którzy uważają, że stres ma wpływ na relacje interpersonalne w SO w Nowym Sączu 56% wpływ ten określa jako negatywny, a 44 % jako wpływ pozytywny. Natomiast w SO w Tarnowie zdecydowana większość badanych, bo aż 73% określa ten wpływ jako negatywny, a tylko 27% jako pozytywny.

**Wykres nr 12. Źródła informacji o rozwiązywaniu problemów**



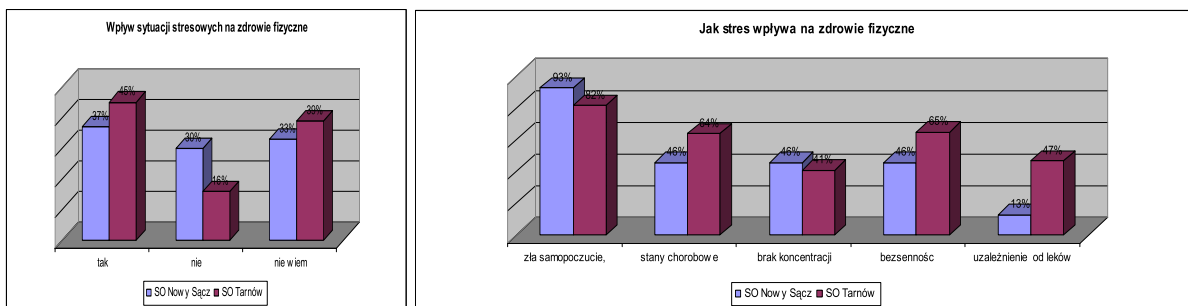
Dla 75% ankietowanych w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu źródłem wsparcia w sytuacjach problemowych są współpracownicy, dla 15% bezpośredni przełożony, dla pozostałych znajomi (2,5%) i rodzina (7,5%). Natomiast w Sądzie Okręgowym w Tarnowie współpracownicy są źródłem wsparcia dla 58% ankietowanych, bezpośredni przełożony dla 18%, znajomi dla 16%, a dla 8% rodzina.

**Wykres nr 13. Agresywność zachowań klientów i reakcje urzędników**



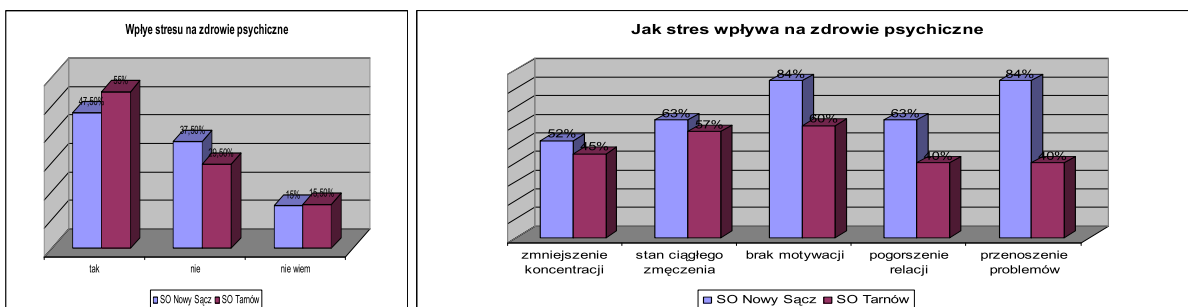
Zdecydowana większość ankietowanych zarówno w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu (77,5%), jak i w Tarnowie (69%) nie czuje się bezradna wobec agresywnych zachowań klientów. Tylko 10% badanych w SO w Nowym Sączu często ma poczucie bezradności, a 12,5% czuje się zupełnie bezradna. W SO w Tarnowie często poczucie bezradności ma 21%, a zupełna bezradność odczuwa 10%. Reakcje na te zachowania kształtują się w obu sądach podobnie, większość respondentów stara się uspokoić klientów (w SO w Nowym Sączu 50%, w SO w Tarnowie 53%), spokojnie wytłumaczyć zastosowane przepisy (70% w Nowym Sączu, 61% w Tarnowie). W SO w Nowym Sączu tylko 7,5% badanych okazuje zniecierpliwienie, 2,5% podnosi głos, natomiast takich zachowań nie deklarują ankietowani w SO w Tarnowie. Pomocy u współpracowników szuka 3% respondentów w SO w Nowym Sączu i 15% w SO w Tarnowie.

### Wykres nr 14. Wpływ stresu na zdrowie fizyczne



W Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu wg 37% ankietowanych stres ma wpływ na ich zdrowie fizyczne, wg 30% nie ma wpływu, a 33% badanych nie potrafi jednoznacznie tego określić. Natomiast w Sądzie Okręgowym w Tarnowie 45% respondentów uważa, że stres ma wpływ na ich zdrowie fizyczne, wg 16% nie ma wpływu, a 39% nie ma wyrobionego jednoznacznego poglądu. Spośród tych, którzy deklarują, iż stres ma wpływ na ich zdrowie fizyczne w SO w Nowym Sączu 93% badanych twierdzi, że ma wpływ na ich złe samopoczucie, 46% zauważa wzmożone stany chorobowe takie jak ból głowy, brak apetytu, dolegliwości gastryczne itp., brak koncentracji, bezsenność, a 13% popadanie w uzależnienia. Nieco odmiennie określają ten wpływ badani w Sądzie Okręgowym w Tarnowie, a mianowicie 82% zauważa złe samopoczucie, 64% stany chorobowe, 41% brak koncentracji, 64% bezsenność, a aż 47% popadanie w uzależnienia.

### Wykres nr 15. Wpływ stresu na zdrowie psychiczne

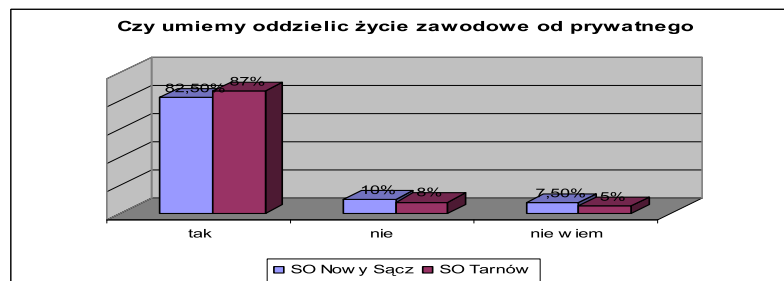


W Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu 47,5% ankietowanych uważa, że stres ma wpływ na ich zdrowie psychiczne, 37,5% uważa, że nie, a 15% nie potrafi jednoznacznie tego określić. Natomiast w Sądzie Okręgowym w Tarnowie 55% badanych uważa, że stres ma wpływ na ich zdrowie psychiczne, 29,5% uważa, że nie, a 15,5% nie ma wyrobionego jednoznacznego



poglądu. Spośród tych, którzy deklarują, że stres ma wpływ na ich zdrowie psychiczne w SO w Nowym Sączu 52% ankietowanych zauważa u siebie zmniejszenie koncentracji, 63% stan ciągłego zmęczenia, 84% zauważa brak motywacji do pracy, 63% pogorszenie relacji z przełożonymi, 84% przenosi problemy z pracy do domu. Podobnie deklarują respondenci w Tarnowie 45% zauważa u siebie zmniejszenie koncentracji, 57% stan ciągłego zmęczenia, 60% zauważa brak motywacji do pracy, 40% pogorszenie relacji z współpracownikami, a 40% deklaruje przenoszenie problemów z pracy do domu.

### Wykres nr 16. Wpływ pracy na życie osobiste



Zarówno w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu (82,5%), jak i w Tarnowie (87%) zdecydowana większość badanych potrafi oddzielić życie zawodowe, od życia osobistego, tylko 10% w SO w Nowym Sączu, a 8% w SO w Tarnowie tego nie potrafi, a pozostały odsetek badanych (7,5% w Nowym Sączu i 5% w Tarnowie) nie potrafi dać jednoznacznej odpowiedzi.

### Wnioski z badań

Przeprowadzona analiza porównawcza wyników badań na podstawie opinii pracowników sądów w Nowym Sączu i Tarnowie pozwoliła uzyskać odpowiedzi na postawione cele badawcze.

Praca urzędnika sądowego sama w sobie dla większości ankietowanych nie jest stresująca, choć wynikający z niej dyskomfort kilka razy w tygodniu deklarowało średnio w obu sądach ok. 25% badanych. Głównymi źródłami stresu dla urzędników sądowych są wg zdecydowanej większości ankietowanych w obu sądach: presja czasu (32% i 24%) i pretensje klientów pod adresem urzędników (25,5% i 20%) i chociaż większość badanych pretensje te

odbiera jako kierowane do wymiary sprawiedliwości jako systemu, to średnio ok. 32% badanych z obu sądów odbiera je jako kierowane pod ich adresem, jednak nie personalnie, ale kierowane do urzędników tego systemu. Dla większości badanych bardziej stresogenne są kontakty bezpośrednie, mniej stresujący jest kontakt telefoniczny, ale dla ok. 27% ankietowanych w obu sądach stresujące są zarówno kontakty bezpośrednie, jak i telefoniczne. W sytuacjach kiedy klienci agresywnie zachowują się w stosunku do pracowników, urzędnicy sądowi zdecydowanie potrafią opanowywać emocje (75% ankietowanych w SO w Nowym Sączu i 66% w SO w Tarnowie), oraz prawidłowo reagować na te zachowania starając się uspokoić zdenerwowaną stronę (50% w SO w Nowym Sączu i 53% w SO w Tarnowie), wytłumaczyć zastosowane przepisy (70% w SO w Nowym Sączu i 61% w SO w Tarnowie). Większość ankietowanych w obu sądach określiło się jako osoby sumienne, życzliwe i zrównoważone, umiejące opanować emocje, a więc mające cechy łagodnego sangwinika, typu osobowości jak najbardziej pożądanej w pracy urzędnika. Cechy te niewątpliwie ułatwiają wyciszanie agresywnych zachowań klientów.

Stres na jaki narażeni są pracownicy sądów ma niewątpliwie wpływ na ich zdrowie zarówno fizyczne, jak i psychiczne, ale także ma wpływ na relacje interpersonalne. Wg większości ankietowanych w obu sądach jest to wpływ negatywny (56% w Nowym Sączu i 73% w Tarnowie), a więc wywołujący nieporozumienia, sprzeczki, konflikty, przenoszący się nawet poza miejsce pracy, a w konsekwencji mający wpływ na życie osobiste pracowników. Pomimo, iż średnio około 85% ankietowanych w obu sądach twierdzi, że potrafi oddzielić życie zawodowe od życia prywatnego, stwierdzenie to pozostaje w sprzeczności z deklaracją aż 84% badanych w SO w Nowym Sączu i 40% badanych w SO w Tarnowie, iż wpływ stresu na zdrowie psychiczne przejawia się w przenoszeniu problemów z pracy do domu.

W analizie powyższych danych potwierdzenie znajduje przybliżona w rozdziale trzecim teoria stresu Lazarusa i Folkman, traktująca stres jako zjawisko całkowicie subiektywne. Świadczą o tym rozbieżności w ocenie sytuacji stresogennych wśród badanych w obu sądach wynikające z indywidualnej oceny dokonywanej przez każdego ankietowanego.

Na podstawie powyższych opinii mogłam dokonać weryfikacji założonych hipotez.

**Hipoteza 1.** Jeśli stres powstaje w wyniku takiego zespołu stresorów jak kontakty pracowników z klientami sądu, to rzutuje on na ich zachowania organizacyjne



**Hipoteza 2.** Jeśli zachowania klientów traktujemy *ad personam*, to są one źródłem negatywnych emocji i mogą stać się źródłem stresu długotrwałego i poczucia wypalenia zawodowego.

**Wniosek nr 1.** Analiza opinii pracowników Sądu Okręgowego w Nowym Sączu, oraz Sądu Okręgowego w Tarnowie dowiodła, że istnieje stres wywołany zespołem stresorów takich, jak kontakty pracowników z klientami sądu – choć stopień jego nasilenia jest różny – a w szczególności jego źródłem są pretensje klientów pod adresem urzędników co potwierdziło 25% badanych zarówno w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu i jak i w Tarnowie. Zdecydowana większość ankietowanych (54% w SO w Nowym Sączu i 66% w SO w Tarnowie) przyznaje, że bardziej stresujący jest dla nich kontakt bezpośredni z klientem. W opinii badanych stres ten ma wpływ na zachowania pracowników, wg 56% ankietowanych SO w Nowym Sączu i 73% w SO w Tarnowie jest to wpływ negatywny, a dla 44% w SO w Nowym Sączu i 27% w SO w Tarnowie jest to wpływ pozytywny.

Na tej podstawie można diagnozować, że hipoteza 1 się potwierdziła.

**Wniosek nr 2.** Zachowania klientów w stosunku do urzędników wg 100% ankietowanych nie są przez nich odbierane *ad personam*, jednak aż 37% ankietowanych w SO w Nowym Sączu i 26% w SO w Tarnowie krytyczne uwagi klientów odbiera jako pretensje kierowane do pracowników sądu, jako urzędników systemu wymiaru sprawiedliwości. 47% badanych w SO w Nowym Sączu i 55% w SO w Tarnowie uważa, że agresywne zachowania klientów mają wpływ na ich zdrowie psychiczne. Zaobserwowane przez ankietowanych takie objawy jak: zmniejszenie koncentracji (52% w Nowym Sączu i 45% w Tarnowie), stan ciągłego zmęczenia (63% w Nowym Sączu i 57% w Tarnowie), brak motywacji do pracy (84% w Nowym Sączu i 60% w Tarnowie), pogorszenie relacji w przełożonymi i współpracownikami (63% w Nowym Sączu i 40% w Tarnowie) stanowią wyraźny sygnał pojawienia się początku syndromu wypalenia zawodowego, chociaż nie każdy pracownik jest tego świadomy.

Na podstawie powyższych opinii ze znacznym prawdopodobieństwem możemy sądzić, że hipoteza 2 potwierdziła się częściowo.

## ZAKOŃCZENIE

W swojej pracy starałam się przedstawić problemy związane z występowaniem stresu w pracy, oraz jego wpływem na zachowania organizacyjne pracowników. Elementem niezbędnym prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji, a więc także urzędu jest pracownik, odczuwający zadowolenie z wykonywanej pracy, mający poczucie dobrze spełnianego obowiązku, zarówno wobec swojego pracodawcy, jak i wobec samego siebie. Nie należy zatem bagatelizować takich zachowań, które mogą świadczyć o pojawieniu się problemów w zespole pracowniczym. Zachowanie pracowników w organizacji jest bowiem funkcją powiązań, jakie zachodzą między pracownikiem, a samą organizacją.

Przeprowadzone badania w sądach w Nowym Sączu i Tarnowie pozwoliły poznać i prawidłowo zidentyfikować źródła stresu w pracy urzędnika sądowego. Porównując wyniki w tym zakresie zauważyłam, że w niektórych przypadkach są one zbliżone (np. presja czasu, pretensje klientów pod adresem urzędników, wysokie wymagania, którym trudno sprostać), w innych przypadkach są zupełnie rozbieżne (kontakty ze stronami postępowań, brak wsparcia, zły styl zarządzania). W obu sądach zbliżone wyniki dała odpowiedź na pytanie związane z identyfikacją źródeł stresu, oraz jego wpływem na zdrowie pracowników fizyczne i psychiczne. Jednak spore różnice ujawniły się przy szczegółowym określeniu tego wpływu – sięgały nawet 20%. Podobnie spore różnice wyników dały odpowiedzi na pytanie „czy praca w sądzie jest źródłem stresu”. („tak” - 25% i 45%, „nie” – 40% i 21% ), oraz przy identyfikacji sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresowych (np. szukanie wsparcia u współpracowników – 75% i 58%, lub szukanie wsparcia wśród znajomych – 2,5% i 16%).

Porównanie tych wyników najlepiej świadczy o tym, że zarówno źródła stresu, wpływ stresu na zachowania organizacyjne pracowników, jak i sposoby radzenia sobie ze stresem są sprawą indywidualną dla każdego człowieka. Idealnym narzędziem do analizy zebranych przeze mnie danych w tym zakresie okazała się transakcyjna teoria stresu Lazarusa i Folkmana, wg której stresem jest tylko taka sytuacja, która wg subiektywnej oceny każdego człowieka zostanie określona, jako przekraczająca możliwości jej sprostania. Ocena ta decyduje również o intensywności i rodzaju reakcji. Analogicznie szukanie rozwiązań i skutecznych metod radzenia sobie w sytuacjach stresowych, zgodnie z powyższą teorią zależy od oceny i rozumienia relacji człowieka z otoczeniem, pozwala zatem wybrać indywidualnie najskuteczniejszą metodę bezpośredniej walki ze stresem. Metody te również w obu analizowanych przeze mnie przypadkach różniły się od siebie; w sądzie w Nowym



Sączą opierały się głównie na wzajemnym wsparciu współpracowników (aż 75%), oraz wsparciu przełożonych (15%), natomiast w sądzie w Tarnowie oprócz dwóch powyższych metod deklarowanych przez mniejszy procentowo odsetek badanych, aż 16% korzysta ze wsparcia znajomych. Dlatego ważne jest, aby każdy pracodawca dbał o zachowanie takiej atmosfery w pracy, która zapobiegałaby powstawaniu negatywnych emocji i sprzyjała wzajemnym relacjom kształtującym odporność na sytuacje stresogenne.

W dzisiejszym świecie stres związany jest nierozłącznie z pracą i raczej nie da się go uniknąć. W zasadzie nie istnieją stanowiska, które nie stawiałyby przed pracownikiem sytuacji „trudnych”. Ważne zatem staje się to, aby sytuacje te nie zdominowały naszego działania. Wiemy, że nie każdy stres działa negatywnie, często jest on mechanizmem napędowym, pozwalającym na przezwyciężanie licznych trudności. Jednak pozytywne aspekty stresu zależą w dużej mierze pod poziomu jego natężenia. Nie istnieje idealny poziom stresu, bowiem jest on optymalny dla każdego w innym stopniu. Ważna jest więc umiejętność kontrolowania poziomu stresu w takim zakresie, w jakim możemy mieć na to wpływ. Problemem staje się w takich sytuacjach stres chroniczny, którego zwalczenie stanowi większy problem. W tej sytuacji ważną rolę odgrywają kompetencje zawodowe, wynikające z wykształcenia i wieloletniego doświadczenia zawodowego, jako zmienne pozwalające zredukować stres długotrwały.

Stres organizacyjny zawsze odbija się na funkcjonowaniu każdej organizacji, co osłabia wizerunek firmy i obniża jakość jej usług. Ponieważ nie ma stu procentowo skutecznych metod walki ze stresem, warto pamiętać o takich drobiazgach jak spacer, relaks, spotkanie w gronie przyjaciół. Ważna także jest umiejętność zachowania równowagi między pracą, a życiem osobistym. Pozytywne podejście do wykonywanych obowiązków, deklarowane przez większość ankietowanych na pewno przyczyni się do prawidłowych relacji między pracownikami, pozwoli na unikanie konfliktów i stworzy dobrą, sprzyjającą atmosferę pracy.



## Spis tabel

Tabela Nr 1. Główne szkoły w podejściu do zarządzania.....	str. 8
Tabela nr 2. Charakterystyka czterech modeli zarządzania.....	str.14
Tabela nr 3. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych wg H. Mintzberga.....	str. 15
Tabela nr 4. Podstawowe style kierowania.....	str. 23
Tabela nr 5. Modele systemowe organizacji.....	str. 25
Tabela nr 6. Typowe reakcje na stres organizacyjny.....	str. 44
Tabela nr 7. Wzory zachowań typu „A” i typu „B”.....	str. 45
Tabela nr 8. Tradycyjne i współczesne poglądy na konflikt w organizacji.....	str. 47
Tabela nr 9. Strategie radzenia sobie ze stresem.....	str. 61
Tabela nr 10. Klasyfikacje strategii radzenia sobie ze stresem.....	str. 64
Tabela nr 11. Rodzaje kompetencji zawodowych.....	str. 72
Tabela nr 12. Zakres badań.....	str. 85
Tabela nr 13. Wyniki badań.....	str.85

## Spis rysunków

Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.....	str. 12
Rys. 2. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.....	str. 13
Rys. 3. Procesy personalne.....	str. 15
Rys. 4. Ujęcia motywacji.....	str. 16
Rys. 5. Najważniejsze teorie treści.....	str. 17
Rys. 6. Najważniejsze teorie procesu.....	str. 17
Rys. 7. Poziomy zachowań organizacyjnych.....	str. 21
Rys. 8. Rodzaje autorytetów.....	str. 24
Rys. 9. Rodzaje struktur organizacji.....	str. 25
Rys. 10. Wymiary kultury organizacyjnej.....	str. 31
Rys. 11. Etapy konfliktu.....	str. 35
Rys. 12. Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt.....	str. 36
Rys. 13. Model analizy cykli stresowych J.E. McGratha.....	str. 40
Rys. 14. Źródła stresu.....	str. 42
Rys. 15. Proces socjalizacji.....	str. 43
Rys. 16. Strategie rozwiązywania sytuacji konfliktowych.....	str. 46
Rys. 17. Proces zmian.....	str. 49
Rys. 18. Koncepcja dobrego i złego stresu wg Selye`go.....	str. 53
Rys. 19. Optymalny poziom stresu.....	str. 54



Rys. 20. Transakcyjny model stresu.....	str. 55
Rys. 21. Ogólny syndrom adaptacyjny.....	str. 59
Rys. 22. Przyczyny wypalenia zawodowego.....	str. 66
Rys. 23 Egzystencjalny model wypalenia zawodowego.....	str. 67
Rys. 24 Władza sądownicza w Polsce.....	str. 76
Rys. 25 Struktura organizacyjna sądu okręgowego.....	str. 79

## **Spis wykresów**

Wykres nr 1. Płeć i wiek respondentów	str. 88
Wykres nr 2. Staż pracy w Sądzie i wykształcenie	str. 89
Wykres nr 3. Praca w sądzie jako źródło stresu; oddziaływanie na pracowników	str. 90
Wykres nr 3. Częstotliwość odczuwania dyskomfortu z wykonywanej pracy	str. 90
Wykres nr 4. Główne źródła stresu	str. 91
Wykres nr 5. Stresogenność kontaktów ze stronami	str. 91
Wykres nr 6. Jak odbierane są uwagi klientów	str. 92
Wykres nr 7. Cechy osobowości	str. 92
Wykres nr 8. Opanowanie emocji	str. 93
Wykres nr 9. Stresogenność form kontaktów ze stronami	str. 93
Wykres nr 10. Sytuacje „trudne” jako źródło stresu	str. 94
Wykres nr 11. Wpływ stresu na relacje interpersonalne	str. 94
Wykres nr 12. Źródła informacji o rozwiązywaniu problemów	str. 95
Wykres nr 13. Agresywność zachowań klientów i reakcje urzędników	str. 95
Wykres nr 14. Wpływ stresu na zdrowie fizyczne	str. 96
Wykres nr 15. Wpływ stresu na zdrowie psychiczne	str. 96
Wykres nr 16. Wpływ pracy na życie osobiste	str. 97

## Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.(1997), Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań
2. Bargieł Z. (1997), Stres – problem otwarty, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
3. Bernstein A.J. (2003), Trudni współpracownicy, GWP, Gdańsk
4. Bojarski Ł.(2008), Zbiór dobrych praktyk, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
5. Bryant R., Harvey A.(2003), Zespół ostrego stresu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
6. Brzeziński J.(1997), Metodologia badań psychologicznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
7. Cialdini R. (2004), Wywieranie wpływu na ludzi, GWP, Gdańsk
8. Chęłpa S., Witkowski T.(1995), Psychologia konfliktów, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa
9. Dana D.(1993), Rozwiązywanie konfliktów, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
10. Edelman R.J. (2005), Konflikty w pracy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
11. Everly G.S. Jr, Rosenfeld R.(1992), Stres, przyczyny, terapia, autoterapia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
12. Formański J. (2004), Psychologia środowiskowa, WN PWN, Warszawa
13. Gerrig R.J., Zimbardo P.G.(2009), Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
14. Goleman D.(1997), Inteligencja emocjonalna, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań
15. Griffin R.W.(2007), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
16. Hamer H. (2003), Rozwój umiejętności społecznych, Wyd. Veda, Warszawa
17. Hartley M. (2000), Komunikacja w grupie, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań
18. Hartley M.(2005), Stres w pracy, Wydawnictwo Jedność, Kielce
19. Hobfoll S.E.(2006), Stres, kultura i społeczność, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
20. Jachins A.(2008), Psychologia Organizacji, Wydawnictwo Diffin, Warszawa





21. Karney J.E.(1998), Człowiek i praca .Wybrane zagadnienia z psychologii i Pedagogiki Pracy, Wydawnictwo MsMEN, Warszawa
22. Kędzior Z., Karcz K.(2007), Badania marketingowe w praktyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
23. Kossowska M., Śmieja M. Śpiewak S., (2005), Społeczne skutki poznania, GWP, Gdańsk
24. Kostera M.(1996), Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
25. Kostera M.(1996), Postmodernizm w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
26. Kuc B.R., Moczydłowska J.M.(2009), Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa
27. Kożusznik B.(2002), Psychologia zespołu organizacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
28. Kożusznik B.(2002), Psychologia zespołu pracowniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
29. Kożusznik B.(2002), Zachowania człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
30. Łosiak W.(2007), Natura stresu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
31. Oatley K., Jenkins J.(2003), Zrozumieć emocje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
32. Oniszczenko W.(1998), Stres to brzmi groźnie, Wydawnictwo Żak, Warszawa
33. Pochtowski A.(2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
34. Pochtowski A., Miś A.(2000), Analiza Zasobów Ludzkich w Organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Krakowie, Kraków
35. Psychologia sukcesu, praca zbiorowa pod redakcją S. Witkowskiego,(1994), Wydawnictwo Naukowe PWN , Warszawa
36. Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M.(2001), Profesjonalne zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
37. Ratajczak Z.(2008), Psychologia pracy i organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa



38. Robbins S.P.(1998), Zachowania w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
39. Selye H.(1977), Stres okiełznany, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa
40. Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S.(2002), Metody badawcze w psychologii , Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne , Gdańsk
41. Stabryła A. (1997), Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków
42. Sikorski Cz. (2002), Kultura organizacyjna, Wyd. C.K. Beck, Warszawa
43. Sillamy N.(2002), Słownik psychologii, Wydawnictwo Książnica, Katowice
44. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997), Kierowanie, PWE, Warszawa
45. Stres i jego modelowanie, redakcja naukowa Janusz Szopa, Mirosław Harciarek,(2004) Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
46. Stryjek T., Tuszko-Kulik E., Zawadzki W.(2008), Wiedza o społeczeństwie, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa
47. Szałkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdziel A.(1996), Wprowadzenie do zarządzania personelem, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków
48. Terelak J.F.(2005), Psychologia Organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa
49. Terelak J.F.(2001), Psychologia stresu , Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz
50. Terelak J.F.(2005), Stres organizacyjny, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa
51. Tomalska H.(1998), Wiedza o społeczeństwie, Warszawa
52. Tyszka T.(2004), Psychologia ekonomiczna, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
53. Wypalenie Zawodowe, redakcja naukowa H. Sęk (2009), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
54. Zarządzanie zasobami ludzkimi,(2004), Praca zbiorowa pod redakcją Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
55. Z zagadnień dydaktyki szkoły wyższej, praca zbiorowa pod redakcją H. Tomalskiej (2001), Wyższa Szkoła Biznesu ,NLU, Nowy Sącz
56. Zbiegień – Macią L.(2006), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Of. Ekonomiczna, Kraków



### **Źródła internetowe**

Siewierski B. Psychologiczny model procesu zmiany, [www.exbis.pl](http://www.exbis.pl), 11.04.2010,  
[http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres\\_A.html](http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html)

Słownik psychologii <http://www.psychologia.net.pl/slownik.php?level=19>, 06.10.2010r.



## Załącznik

### ANKIETA

*Szanowni Państwo, uprzejmie proszę o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania ankietowe. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki posłużą do ustaleń w części badawczej pracy licencjackiej.*

*Dziękuję*

1. Czy praca w sądzie jest dla Pani/Pana źródłem stresu \*?
  - a. tak
  - b. często
  - c. nie
  
2. Czy sądzi Pani/Pan , że stres może :
  - a. stymulować wysiłek i motywację pracowniczą
  - b. niszczyć motywację
  - c. wpływać na tzw. dobrostan organizmu\*\* ?
  
3. Jak często odczuwa Pani/Pan dyskomfort wynikający z wykonywanej pracy:
  - a. ustawicznie
  - b. prawie codziennie
  - c. rzadko
  - d. nigdy
  
4. Które według Pani/Pana czynniki są głównymi źródłami stresu w pracy urzędnika sądowego. Proszę je uszeregować od najmniej – 1 do najbardziej stresogennego – 5 stawiając odpowiednią liczbę przy opcji odpowiedzi:
  - a. wysokie wymagania, którym trudno sprostać
  - b. problemy życiowe klientów
  - c. presja czasu
  - d. kontakt ze stronami postępowań i nieżyczliwe uwagi klientów
  - e. brak wsparcia kierownictwa / zły styl zarządzania
  - f. zła organizacja pracy
  
5. W jakim stopniu wg Pani/Pana kontakty ze stronami postępowań sądowych są źródłem stresu ? Proszę zaznaczyć na skali 1 - 5, gdzie 1 oznacza w najmniejszym stopniu , a 5 w największym .  
  
najmniejszy 1\_\_\_\_ 2\_\_\_\_ 3\_\_\_\_ 4\_\_\_\_ 5 największy
  
6. Czy w kontaktach ze stronami odczuwa Pani/Pan, że krytyczne uwagi klientów sądu kierowane są do:
  - a. wymiaru sprawiedliwości jako systemu
  - b. Pani/Pana jako urzędnika tego systemu
  - c. personalnie do Pani/Pana
  - d. inne sytuacje ( jakie?) .....

\* **Stres** – reakcja organizmu (fizjologiczna i psychiczna oraz hormonalna) na bodźce zewnętrzne wywołujące sytuacje, których sprostanie przekracza możliwości organizmu.\*\*  
**Dobrostan** – według WHO – Światowej Organizacji Zdrowia -odczuwany stan dobrego samopoczucia psychicznego i fizjologicznego



7. Przebywając w środowisku pracy ocenia się Pani/ Pan jako osobę:
- sumienną
  - zrównoważoną
  - perfekcyjną
  - impulsywną
  - życzliwą
8. Czy potrafi Pani/Pan opanować emocje, nawet w sytuacji kierowania do Pani/Pana uwag?
- tak
  - nie
  - nie wiem
9. Jaka forma kontaktu ze stronami jest bardziej stresująca?
- rozmowa bezpośrednia
  - kontakt telefoniczny
  - jedno i drugie
10. Czy każda sytuacja „trudna” w kontaktach ze stronami jest źródłem stresu tzw. stresorem\*\*\* ?
- tak
  - nie
  - nie wiem
- Jeśli odpowiedź brzmi „tak” to, czy myśli Pani/Pan o zmianie pracy?  
.....
11. Czy stres w pracy ma wpływ na Pani/Pana relacje ze współpracownikami ?
- tak
  - nie
  - nie wiem
12. Jeśli „tak” , to jaki to jest wpływ?
- negatywny – jest źródłem nieporozumień, konfliktów, sprzeczek, przenosi się poza miejsce pracy , inne- jakie .....
  - pozytywny – wymiana doświadczeń, źródło mobilizacji, szukanie nowych pozytywnych rozwiązań, inne, jakie .....
  - nie wiem
13. Czy w sytuacjach „trudnych” może Pani/Pan liczyć na wsparcie ze strony.
- współpracowników
  - bezpośredniego przełożonego
  - znajomych
  - rodziny
14. Czy czuje się Pani/Pan bezradny wobec agresywnych zachowań klientów sądu ?
- tak
  - często
  - nie

\*\*\* **Stresor** – wewnętrzne lub zewnętrzne zdarzenie lub bodziec wywołujący stres.



15. Jaka jest Pani/Pana reakcja na te zachowania ?
- staram się uspokoić klienta
  - spokojnie tłumaczę zastosowane przepisy
  - okazuję nerwowe zniecierpliwienie
  - podnoszę głos
  - szukam pomocy u współpracowników
  - wycofuję się
  - inna, jaka.....

16. Czy takie sytuacje wpływają na Pani/Pana zdrowie fizyczne ?

- a) tak      b) nie      c) nie wiem

17. Jeśli tak to w jaki sposób? Proszę zaznaczyć „X” najczęściej występujące, gdzie 1 oznacza najmniej, a 5 najwięcej:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. złe samopoczucie   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. stany chorobowe (ból głowy, brak apetytu, dolegliwości gastryczne) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. brak koncentracji uwagi  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. bezsenność   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. popadanie w uzależnienie od leków, alkoholu, nikotyny              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. inne,( jakie?) .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. Czy takie sytuacje wpływają na Pani/Pana samopoczucie psychiczne ?

- a) tak      b) nie      c) nie wiem

19. Jeśli „ tak „to w jaki sposób? Proszę zaznaczyć „x” na skali natężenia sytuacji stresogennych, gdzie 1 oznacza najmniejsze, a 5 największe.

Sytuacje stresogenne	Natężenie sytuacji stresogennych				
	1	2	3	4	5
a. zmniejszenie koncentracji					
b. stan ciągłego zmęczenia					
c. brak motywacji do pracy					
d. pogorszenie relacji z przełożonymi, współpracownikami					
e. przenoszenie problemów z pracy do domu					
f. inne (jakie?) ..... .....					

20. Czy udaje się Pani/ Panu oddzielać „życie zawodowe” od „życia osobistego” ?

- a) tak
- b) nie
- c) rzadko
- d) nie wiem

**Metryczka**

**Płeć :**  kobieta       mężczyzna

**Wiek :**  18 – 25       26 - 35       36 – 45       46 – 55       ponad 55

**Staż pracy w sądzie :**  1 – 5       6 – 10       11 – 20       21 - 30  
 ponad 30