

Zarządzanie stresem wśród pracowników pokolenia Z

Julita Niewińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83225@student.pb.edu.pl

Joanna Samul 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0014

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kluczowych przyczyn i skutków stresu organizacyjnego oraz określenie potrzeb w zakresie zarządzania stresem wśród pracowników pokolenia Z. W ramach realizacji celu przeprowadzono badanie ankietowe wśród 125 przedstawicieli generacji Z. Wyniki badań wskazują, że otwarta i klarowna komunikacja oraz zaangażowanie pracodawcy w kwestie zdrowia psychicznego są istotnymi elementami skutecznego zarządzania stresem wśród pracowników tego pokolenia, a dobra organizacja pracy może wpływać pozytywnie na ich poziom stresu. Przeprowadzone badania posiadają implikacje praktyczne, gdyż wskazują, że pracodawcy powinni aktywnie promować odpowiednie praktyki, a także angażować się w doskonalenie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Może to przyczynić się do stworzenia bardziej harmonijnego i efektywnego środowiska pracy dla pracowników pokolenia Z. Natomiast implikacje teoretyczne związane są z uzupełnieniem istniejących badań dotyczących zarządzania stresem wśród pokolenia Z, gdyż literatura w tym zakresie jest niewystarczająca.

Słowa kluczowe

zarządzanie stresem, pokolenie Z, pracownicy

Wstęp

Obecny postęp cywilizacyjny stawia przed współczesnymi organizacjami oraz ich zatrudnionymi pracownikami nowe wyzwania. Współczesne zmiany w miejscu pracy, elastyczność warunków zatrudnienia i związane z nimi wymagania stwarzają korzystne warunki dla występowania różnorodnych sytuacji, które potencjalnie mogą wpływać na doświadczanie dyskomfortu psychicznego. W rezultacie praca zawodowa pełni obecnie dwie funkcje – jest źródłem satysfakcji, ale również generuje znaczne obciążenia zarówno fizyczne, jak i psychiczne. Reakcje jednostek na sytuacje stresowe są zróżnicowane i zależą od wielu czynników, takich jak doświadczenia, postawy, system wartości czy osobowość jednostki. Napięcia emocjonalne związane z pracą zawodową mogą przynosić pozytywne rezultaty. Jednakże częściej stres prowadzi do ograniczenia możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb pracowników, co stanowi potencjalne źródło ryzyka w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, nazywanego ryzykiem personalnym. Stres związany z pracą zawodową może prowadzić do wzrostu kosztów funkcjonowania zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji. Jako generator ryzyka personalnego, wielokrotnie skutkuje deprecjacją lub utratą cennego kapitału ludzkiego, co sprawia, że jest to jedno z istotniejszych wyzwań w procesie zarządzania tym kapitałem [Bombiak, 2015, s. 11].

Sytuacja pandemiczna wpłynęła w sposób szczególny na poczucie stresu w życiu zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Z wskazują, że pandemia miała istotny wpływ na obniżenie ich nastroju (80% wskazań), podwyższenie poziomu stresu (62%), spadek motywacji do wykonywania obowiązków (25%), problemy z utrzymaniem równowagi życie zawodowe-osobiste (24%) oraz przeciążenie obowiązkami zawodowymi (25%) [Raport Benefit Systems, 2022]. Z kolei inne badanie pokazuje, że wśród głównych powodów, które zatrzymałyby pracowników pokolenia Z w organizacji dłużej niż 2 lata, jest niski poziom stresu (32% wskazań), który oceniony został nawet wyżej niż podwyżka, stabilność zatrudnienia czy elastyczne godziny pracy [Raport CPL, 2022].

W tym kontekście temat zarządzania stresem wśród pracowników pokolenia Z nabiera szczególnego znaczenia, uwzględniając unikalne cechy i oczekiwania tej grupy wiekowej. Aktualność podjętego tematu wynika z konieczności dostosowania strategii zarządzania personelem do zmieniających się realiów rynkowych.

Artykuł złożony jest z kilku części. W pierwszej z nich zaprezentowano przegląd literatury odnośnie do występowania zjawiska stresu, jego potencjalnych skutków i przyczyn występowania w miejscu pracy oraz sposobów radzenia sobie z nim.

W drugiej części została omówiona metodyka badań, przedstawiono wyniki oraz przeprowadzono dyskusję nad uzyskanymi wnioskami. Na zakończenie artykułu dokonano podsumowania wyników badawczych.

1. Przegląd literatury

Współcześnie praca stanowi główną formę aktywności ludzkiego życia. Zajmuje ona znaczną jego część, zużywając przy tym duże pokłady zasobów energetycznych i psychofizycznych. Do najbardziej cenionych wartości przez człowieka należy m.in. praca zawodowa. Człowiek jest jej podmiotem, zatem jej warunki powinny być dostosowane do możliwości funkcjonowania osobniczego, natomiast jej charakter i efekty powinny wzbogacać osobowość wykonawcy. Jedno z najtrudniejszych zadań stanowi próba umożliwienia pracownikowi funkcjonowania w organizacji wolnej od sytuacji trudnych. Lęk i stres pojawiają się nieoczekiwanie, przez co powstaje niepewność dotycząca możliwych niepowodzeń lub strat [Cichosz, 2018, s. 137-138].

Przedmiotem wielu dyscyplin naukowych jest zjawisko stresu, które odnosi się do pracy. Określa się je w takim przypadku mianem stresu zawodowego lub organizacyjnego. To coraz bardziej powszechny problem występujący we współczesnych przedsiębiorstwach. Powstaje konieczność, aby identyfikować źródła stresu w pracy oraz poszukiwać skutecznych sposobów, które pozwolą zneutralizować występujący poziom stresogenności życia zawodowego [Kraczla i in., 2018, s. 97].

Pojęcie stresu organizacyjnego dotyczy w dużej mierze krajów wysokorozwiniętych. Są to takie państwa, gdzie zauważalne jest wysokie tempo rozwoju gospodarczego. Stres organizacyjny bez wątpienia jest powiązany z negatywnymi postawami i zachowaniem osób pracujących. Jest on zjawiskiem szkodliwym zarówno z punktu widzenia samopoczucia pracownika, jak i z punktu widzenia efektywności organizacyjnej [Mackiewicz i in., 2014, s. 192-194]. W tabeli 1 został przedstawiony jeden z podziałów potencjalnych skutków stresu zawodowego zaprezentowany w literaturze właśnie z tych dwóch punktów widzenia.

Tab. 1. Potencjalne skutki stresu zawodowego – podmiotowe i organizacyjne

Skutki stresu zawodowego	
Podmiotowe	Organizacyjne
1) objawy fizyczne (np. zmęczenie, apatia, trudności w wypowiedzianiu się)	1) nieadekwatne wykorzystanie czasu pracy
2) spadek jakości wykonywanej pracy (np. utrata motywacji, kontroli nad pracą, zapominanie)	2) spadek produktywności i jakości pracy
	3) wysoki odsetek zwolnień lekarskich
	4) wysoka fluktuacja pracowników
	5) zwiększone ryzyko wypadków

Skutki stresu zawodowego	
Podmiotowe	Organizacyjne
3) wycofanie (np. spóźnienia, unikanie kontaktów, rezygnacja)	6) absencja
4) zmiany w zachowaniu/wyglądzie (np. zwiększona konsumpcja alkoholu, nieumiejętność zrelaksowania się, ryzykancstwo)	7) opór przed zmianami
5) regresja (np. napady płaczu, kłótnie, nieodjrzałe zachowania)	8) mobbing
6) agresywne zachowania (np. złośliwe rozsiewanie plotek, krzyk)	9) strajk, konflikty

Źródło: [Biskupek-Wanot, 2020, s. 97].

Konsekwencje stresu z perspektywy jednostkowej i menedżerskiej przedstawiła również Garbacik [2018]. U pracowników mogą pojawić się między innymi bóle mięśniowe, ból głowy, zaburzenia rytmu serca, wzrost ciśnienia, zaburzenia snu, biegunka czy też niestrawność. Jeżeli chodzi o konsekwencje długoterminowe, to należy wspomnieć o wzroście ryzyka na wystąpienie chorób psychosomatycznych. Jedną z częściej wymienianych konsekwencji stresu jest towarzyszące uczucie lęku oraz niepokoju na podwyższonym poziomie. Może wystąpić również rozdrażnienie, pobudzenie, trudność w wyciszeniu, poczucie izolacji, utraty kontroli czy pogorszenie nastroju. Dochodzi również do pojawiania się zaburzeń koncentracji, procesów pamięciowych. Należy również zwrócić uwagę na fakt istnienia trudności, które powstają w trakcie podejmowania decyzji. Stres chroniczny może objawiać się w postaci nerwic lękowych czy zaburzeń depresyjnych, którym towarzyszą często problemy ze snem, tendencja do wycofywania się i obniżenie poziomu motywacji. Inne konsekwencje stresu odczuwane przez jednostki to również niechęć do działania, podejmowanie ryzykownych zachowań, czy też nadużywanie substancji psychoaktywnych [Garbacik, 2018, s. 241-242].

Model zaprezentowany przez Frencha, Caplana, Kahna i Katza identyfikuje dwa główne źródła stresu w pracy [Black i in., 2019, s. 583]. Zostały one zaprezentowane na rysunku 1.



Rys. 1. Podział źródeł stresu w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Black i in., 2019, s. 583].

Pracownicy mają wpływ na odczuwany stres związany z pracą. Czynniki indywidualne wpływające na niego to:

1. kontrola osobista;
2. rodzaj osobowości A;
3. tempo zmian życiowych [Black i in., 2019, s. 590].

Osobista kontrola to nic innego jak zakres, w jakim pracownik ma kontrolę nad czynnikami mającymi wpływ na efektywne wykonywanie pracy. Jeśli pracownikowi przypisano odpowiedzialność za zadanie, ale nie ma on wystarczającej możliwości jego wykonania z jakichś powodów, to traci on osobistą kontrolę nad pracą i może doświadczać zwiększonego stresu. Kontrola osobista powiązana jest z partycypacją pracowników. Im więcej jednostek uczestniczy w sprawach związanych z pracą, tym większą czują one kontrolę. Jeżeli natomiast pracownicy czują się wykluczeni z działań organizacyjnych, to taki brak uczestnictwa może doprowadzić do zwiększonego stresu, napięcia i zmniejszonej produktywności. Z kontrolą osobistą związane jest jej umiejscowienie, które może być wewnętrzne lub zewnętrzne. W przypadku pierwszego z nich ludzie czują, że to, co dzieje się w ich życiu jest pod ich własną kontrolą. Takie osoby są bardziej skłonne do niepokoju z powodu zagrożenia dla osobistej kontroli niż w przypadku jednostek z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli, które charakteryzują się poczuciem, że na wiele wydarzeń życiowych nie mają wpływu. Prawdopodobnie najbardziej niebezpiecznym osobistym wpływem na doświadczany stres jest osobowość typu A wprowadzona przez Friedmana i Rosenmana. Osobowości typu A i B to cechy osobiste, które wykazują ludzie. Osoba posiadająca pierwszą z nich przejawia takie cechy jak: niecierpliwość, niepokój, agresywność, konkurencyjność. Bywa także często pod presją czasu. Taka jednostka ma tendencję do poświęcania wiele czasu na wykonywanie powierzonych zadań, aby dotrzymać wszelkich terminów. Drugi typ osobowości jest mniej konkurencyjny w pracy. Ostatnim czynnikiem osobistym wpływającym na doświadczany stres jest stopień, w jakim życie jest stabilne lub burzliwe [Black i in., 2019, s. 591-593].

Mimo że wiele czynników w środowisku pracy ma wpływ na stopień, w jakim jednostki doświadczają stresu, wykazano, że cztery z nich są szczególnie istotne. Można do nich zaliczyć:

1. różnice zawodowe;
2. niejednoznaczność ról;
3. konflikt ról;
4. przeciążenie i niepełne wykorzystanie ról [Black i in., 2019, s. 584].

Rola zawodowa, jaką się pełni, ma kluczowy wpływ na stopień, w jakim doświadcza się stresu. Większa tendencja do jego wystąpienia jest tam, gdzie pracownicy mają niewielką kontrolę nad swoją pracą, ponoszą odpowiedzialność za zasoby ludzkie lub finansowe, wykonują powierzone zadania pod presją, czy też w niebezpiecznych warunkach fizycznych. Jednak oprócz zawodu istotny jest również ściśle z nim związany problem oczekiwań dotyczących roli w organizacji. W przypadku posiadania niewystarczających informacji na temat swojej roli w miejscu pracy doświadcza się niejednoznaczności ról. Może ona dotyczyć niewiedzy co do oczekiwań wyników, jak spełnić te oczekiwania lub też konsekwencji różnorodnych zachowań związanych z pracą. Szczególnie silna jest na stanowiskach kierowniczych. Wynika to z faktu, iż definicje ról i specyfikacja zadań tam może być niejasna. Niejednoznaczność ról występuje też wśród pracowników, którzy nie są kierownikami. Dotyczy to głównie tych jednostek, którym przełożeni poświęcają niewystarczającą ilość czasu na wyjaśnianie oczekiwań co do ich roli. Kolejnym czynnikiem stresu powiązanim z rolą jest konflikt ról. Ma on miejsce wtedy, gdy osoba pracująca doświadcza sytuacji, gdzie stawia się jej sprzeczne wymagania. Może to być na przykład sytuacja, gdzie przełożony oczekuje większej wydajności, natomiast grupie pracowniczej zależy na jej ograniczeniu. Głównie to introwertycy reagują bardziej w przypadku wystąpienia konfliktu ról. Ostatnim aspektem związanym z rolą jest jej przeciążenie. To stan, gdzie jednostki odczuwają, że są prośzone o zrobienie więcej, niż pozwala im na to czas lub umiejętności. Jest to często konflikt pomiędzy ilością a jakością wyników. Przeciążenie ilościowe dotyczy wykonywania ilości pracy przekraczającej to, co jest możliwe w danym okresie. Natomiast jakościowe przeciążenie rolą polega na byciu obciążonym ponad swoje umiejętności, zdolności i wiedzę. Niedostateczne wykorzystanie roli również może być źródłem stresu. Ma ono miejsce wtedy, gdy jednostki wykorzystują wyłącznie kilka posiadanych umiejętności oraz zdolności w sposób intensywny. Niewykorzystanie roli może wystąpić w przypadku, gdy pracownik doświadcza monotonii, w której wykonuje rutynowe zadania. Może ono pojawić się również, gdy to od maszyn zależy tempo pracy [Black i in., 2019, s. 584-588].

R.W. Griffin również dokonał podziału źródeł stresu związanego z pracą. Został on zaprezentowany wraz z przykładami w tabeli 2.

Tab. 2. Przyczyny stresu związanego z pracą

Czynniki organizacyjne wywołujące stres			
Wymagania zadania	Wymagania fizyczne	Wymagania roli	Wymagania interpersonalne
1) szybkie decyzje	1) skrajne temperatury	1) niejednoznaczność roli	1) nacisk na grupy
2) rozstrzygające decyzje		2) konflikt ról	

Czynniki organizacyjne wywołujące stres			
3) niepełne informacje potrzebne do podjęcia decyzji	2) źle zaprojektowane biuro		2) style przywództwa
	3) zagrożenia dla zdrowia		3) konfliktowe osobowości

Źródło: [Griffin, 2017, s. 490].

Wymagania zadania powiązane są z samym zadaniem. Niektóre rodzaje pracy są bardziej stresujące niż inne. Mogą one wiązać się z podejmowaniem decyzji m.in. w szybki sposób, opieranych się na niepełnych informacjach czy też takich, które niosą szczególnie znaczące konsekwencje. Wymagania fizyczne natomiast są ściśle związane z panującymi warunkami w pracy. Czynnikiem powodującym stres może okazać się praca wykonywana: na zmiany, gdzie trudno utrzymać stały rytm snu, czy też przy skrajnie niskich lub wysokich temperaturach, lub taka, gdzie przestrzeń biura jest źle zaprojektowana. Stres może pojawić się również tam, gdzie występuje słabe oświetlenie, przestrzeń do pracy jest zbyt mała lub zauważalny jest brak poszanowania sfery prywatności osób zatrudnionych. Szczególne działanie stresujące ma praca, w której występują realne zagrożenia dla zdrowia. Wymagania roli mogą również przyczynić się do wystąpienia stresu. W tym przypadku jest on wynikiem na przykład: dwuznaczności roli albo konfliktu ról pojawiającego się w grupie. Natomiast wymagania interpersonalne powiązane są ze stosunkami, na które można napotkać się w organizacjach. Stres może więc zostać wywołany m.in.: naciskiem grupy, stylem przywództwa lub konfliktem osobowości [Griffin, 2017, s. 489-490].

W literaturze dotyczącej zarządzania stresem organizacyjnym interwencje zapobiegawcze zostały sklasyfikowane na wiele sposobów, w tym ze względu na poziom zapobiegania (tj. podstawowy, drugorzędny lub trzeciorzędny), czy też na ich skupienie (tj. na indywidualnym pracowniku lub na organizacji) [Hassell i in., 2018, s. 29].

Podstawowe interwencje mają charakter proaktywny, są one zorientowane na zapobieganie. Obejmują wszystkich pracowników. Interwencje drugorzędne skupiają się natomiast wyłącznie na tych jednostkach, które są narażone na czynniki ryzyka, a ich celem jest wyeliminowanie zagrożenia lub wyposażenie pracowników w wiedzę i umiejętności umożliwiające radzenie sobie ze stresem. Wreszcie interwencje trzeciego stopnia skupiają się na tych, którzy doświadczają już stresu i potrzebują pomocy w eliminacji objawów związanych ze stresem. Interwencje związane z zarządzaniem stresem mogą więc być skierowane do konkretnych osób, określonych stanowisk lub całej organizacji. Te podstawowe skupiają się na zapobieganiu, podczas ich realizacji przyjmuje się podejście systemowe. Natomiast trzeciego stopnia skupiają się na jednostkach. Celem interwencji drugorzędnych jest usunięcie

czynnika ryzyka dla jednostki lub grupy osób. Z punktu widzenia higieny pracy interwencje podstawowe są ogólnie postrzegane jako najbardziej skuteczne, a następnie drugorzędne, które z kolei są bardziej skuteczne niż te trzeciego stopnia [Tetrick, 2015, s. 586]. W tabeli 3 zostały dokładniej przedstawione te rodzaje interwencji w zakresie zarządzania stresem.

Tab. 3. Rodzaje interwencji w zakresie zarządzania stresem

typ interwencji	typy odpowiedzi	orientacja	objęci interwencją	przykłady
podstawowa	proaktywny	zapobieganie lub promowanie	wszyscy pracownicy i/lub organizacja	szkolenia z zarządzania konfliktami, organizacja pracy, programy wellness
drugorzędna	proaktywny, potencjalnie reaktywny	przede wszystkim zapobieganie: usuwanie czynników ryzyka	pracownicy narażeni na ryzyko i/lub organizacyjne czynnik ryzyka	treningi umiejętności radzenia sobie, przeprojektowanie stanowiska pracy, programy fitness dla pracowników ze znanymi czynnikami ryzyka
trzeciorzędna	reaktywny		pracownicy potrzebujący pomocy	terapia poznawczo-behawioralna, rehabilitacja po chorobie, programy pomocy pracownikom, doradztwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Tetrick i in., 2015, s. 587].

Interwencje mogą zostać podzielone na takie, które koncentrują się na jednostce, na organizacji lub dotyczą połączenia tych dwóch elementów. Zostały one przedstawione w tabeli 4.

Tab. 4. Interwencje z dowodami skuteczności mające na celu zmniejszenie/zarządzanie stresem w pracy

indywidualne	indywidualno-organizacyjne	organizacyjne
1) szkolenie w zakresie zarządzania stresem	1) uczestnictwo 2) komunikacja	1) charakterystyka zadania/pracy

indywidualne	indywidualno-organizacyjne	organizacyjne
2) podejścia poznawczo-behawioralne	3) szkolenie umiejętności	2) ergonomia/środowisko fizyczne
3) poradnictwo	4) wsparcie współpracowników	3) planowanie pracy (elastyczność, przerwy na odpoczynek, zmiany)
4) ćwiczenia	5) autonomia	4) szkolenia z zakresu zarządzania
5) relaks/medytacja	6) oceny	5) technologia/sprzęt
6) programy pomocy dla pracowników	7) wsparcie kierownictwa	6) kultura organizacyjna
7) programy powrotu do pracy	8) praca zespołowa	7) mieszanka umiejętności/rotacja stanowisk
	9) jasność kontroli	8) polityka/strategia firmy
	10) szkolenie w zakresie rozwiązywania konfliktów	9) obciążenie pracą
	11) szkolenie w zakresie zarządzania czasem	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hassell i in., 2018, s. 31].

Interwencje w zakresie zarządzania stresem oraz zapobiegania mu zawarte w tabeli 4 zostały zidentyfikowane w literaturze jako mające dowody na ich skuteczność [Hassell, 2018, s. 31-32].

2. Metodyka badań

Głównym celem badań była identyfikacja kluczowych czynników zarządzania stresem, mających wpływ na pracowników pokolenia Z. Sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb 1. Jakie są najważniejsze przyczyny stresu związane z pracą wśród respondentów?

Pb 2. Jakie negatywne skutki stresu można zaobserwować wśród badanych?

Pb 3. Jakie są potrzeby pracowników pokolenia Z w zakresie zarządzania stresem?

Pb 4. Czy występują rozbieżności w postrzeganiu przez respondentów tego, czy miejsce pracy dostarcza odpowiednich narzędzi i wsparcia w zakresie zarządzania stresem ze względu na cechy respondentów?

Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Wśród najistotniejszych przyczyn sytuacji stresowej u pracowników pokolenia Z wyróżnić można: przeciążenie, konflikty, brak przejrzystości w komunikacji organizacyjnej, brak jasno określonych celów.

H2: Prawdopodobnie najczęściej występującymi negatywnymi skutkami stresu wśród ankietowanych są: obniżona wydajność oraz spadek zaangażowania w pracę.

H3: Potrzeby pracowników pokolenia Z w zakresie zarządzania stresem to: więcej elastycznych opcji pracy, programy szkoleniowe dotyczące radzenia sobie ze stresem, zwiększone zaangażowanie pracodawcy w kwestie zdrowia psychicznego.

H4: Postrzeganie stosowanych narzędzi i wsparcia w zakresie zarządzania stresem zależy od cech respondentów, takich jak: płeć i poziom wykształcenia.

W ramach artykułu zastosowano metodę CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Opracowany został autorski kwestionariusz ankiety, który następnie udostępniono uczestnikom za pomocą Google Forms. Kwestionariusz składał się z dwóch części: metryczki i pytań głównych. W części metryczkowej zapytano o płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie oraz o długość czasu pracy w ostatnim miejscu zatrudnienia. W części głównej ankiety zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie uczestnicy mieli możliwość oceny poszczególnych aspektów w zakresie od 1 (zdecydowanie nie zgadzam się) do 5 (zdecydowanie zgadzam się). Jednakże, aby zapewnić różnorodność form pytań, w ankiecie zastosowano również pytania wielokrotnego wyboru, gdzie uczestnicy mieli możliwość również wpisywania własnych odpowiedzi oraz takie, które wymagały jednoznacznego wskazania jednej z dwóch możliwych opcji, a mianowicie: „tak” lub „nie”. Zbieranie danych badawczych odbyło się w listopadzie i grudniu 2023 roku. Wykorzystana została metoda tzw. kuli śnieżnej. W ramach tej metody uczestników nie tylko proszono o wypełnienie ankiet, ale również o udostępnienie linku do innych osób należących do pokolenia Z. Przy użyciu programu Statistica 13.3. oraz Excel dokonano analizy uzyskanych wyników. Do weryfikacji hipotez wykorzystano następujące miary statystyczne: miary tendencji centralnej – średnia, dominanta, mediana oraz miarę rozproszenia – współczynnik zmienności. Zostały wykonane również analiza korelacji metodą rang Spearmana, a także testy nieparametryczne takie jak test U Manna-Withneya oraz test ANOVA Kruskala-Wallisa.

W przeprowadzonym badaniu ankietowym uczestniczyło 125 respondentów, z czego przedstawiciele pokolenia Z, urodzonych między 1995 a 2012 było 110. Wśród uczestników badania liczba kobiet i mężczyzn była praktycznie równa. Oscylowała ona odpowiednio w granicach 50% i 49%. Jedynie 1% spośród wszystkich respondentów, a więc 1 osoba zdecydowała się nie udzielić odpowiedzi na to pytanie. Większość ankietowanych to mieszkańcy obszarów miejskich, co stanowi zauważalne 73% badanych, natomiast mniejsza grupa respondentów reprezentuje mieszkańców obszarów wiejskich. Było to zaledwie 27%. Inną istotną cechą, na którą skierowane zostały pytania podczas badania ankietowego, stanowiło wykształcenie respondentów. Analiza wyników pozwala stwierdzić, że ponad połowę respondentów, a dokładnie 54% stanowią osoby z wykształceniem średnim. Drugą najlicz-

niejszą grupę reprezentują osoby posiadające wykształcenie wyższe, jest to odpowiednio 31%. Jedynie 13% ankietowanych ukończyło szkołę zawodową. Natomiast osoby z wykształceniem podstawowym lub deklarujące brak chęci udzielenia odpowiedzi na to pytanie stanowiły dokładnie po 1% badanych. Przeglądając próbę badawczą w kontekście długości czasu spędzonego w tym samym miejscu pracy, można zaobserwować zróżnicowanie stażów zawodowych wśród respondentów. Największą grupę stanowią osoby, które pracują w danym miejscu powyżej 5 lat, co stanowi 26% całej próby. Drugą najliczniejszą grupą są respondenci z doświadczeniem od ponad 2 lat do 5 lat w ostatnim miejscu pracy (24%). Prawie jedna piąta (19%) respondentów spędziła mniej niż 6 miesięcy w ostatnim miejscu pracy, podczas gdy 15% miało staż od roku do ponad 2 lat. Osoby, które w ostatnim miejscu pracy pracowały od 6 miesięcy do 1 roku, stanowiły 8%. Warto odnotować, że 7% respondentów postanowiło nie udzielać odpowiedzi na to pytanie. Powyższy opis jest dość charakterystyczny dla pokolenia Z, które jest stosunkowo młodym pokoleniem. W tym przedziale znajdują się osoby od 12 do 29 lat. Z punktu widzenia niniejszych badań respondentami były osoby powyżej 18 lat. Zatem przedstawiciele generacji Z dążą do wykształcenia wyższego – część z nich już takie wykształcenie posiada, a część jest w trakcie, a ich doświadczenie zawodowe jest zazwyczaj kilkuletnie.

3. Wyniki badań

Respondenci zostali poproszeni o określenie, które z wymienionych przyczyn stresu w pracy są według ich opinii najistotniejsze. W tabeli 5 przedstawiono wyniki badań. Najistotniejszymi przyczynami sytuacji stresowych w pracy dla badanych okazały się:

1. przeciążenie pracą w codziennym zadaniowym zakresie obowiązków ($X_{\text{śr}}=3,50$, $Mo=5$);
2. niewłaściwy podział zadań w zespole ($X_{\text{śr}}=3,39$, $Mo=5$);
3. brak jasno określonych celów ($X_{\text{śr}}=3,23$, $Mo=5$);
4. konflikty interpersonalne z kolegami z pracy ($X_{\text{śr}}=3,09$, $Mo=5$).

Mimo iż wartości mody dla tych przyczyn wynoszą w każdym przypadku 5, to średnie oscylują wokół wartości 3. Może to wynikać z dosyć dużych wartości współczynnika zmienności. Kształtuje się on bowiem na poziomie od 43,75 do 52,14, co świadczy o przeciętnym zróżnicowaniu w przypadku pytania dotyczącego przeciążenia pracą w codziennym zadaniowym zakresie obowiązków oraz silnym zróżnicowaniu ocen respondentów w przypadku pozostałych trzech pytań. Powszechne występowanie wymienionych przyczyn wskazuje, że organizacje mogą

stawiać pracowników w sytuacjach wymagających, słabo zorganizowanych lub niejednoznacznie określonych. Brak klarownie wyznaczonych celów może wynikać z trudności w komunikacji wewnętrznej, co z kolei może prowadzić do dezorientacji pracowników i tworzenia stresującej atmosfery. Identyfikacja konfliktów interpersonalnych z kolegami z pracy sugeruje obecność trudności w relacjach międzyludzkich. Mogą one wynikać z braku umiejętności rozwiązywania konfliktów, nieskutecznej komunikacji czy nieodpowiedniej dynamiki zespołowej. Niewłaściwe przydzielanie zadań może sygnalizować wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, obejmujące niestosowanie odpowiednich metod przydzielania obowiązków czy nierównomierny rozkład pracy.

Tab. 5. Analiza wyników dotyczących najistotniejszych przyczyn sytuacji stresowych w pracy u respondentów

Przyczyny stresu	Statystyki opisowe			
	Średnia	Mediana	Moda	Wsp. zmienności
przeciążenie pracą w codziennym zadaniowym zakresie obowiązków	3,50	4	5	43,57
niewłaściwy podział zadań w zespole	3,39	4	5	45,39
brak jasno określonych celów	3,23	3	5	47,05
konflikty interpersonalne z kolegami z pracy	3,09	3	5	52,14
brak przejrzystości w komunikacji organizacyjnej	2,78	3	3	44,46
brak równowagi między pracą a życiem prywatnym	2,77	3	3	45,74
nieadekwatne wsparcie od przełożonych w sytuacjach trudnych	2,67	3	2	48,11
konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności	2,65	3	3	46,53
niejasne oczekiwania odnośnie do wyników	2,49	2	2	46,38
zbyt małe możliwości rozwoju zawodowego	2,26	2	1	56,35
brak dostatecznej wiedzy i umiejętności do wykonywania obowiązków	2,14	2	1	57,93

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej istotnymi przyczynami sytuacji stresowych w pracy dla badanych okazały się brak dostatecznej wiedzy i umiejętności do wykonywania obowiązków ($\bar{X}_{sr}=2,14$) oraz zbyt małe możliwości rozwoju zawodowego ($\bar{X}_{sr}=2,26$).

Większość respondentów stwierdziła, że nie są to w ogóle istotne przyczyny sytuacji stresowych ($M_o=1$). Współczynnik zmienności dla tych narzędzi kształtuje się na poziomie od 56,35 do 57,93, co świadczy o silnym zróżnicowaniu ocen respondentów. Niskie oceny dla braku wiedzy i umiejętności mogą wskazywać na stabilne warunki pracy, gdzie pracownicy czują się pewni w zakresie wymaganych kompetencji. Zatrudnieni mogą mieć odpowiednie kwalifikacje i umiejętności do wykonywania swoich obowiązków, co może być interpretowane jako pozytywny aspekt. Niższe znaczenie braku wiedzy i umiejętności oraz ograniczonych możliwości rozwoju może również oznaczać, że badani są zadowoleni z poziomu dostępu do szkoleń oraz perspektyw kariery zawodowej.

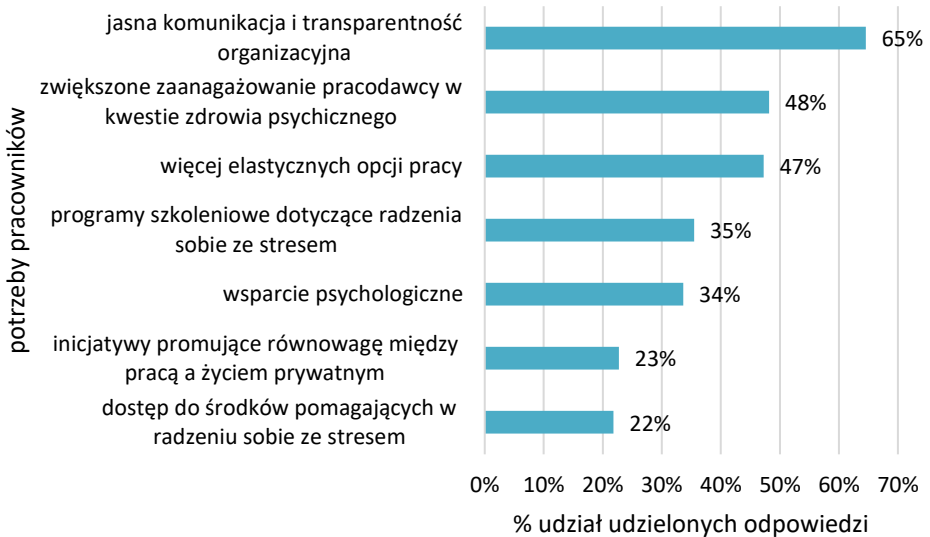
Uczestnicy badania zostali również poproszeni o zaznaczenie tego, czy dany skutek stresu u nich występuje. Na rysunku 2 zostały zaprezentowane wyniki. Niezwykle istotne jest zauważenie, że najczęściej wskazywanym skutkiem stresu okazało się zmęczenie. To wyraźnie podkreśla, że uczestnicy ankiet identyfikują zmęczenie jako dominujący efekt stresu w kontekście swojego życia zawodowego. Spadek wydajności oraz jakości wykonywanej pracy zajęły odpowiednio drugie i trzecie miejsce wśród najczęściej wybranych skutków stresu. Najrzadziej występującymi skutki stresu są: spóźnienia oraz przejawianie niedojrzałych zachowań (15% wskazań) i trudności w wypowiedaniu się (14%). Wybieranie zmęczenia jako głównego skutku stresu sugeruje, że uczestnicy ankiet doświadczają znaczącego obciążenia. Może ono bezpośrednio wpływać także na inne elementy takie jak: wydajność czy jakość wykonywanej pracy. Koncentracja na zmęczeniu może oznaczać, że stres wywiera silny wpływ zarówno na samopoczucie fizyczne, jak i psychiczne uczestników badania.



Rys. 2. Skutki stresu wśród przedstawicieli pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne badane zagadnienie dotyczyło potrzeb pracowników pokolenia Z w zakresie zarządzania stresem. Na rysunku 3 zostały zaprezentowane wyniki. Trzema najczęściej wskazywanymi potrzebami było kolejno jasna komunikacja i transparentność organizacyjna, zwiększone zaangażowanie pracodawcy w kwestie zdrowia psychicznego oraz więcej elastycznych opcji pracy. Wskazywanie na jasną komunikację i transparentność organizacyjną może oznaczać, że pracownicy cenią sobie pełną informację na temat działań firmy, decyzji zarządczych i ogólnych kierunków rozwoju. Wskazywanie na zaangażowanie pracodawcy w kwestie zdrowia psychicznego sugeruje, że pracownicy doceniają troskę o ich dobre samopoczucie psychiczne. Firmy, które oferują wsparcie psychologiczne, programy wpływające na zapewnienie dobrego samopoczucia czy inne inicjatywy związane ze zdrowiem psychicznym, mogą budować pozytywną atmosferę w pracy. Potrzeba więcej elastycznych opcji pracy może wynikać z rosnącego znaczenia równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz indywidualnych preferencji pracowników. Firmy oferujące elastyczne godziny pracy, zdalną pracę czy inne formy elastyczności mogą przyciągać i zatrzymywać utalentowanych pracowników.



Rys. 3. Potrzeby pracowników pokolenia Z w zakresie zarządzania stresem

Źródło: opracowanie własne.

Dla określenia różnic w postrzeganiu tego, czy miejsce pracy dostarcza odpowiednich narzędzi i wsparcia w zakresie zarządzania stresem w zależności od płci i wykształcenia zostały przeprowadzone testy: U Manna-Withneya oraz ANOVA Kruskala-Wallisa. Podczas analiz przyjęto poziom istotności 0,05. Jako pierwsze postanowiono sprawdzić, czy płeć wpływa na postrzeganie przez respondentów tego, czy miejsce pracy dostarcza odpowiednie narzędzia i wsparcie w zakresie zarządzania stresem. Aby to uwidocznili, przeprowadzony został test U Manna-Whitney. W przypadku tego stwierdzenia poziom p osiągnął wartość 0,288. Zauważalny jest więc brak istotnych różnic pomiędzy rozkładami odpowiedzi kobiet i mężczyzn dotyczących stwierdzenia „moje miejsce pracy dostarcza odpowiednie narzędzia i wsparcie do zarządzania stresem”, ponieważ założony poziom istotności wynosił 0,05. Sprawdzono również, czy inne cechy takie jak wykształcenie wpływają na postrzeganie przez respondentów tego, czy miejsce pracy dostarcza odpowiednie narzędzia i wsparcie w zakresie zarządzania stresem. Wyniki uzyskano za pomocą przeprowadzonego testu ANOVA Kruskala-Wallisa. Poziom p osiągnął wartość 0,779. Zauważalny jest więc brak istotnych różnic pomiędzy rozkładami odpowiedzi ankietowanych posiadających różne wykształcenie, dotyczących

stwierdzenia „moje miejsce pracy dostarcza odpowiednie narzędzia i wsparcie do zarządzania stresem”, ponieważ założony poziom istotności wynosił 0,05.

5. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania wskazują, że najistotniejsze przyczyny sytuacji stresowych u pracowników pokolenia Z to przeciążenie pracą, niewłaściwy podział zadań, brak jasno określonych celów oraz konflikty interpersonalne z kolegami z pracy, a następnie brak przejrzystości w komunikacji organizacyjnej, co w znacznej mierze potwierdza pierwszą hipotezę. Wymienione czynniki stresogenne znajdują potwierdzenie również w innych badaniach [np. Harasim, 2018]. Dobre relacje w grupie pracowniczej są jednym z najważniejszych warunków zdrowia człowieka i dobrej współpracy [Ogińska-Bulik, 2006].

Wśród najczęściej występujących negatywnych skutków stresu należy wymienić: zmęczenie, obniżoną wydajność oraz spadek zaangażowania w pracę. Respondenci dodatkowo wskazali zmęczenie jako najistotniejszy rezultat stresu, co nie zostało uwzględnione w drugiej hipotezie. Zatem hipoteza ta została częściowo zweryfikowana. Podobne wyniki otrzymano z analiz różnych raportów przeprowadzonych przez Młokosiewicz [2018] w odniesieniu do wszystkich pracowników. Wskazano, że na poziomie psychologicznym stres wpływa na obniżenie motywacji i kompetencji społecznych pracowników, takich jak: otwartość czy skłonności do współpracy, a na poziomie fizycznym powoduje mniejszą odporność na zmęczenie i mniejszą wytrzymałość na standardowy wysiłek podejmowany w pracy.

Potrzeby pracowników pokolenia Z w zakresie zarządzania stresem przedstawione w kolejnej hipotezie to: więcej elastycznych opcji pracy, programy szkoleniowe dotyczące radzenia sobie ze stresem, zwiększone zaangażowanie pracodawcy w kwestie zdrowia psychicznego. Powyższe badania korespondują z innymi badaniami, które wskazują, że młode pokolenie wychowane „pod kłosem” oczekuje zaangażowania pracodawcy w utrzymywanie ich dobrostanu w pracy [Gajda, 2017; Szydło, 2017]. Na podstawie przedstawionych wyników można stwierdzić, że hipoteza badawcza została potwierdzona również w części, gdyż nie uwzględniono jasnej komunikacji i transparentności organizacyjnej.

Ostatnia z hipotez wskazuje na to, że postrzeganie przez respondentów tego, czy miejsce pracy dostarcza odpowiednie narzędzia i wsparcie w zakresie zarządzania stresem zależy od cech demograficznych takich, jak płeć oraz wykształcenie badanego. Na podstawie przeprowadzonych testów statystycznych oraz analizy wyników można stwierdzić, że hipoteza nie została potwierdzona. Być może

należałoby przeprowadzić takie badania na większej próbie badawczej, aby zaobserwować te różnice.

Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie pokoleniem Z w miejscach pracy wymaga zrozumienia ich unikalnych potrzeb oraz implementacji praktyk zarządzania stresem dostosowanych do ich oczekiwań i stylu pracy. Na podstawie uzyskanych wyników badania można stworzyć szereg rekomendacji dla tych miejsc pracy, które zatrudniają przedstawicieli pokolenia Z:

1. W celu poprawy sytuacji stresowej w miejscu pracy zaleca się skoncentrowanie się na trzech kluczowych obszarach: organizacji pracy, klarowności celów oraz budowaniu zdrowych relacji między pracownikami. Są to bowiem elementy uznawane za najczęściej powodujące występowanie sytuacji stresowych. Implementacja działań ukierunkowanych na te obszary może więc znacząco wpłynąć na redukcję stresu wśród pracowników reprezentujących pokolenie Z.
2. W celu skutecznego zarządzania stresem wśród pracowników pokolenia Z zaleca się skupienie na otwartej i klarownej komunikacji. Dobra organizacja pracy i umożliwienie pracownikom efektywnego zarządzania czasem są również kluczowe dla redukcji stresu wśród pracowników reprezentujących to pokolenie. Pracodawcy powinni aktywnie promować te praktyki, a także angażować się w doskonalenie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Może to przyczynić się do stworzenia bardziej harmonijnego i efektywnego środowiska pracy dla pracowników pokolenia Z.
3. Organizacje powinny aktywnie podejmować konkretne i ukierunkowane działania, mające na celu skuteczną redukcję negatywnych skutków stresu w miejscu pracy. Kluczowym elementem jest dostosowanie strategii do indywidualnych potrzeb pracowników, szczególnie związanych ze stresem, co może obejmować promowanie: jasnej komunikacji, transparentności organizacyjnej, elastyczności opcji pracy oraz większego zaangażowania w kwestie zdrowia psychicznego pracowników. Skoncentrowanie się na tych obszarach stanowi istotny krok w kierunku tworzenia bardziej zrównoważonych i wspierających środowisk pracy.

Wyniki przedstawione w niniejszym artykule stanowią znaczący wkład w rozwijający się obszar badań naukowych związanych z zarządzaniem pokoleniem Z w miejscu pracy. Poprzez analizę i interpretację tych wyników, artykuł ten wzbogaca obecną wiedzę na temat unikalnych potrzeb i strategii skutecznego

zarządzania stresem wśród tego pokolenia. Otrzymane rezultaty mają potencjał stworzenia wartościowej inspiracji dla innych badaczy, zachęcając do dalszych badań nad tym zagadnieniem. Umożliwiają one rozwinięcie bieżącej dyskusji naukowej i mogą być punktem wyjścia dla kolejnych studiów, które mają na celu głębsze zrozumienie i zgłębienie różnych aspektów dotyczących oczekiwań względem miejsca pracy pracowników pokolenia Z. Jednocześnie, wyniki te posiadają konkretną praktyczną wartość dla przedsiębiorstw i praktyków biznesu. Informacje zawarte w pracy dostarczają istotnych wskazówek dotyczących przyczyn i skutków stresu zawodowego oraz potrzeb w tym zakresie wśród pracowników tego pokolenia. Praktycy biznesu mogą wykorzystać te rezultaty jako fundament do opracowania i dostosowania polityk personalnych, tworząc bardziej dostosowane i atrakcyjne środowisko pracy dla pracowników pokolenia Z.

Należy jednak podkreślić, że istnieją pewne ograniczenia związane z tym badaniem, a mianowicie:

1. Ograniczona liczba uczestników może nie być reprezentatywna dla całej populacji generacji Z. Preferencje i opinie mogą znacznie się różnić w zależności od kontekstu regionalnego, kulturowego czy branżowego.
2. Brak szczegółowego kontekstu dotyczącego charakterystyk firm, w których pracują uczestniczący w badaniu. Może to ograniczać zrozumienie wyników. Jeśli firmy przedstawicieli pokolenia Z w badaniu reprezentują tylko jedną branżę lub sektor, to wyniki mogą być specyficzne dla tego obszaru i nie odzwierciedlać ogólnej sytuacji.
3. Odpowiedzi uczestników mogą być subiektywne i wynikać z wielu uwarunkowań, a badani mogą odpowiadać zgodnie z oczekiwaniami społecznymi, co prowadzi do zniekształconych danych.
4. Badanie skupione wyłącznie na generacji Z, bez porównań z innymi pokoleniami, może utrudnić zrozumienie, czy obserwowane preferencje są specyficzne dla tej grupy wiekowej. Aczkolwiek inne badania w tym zakresie wskazują na podobne wyniki.
5. Zmienne warunki zewnętrzne, takie jak sytuacja ekonomiczna czy globalne wydarzenia, mogą wpływać na poziom odczuwanego stresu i czynniki go wywołujące, co nie zostało uwzględnione w badaniu.

ORCID iD

Joanna Samul: <https://orcid.org/0000-0001-8544-0811>

Literatura

1. Biskupek-Wanot A., Kuberski M., Skoczek M. (2020), *Stres zawodowy*, [w:] *Aktywność fizyczna i problematyka stresu*, Biskupek-Wanot A., Wanot B., Kasprowska-Nowak K. (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, s. 93-103.
2. Black J.S., Bright D.S. (2019), *Organizational behavior*, OpenStax College.
3. Bombiak E. (2015), *Stres zawodowy jako generator ryzyka personalnego*, [w:] *Ryzyko w organizacji: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Skrzypek E. (red.), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 11-25.
4. Cichosz A. (2018), *Zarządzanie stresem w organizacji*, Difin, Warszawa.
5. Gajda J. (2017), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, 491, s. 158-171.
6. Garbacik Ż. (2018), *Stres zawodowy. Konsekwencje na poziomie jednostkowym i organizacyjnym*, Edukacja dla Bezpieczeństwa, 4(41), s. 235-250.
7. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Harasim K. (2018), *Stres w zawodach wysokiego ryzyka*, Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji HUMANUM, 28(1), s. 43-66.
9. Hassell K., Jacobs S., Johnson S. (2018), *Managing workplace stress in community pharmacy organizations: lessons from a review of the wider stress management and prevention literature*, International Journal of Pharmacy Practice, 26(1), s. 28-38.
10. Kraczla M., Molenda R., Porczyńska-Ciszewska A. (2018), *Dobrostan psychiczny jako czynnik zachowań menedżerskich w warunkach stresu organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 131, s. 235-248.
11. Mackiewicz K., Szopa J., Ulfik A. (2014), *Stres organizacyjny i metody radzenia sobie z nim w świetle analizy pogładowej*, „Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania” 1, s. 183-200.
12. Młokosiewicz M. (2018), *Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników*, Studia i Prace WNEIZ US, 51(2), s. 235-247.
13. Ogińska-Bulik N. (2006), *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa.
14. Raport Benefit Systems „Zmęczeni, obojętni, niezaangażowani”, <https://biuropraszowe.benefitsystems.pl/215962-raport-benefit-systems-zmecenieni-obojetni-niezaangazowani-postpandemiczne-potrzeby-pracownikow> [11.03.2024].

15. Raport CPL „Zoomersi w pracy”, <https://landing.cpl.com/Zoomersi-w-pracy/raport.html> [11.03.2024].
16. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3/1), s. 89-100.
17. Tetrick L.E., Winslow C.J. (2015), *Workplace stress management interventions and health promotion*, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), s. 583-603.

Stress management among Generation Z employees

The purpose of this article is to identify key stress management factors affecting Generation Z employees. A self-reported study was carried out, which used the tool of a survey questionnaire conducted among representatives of Generation Z. The conducted survey allowed to obtain a satisfactory picture of the situation. The main conclusion of this article is that the effective management practices indicated by the respondents prove that open and clear communication is a key element for effective stress management among employees of this generation. In addition, good work organization and enabling employees to manage their time effectively can positively impact their stress levels. This observation indicates that employers should actively promote these practices, as well as engage in improving intra-organizational communication. This can contribute to creating a more harmonious and effective work environment for Generation Z employees.

Key words

stress management, professional motivation, generation Z, employees