

Stres psychologiczny w motywowaniu pracowników

<https://doi.org/10.33141/po.2010.03.05>

Przeład Organizacji, Nr 3 (842), 2010, ss. 17-20

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Dorota Molek-Winiarska

Wprowadzenie

Odporność na stres to umiejętność niezwykle ceniona i poszukiwana. Pracodawcy oczekują takich pracowników, którzy są odporni na stres, czyli odporni na obciążenia, wyzwania, trudności, które się przed nimi stawia. Czy stres jest więc zjawiskiem, na które należy być odpornym, tak jak na grypę czy inną chorobę? Czy stres jest zjawiskiem, którego należy się wystrzegać? Czy zawsze jest ze swej natury zły?

Stres psychologiczny definiowany jest w literaturze jako stan psychiczny wynikający z relacji między osobą a środowiskiem [Ogińska-Bulik, 2006, s. 16]. To człowiek ocenia konkretną sytuację jako „nadwyrężającą jego zasoby i zagrażającą jego dobrostanowi” [Lazarus, Folkman, 1984, s. 19].

Pozytywne aspekty stresu przewijają się w różnych koncepcjach dotyczących tego zjawiska, zarówno od strony biologicznej, jak i psychologicznej. Hans Selye w swojej teorii wyróżnił dwa rodzaje stresu. Stres destrukcyjny, czyli tzw. dystres, który prowadzi do nieefektywnego działania, a w dalszej konsekwencji do wyczerpania i spadku odporności organizmu, a nawet do śmierci. Drugi rodzaj stresu to eustres, zwany również dobrym stresem [Selye, 1979, s. 29; Terelak, 1995, s. 27; Hartley, 2002, s. 8]. Eustres to pozytywna siła, która motywuje do działania, podwyższa subiektywną jakość życia, daje radość, zadowolenie i poczucie spełnienia realizowanych zadań.

W teorii stresowych zdarzeń życiowych Dohrenwendów [Zimbardo, Ruch, 1996, s. 363; Terelak, 1995, s. 192] zdarzenia z życia jednostki interpretuje się jako przyczyniające do pojawienia się choroby psychosomatycznej. Ilościowego ujęcia stresu zgodnie z tą koncepcją dokonali T. Holmes i R. Rahe, tworząc Skalę Zmian Życiowych (*Social Readjustment Rating Scale*) – tabela 1, w której wydarzenia ułożone są zgodnie z siłą wpływu na życie człowieka. Wyraża się je w jednostkach zmian życiowych (LCU – *Life Change Units*). Analizując poszczególne

Tab. 1. Kwestionariusz Skali Zmian Życiowych T. Holmesa i R. Rahe'a

Wydarzenie	Zaznacz	Punkty LCU
Śmierć współmałżonka	<input type="checkbox"/>	100
Rozwód	<input type="checkbox"/>	73
Separacja	<input type="checkbox"/>	65
Kara więzienia	<input type="checkbox"/>	63
Śmierć bliskiego członka rodziny	<input type="checkbox"/>	63
Własna choroba lub uszkodzenie ciała	<input type="checkbox"/>	53
Zawarcie małżeństwa	<input type="checkbox"/>	50
Utrata pracy	<input type="checkbox"/>	47
Pogodzenie się ze współmałżonkiem	<input type="checkbox"/>	45
Odejście na emeryturę	<input type="checkbox"/>	45
Zmiana stanu zdrowia członka rodziny	<input type="checkbox"/>	44
Ciąża	<input type="checkbox"/>	40
Kłopoty seksualne	<input type="checkbox"/>	39
Pojawienie się nowego członka rodziny	<input type="checkbox"/>	39
Reorganizacja przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>	39
Zmiana stanu finansów	<input type="checkbox"/>	38
Śmierć bliskiego przyjaciela	<input type="checkbox"/>	37
Zmiana kierunku pracy	<input type="checkbox"/>	36
Wzrost częstotliwości kłótni małżeńskich	<input type="checkbox"/>	35
Zaciągnięcie wysokiego kredytu	<input type="checkbox"/>	31
Pozbawienie prawa do kredytu lub pożyczki	<input type="checkbox"/>	30
Zmiana obowiązków w pracy	<input type="checkbox"/>	29
Syn lub córka opuszcza dom	<input type="checkbox"/>	29
Kłopoty z teściową	<input type="checkbox"/>	29
Wybitne osiągnięcia osobiste	<input type="checkbox"/>	28
Żona (maż) zaczyna lub przestaje pracować	<input type="checkbox"/>	26
Rozpoczęcie lub zakończenie nauki	<input type="checkbox"/>	26
Zmiana warunków życia	<input type="checkbox"/>	25
Zmiana nawyków osobistych	<input type="checkbox"/>	24
Kłopoty z przełożonym	<input type="checkbox"/>	23
Zmiana godzin lub warunków pracy	<input type="checkbox"/>	20
Zmiana miejsca zamieszkania	<input type="checkbox"/>	20
Zmiana rozrywek	<input type="checkbox"/>	19
Zmiana w zakresie aktywności religijnej	<input type="checkbox"/>	19
Zmiana aktywności towarzyskiej	<input type="checkbox"/>	18
Zmiana nawyków dotyczących snu	<input type="checkbox"/>	16
Zmiana nawyków jedzenia	<input type="checkbox"/>	15
Urlop	<input type="checkbox"/>	13
Pomniejsze naruszenie prawa	<input type="checkbox"/>	11
SUMA:		

Uwaga: w kwestionariuszu osoba badana zaznacza te zdarzenia, które miały miejsce w ostatnich 6 miesiącach jej życia. Następnie zlicza się punkty przy każdym zaznaczonym zdarzeniu i je sumuje. Efektem wyliczeń jest możliwość oceny ryzyka poważnej choroby spowodowanej nadmiernym stresem w najbliższych dwóch latach (wynik ponad 300 LCU). Ocenę należy jednak traktować ostrożnie, gdyż skali brakuje adaptacji kulturowej do polskich warunków; ponadto jej założenia metodologiczne i teoretyczne będą pewne wątpliwości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.G. ZIMBARDO, F.L. RUCH, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1996, s. 360; J.F. TERELAK, *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995, s. 193.

wydarzenia w owej skali, można znaleźć wiele sytuacji stresowych, które łączą się z zadowoleniem i radością, czy też podnieceniem, ekscytacją, zaciekawieniem. Niektóre z nich to: małżeństwo (50 LCU), pojawienie się nowego członka rodziny (39 LCU), wybitne osiągnięcia osobiste (28 LCU), urlop (13 LCU) i inne. Skala zawiera również wydarzenia dotyczące zmiany organizacji pracy, obowiązków i nawyków służbowych czy też godzin i warunków pracy. Wydarzenia te można oceniać jako stresujące w pozytywnym sensie, ponieważ zazwyczaj stanowią nowe, inspirujące wyzwania. Pozwalają również na rozwój i doskonalenie zdolności przystosowawczych.

W modelu stresu R. Karaska, brane są pod uwagę dwa wymiary pracy: wymagania oraz kontrola, czyli swoboda podejmowania decyzji [Ogińska-Bulik, 2006, s. 22]. Spośród czterech możliwych sytuacji różniących się stopniem nasilenia owych wymiarów, można wskazać na występowanie tzw. aktywnej pracy. Jest to sytuacja, gdy istnieją wysokie wymagania pracy oraz duża swoboda podejmowania decyzji. Taka okoliczność sprzyja niewątpliwie wzrostowi motywacji, uczenia się i rozwoju osobistego.

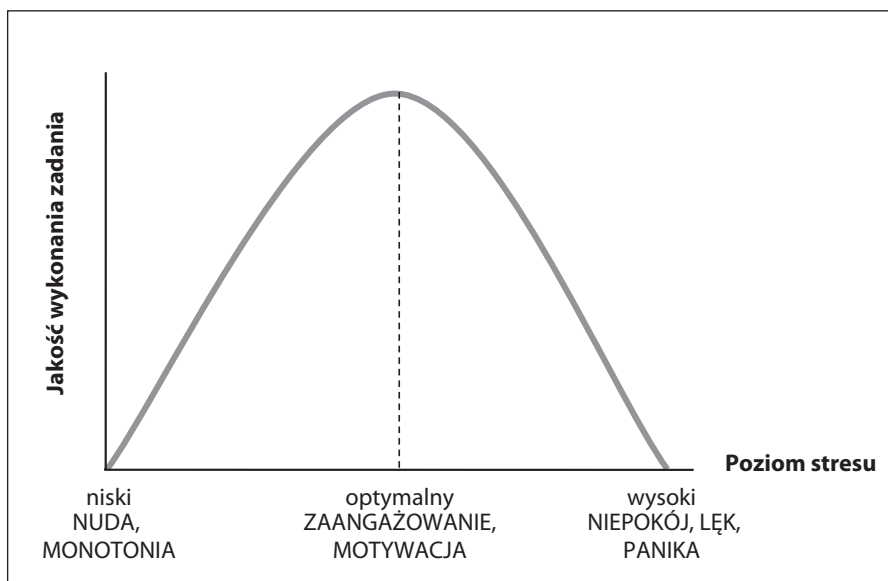
Psychologia poznawcza i psychologia uczenia się także wskazują na pozytywne aspekty stresu w zależności od jego poziomu, a co za tym idzie możliwość osiągnięcia wysokiego zaangażowania w pracę. Zgodnie ze znanym w psychologii prawem Yerkesa-Dodsona, w miarę wzrostu pobudzenia emocjonalnego, sprawność wykonywanych działań najpierw wzrasta, a następnie maleje aż do osiągnięcia całkowitej dezorganizacji [Strelau, Doliński, 2008, s. 599]. Ten punkt krytyczny to optymalny poziom stresu, z którym wiąże się zaangażowanie, wysoka motywacja i emocje pozytywne, a także spostrzeganie sytuacji w aspekcie wyzwania, a nie problemu (rysunek 1).

Interesujące, z punktu widzenia osoby motywującej, są kryteria osiągnięcia owego punktu krytycznego. Mimo że jest on specyficzny dla każdej osoby, badania wskazują, że jest on zależny od trudności

zadania – trudne zadania są lepiej wykonywane przy niższym pobudzeniu, a łatwe przy wyższym. Istotny jest także rodzaj motywacji, którą kieruje się jednostka. Jeśli nastawiona jest na osiągnięcie celu (motywacja zewnętrzna), lepiej będzie funkcjonować przy niższym poziomie pobudzenia. Jeśli motorem jej działań jest czynność sama w sobie (motywacja wewnętrzna), bardziej wskazany jest wyższy poziom pobudzenia [Strelau, Doliński, 2008, s. 599].

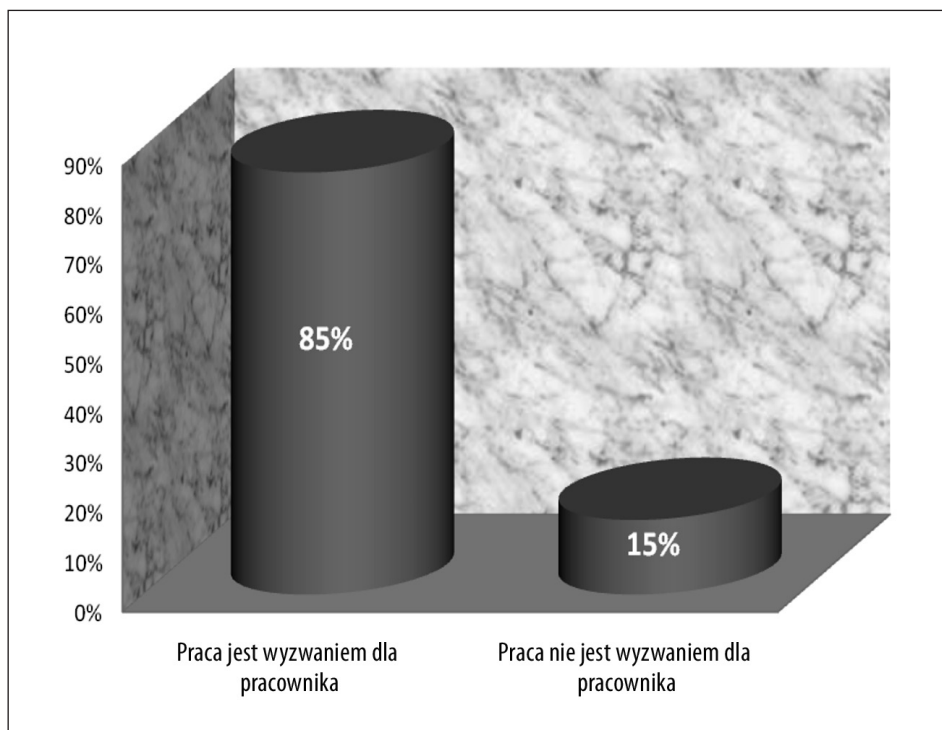
Pozytywny stres można obserwować u ludzi zaangażowanych w zadanie, zafascynowanych pracą, pasjonatów. Sytuacja trudna jest dla nich wyzwaniem i w konsekwencji jest sytuacją korzystną, zarówno dla zdrowia, jak i samopoczucia. Specjaliści w zakresie motywowania pracowników zwracają uwagę na wytwarzanie motywacji wewnętrznej, w której działanie jest celem, a nie środkiem do osiągnięcia celu. W konsekwencji pracownik działa w wielu sytuacjach pod wpływem eustresu. Jednostka, realizując w pracy potrzeby wyższe, może mieć motywację wewnętrzną. Określa się ją jako tendencję do wykonywania działania bez względu na jego treść [Widerszal-Bazyl, 1979, s. 213] lub jako chęć osiągnięcia wartości ostatecznych, autotelicznych [Borkowska, 1985, s. 10]. Człowiek kierujący się motywacją wewnętrzną czuje się sprawcą własnych działań, które nie tylko sprawiają mu satysfakcję, ale za które czuje się w pełni odpowiedzialny i które stara się udoskonalać. Dlatego też E. Deci nazywa motywację wewnętrzną potrzebą skuteczności działania oraz potrzebą samodeterminacji [Widerszal-Bazyl, 1979, s. 215]. Oznacza to, że jednostka chce być przyczyną własnych zachowań. M. Csikszentmihalyi, opisując stan motywacji wewnętrznej, wskazuje na doświadczenie „płynięcia” [Aronson, Wilson, Akert, 1997, s. 235]. Osoba kierująca się motywacją wewnętrzną skupia swoją uwagę na wybranym zadaniu, blokuje odbiór innych bodźców, by skoncentrować się tylko na tej jednej aktywności, która pochłania ją bez reszty. Ma poczucie własnej sprawności działania. Takie nastawienie wzbudza emocje pozytywne i wystąpienie eustresu. Bada-

cze motywacji wewnętrznej [Murdock, 2002, s. 650; Benabou, Tirole, 2003, s. 490; Weissinger, Bandalos, 1995, s. 380] podkreślają, że istnienie motywacji wewnętrznej oraz jej natężenie zależy od sytuacji oraz zadania, którego jednostka się podejmuje. Sytuację stanowi rodzaj bodźców motywujących do podjęcia aktywności zadaniowej. Mogą to być bodźce materialne, np. nagroda, korzyść finansowa, lub niematerialne, takie jak: pochwała, otucha, większa możliwość partycypacji. Zadanie wzbudzające motywację wewnętrzną musi być odzwierciedleniem potrzeb i wartości pracownika. Są to zadania określone przez pracowników



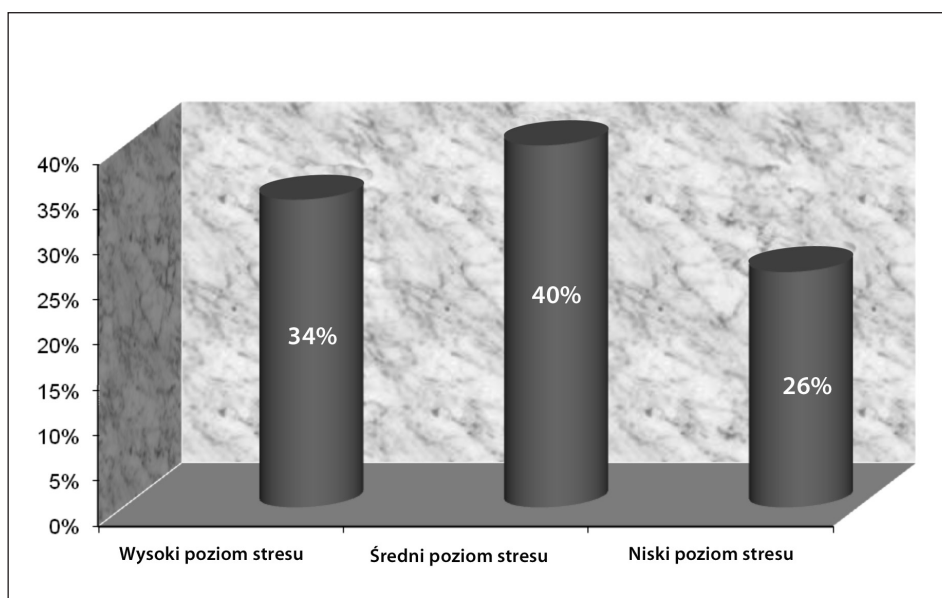
Rys. 1. Zależność jakości wykonania zadania od poziomu stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. STRELAU, D. DOLIŃSKI, *Psychologia*, GWP, Gdańsk 2008, s. 599.



Rys. 2. Ocena pracy jako wyzwania przez badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Ocena poziomu stresu zawodowego u badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

jako wyzwania [Houkes *et al.*, 2003, s. 445]. Taka kategoria zadań wywołuje, zgodnie z twierdzeniem H. Sely'ego, stres pozytywny.

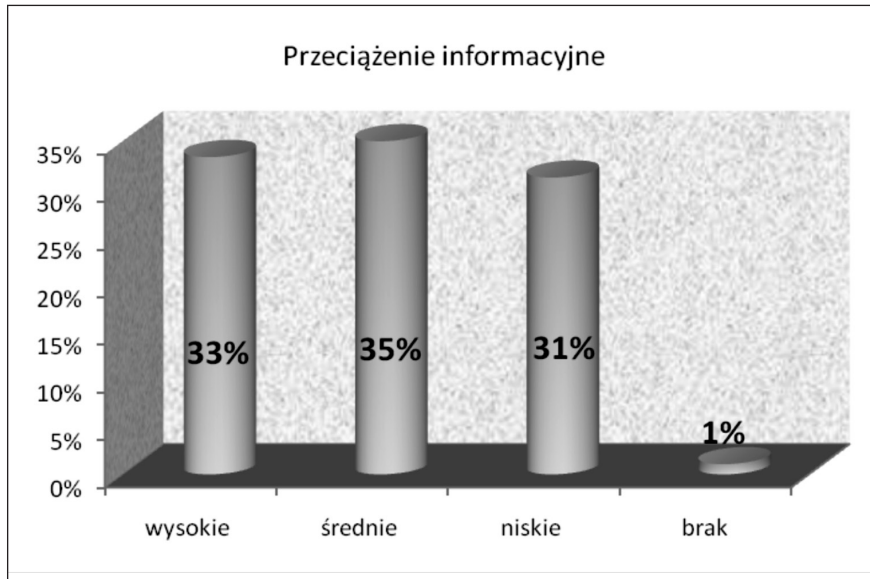
Autorka dokonała badań próby 151 osób będących pracownikami przedsiębiorstw produkcyjnych. Wśród wielu zagadnień dotyczących źródeł, poziomu oraz skutków stresu, badano także stres pozytywny – eustres. Badanie wykazało, że w 85% pracownicy oceniają swoją pracę jako wyzwanie (rysunek 2). Wyniki można interpretować w kategoriach działań na rzecz

humanizowania pracy. Jeśli praca jest bowiem wyzwaniem, pracownicy chętnie i z dużym zaangażowaniem podchodzą do wypełniania własnych obowiązków, mając przy tym poczucie, że uczą się czegoś nowego i zwiększają własne kompetencje zawodowe.

Wysokie wyniki badania stresu jako wyzwania nie oznaczają oczywiście, że jest on dominującym rodzajem stresu w badanych przedsiębiorstwach i nie należy podejmować działań niwelujących lub redukujących źródła stresu negatywnego (dystresu) wśród pracowników. Praca jako wyzwanie jest pojęciem szerokim i ogólnym. Ocena zawiera w sobie różnorodne czynniki, począwszy od jakości pracy, jej trudności i różnorodności, poprzez atmosferę w pracy, kulturę organizacyjną, styl kierowania, a skończywszy na czynnikach zewnętrznych, takich jak np. poziom bezrobocia w społeczeństwie. W związku z tym badanie szczegółowych źródeł stresu i zachowań z nich wynikających jest jak najbardziej uzasadnione i konieczne dla kreowania prawidłowych sposobów funkcjonowania pracownika w organizacji.

Odwołując się do prawa Yerkesa-Dodsona w relacji stresu i poziomu zaangażowania pracowników, interesujące są wyniki oceny przez nich poziomu stresu

(rysunek 3). Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami poziom stresu wśród pracowników wskazywał na sytuację dość korzystną z punktu widzenia zależności stresu i efektywności wykonywanych zadań. 40% pracowników przeżywa średni poziom stresu w pracy. Można zatem przewidywać, że na tym poziomie ich zaangażowanie w działania oraz poziom motywacji są najbardziej efektywne. Należy jednak wziąć po uwagę nie tylko deklaracyjność w badaniach, ale także subiektywne definiowanie stresu przez uczestników.



Rys. 4. Ocena poziomu przeciążenia informacyjnego u badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Nie można więc wykluczyć, że część osób badanych, oceniając stres na poziomie niskim, uznaje, że jest to najlepszy poziom pobudzenia do efektywnego działania. Podobne zjawisko można odnieść do wyniku wskazującego wysoki poziom stresu. Pracownicy oceniający stres na tym poziomie mogą jednocześnie uznawać, że jest on niezwykle dopingujący i pobudzający do działania. W związku z wyrażonymi wątpliwościami dokonano także badania takich źródeł stresu, jak monotonia w pracy oraz przeciążenie informacyjne. Pierwsze zjawisko deklaruje 9% badanych pracowników. Oznacza to, że te osoby, które wskazują na niski stres w ich pracy (34%) nie zawsze mają poczucie nudy, monotonii i niskiego zaangażowania. Prawie dwie trzecie osób z tej grupy działa z odpowiednim zaangażowaniem i motywacją do pracy.

Wyniki przeciążenia informacyjnego, definiowanego jako zbyt dużo złożonych i różnorodnych informacji napływających naraz i powodujących, że nie można na wszystkie odpowiedzieć prawidłowo, ukazane zostały na rysunku 4.

Jak wynika z analizy wykresu, wyniki poziomu stresu korespondują z odczuwaniem przeciążenia informacyjnego. Im wyższy poziom odczuwanego stresu, tym większe problemy z dobrą organizacją pracy. Można zatem zakładać, zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona, że dla pracowników odczuwających wysoki poziom stresu charakterystyczna jest dezorganizacja działań. Ci zaś, którzy przeżywają niski poziom stresu, są w stanie skutecznie odpowiadać na bodźce z otoczenia.

Podsumowując analizowane zależności, można wysnuć wniosek, że wysoki poziom stresu jest z pewnością niekorzystny z punktu widzenia skuteczności działania pracownika, jednakże jego niski poziom nie musi oznaczać nudy, monotonii czy niskiego zaangażowania w wykonywaną pracę.

W niniejszym artykule wskazano na pozytywne aspekty stresu psychologicznego jako zjawiska wpływającego na rozwój pracowników i ich zaangażowanie w pracę.

Z punktu widzenia ewolucji zwierząt stres jest zjawiskiem koniecznym i pożytecznym. Pozwala na przygotowanie organizmu do obciążenia psychofizycznego. Nie jest możliwe całkowite wykluczenie go z życia jednostki. Niemniej jednak rzadko dostrzega się jego pozytywne aspekty, takie jak: możliwość podnoszenia jakości życia, wzbudzanie motywacji i zaangażowania oraz przeżywanie pozytywnych emocji, takich jak: radość, ekscytacja, podniecenie czy zachwyty.

dr Dorota Molek-Winiarska
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARONSON E., WILSON T., AKERT R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [2] BENABOU R., TIROLE J., *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, „Review of Economic Studies” 2003, vol. 70, no. 244.
- [3] BORKOWSKA S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [4] HARTLEY M., *Dobry stres – przewodnik*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2002.
- [5] HOUKES I., JANSSEN P.M., DE JONGE J., BAKKER A.B., *Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. A Multisample Longitudinal Study*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2003, vol. 76.
- [6] LAZARUS R., FOLKMAN S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- [7] MURDOCK K., *Intrinsic Motivation and Optimal Incentive Contracts*, „Rand Journal of Economics” 2002, vol. 33, no. 4.
- [8] OGIŃSKA-BULIK N., *Stres zawodowy*, Difin, Warszawa 2006.
- [9] SELYE H., *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1979.
- [10] STRELAU J., DOLIŃSKI D., *Psychologia*, GWP, Gdańsk 2008.
- [11] TERELAK J. F., *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1995.
- [12] WEISSINGER E., BANDALOS D.L., *Development, Reliability and Validity of Scale to Measure Intrinsic Motivation in Leisure*, „Journal of Leisure Research” 1995, vol. 27, no. 4.
- [13] WIDERSZAL-BAZYL M., *Wpływ nagród zewnętrznych na motywację wewnętrzną*, „Psychologia Wychowawcza” nr 1/1979.
- [14] ZIMBARDO P.G., RUCH F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1996.

Summary

Psychological stress has two faces. In many situations we tend to avoid excessive stress but stress is necessary for proper psychosomatic development. This paper describes positive aspects of psychological stress (eustress), which encourages employees' involvement in work. The presented research shows eustress as an effective technique for workers motivation.