

dr inż. MARCIN ŻEMIGAŁA

Katedra Systemów Zarządzania, Politechnika Łódzka
Wyższa Szkoła Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych
w Kielcach

Czynniki stresu w zarządzaniu firmą

W związku z obejmującą każdą sferę życia i każdy niemalże okres w życiu człowieka współzależnością człowiek – organizacja (przedsiębiorstwo, firma) nieuchronne wydaje się powstawanie pewnych napięć na tej właśnie linii. Stawia to przed menedżerami wyzwanie radzenia sobie ze stresem organizacyjnym zarówno pracowniczym, jak i menedżerskim. Skuteczny kierownik powinien umieć identyfikować podstawowe czynniki stresu (stresory). Stres jest procesem, którego nie można złagodzić w prosty sposób, za pomocą doraźnych działań bądź jednorazowych akcji, potrzebna jest długotrwała strategia łagodzenia stresu organizacyjnego.

Stress factors in managing a company

The relationship between human and an organization includes every area of life and almost every period in a lifetime. With regard to that fact, some tensions have become inevitable. It challenges managers to cope with organizational stress, both workers' and managerial. An effective manager should be able to identify basic stress factors (stressors). One should remember that stress is a process which cannot be reduced in a straightforward way by means of temporary operations or isolated actions. What is essential is a long-term strategy of alleviating organizational stress.

Wstęp

Współczesna sytuacja społeczno-gospodarcza stawia społeczeństwo w nierozzerwalnym związku z organizacjami gospodarczymi funkcjonującymi na rynkach – lokalnym, krajowym, czy globalnym. Nie ma takiej możliwości, aby żyć w oderwaniu od przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości. Każdy człowiek bierze udział we wzajemnych relacjach na płaszczyźnie człowiek – organizacja (przedsiębiorstwo, firma). Organizacje otaczające ludzi z wielu stron, oddziałują na nich począwszy od czynników finansowych, organizacyjnych, służbowych, kwalifikacyjnych, edukacyjnych do oddziaływań społecznych i ekologicznych włącznie. Jak słusznie zauważa Charles Handy „nawet ci, którzy prowadzą życie w oddaleniu od fabryk oraz miejsc produkcji i handlu, chcą mieć pogląd na kwestie przedsiębiorstwa – do kogo należy i po co istnieje. Bezpośrednio lub pośrednio ich dobrobyt ekonomiczny od niego zależy. Recesja sprawia, że znaczenie zdrowego sektora handlowego w gospodarce staje się istotne dla każdego gospodarstwa domowego. Kiedy pada przedsiębiorstwo, upada wszystko – miejsca pracy, dochody z podatków, ceny domów, wydatki rządowe”¹.

¹ Ch. Handy *Wiek paradoksu*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 126

Czynniki stresotwórcze

Współzależność *człowiek – organizacja* obejmuje każdą sferę i niemalże każdy okres życia człowieka. W związku z tym, nieuchronne wydaje się powstawanie pewnych napięć na tej właśnie linii, które wywołują stres. Według profesora Józefa Pency „stres jest reakcją organizmu na tzw. trudne sytuacje (sytuacje sprzeczne z oczekiwaniami ludzi, a wymagające akceptacji), stanem, który wywołuje wewnętrzny niepokój, budzi sprzeciw i męczy, powodując rozmaite dolegliwości psychosomatyczne”². Również napięcia związane z funkcjonowaniem człowieka w organizacji (w firmie), lub w jej otoczeniu wywołują tzw. **stres organizacyjny**. Wyróżnić należy dwie grupy czynników stresotwórczych (stresorów) wpływających na powstawanie stresu w miejscu pracy, a mianowicie:

- **stresory zawodowe** (profesjonalne) – są to czynniki związane z wykonywaniem/

pełnieniem funkcji zawodowych; w zakresie stresu organizacyjnego możemy wyróżnić następujące stresory zawodowe:

- wynikające z natury pracy – przeciążenie lub niedociążenie pracą, fizyczne warunki pracy oraz czynniki szkodliwe na stanowiskach pracy, jak: nadmierne zapylenie, hałas, wibracje, złe oświetlenie; praca pod presją czasu, praca zmianowa (szczególnie w porze nocnej)



Ewa Stanisławska-Balicka – Konkurs na plakat bezpieczeństwa pracy „Stres” – CIOP 1997

– wynikające z natury relacji służbowych
– niechęć wykonywania poleceń służbowych, nieumiejętność wydawania poleceń służbowych, nieumiejętność podejmowania skutecznych decyzji, brak zdolności przywódczych, niewłaściwa struktura relacji służbowych

– wynikające ze struktury organizacyjnej firmy – zbyt hierarchiczna struktura organizacyjna, utrudnione kontakty z przełożonym, długa droga służbowa obiegu informacji, nieefektywny system komunikacyjny

– wynikające z przyjętego modelu kultury obowiązującej w firmie – agresywna kultura organizacyjna, akceptowanie nieetycznych zachowań, brak odpowiednich uregulowań dotyczących akceptowanych zachowań (kodeksy etyczne), korupcja na szczeblu kierowniczym, nepotyzm

– wynikające ze strategii realizowanej przez firmę – nieodpowiednia strategia zarządzania zasobami ludzkimi, brak ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem, chaotyczna polityka kierownictwa, permanentne zwolnienia, restrukturyzacja

• **stresory okołozawodowe** (nieprofesjonalne) – są to czynniki nie związane z wykonywaniem/pelnieniem funkcji zawodowych; do takich stresorów należą takie grupy czynników, jak:

– wynikające z cech osobowościowych
– wygląd zewnętrzny (np. wzrost, waga, postura), sposób bycia (np. nieśmiałość, niezdecydowanie, sposób ubierania)

– wynikające z cech światopoglądowych
– wyznaczenie, uwarunkowania kulturowe odmienne od kultury w danej organizacji

– wynikające z praktyk dyskryminacyjnych – płeć, wiek, orientacja seksualna, wyznaczenie, rasa

– wynikające z sytuacji rodzinnej – tragedie rodzinne, konflikty małżeńskie, kłopoty z dziećmi, samotność

– wynikające z sytuacji życiowej – trudności finansowe, złe warunki mieszkaniowe, niepowodzenia w realizacji życiowych celów, traumatyczne przeżycia w przeszłości.

Czynniki wywołujące stres mają wpływ zarówno na zachowanie człowieka w pracy, jak i poza nią, wpływają na wiele sfer jego życia, następujące

tw. transfer stresu poza miejsce pracy (np. na płaszczyznę życia rodzinnego lub pozazawodowe interakcje społeczne).

Przyczyny stresu organizacyjnego (w pracy)

Wyróżnia się dwa rodzaje stresu organizacyjnego, a mianowicie **stres pracowniczy** i **stres menedżerski**³. Stres pracowniczy dotyczy każdego pracownika w przedsiębiorstwie i towarzyszy mu już od pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej, przez wszystkie etapy kariery zawodowej, aż do uzyskania emerytury, dobrowolne odejście lub w najgorszym wypadku zwolnienie z pracy. Natomiast stres menedżerski jest ściśle związany z pełnieniem funkcji kierowniczych, dużo większą odpowiedzialnością oraz dalece bardziej skomplikowanymi stosunkami organizacyjnymi wynikającymi ze specyfiki stanowiska kierowniczego.

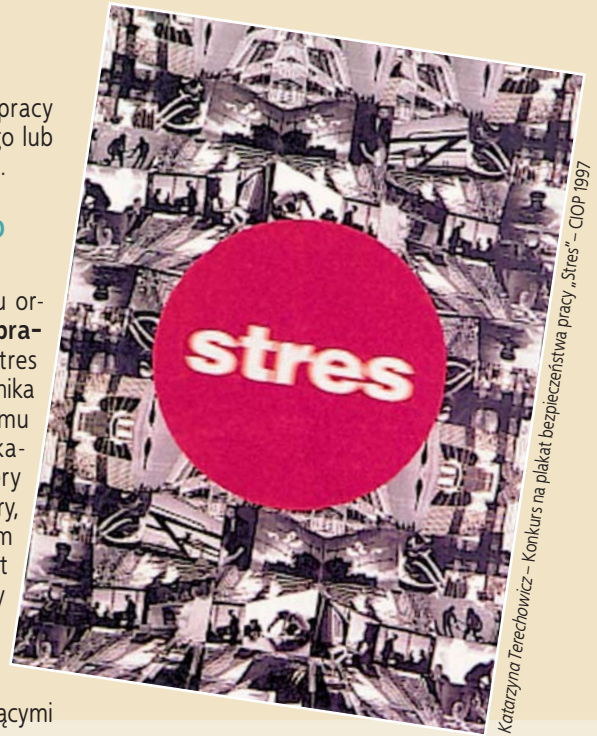
Stres pracowniczy wywołany jest najczęściej przez następujące czynniki:

- zła organizacja pracy
- monotonia wykonywanych czynności
- rutynizacja zachowań
- zbyt ścisły nadzór
- upokarzająco niskie płace, niewystarczające na godziwe życie i utrzymanie rodziny
- brak wyraźnego określenia zakresu obowiązków przy jednoczesnym stawianiu wygórowanych wymagań
- poczucie braku kontroli nad wykonywaną pracą oraz braku zainteresowania osobą pracownika, niedoceniające wkładu pracownika w realizację celów przedsiębiorstwa, w sukces firmy.

Z kolei **stres menedżerski** wywołują między innymi takie czynniki, jak:

- skomplikowany proces podejmowania decyzji, często bardzo trudnych, dotyczących np. zwolnień pracowników lub dużych inwestycji finansowych
- wysokie wymagania w zakresie odpowiedzialności i jakości pracy; zakres odpowiedzialności kierowników często jest tak rozległy, że przytłacza ich kreatywność i innowacyjność, tłumi ambicje i powoduje zarządzanie jedynie na podstawie czynników efektywności ekonomicznej, z pominięciem jakże ważnych czynników społecznych

³ Szerzej na ten temat pisze J. Penc *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 236-237



Katarzyna Terechowicz – Konkurs na plakat „Bezpieczeństwo pracy „Stres” – CIOP 1997

oraz realizację często przestarzałej strategii działania

• niestabilne reguły prawno-ekonomiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa, nadmierna ilość przepisów prawnych, częste ich zmiany powodujące chaos organizacyjny i utrudniające sprawne zarządzanie firmą

• obawa o stabilność pozycji, stanowiska; przy wysokim poziomie bezrobocia, dużej podaży specjalistów od zarządzania każde najmniejsze uchybienie może spowodować utratę pracy lub degradację w strukturach przedsiębiorstwa

• brak jasnych kryteriów oceny pracy kierowników; często jedynym kryterium ich oceny jest szybki, krótkookresowy zysk, natomiast działania menedżerów, które mogą przynieść efekty w dłuższej perspektywie często są pomijane lub niezauważane

• brak jasnych, sprawiedliwych kryteriów awansu; często nie awansuje się kierowników osiągających najlepsze efekty w swojej dziedzinie, lecz tych, którzy mają nieformalne układy ze zwierzchnikiem

• odczuwana deprywacja warunków życia

• częste sytuacje konfliktowe i kryzysowe

• trudności z zaspokojeniem potrzeb i oczekiwań podwładnych

• trudności w realizacji własnych talentów, niekompetentni zwierzchnicy często blokujący ambitne dążenia podległych im menedżerów

• praca pod permanentną presją czasu.

Schematyczny model stresu organizacyjnego prezentuje rysunek obok.

Sposoby radzenia sobie ze stresem organizacyjnym

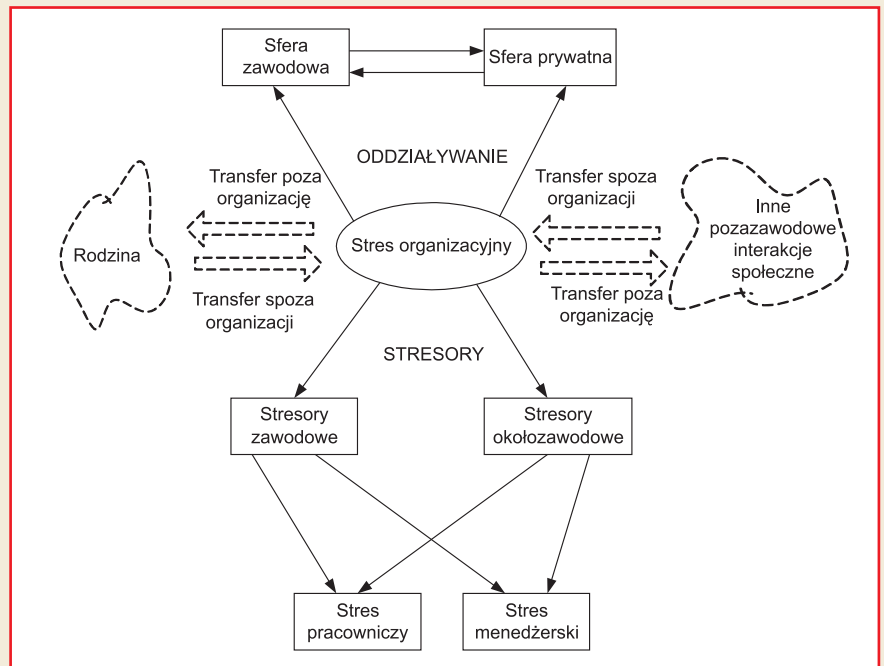
Pewna dawka stymulacji (napięcia) w miejscu pracy może mieć działanie motywujące i pobudzające do lepszej wydajności pracy; można nawet stwierdzić, że umiarkowany poziom napięcia maksymalizuje wydajność pracownika; natomiast skrajne poziomy – niski poziom stymulacji i bardzo wysoki poziom stresu mogą doprowadzić do obniżenia wydajności. Skutkiem niskiego poziomu napięcia może być brak motywacji i nuda, natomiast zbyt wysokie napięcie często prowadzi do wypalenia zawodowego pracownika i powoduje niemożność dalszego wykonywania obowiązków w sposób efektywny⁴.

Do najważniejszych sposobów radzenia sobie z nadmiernym stresem organizacyjnym można zaliczyć⁵:

- **projektowanie stanowiska pracy** – definiowanie ról, zmniejszanie zagrożenia konfliktami i dawanie ludziom większej autonomii w obrębie określonej struktury, aby mogli radzić sobie ze swoimi obowiązkami
- **cele i standardy efektywności** – wyznaczanie celów rozsądnych i możliwych do osiągnięcia
- **umiejscowienie** – dbanie o to, aby stanowiska pracowników były zgodne z ich kompetencjami
- **rozwój kariery** – planowanie kariery i awansowanie pracowników zgodnie z ich możliwościami, dbanie o to, aby byli doceniani, ale nie przeceniani
- **procesy zarządzania przez efekty**, które umożliwiają dialog między menedżerami i pracownikami na temat problemów oraz ambicji pracowników
- **doradztwo** – umożliwianie pracownikom rozmów o ich problemach z pracownikiem ds. kadr czy też z doradcą medycznym lub wspieranie pracowników przez programy pomocy

⁴ Por. B. Parker *Introduction to globalization and business*. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli 2005, s. 472

⁵ M. Armstrong *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 669



Model wzajemnego oddziaływania czynników wpływających na stres organizacyjny. Źródło: opracowanie własne.

- **szkolenie kadry kierowniczej** w zakresie przeglądu efektów i technik doradztwa oraz sposobu, w jaki menedżerowie mogą zmniejszyć swój własny stres oraz stres innych pracowników.

Stres jest procesem, którego nie można złagodzić w prosty sposób, za pomocą doraźnych działań bądź jednorazowych akcji. Potrzebna jest długotrwała strategia łagodzenia stresu organizacyjnego. Jednym z ważniejszych elementów takiej strategii powinno być, obok integracji wszystkich wyżej wymienionych sposobów łagodzenia negatywnego stresu, silne wsparcie społeczne członków danej organizacji (firmy) narażonych na stresory. Zazwyczaj wyróżnia się cztery podstawowe typy wsparcia społecznego, a mianowicie⁶:

- emocjonalne – empatia, troska, miłość, zaufanie i zainteresowanie
- instrumentalne – bezpośrednia pomoc ze strony innych osób
- informacyjne – rady, informacje, sugestie lub wskazówki

⁶ P. Le Blanc, J. de Jonge, W. Schaufeli *Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: Psychologia pracy i organizacji*. Praca zbiorowa pod red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 191

- **oceniające** – informacje zwrotne lub porównania z innymi pracownikami związane z samooceną danej osoby.

Podsumowanie

Stres jest procesem towarzyszącym człowiekowi w każdej niemal sytuacji, nie da się go całkowicie wyeliminować. Aby skutecznie walczyć z negatywnymi skutkami stresu i stresorami, należy ukierunkować współczesnych menedżerów na problemy, jakie mogą je wywołać we współczesnych organizacjach. Przede wszystkim konieczne jest zainteresowanie menedżera wyrażające się troską i podmiotowym traktowaniem pracownika, partnerskie stosunki służbowe i sprzyjający klimat. Jeżeli współczesny kierownik będzie miał umysł otwarty na społeczne aspekty działalności swojej firmy i troszczył się o pracowników, a także pomagał rozwiązywać nurtujące ich problemy – nie tylko zawodowe, ale i te wynikające z natury danej osoby, to łatwiej będzie mu dostrzec symptomy negatywnego stresu w pracy i je złagodzić.