

Anna Rogozińska-Pawelczyk

## SATYSFAKcja Z PRACY A STRES ZAWODOWY – WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH W 3 JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH URZĘDU

JOB SATISFACTION VS. OCCUPATIONAL STRESS –  
QUANTITATIVE ANALYSIS OF 3 ORGANIZATIONAL UNITS  
OF A PUBLIC SECTOR INSTITUTION

Uniwersytet Łódzki / University of Łódź, Łódź, Poland  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej / Faculty of Economics and Sociology,  
Department of Labour and Social Policy

### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Analizie poddano wpływ subiektywnego odczuwania nasilenia stresu zawodowego i jego czynników na poziom ogólnej satysfakcji z pracy. Poszukiwano także odpowiedzi na pytanie o możliwość występowania potencjalnych różnic pod względem wymienionych zmiennych u osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych oraz ze względu na czynniki demograficzne. **Materiał i metody:** W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród 5930 osób zatrudnionych w 3 jednostkach organizacyjnych urzędu za pomocą metody wywiadu bezpośredniego za pośrednictwem Internetu. W celu dokonania analizy wpływu odczuwanego stresu w pracy na poziom ogólnej satysfakcji z pracy dokonano estymacji parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych. **Wyniki:** Analiza poziomu odczuwanego stresu i satysfakcji z pracy wykazała istnienie nieznacznych różnic w zakresie omawianego czynnika między kobietami a mężczyznami. Do pracowników najrzadziej narażonych na sytuacje stresujące i deklarujących wysoką satysfakcję z pracy należą osoby najstarsze, ponad 55-letnie, i zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Niski poziom stresu i niska satysfakcja z pracy wystąpiły u pracowników młodych w wieku do 35 lat o najkrótszym stażu pracy (do 5 lat). Wśród najmniej usatysfakcjonowanych z pracy i odczuwających wysoki poziom stresu znalazły się osoby mające za sobą 6–15 lat pracy, zatrudnione na stanowiskach niekierowniczych. Natomiast najwyższy poziom odczuwanego stresu i wysoka satysfakcja występuje u osób w wieku 46–55 lat, mających ponad 20-letni staż pracy. **Wnioski:** Wyniki estymacji parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych wskazują, że poziom odczuwanego stresu wiąże się z poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy. Im niższy jest poziom odczuwanego stresu i czynników stresogennych na stanowisku pracy, tym większa jest satysfakcja ogólna pracownika z pracy w badanym urzędzie. Med. Pr. 2018;69(3)

**Słowa kluczowe:** stres zawodowy, satysfakcja z pracy, stresor, jednostki sektora publicznego, stanowisko kierownicze, stanowisko niekierownicze

### ABSTRACT

**Background:** The influence of subjective perception of occupational stress and its individual factors on the overall level of job satisfaction was analyzed. The respondents were also asked to answer the question of the potential differences in terms of variables in managers and non-managers, and in various demographic factors. **Material and Methods:** This article presents the results of a study conducted among 5930 people employed in 3 units of the examined public sector institution. The research was conducted using computer-assisted web interview method. The parameters of the polynomial model of ordered categories were estimated. **Results:** The results showed a statistically significant effect between the variables and the differences between the groups of subjects. Analyses showed slight differences between men and women. Employees with a low level of stress and high job satisfaction were noted in the oldest group, aged over 55 years, and in managers. Low levels of stress and job satisfaction were observed in young employees with the shortest period of employment. Among those least satisfied with the work and experiencing high levels of stress there were respondents with 6–15 years of employment in non-managerial positions. While the highest levels of stress and high satisfaction were found in people aged 46–55 years, with more than 20 years of work experience. **Conclusions:** The results of the estimation of the polynomial model parameters of ordered categories indicate that the level of perceived stress is related to the level of job satisfaction. The lower the level of stress and stressors in the workplace, the greater the job satisfaction in the surveyed unit. Med Pr 2018;69(3)

**Key words:** occupational stress, job satisfaction, stressor, public sector units, managerial positions, non-managerial positions

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Anna Rogozińska-Pawelczyk, Uniwersytet Łódzki,  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. 39, 90-214 Łódź,  
e-mail: arogozinska-pawelczyk@wp.pl  
Nadesłano: 15 września 2017, zatwierdzono: 30 stycznia 2018

## WSTĘP

Satysfakcja z pracy jest jednym z najważniejszych elementów wpływających na postawy pracowników wobec pracy i organizacji [1,2]. Według Bańki [3] satysfakcja pojawia się jako uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości, doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji i ról. Satysfakcja z pracy jest wskaźnikiem stosunku emocjonalnego pracowników do ich pracy, zadań i środowiska, w którym przebywają [4,5]. Poziom satysfakcji z pracy mogą określać również sądy osób na temat wykonywanej pracy i stosunek do niej [6].

Brak satysfakcji z pracy wiąże się ze zjawiskami negatywnymi zarówno dla pracownika, np. związanymi ze zwiększaniem się poziomu odczuwanego stresu [7], jak i samej organizacji, np. w postaci zmniejszonej efektywności pracy [8,9], zmniejszonego zaangażowania w pracę [10], większej chęci opuszczenia organizacji [11,12] czy zmniejszonego przywiązania do niej [5,13,14]. Występuje też dodatni związek satysfakcji z pracy ze zjawiskami korzystnymi zarówno dla pracownika, jak i organizacji w postaci np. lepszego dopasowania do organizacji i środowiska pracy [15], a także realizowania założeń wynikających z niepisanej wzajemnej umowy zawartej przez pracownika i pracodawcę w ramach kontraktu psychologicznego [16].

Problemem identyfikacji satysfakcji pracowniczej jest różnorodność zmiennych kształtujących poziom jej poczucia. Wiele doniesień z badań wskazuje na brak jednoznacznych wniosków związanych z oceną zależności i wzajemnego wpływu satysfakcji w kontekście uwarunkowań wynikających z realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach [17,18]. Borowska-Pietrzak [19] podkreśla, że w celu przetwarzania kluczowych informacji pozwalających podejmować skuteczne decyzje w stosunku do posiadanego kapitału ludzkiego należy identyfikować subiektywnie oceniany poziom i źródła odczuwanej satysfakcji z perspektywy pracowniczej. W tym świetle warto stwierdzić, że jednym z kluczowych problemów, jakie napotyka kadra menedżerska i sami pracownicy, jest sama istotność dokonywania pomiarów odczuwania natężenia satysfakcji, a tym samym konieczność lokalizowania źródeł jej wzrostu lub spadku [20].

W ostatnich latach obserwuje się duże zainteresowanie naukowców zjawiskami negatywnymi, potencjalnymi zagrożeniami psychospołecznymi, które są obecne w każdej organizacji. Istnieją dane empiryczne wskazujące na związek między szeroko pojętym ryzy-

kiem psychospołecznym a satysfakcją z pracy. Nielsen i wsp. [4] analizowali związek między postrzeganymi zagrożeniami (stresorami) w miejscu pracy a satysfakcją zawodową osób aktywnych zawodowo. Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że osoby, które postrzegały stres zawodowy jako wysoki, ujawniały niższą satysfakcję zawodową. Autorzy innych publikacji podkreślają, że odczuwany przez pracownika stres oraz jego determinanty wpływają nie tylko na samopoczucie i funkcjonowanie pracownika, ale również na działanie organizacji, w której jest on zatrudniony [21,22].

Na poziomie indywidualnym nadmierny stres powoduje spadek jakości wykonywanej pracy i zmniejszenie motywacji do niej, ale także przyczynia się do obniżenia poziomu satysfakcji z pracy [23–26]. Wyniki te pozostają w zgodzie z wnioskami polskich badaczek Mościckiej-Teske i Potockiej [27], które dowiodły, że środowisko pracy charakteryzujące się wyższym poziomem stresogenności generuje – oprócz większej absencji zatrudnionych, fluktuacji kadr czy gorszych wskaźników stanu zdrowia – niższy poziom odczuwanej przez pracowników satysfakcji zawodowej.

Mimo zainteresowania badaczy związkiem między poziomem odczuwanego stresu a satysfakcją z pracy nadal jest stosunkowo mało rodzimych doniesień naukowych na ten temat. Żeby wypełnić tę lukę, podjęto badania, których celem było poznanie opinii osób zatrudnionych w 3 jednostkach urzędu funkcjonującego w sektorze publicznym na temat odczuwanego stresu zawodowego i poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Celem szczegółowym badania było określenie poziomu satysfakcji z pracy urzędników i sprawdzenie, w jakim stopniu czynniki determinujące stres wpływają na odczuwaną satysfakcję z pracy badanych grup pracowników. Poszukując wyznaczników satysfakcji z pracy, przyjęto założenie, że niższy poziom stresu odczuwanego w miejscu pracy będzie wiązał się z wyższym poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy.

## MATERIAŁ I METODY

Zaprezentowane w niniejszym artykule dane pochodzą z badań ilościowych stanowiących 2. etap badania na temat determinantów stresu zawodowego ze względu na społeczny charakter wykonywanych przez urzędników obowiązków zawodowych. Badanie zrealizowano w państwowej organizacji pełniącej funkcje ubezpieczeniowe w dziedzinie życia społecznego. W skład badanej instytucji wchodzi 3 jednostki organizacyjne: centrala, Centrum Usług Wspólnych i oddziały tereno-

we rozlokowane na terenie całej Polski. Stan zatrudnienia wynosi ponad 46 000 pracowników.

Zarządzanie tak wielkim, zróżnicowanym i rozproszonym terytorialnie zespołem jest bardzo trudne. Ponadto instytucja ta ma szczególny charakter – jest ona przedmiotem zainteresowania wszystkich grup społecznych. Ta wyjątkowa sytuacja wymaga stosowania nowoczesnych i efektywnych form zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiających osiągnięcie wysokiego stopnia zaangażowania pracowników poprzez oddziaływanie na ich motywację oraz satysfakcję z pracy. W tym celu instytucja ta systematycznie prowadzi badania satysfakcji pracowników.

Punktem wyjścia projektowania modelu teoretycznego do weryfikacji empirycznej było przyjęcie brzegowych założeń obszaru badawczego, uzyskanych na podstawie uprzednio przeprowadzonych badań jakościowych:

- na satysfakcję pracowników szczególnie silnie wpływają 2 czynniki – identyfikacja z firmą i samoocena własnego zaangażowania pracownika;
- najbardziej stresujące dla pracowników są czynniki związane ze sposobem organizacji pracy i możliwościami rozwoju;
- brak satysfakcji wynika z niskiego poziomu wynagrodzeń, ograniczonego dostępu do awansów i odczuwanego na co dzień stresu (po części związanego z organizacją pracy);
- istnieją istotne rozbieżności między poziomem satysfakcji z pracy, odczuwanej przez pracowników szeregowych, a przez osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych;
- znaczną część załogi (jej najtrwalszy trzon) stanowią osoby związane z instytucją od wielu lat, z długim stażem pracy i starsze, które odczuwają wysoką satysfakcję z pracy.

Z punktu widzenia satysfakcji z pracy szczególnie istotnym obszarem dociekań badawczych stała się ocena jej faktycznego poziomu, wśród zatrudnionych, w następujących obszarach: satysfakcja ogólna, satysfakcja zadaniowa (zakres obowiązków i uporządkowanie pracy, pozytywna rola regulacji wewnętrznych), komunikacja, warunki pracy, obciążenie pracą, atmosfera, szkolenia, awans, wynagrodzenia i nagrody. Drugim obszarem przyjętych założeń teoretycznych było zbadanie, na ile stres i inne warunki stresogenne wpływają na satysfakcję pracowników.

Postępowanie badawcze realizowano w 1. kwartale 2017 r. za pomocą metody pt. „Badanie motywacji pracowników”, opracowanej w 2013 r. przez firmę Partner in Business Strategies na potrzeby instytucji zama-

wiającej. Wykorzystanie tej metody w badaniach było podyktowane wytycznymi zamawiającego i fundatora badań dotyczącymi realizacji założeń Strategii Rozwoju badanej instytucji na lata 2013–2018. Jednym z elementów strategii jest wdrożenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na modelu kompetencyjnym i zwiększenie satysfakcji pracowników.

W badaniu zastosowano technikę wywiadu bezpośredniego, prowadzonego za pośrednictwem Internetu (Computer-Assisted Web Interview – CAWI). Użyty w tym celu narzędziem badawczym był kwestionariusz internetowy nadzorowany przez system komputerowy. Pomiaru badanych zmiennych dokonano za pomocą zestawu itemów pochodzących z adaptacji istniejącego już narzędzia badawczego użytego do badania poziomu satysfakcji w badanej instytucji sektora publicznego z poprzedniego roku. Taki wybór narzędzia był podyktowany wytycznymi stawianymi przez zamawiającego i fundatora badań.

Adaptację narzędzia przeprowadzono w oparciu o warsztat badań ilościowych, z walidacją skal i indeksów, możliwością inwersji skal, przypisaniem kodów do wartości zmiennych, systemem skipów nawigujących po narzędziu oraz strukturą zawierającą moduły badania i moduł danych społeczno-demograficznych umożliwiający profilowanie zbioru według wytycznych celu pomiaru. Kwestionariusz internetowy składał się z 87 stwierdzeń i pytań zamkniętych, odzwierciedlających wymienione powyżej obszary badawcze. Ponieważ zarówno poziom satysfakcji ogólnej z pracy, a także poziom odczuwanego stresu, jak i determinanty stresu zawodowego były opisywane za pomocą kilkudziesięciu pytań, skonstruowano zmienne agregatowe na podstawie odpowiedzi ankietowanych na poszczególne pytania. W większości z nich zastosowano 5-stopniową skalę Likerta (gdzie 1 oznacza „Zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 – „Nie zgadzam się”, 3 – „Nie mam zdania”, 4 – „Zgadzam się”, 5 – „Zdecydowanie zgadzam się”).

Głównymi wątkami poruszonymi w ankiecie były:

- ogólna satysfakcja z pracy (38 pytań) – np. „Ogólnie rzecz biorąc, jestem zadowolony(a) z tego, że pracuję w Firmie” lub „W Firmie panują dobre relacje między pracownikami”;
- satysfakcja zadaniowa (6 pytań) – np. „Starannie i fachowo robię to, co do mnie należy”;
- identyfikacja z firmą (5 pytań) – np. „Jestem pracownikiem dobrej instytucji”;
- samoocena zaangażowania w pracę (6 pytań) – np. „Chętnie wkładam w tę pracę więcej wysiłku, niż to uzasadnia moje wynagrodzenie”;

- samoocena odczuwanego stresu w pracy (20 pytań) – np. „W mojej codziennej pracy występuje wiele sytuacji stresowych” lub „Źródłem stresu jest dla mnie brak informacji o planowanych, trwających w przedsiębiorstwie zmianach”;
- ocena zadaniowa przełożonego (3 pytania) – np. „Mój bezpośredni przełożony dobrze zna się na swojej pracy”;
- ocena społeczno-emocjonalna przełożonego (3 pytania) – np. „Mój bezpośredni przełożony jest miły i życzliwy dla podwładnych”;
- ocena innowacyjności przełożonego (2 pytania) – np. „Czasami mój bezpośredni przełożony wypróbowuje u nas jakieś nowe sposoby pracy, żeby zobaczyć, czy są lepsze od starych”;
- ocena komunikacji z przełożonym (4 pytania) – np. „Mój bezpośredni przełożony przynajmniej raz w roku rozmawia ze mną na temat wyników mojej pracy”.

W celu zwiększenia rzetelności analitycznej otrzymanych w postępowaniu badawczym danych dla każdej zmiennej określono współczynnik spójności wewnętrznej  $\alpha$  Cronbacha. Walidacja narzędzia wskazała na dobre parametry rzetelności:

- dla całego konstrukt (zmienna zależna) – satysfakcja ogólna z pracy:  $\alpha = 0,79$ ,
- dla poszczególnych czynników (zmiennie niezależne) – samoocena satysfakcji zadaniowej:  $\alpha = 0,68$ , samoocena zaangażowania pracownika:  $\alpha = 0,73$ , identyfikacja z firmą:  $\alpha = 0,71$ , samoocena poziomu odczuwanego stresu w pracy:  $\alpha = 0,79$ , ocena zadaniowa przełożonego:  $\alpha = 0,74$ , ocena społeczno-emocjonalna przełożonego:  $\alpha = 0,69$ , ocena innowacyjności przełożonego:  $\alpha = 0,71$ , ocena komunikacji z przełożonym:  $\alpha = 0,73$ .

Techniką użytą w celu wystandaryzowania kwestionariusza był jednoczynnikowy test Harmana, który wskazał, że żaden pojedynczy czynnik danej zmiennej nie wyjaśnia więcej niż 50% wariancji – co stanowi krytyczne kryterium oceny.

Realizatorka badania zabiegała o odzwierciedlenie w próbie badawczej struktury zatrudnienia w 3 jednostkach (centrali, oddziałach, Centrum Usług Wspólnych – CUW) badanego urzędu z sektora publicznego zakwalifikowanych do pierwszego etapu badania. Zaproszenie do wypełnienia ankiet wystosowano do wybranej losowo grupy 20 000 pracowników (próba zasadnicza wynosiła 10 000 osób, równie liczna była próba rezerwowa). W rezultacie w badaniu ankietowym wzięło udział 5930 respondentów.

Metodyka badania zakładała realizację celów badawczych na poziomie oszacowań statystycznych. Dane pozyskano za pomocą kwestionariusza internetowego, nadzorowanego przez system LimeSurvey bazujący na architekturze kontaktu serwer–respondent (LimeSurvey jest internetową aplikacją, która zarządza programem poprzez przeglądarkę internetową oraz internetowym systemem ankiet napisanym w języku PHP i wykorzystującym bazę danych MySQL, PostgreSQL lub MSSQL) [28]. Formularz ankiety w wersji elektronicznej był dystrybuowany do respondentów przez system online.

W założeniach badawczych przyjęto, że podmiotem obserwacji są pracownicy aktualnie zatrudnieni w 3 jednostkach badanego urzędu. Kryterium operacyjnym „populacji celowej” i podstawą zaliczenia danej jednostki do zbioru „jednostek badania” (JB) była koniunkcja atrybutów, jakie powinna spełniać jednostka klasyfikowana: kompletności i aktualności danych e-mail oraz kryteriów schematu doboru próby.

W ramach analizy możliwych wariantów doboru próby odrzucono alokację równomierną na rzecz alokacji proporcjonalnej dla zmiennej jednostki urzędu. Technicznie losowanie zostało przeprowadzone w aplikacji modułu SPSS/PASW Statistics Complex Sample. Z operatu bazowego pracowników badanego urzędu wylosowano zbiór 10 000 rekordów powarstwowanych według centrali, 43 oddziałów i CUW oraz zbiór 10 000 rekordów powarstwowanych według centrali, 43 oddziałów i CUW traktowany jako próba rezerwowa. Zastosowano jeden z modeli losowania z prawdopodobieństwem proporcjonalnym do wielkości (Probability Proportional to Size – PPS). Efektywna realizacja próby, przy uruchomieniu zbioru próby zasadniczej i próby rezerwowej, wyniosła  $N = 5930$  (z 3 monitami). Błąd oszacowania wyniósł  $e = 1,17\%$ .

Analizę item non response przeprowadzono w oparciu o Missing Values Analysis. Poziom braków danych w analizowanym zbiorze charakteryzował się znaczną integralnością danych z identyfikacją układów braków danych będącą rezultatem konstrukcji formularza badawczego, czyli pytań filtrujących. W procedurze krzyżowania zmiennych zastosowano poprawkę Bonferroniego. Jest ona używana w celu „utrudnienia” uznania za statystycznie istotny wyniku pojedynczego testu przy wielokrotnym przeprowadzaniu testów w oparciu o te same dane. Poprawkę Bonferroniego stosowano przez podzielenie poziomu istotności  $\alpha$  (przyjmowanego na poziomie 0,05) przez liczbę przeprowadzanych testów. W badaniach spełniano podstawowe wymogi kodeksu

Europejskiego Stowarzyszenia Badaczy Rynku i Opinii Publicznej (European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR), mówiące, że udział w badaniu musi być świadomy i dobrowolny.

W celu analizy wpływu odczuwanego stresu w pracy na poziom ogólnej satysfakcji z pracy przeprowadzono estymację parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych. Zbiór zmiennych do wielomianowego modelu przygotowano w oparciu o analizę macierzy współczynników korelacji między zmiennymi. W celu oceny poprawy dopasowania modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych porównano miary dobroci dopasowania (miary typu pseudo  $R^2$  McFaddena) modelu zawierającego wyrażenie reprezentujące interakcję i modelu niezawierającego wyrażenia reprezentującego interakcję. Zano-towano  $R^2$  McFaddena na poziomie 0,0488. Weryfikację statystycznej istotności zmiennych przeprowadzono za pomocą testu Walda służącego do sprawdzenia istotności współczynnika regresji. Wszystkie analizowane zmienne objaśniające okazały się statystycznie istotne na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ .

Uzyskane wyniki badań poddano analizie statystycznej. W ramach prac eksploracyjnych przeprowadzono analizy korelacji między zmiennymi. Do wykrycia różnic między porównywalnymi grupami użyto testu  $\chi^2$ . Przyjęto poziom istotności  $p < 0,05$ , wskazując na istnienie statystycznie różnic. Bazę danych i badania statystyczne przeprowadzono w oparciu o oprogramowanie komputerowe IBM SPSS PS Clementine i IBM SPSS PS Imago.

## WYNIKI I OMÓWIENIE

### Charakterystyka próby badawczej

Grupę respondentów uczestniczących w badaniu ilościowym rozpatrywano pod względem cech takich jak płeć, wiek, piastowane stanowisko, staż pracy w urzędzie i jednostka, w której respondent jest zatrudniony, co przedstawiono w tabeli 1.

Wśród osób biorących udział w badaniu zdecydowanie przeważały kobiety (84,4% respondentów). Biorąc pod uwagę płeć badanych, struktura próby odzwierciedla strukturę zatrudnienia w badanym urzędzie, gdzie panuje zdecydowana feminizacja. Znaczną część załogi badanej instytucji tworzą 40- i 50-latkowie. Znalazło to odzwierciedlenie w próbie badawczej, której 40% stanowili pracownicy w wieku powyżej 45 lat. Jednocześnie najliczniejszą grupą respondentów były osoby 36–45-letnie (41,2%). Wśród respondentów do-

**Tabela 1.** Charakterystyka grupy badanej – pracowników 3 jednostek organizacyjnych urzędu  
**Table 1.** Characteristics of the study group – employees of 3 organizational units of the public sector institution

Zmienna Variable	Respondenci Respondents (N = 5930)	
	n	%
<b>Płeć / Gender</b>		
kobieta / woman	4 852	84,4
mężczyzna / man	897	15,6
<b>Wiek / Age</b>		
≤ 35 lat / years	1 084	18,8
36–45 lat / years	2 374	41,2
46–55 lat / years	1 447	25,2
> 55 lat / years	850	14,8
<b>Staż pracy / Seniority</b>		
≤ 5 lat / years	807	13,9
6–10 lat / years	619	10,7
11–15 lat / years	810	14,0
16–20 lat / years	1 232	21,2
> 20 lat / years	2 335	40,2
<b>Stanowisko pracy / Work position</b>		
kierownicze / managerial	997	17,3
niekierownicze / non-managerial	4 754	82,7
<b>Jednostka w badanej instytucji / / Unit in the examined institution</b>		
centrala / headquarter	895	15,1
oddział / section	4 780	80,6
Centrum Usług Wspólnych / / Shared Services Center	255	4,3

W badaniu wystąpiły systemowe braki danych dotyczące miejsca zatrudnienia (N = 663), stanowiska pracy (N = 179), płci respondentów (N = 181), ich wieku (N = 175) i stażu pracy (N = 127) / The study has systematic data deficiencies for the place of employment (N = 663), work position (N = 179), gender (N = 181), age (N = 175) and seniority (N = 127).

minowali pracownicy szeregowi, a kadra menedżerska miała 17-procentową reprezentację.

Cechę charakterystyczną badanej populacji zano-towano w rozkładzie związanym z długością stażu pracy w jednostce sektora publicznego. W sumie nieco ponad 40% (40,2%) respondentów było związanych umową o pracę z badanym urzędem od ponad 20 lat. Ankietyzacją objęto wszystkie 3 jednostki organizacyjne wchodzące w skład struktury organizacyjnej badanej instytucji. Najliczniejszą reprezentację mieli pracownicy oddziałów, stanowiący ponad 80,6% bada-



nych. Najmniejszy udział w próbie badawczej dotyczył respondentów związanych z Centrami Usług Wspólnych (4,3%). Pracownicy zatrudnieni w centrali stanowili 15,1% badanych. I w tym przypadku udało się uzyskać warunki zbliżone do sytuacji panującej w całej populacji pracowników zatrudnionych w badanym urzędzie.

### Poziom odczuwanego stresu

W celu określenia natężenia odczuwanego stresu badanym pracownikom zadano w kwestionariuszu ankiety pytania dotyczące odczuwania lub nieodczuwania w codziennej pracy sytuacji stresowych i scharakteryzowania wykonywanej pracy jako stresującej bądź nie-stresującej. Rozpatrując składowe pytania, określające poziom odczuwanego stresu w pracy, na plan pierwszy wysuwa się spostrzeżenie, że nie bez znaczenia dla pracy pracowników pozostaje odczuwany przez nich stres. Większość badanych (83,7%) dostrzega występowanie wielu sytuacji stresowych. Potwierdza to wysokość średniej oceny, plasującej się na poziomie 4,14. Niespełna 3/4 respondentów (72,7%) uważa swoją pracę za bardzo stresującą (średnia (mean – M) = 3,89). Natomiast prawie 1/5 pracowników (19,3%) zwykle nie odczuwa stresu związanego z pracą (M = 2,26).

W niniejszym badaniu poziom nasilenia odczuwanego stresu w miejscu pracy opiera się na 3 stwierdzeniach:

1. W mojej codziennej pracy występuje wiele sytuacji stresowych.
2. Moja praca jest bardzo stresująca.
3. Zwykle nie odczuwam stresu związanego z moją pracą.

W dalszej kolejności zagregowano więc powyższe stwierdzenia w ramach dokonanej analizy korelacji między zmiennymi (tab. 2). W przeprowadzonej anali-

zie stwierdzono statystyczne zależności między poziomem odczuwanego stresu a czynnikami demograficznymi respondentów ( $p < 0,05$ ) (tab. 2).

Ponadto rozkład procentowy pokazuje, że zdecydowanie nisko oceniono zadowolenie z radzenia sobie ze stresem w pracy (M = 2,2 na 5-stopniowej skali). Prawie 70% respondentów jest niezadowolonych lub bardzo niezadowolonych z odczuwanego stresu. Analiza poziomu stresu w zależności od zmiennej, jaką jest struktura urzędu, pozwala stwierdzić, że pracownicy oddziałów (71%) i centrali (69%) zdecydowanie bardziej odczuwają silny stres w pracy, podczas gdy w CUW oceniono ten czynnik najniżej (51%).

Wyniki niniejszych badań wskazują na nieznaczne różnice w zakresie omawianego czynnika między kobietami a mężczyznami. Pracownice nieco częściej niż ich koledzy odczuwają podczas pracy stres (odpowiednio: 77% i 63,1%). Można jednak zauważyć, że obydwa odsetki najniższej i niskiej satysfakcji z tego tytułu są wysokie i dotyczą ponad połowy ankietowanych. Rozpatrując z kolei staż pracy, okazuje się, że największy poziom stresu zawodowego (71,8%) odczuwają pracownicy o najdłuższym stażu pracy (> 20 lat) i ze średnim doświadczeniem zawodowym (69,7%, 11–15 lat). Minimalnie mniejszy, choć nadal wysoki, jest odsetek osób niecierpiących satysfakcji z radzenia sobie z pojawiającym się stresem w pracy wśród pracowników zatrudnionych 6–10 lat (69%) i 16–20 lat (68,9%). Relatywnie najniższy poziom stresu deklarują pracownicy z najmniejszym stażem pracy (64,3%).

Stres w pracy jest bardziej odczuwalny przez pracowników w wieku średnim i młodym. Najwyższe niezadowolenie ze stresu w pracy odczuwają pracownicy w wieku 45–55 lat (71%). O 1 pkt procentowy mniej

**Tabela 2.** Poziom stresu zawodowego odczuwanego przez pracowników 3 jednostek organizacyjnych urzędu  
**Table 2.** Level of occupational stress experienced by employees of 3 organizational units of the public sector institution

Stres zawodowy Occupational stress	Respondenci Respondents (N = 5930) [%]	Wartość funkcji testowej* Value of the test function*				
		pleć gender	wiek age	staż pracy professional experience	stanowisko pracy work position	jednostka w badanej instytucji unit in the examined institution
Najwyższy / The highest	30,0	-0,069*	0,096*	0,071*	0,087*	0,089*
Wysoki / High	39,5	-0,091*	0,116*	0,069*	0,072*	0,069*
Średni / Medium	27,4	-0,111*	0,098*	0,092*	0,094*	0,078*
Niski / Low	3,0	-0,099*	0,089*	0,087*	0,092*	0,073*
Najniższy / The lowest	0,1	-0,075*	0,092*	0,098*	0,089*	0,081*

\*  $p < 0,05$  /  $p < 0,05$ .

zanotowano odpowiedzi związanych z niską satysfakcją z tego tytułu w odniesieniu do pracowników młodych i do 45. roku życia. Odsetek negatywnych odpowiedzi wyniósł, odpowiednio: 66,7% i 66,8%. Najmniej stres dokucza pracownikom w wieku powyżej 55 lat (61,6%). Niezadowolenie związane z występowaniem czynników stresogennych w pracy rośnie wraz z poziomem hierarchii stanowiskowej. Kierownicy zdecydowanie więcej (75%) zgłaszają odczuwanie wysokiego dyskomfortu z tytułu pojawiającego się w ich życiu zawodowym stresu niż pozostali pracownicy (68%).

### Czynniki determinujące stres w miejscu pracy

Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała istotnej statystycznej zależności między czynnikami determinu-

jącymi stres w miejscu pracy a czynnikami demograficznymi respondentów ( $p > 0,05$ ), chociaż większość badanych odczuwa większy lub mniejszy stres w swojej pracy, bez względu na jej charakter, i niemal każdy jest w stanie wskazać jego przyczyny – zazwyczaj więcej niż jedną. W niniejszym badaniu poproszono o zastanowienie się, czy badany osobiście odczuwa w pracy stres, a jeśli tak, to co jest jego źródłem. Zadaniem respondentów było wybranie maksymalnie 7 źródeł stresu, które najbardziej stresują ich w pracy, co przedstawiono w tabeli 3.

W świetle wyników niniejszego badania ankietowani urzędnicy są narażeni na stres w miejscu pracy – tylko niespełna 2% uznało, że nic ich w pracy nie stresuje. Najbardziej stresującymi źródłami stresu są czynniki związane ze sposobem organizacji pracy (przede wszystkim

**Tabela 3.** Czynniki wywołujące stres w pracy u pracowników 3 jednostek organizacyjnych urzędu  
**Table 3.** Factors causing stress at work in employees of 3 organizational units of the public sector institution

Czynnik i zmienna Factor and variable	Respondenci Respondents (N = 5930) [%]
Czynniki związane ze sposobem organizacji pracy / Factors related to work organization	
stałe lub okresowe przeciążenie pracą / permanent or temporary work overload	63,0
praca pod presją czasu / work under time pressure	62,9
tempo pracy narzucone przez inne osoby lub maszynę / work pace imposed by other employees or the device	23,5
Czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe / Factors related to opportunity for development and impact of work-life balance	
brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki / no possibility of promotion, gain of salary increase	49,7
brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę / no additional rewards for professional work	40,6
wykonywanie zawodu niedocenianego społecznie / the profession socially undervalued	26,9
Czynniki związane z zajmowanym stanowiskiem / Factors related to the type of work position	
konieczność stałej czujności i skupienia – brak możliwości zrelaksowania się / the need for constant vigilance and focus – lack of ability to relax	43,3
podejmowanie decyzji, które mogą mieć znaczące konsekwencje / making decisions that may have significant consequences	29,4
odpowiedzialność za inne osoby / responsibility for others	15,2
Czynniki związane ze sposobem funkcjonowania organizacji / Factors related to functioning of the organization	
obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy / incorrect criteria for assessment and rewarding	32,1
zbyt mocno sformalizowany obieg informacji i podejmowanie decyzji / too formalized information flow and decision making	15,8
brak informacji o planowanych i trwających w przedsiębiorstwie zmianach / no information about planned changes in the company	31,7
zmiany zachodzące w urzędzie / changes taking place at the office	30,5
zbyt mocno ograniczony zakres kontroli nad pracą / limited scope of work control	6,7
Czynniki związane z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy / Factors related to interpersonal relations in the workplace	
rywalizacja / competition	20,7
Inne / Others	
nic mnie nie stresuje w pracy / nothing stressed me at work	1,7

stałe lub okresowe przeciążenie pracą i praca pod presją czasu) oraz czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe (brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, dodatkowych nagród za rzetelną pracę). Wysoko w „hierarchii” źródeł stresu jest także konieczność stałej czujności i skupienia / brak możliwości zrelaksowania się, które wiążą się z czynnikami wynikającymi z zajmowanego stanowiska pracy. Do innych źródeł stresu, wykazanych podczas badania, można zaliczyć: obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy (32,1%), brak informacji o planowanych i wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmianach (31,7%), zmiany zachodzące w organizacji (30,5%) i podejmowanie decyzji, które mogą mieć znaczne konsekwencje (29,4%).

Dokonano także głębszej analizy 5 najczęściej wskazywanych przez respondentów źródeł stresu pojawiających się w ich miejscu pracy. I w tym przypadku dokonana analiza statystyczna nie wykazała żadnych istotnych korelacji ( $p > 0,05$ ). Na stałe lub okresowe przeciążenie pracą, konieczność stałej czujności i skupienia / brak możliwości zrelaksowania się oraz na pracę pod presją czasu w podobnym stopniu narażeni są głównie pracownicy oddziałów, kobiety, najstarsi stażem pracownicy, pracujący ponad 20 lat, w średnim wieku (45–55 lat), ze średnim wykształceniem i zatrudnieni na wykonawczych stanowiskach pracy.

Z kolei w większości w grupie pracowników pracujących w CUW – mężczyźni, pracujący zawodowo 6–10 lat, pracownicy młodzi, do 35. roku życia, z wykształceniem poniżej średniego, pracujący na niekierowniczych stanowiskach pracy – badani skarżą się na brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki i dodatkowych nagród za rzetelną pracę.

Ponadto w ramach prowadzonej procedury badawczej poproszono respondentów o wskazanie, „co Panu(i) najbardziej przeszkadza w codziennej pracy”. Proszono o wybranie z listy maks. 7 najważniejszych stresorów pojawiających się w ich pracy. Ranking stresorów zgłaszanych przez respondentów ujawnia, że na pierwszy plan wysuwają się zbyt niskie pensje w stosunku do tego, ile zarabia się gdzie indziej (84,8%). Wielu badanych przeszkadza ponadto nadmiar procedur (61,2%), zbyt duża liczba jednoczesnych zmian (49,6%), za dużo pracy (51%), a także nadmierna biurokracja (50,5%). Do innych stresorów pojawiających się w miejscu pracy można zaliczyć również: brak możliwości awansu (36,20%), zły wizerunek urzędów w mediach i opinii publicznej (34,9%), atmosferę rywalizacji (27,5%) i niepewność co do zamiarów przełożonych (26,9%).

Badanym przeszkadzają głównie zbyt niskie pensje w stosunku do zarobków otrzymywanych w innych miejscach pracy. Taką opinię wyraziło 86,3% pracowników z oddziałów i 86,2% zatrudnionych w CUW, 85,8% kobiet, 91,9% pracujących 6–10 lat, 88,7% ankietowanych w wieku do 35 lat, 86% pracowników z wykształceniem średnim oraz 88,1% zatrudnionych na niekierowniczych stanowiskach pracy.

Drugim w kolejności stresorem okazał się nadmiar procedur. Na przeciążenie z tego powodu narzekały osoby pracujące w oddziałach (64,3%), kobiety (64,3%), pracownicy z najwyższym stażem pracy (powyżej 20 lat) (55,5%), pracownicy powyżej 55. roku życia (70,5%), legitymujący się wykształceniem średnim (68,6%) i piastujących stanowiska kierownicze (67,3%). Na nadmiar pracy narzekają głównie pracownicy centrali (53,9%), kobiety (54,2%), osoby pracujące zawodowo powyżej 20 lat (55,5%), w wieku powyżej 55 lat (53,9%), z wykształceniem średnim (55,7%) i zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych (52%). Mężczyźni (57,9%) i pracownicy centrali (52,6%) uważają, że dużym stresorem w ich pracy jest nadmierna biurokracja. Podobnego zdania są pracownicy wykonujący swoje obowiązki zawodowe 11–15 lat (52,8%), pracownicy powyżej 55 lat (53,9%), zatrudnieni mający wykształcenie poniżej średniego (64,3%), a także piastujący stanowiska kierownicze (51,6%).

Za dużo jednoczesnych zmian w miejscu pracy odczuwają głównie pracownicy oddziałów (52,6%), kobiety (50,9%), pracownicy z najwyższym stażem pracy, liczącym ponad 20 lat (57,9%), pracownicy w wieku 45–55 lat (56,3%), ankietowani z wykształceniem poniżej średniego (57,1%) i zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych (28,4%).

### **Poziom odczuwanej satysfakcji z pracy**

Ogólna satysfakcja z pracy w opinii badanych pracowników utrzymuje się na średnim poziomie, co obrazuje uzyskana średnia ocena 3,3 na 5-stopniowej skali. Znotowano również statystyczne zależności między poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy a czynnikami demograficznymi respondentów ( $p < 0,05$ ), co dokładnie zobrazowano w tabeli 4. Ponadto analiza procentowa rozkładu odpowiedzi wskazuje na dość duże różnice w rozkładach odpowiedzi respondentów. Można zauważyć częste deklaracje respondentów odnośnie do odczuwania wysokiej (32,3%) i bardzo wysokiej (12,5%) satysfakcji z pracy. Jednocześnie dość liczna jest grupa osób odczuwających niską (18,6%) i najniższą (10,9%) satysfakcję z pracy.



**Tabela 4.** Satysfakcja z pracy wśród pracowników 3 jednostek organizacyjnych urzędu  
**Table 4.** Job satisfaction in employees of 3 organizational units of the public sector institution

Ogólna satysfakcja z pracy General job satisfaction	Respondenci Respondents (N = 5930) [%]	Wartość funkcji testowej Value of the test function				
		pleć gender	wiek age	staż pracy professional experience	stanowisko pracy work position	jednostka w badanej instytucji units in the examined institution
Bardzo niska / Very low	10,9	-0,071*	0,084*	0,098*	0,089*	0,087*
Niska / Low	18,6	-0,83*	0,081*	0,112*	0,076*	0,073*
Średnia / Medium	25,7	-0,073*	0,079*	0,094*	0,093*	0,086*
Wysoka / High	32,3	-0,069*	0,069*	0,069*	0,091*	0,083*
Bardzo wysoka / Very high	12,5	-0,069*	0,084*	0,073*	0,071*	0,081*

\*  $p < 0,05$  /  $p < 0,05$ .

W przypadku rozpatrywania poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy ze względu na wybrane czynniki demograficzne można zauważyć, że kobiety zatrudnione w badanej instytucji są nieco bardziej zadowolone i usatysfakcjonowane z pracy (ok. 45%), niż ma to miejsce u mężczyzn, którzy wysokie niezadowolenie werbalizują w 12,2%. Pracownicy CUW (46%) i oddziałów (44%) w większym stopniu odczuwają satysfakcję płynącą z pracy niż pracownicy centrali (38%).

Satysfakcja z pracy wzrasta wraz z wiekiem osób badanych (osoby najstarsze są zadowolone najbardziej, a najmłodsze – najmniej). Wskaźnik procentowy oceny łącznie zadowolonych i bardzo zadowolonych z pracy wzrasta od 37% (osoby do 35 lat) do 58% (osoby powyżej 55 lat). Rozpatrując staż pracy, można zauważyć, że najwyższe oceny wystawili pracownicy o najdłuższym stażu pracy (powyżej 20 lat) i małym doświadczeniem zawodowym (do 5 lat). Odsetki odpowiedzi pozytywnych (suma bardzo wysokiej i wysokiej satysfakcji) wyniosły, odpowiednio, 54% i 44%. Osoby pracujące 6–20 lat oceniają natomiast swoje zadowolenie z pracy najniżej (31%). Wzrost ogólnej satysfakcji z pracy wiąże się z hierarchią stanowiskową. Kierownicy są istotnie bardziej zadowoleni niż osoby zajmujące stanowiska niekierownicze. Oceny usatysfakcjonowania z pracy wynoszą od 70% u kierownictwa do 39% w przypadku stanowisk niekierowniczych.

### **Pogłębiona analiza wpływu poziomu odczuwanego stresu na poziom satysfakcji ogólnej badanych pracowników**

W celu pogłębienia wniosków wynikających z analizy wyników badań ilościowych na temat uwarunkowań satysfakcji ogólnej pracowników a subiektywnym od-

czuwaniem poziomu stresu zawodowego przeprowadzono estymację parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych. Ponieważ poziom satysfakcji ogólnej i pozostałe czynniki szczegółowe są opisywane za pomocą 87 pytań, zbudowano zmienne agregatowe na podstawie odpowiedzi ankietowanych na poszczególne pytania. Oprócz grup pytań związanych z odczuwaniem nasilenia stresu zawodowego i jego determinantów ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące ich samooceny w zakresie zaangażowania, wykonywania zadań i identyfikacji oraz oceniali społeczno-emocjonalną postawę przełożonego, jego umiejętność wykonywania obowiązków oraz innowacyjność.

Chociaż główną zmienną objaśnianą jest satysfakcja ogólna z pracy, a pozostałe zmienne należy traktować jako kategorie objaśniające, to zmienna poziom odczuwanego stresu w pracy powinna zależeć od samooceny pracowników, oceny różnych aspektów pracy bezpośredniego przełożonego, pełnienia lub niepełnienia funkcji kierowniczych oraz wieku pracowników i zatrudnienia w danej jednostce badanej instytucji, co przedstawia tabela 5. Wszystkie zmienne związane z pytaniami należą do jednej z 2 grup (stymulanty i destymulanty). Wyższe wartości zmiennych (1–5) należy interpretować jako wyższy poziom odczuwanego przez pracownika stresu w pracy. I tak np. jeśli samoocena zadaniowa wzrasta o 1 pkt, to prawdopodobieństwo bardzo niskiego (1 pkt) poziomu odczuwania stresu i niskiego (2 pkt) odczuwania stresu jest wyższe, odpowiednio, o 0,035 i 0,002. Jednocześnie wzrost samooceny w zakresie zadaniowym przyczynia się, przy innych czynnikach niezmiennych, do spadku prawdopodobieństwa wysokiego (4 pkt) odczuwania stresu o -0,005 oraz bardzo wysokiego (5 pkt) poziomu odczuwania stresu o -0,010.

**Tabela 5.** Czynniki determinujące satysfakcję z pracy, na którą wpływa stres u pracowników 3 jednostek organizacyjnych urzędu\*  
**Table 5.** Factors determining satisfaction related to stress in employees of 3 organizational units of the public sector institution\*

Zmienna Variable	Oszacowanie Estimation	SE	Efekt krańcowy Effect of the limit				
			dla wartości 1 for value 1	dla wartości 2 for value 2	dla wartości 3 for value 3	dla wartości 4 for value 4	dla wartości 5 for value 5
Samoocena zadaniowa / Self-employment task	-0,111	0,024	0,0350	0,0020	-0,0230	-0,0050	-0,0100
Samoocena zaangażowania / Self-involvement	0,137	0,016	-0,0430	-0,0030	0,0290	0,0060	0,0120
Samoocena identyfikacji / Self-identification	0,252	0,017	-0,0800	-0,0050	0,0520	0,0100	0,0220
Ocena zadaniowa przełożonego / Performance assessment of the manager	-0,221	0,022	0,0700	0,0050	-0,0460	-0,0090	-0,0200
Ocena społeczno-emojonalna przełożonego / Socio-emotional assessment of the manager	0,033	0,019	-0,0110	-0,0010	0,0070	0,0010	0,0030
Ocena innowacyjności przełożonego / Assessment of the manager's innovativeness	-0,072	0,017	0,0230	0,0010	-0,0150	-0,0030	-0,0060
Ocena komunikacji z przełożonym / The rating is communicating with manager	-0,038	0,020	0,0120	0,0010	-0,0080	-0,0020	-0,0030
Wiek / Age	-0,003	0,001	0,0009	0,0006	-0,0006	-0,0001	-0,0002
Stanowisko kierownicze / Managerial position	-0,221	0,040	0,0700	0,0050	-0,0460	-0,0090	-0,0200
Centrala / Headquarters	0,318	0,077	-0,0910	-0,0190	0,0400	0,0230	0,0480
Oddział / Section	-0,167	0,034	0,0530	0,0040	-0,0350	-0,0070	-0,0150
Centrum Usług Wspólnych / Shared Services Center	0,279	0,079	-0,0880	-0,0060	0,0580	0,0110	0,0250

SE – błąd standardowy / standard error.

\* Miary dobroci dopasowania: R2 McFaddena = 0,0488 / Measures of goodness of fit: R2 McFadden = 0,0488

Wyniki estymacji parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych wskazują na istotny (dodatni, jak również ujemny) wpływ zarówno samooceny pracowników, jak i oceny bezpośredniego przełożonego na poziom odczuwanego stresu w pracy. Wpływ poszczególnych elementów samooceny pracowników i oceny bezpośredniego przełożonego na poziom stresu w pracy nie jest jednoznaczny. Okazuje się, że wykonywanie obowiązków zawodowych mniej stresuje pracowników bardziej zaangażowanych i silniej identyfikujących się z pracodawcą. Wraz ze wzrostem samooceny zadaniowej obniża się jednak poziom satysfakcji związanej ze stresem. Wynika to z tego, że im więcej do wykonywania trudnych i odpowiedzialnych zadań, tym większy poziom odczuwanego stresu w pracy. Wzrost odpowiedzialności związanej z wykonywaniem trudnych zadań prowadzi do wzrostu natężenia odczuwania sytuacji stresowych w badanym urzędzie.

Zaskakujący jest znak oszacowania parametru przy zmiennych związanych z oceną zadaniową przełożonego, jego innowacyjności i komunikacji z przełożonym. Jeśli pracownik pozytywnie i wysoko ocenia podejście przełożonego do wykonywania zadań i rozliczania z nich, niestandardowych (innowacyjnych) sposobów wykonywania pracy oraz pozytywnie ocenia jego umiejętności komunikacyjne, wtedy wzrasta poziom odczuwanego stresu w pracy. Duży stres wynikający z wysokiej oceny przełożonych w powyższych aspektach odnotowano podczas pierwszego etapu badań jakościowych.

Badania ilościowe potwierdzają opinię respondentów, że skoncentrowany na realizacji zadań przełożony potrafi zweryfikować jakość wykonywanych zadań. Dlatego też pracownicy mający przełożonych nastawionych zadaniowo i wymagających w krótkim czasie wykonanie dużej ilości pracy bardziej boją się ich oceny, a przez to bardziej się tym stresują. Wzrost innowacyjności przełożonego jest związany ze wzrostem częstotliwości proponowania pracownikom korzystania z niestandardowych pomysłów. Nowe sposoby wykonywania zadań zleconych przez bezpośredniego przełożonego prowadzą do wystąpienia lęku przed nieznanym, co dodatkowo może stresować pracowników. Przełożony, z którym komunikacja jest bardzo częsta, zbyt drobiazgowy (podczas badań jakościowych pracownicy skarżyli się na zbyt częste zebrania i przeładowanie informacyjne), może swoimi działaniami zaburzać system pracy podwładnych, co sprawia, że poziom odczuwanego przez nich stresu wzrasta. Dodatni istotnie statystyczny związek odnotowano między oceną emocjonalną przełożonego a niskim poziomem odczu-

wanego stresu. Innymi słowy, im więcej pracownicy żywią pozytywnych emocji do swojego przełożonego, tym mniejszy odczuwają stres w pracy.

Ciekawym spostrzeżeniem jest stwierdzona zależność między wiekiem respondentów i stanowiskiem kierowniczym a stresem odczuwanym podczas pracy. Długi staż pracy i piastowanie kierowniczego stanowiska w badanych 3 jednostkach organizacyjnych urzędu sprzyja mniejszemu natężeniu odczuwanego stresu, co poprawia satysfakcję z pracy. Należy zwrócić uwagę na zdecydowanie niższy poziom odczuwanego stresu w pracy w oddziałach w porównaniu z CUW i centralą. Prawdopodobieństwo najbardziej odczuwanego stresu w pracy jest o 0,053 wyższe, natomiast prawdopodobieństwo najmniej pozytywnej oceny odczuwania stresu wzrasta o 0,015, jeśli porówna się oddziały z CUW i centralą.

## WNIOSKI

### Wnioski ogólne

Badanie, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule, miało na celu ustalenie wpływu subiektywnego odczuwania nasilenia stresu zawodowego i jego poszczególnych czynników na poziom ogólnej satysfakcji z pracy. Próbowano określić, na ile stres i inne warunki stresogenne wpływają na poczucie satysfakcji pracowników w zależności od płci, wieku, stażu pracy w badanej organizacji, zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej i hierarchii stanowiskowej. Stres odczuwa w swojej codziennej pracy blisko 84% badanych pracowników, a 72,7% uznało, że wykonuje bardzo stresującą pracę. Ten czynnik budowania satysfakcji jest bardzo niepokojący i skłania do zastanowienia się nad sposobami jego ograniczenia. Do podobnych wniosków doszli Baka i Cieślak [29] w swoich badaniach nauczycieli, wskazując na pośredniczącą w tym procesie rolę własnej skuteczności i wsparcia społecznego.

Głównymi źródłami stresu, odczuwanymi przez respondentów, są czynniki związane ze sposobem organizacji pracy (przede wszystkim stałe lub okresowe przeciążenie pracą, a także praca pod presją czasu oraz czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe). Na stałe lub okresowe przeciążenie pracą, konieczność nieustannej czujności i skupienia, brak możliwości zrelaksowania się oraz na pracę pod presją czasu w podobnym stopniu narażone są głównie kobiety, pracownicy oddziałów, najstarsi stażem pracownicy, pracujący ponad 20 lat, pracownicy w średnim wieku (45–55 lat), a także zatrudnienia

na niekierowniczych stanowiskach pracy. Wyniki te pozostają w zgodzie z założeniami poczynionymi przez chińskich naukowców, którzy dowiedli korelacji między stresorami związanymi ze sposobem organizacji pracy a płcią, wiekiem i zajmowanym stanowiskiem pracy [30].

Ranking stresorów zgłaszanych przez badanych pracowników jest niemal identyczny jak w pierwszej, jakościowej edycji badania. Na pierwszy plan wysuwają się zbyt niskie pensje w stosunku do tego, ile zarabia się gdzie indziej (84,8%). Wielu badanych przeszkadza ponadto nadmiar procedur (61,2%), zbyt duża liczba jednoczesnych zmian (49,6%), za dużo pracy (51%), a także nadmierna biurokracja (50,5%).

Ogólna satysfakcja z pracy utrzymuje się na średnim poziomie. Różnice w poziomie satysfakcji z pracy występują w poziomie zadowolenia kobiet i mężczyzn. Generalnie to kobiety częściej wskazywały na wysoką (33,2%) i bardzo wysoką (12,6%) satysfakcję z pracy niż mężczyźni – odpowiednio: 27,4% i 12,1%. Myśl ta znalazła również odzwierciedlenie w wynikach badań Rogozińskiej-Pawełczyk [26], która podkreśliła zróżnicowanie poziomu satysfakcji wśród nauczycieli ze względu na płeć. Z uwagi zarówno na sfeminizowaną grupę uczestników badania ankietowego, jak i cytowanych badań jest to zjawisko korzystne.

Poziom satysfakcji z pracy pracowników różni się w zależności od usytuowania w strukturze organizacyjnej badanego urzędu. Pracownicy CUW i oddziałów są nieco bardziej usatysfakcjonowani z wykonywanej pracy niż pracownicy centrali. Najsilniej odczuwany jest stres w oddziałach, przede wszystkim z powodu stałego lub okresowego przeciążenia pracą i pracy pod presją czasu. W CUW stres wywołuje głównie brak możliwości awansu i uzyskania podwyżki, a w centrali – stałe lub okresowe przeciążenie pracą. Na nadmiar i przeciążenie pracą skarżą się głównie pracownicy centrali (53,9%). Uważają oni także (52,6%), że dużym stresem w ich pracy jest nadmierna biurokracja.

Sprzymierzeńcem wysokich ocen satysfakcji z pracy jest staż pracy – najbardziej zadowoleni z pracy są najdłużej pracujący w urzędach, ale także pracownicy zatrudnieni najkrócej, do 5 lat. Najwięcej osób, dla których praca w badanej jednostce przynosi niską i bardzo niską satysfakcję, znalazło się wśród pracowników ze stażem 6–10 lat i 11–15 lat. Zwraca uwagę to, że odsetek z najniższą i niską satysfakcją z pracy wyraźnie rośnie w grupie ze stażem 6–10 lat w stosunku do pracowników o stażu najkrótszym, do 5 lat, jakby po początkowym okresie względnego zadowolenia z pracy następowało pewne rozczarowanie. Staż pracy wiąże

się z wiekiem pracowników. Występuje wyraźny podział zatrudnionych pod względem satysfakcji z pracy na 2 grupy:

- usatysfakcjonowanych – osób w wieku powyżej 45 lat, którzy spędzili wiele lat życia zawodowego w badanej firmie (40% badanych),
- nieusatysfakcjonowanych – młodych, mających powyżej 35 lat (18,8% ankietowanych) i osób w pełnej dojrzałości zawodowej, tj. 36–44-letnich (41,2% badanych).

Podobny podział zaobserwowano pod względem hierarchii stanowiskowej – usatysfakcjonowani byli piastujący stanowiska kierownicze, a mało zadowoleni zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych (szeregowych). Wniosek ten pozostaje w zgodzie z wynikami badań Majewskiego [31], który wskazuje na różne źródła satysfakcji zrównoważonych zasobów ludzkich.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdza dodatkowo estymacja parametrów modelu wielomianowego kategorii uporządkowanych, która wskazuje, że poziom odczuwanego stresu wiąże się z poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy. Im niższy jest poziom odczuwanego stresu i czynników stresogennych na stanowisku pracy, tym większa jest satysfakcja ogólna pracownika z pracy w badanych urzędach. Wykonywanie obowiązków mniej stresuje pracowników bardziej zaangażowanych i silniej identyfikujących się z firmą. Wraz ze wzrostem samooceny zadaniowej oraz oceny innowacyjności i komunikacji z przełożonym podwyższa się jednak poziom odczuwanego stresu.

### **Wnioski w świetle wyników badań jakościowych i ilościowych**

Wpływ stresu na poziom satysfakcji z pracy został potwierdzony wynikami niniejszych badań. Ze względu na reprezentatywność grupy badawczej istotne jest narysowanie kilku wskazówek, głównie dla innych instytucji sektora państwowego, co do zwiększania satysfakcji pracowników z pracy przy jednoczesnej redukcji poziomu odczuwanego stresu. Porównując wyniki badań jakościowych z analizą wyników danych ilościowych, można sugerować, żeby:

1. Zastanowić się nad możliwością przeprowadzenia analizy pracy ze względu na piastowane stanowiska pracy. W wypowiedziach ankietowanych zauważono niezadowolenie z dopasowania kompetencji do realizowanych zadań. Niezadowolenie pracowników jest najsilniejsze z powodu obciążenia obowiązkami powiązanymi ze sposobem organizacji pracy. W badaniach jakościowych z grudnia 2016 r. wska-

- zywano, że poczucie obciążenia ilością pracy wynika z monotonii pracy, „ze względu na dużą powtarzalność spraw”, kwestia ta wpływa demotywująco szczególnie na młodych pracowników, zaczynających pracę w badanych instytucjach państwowych. Prawie 84% badanych pracowników odczuwało w swojej codziennej pracy stres, a 72,7% uznało, że wykonuje bardzo stresującą pracę. Skłania to do zastanowienia się nad sposobami jego ograniczania. Najbardziej stresują respondentów czynniki związane ze sposobem organizacji pracy (przede wszystkim stałe lub okresowe przeciążenie pracą i praca pod presją czasu) oraz łącząc się z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe (brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, dodatkowych nagród za rzetelną pracę).
2. Zwrócić uwagę na funkcjonujące w badanych urządzeniach systemu okresowej oceny pracowniczej (SOOP) i ich powiązania z motywacją finansową pracowników. Wyniki SOOP powinny przekładać się na odczuwane przez pracowników wynagrodzenia, najbardziej pożądane w formie premii – przykładem wypowiedź: „pracownicy, którzy bardzo mocno angażują się w swoją pracę i mają bardzo dobre wyniki, są w podobnej sytuacji finansowej jak pracownicy, którzy do swych obowiązków przykładają się mniej. Obecnie jedynym weryfikatorem brany pod uwagę przy ocenie pracy jest staż pracy, a nie jakość pracy”. Ponadto pożądane byłoby różnicowanie zarobków pracowników w zależności od posiadanych przez nich kompetencji i jakości wykonywanej przez nich pracy. Osoby o wysokiej samoocenie zadaniowej podejmują się na ogół wykonywania trudnych i odpowiedzialnych zadań. Prowadzi to u nich do wzrostu stresu i obciążenia związanego z pracą. Dlatego kompetentni pracownicy powinni móc liczyć na wyższe wynagrodzenie i lepsze możliwości awansu. Taka polityka złagodziłaby dyskomfort związany z nadmiernym stresem. Pracownicy zestresowani, nadmiernie obciążeni pracą, nieusatysfakcjonowani swoimi zarobkami i czujący się niedocenieni z punktu widzenia awansu zawodowego mogą być mniej usatysfakcjonowani. Dlatego też w przypadku dobrej sytuacji pracowników na rynku pracy osoby takie mogą odczuwać dyskomfort związany z pracą w organizacji, co następnie może doprowadzić do zmiany miejsc pracy przez te osoby.
  3. Zwrócić uwagę na możliwość wzmocnienia motywowania pozapłacowego (konieczność wzmocnie-

nia roli niematerialnych wyrazów uznania), szczególnie w odniesieniu do pracowników szczebla wykonawczego. Ma to dla nich duże znaczenie motywujące, a przy ograniczonych możliwościach podwyższenia wynagrodzeń jest bezkosztowym narzędziem podnoszenia satysfakcji z pracy. Pracownicy podczas pierwszego etapu badań jakościowych sami zwracali na to uwagę, gdy zapytano ich o podanie przykładów konkretnych rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do zmniejszenia odczuwanego przez nich stresu – przełożeni w większym stopniu mogliby sięgać po pochwały i wyrazy uznania.

4. Zwrócić uwagę na grupę najmłodszych pracowników z uwagi na zagrożenie wystąpienia luki ze względu na wiek – wykazano relatywnie mały odsetek pracowników poniżej 35. roku życia i dużą liczbę pracowników w wieku 58–60 lat. W najniższej grupie wiekowej odnotowano najmniejszą satysfakcję z pracy i wysoki poziom odczuwanego stresu. Korzystny wpływ miałyby przygotowanie programów adaptacyjnych dla nowo przyjętych pracowników, szczególnie młodych podejmujących po raz pierwszy pracę zawodową, żeby nie dopuścić do spadku ich satysfakcji z pracy wraz z upływem lat zatrudnienia w urzędzie.
5. Dokładniej zbadać możliwości ograniczenia stresu u pracowników – tylko niespełna co 5. pracownik nie odczuwa stresu związanego z pracą. Rozważyć możliwości zmian organizacyjnych, żeby zmniejszyć stałe lub okresowe przeciążenie pracą u zatrudnionych oraz usprawnić pracę tak, żeby ograniczyć presję czasu.

## PIŚMIENNICTWO

1. Judge T.A., Klinger R.: Promote job satisfaction through mental challenge. W: Locke E.A. [red.]. Handbook of principles of organizational behavior. Blackwell Publishing, Oxford 2004, ss. 107–121
2. Judge T.A., Klinger R.: Job satisfaction. W: Eid M., Larsen R.J. [red.]. The science of subjective well-being. The Guilford Press, New York 2008, ss. 393–413
3. Bańka A.: Psychologia organizacji. W: Strelau J. [red.]. Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2000, ss. 321–350
4. Nielsen B., Mearns K., Matthiesen B., Eid J.: Using the job demands-resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. Scand. J. Psychol. 2011;52(5):465–475, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x>



5. Yang M.: Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Soc. Behav. Pers.* 2012;40(1):31–46, <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.1.31>
6. Łaguna M.: Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychol. Jakości Życia* 2012;12(2):163–172
7. Lizano E.L.: Examining the impact of job burnout on the health and well-being of human service workers: A systematic review and synthesis. *Hum. Serv. Organ. Manag. Leadersh. Gov.* 2015;39(3):167–181, <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014122>
8. Alarcon G.M., Edwards J.M.: The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress Health* 2011;27:294–298, <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
9. Bin Shmailan A.S.: The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues Business Manage. Econ.* 2016;4(1):1–8, <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>
10. Borkowska S., Jawor-Joniewicz A.: Employee engagement building in the context of diversity management. *Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa* 2016
11. Lambert E.G., Hogan N.L., Barton S.M.: The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of structural measurement model using a national sample of workers. *Soc. Sci. J.* 2011;38(2):233–250, [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
12. De Cuyper N., Mauno S., Kinnunen U., Makikangas A.: The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *J. Vocat. Behav.* 2011;78(2):253–263, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>
13. Wahyu A.D.: Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test. *Int. J. Manage. Rev.* 2012;29(1):46–56
14. Tarigan V., Dorothea Wahyu A.D.: Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Adv. Manag. Appl. Econ.* 2015;5(2):21–42
15. Merecz D.: Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki. *Instytut Medycyny Pracy, Łódź* 2010
16. Rogozińska-Pawełczyk A.: Percepcja zachodzących relacji w organizacji – perspektywa kontraktu psychologicznego. *Zarz. Zasob. Ludz.* 2017;1(114):87–105
17. Burkiewicz M.: Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi, *Wydawnictwo Pret S.A., Warszawa* 2003
18. Juchnowicz M.: Satysfakcja zawodowa pracowników. *Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa* 2014
19. Borowska-Pietrzak A.: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych, Sukces w zarządzaniu kadrami. *Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne. Prac. Nauk. Uniw. Ekon. Wrocławiu* 2014; 350:46–63
20. Mazurek-Kucharska B.: Wybrane problemy pomiaru satysfakcji. *EEIM* 2012;2(24):29–44, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.5786>
21. Hoel H., Sparks K., Cooper C.L.: The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. *International Labour Organization, Geneva* 2001
22. Sadłowska-Wrzesińska J.: Analysis of psychosocial risk in the context of the objectives of macroergonomics. W: Vink P. [red.]. *Advances in social and organizational factors. AHFE 2014. 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics; 19–23 lipca 2014; Kraków, Poland. Applied Human Factors and Ergonomics, 2014, ss. 277–285*
23. Cox T., Griffiths A., Leka S.: Work organization and work-related stress. W: Gardiner K., Harrington J.M. [red.]. *Occupational hygiene. Blackwell Publishing, Oxford* 2005, ss. 421–432, <https://doi.org/10.1002/9780470755075.ch28>
24. Scot C.J.: *Optimal stress. Living in your best stress zone. John Wiley & Sons, Inc., New York* 2010
25. Merecz-Kot D.: *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Instytut Medycyny Pracy, Łódź* 2011
26. Rogozińska-Pawełczyk A.: Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych. *EEIM* 2012;2(24):117–131
27. Mościcka-Teske A., Potocka A.: Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce. *Zesz. Nauk. Polit. Pozn. Organ Zarz.* 2016;70:139–153
28. Callegaro M., Manfreda L. K., Vehovar V.: *Web Survey Methodology [Internet]: Web Survey Methodology, Sage* 2015 [cytowany 19 czerwca 2017]. Adres: <http://www.websm.org/index.php?fl=1&nt=2&m2w=Guides,%20codes,%20best%20practice&sid=1>
29. Baka L., Cieślak R.: Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli: pośrednicząca rola przekonań o własnej skuteczności i wsparcia społecznego. *Stud. Psychol.* 2010;48(3):5–18
30. Lin Q.H., Jian Ch.Q., Lam T.H.: The relationship between occupational stress, burnout, and turnover intention among managerial staff from a Sino-Japanese joint venture in Guangzhou, China. *J. Occup. Health* 2013;55(6):458–467, <https://doi.org/10.1539/joh.12-0287-OA>

31. Majewski D.: Zrównoważeni pracownicy i ich satysfakcja z pracy. *EEIM* 2012;2(24):155–167

