

Grażyna Bartkowiak

ORCID: 0000-0002-5345-6621

Agnieszka Krugietka

ORCID: 0000-0001-7077-9556

DOI: 10.34866/c2k0-yr51

Doświadczanie stresu wśród oficerów Wojska Polskiego, kadry kierowniczej i osób na specjalistycznych stanowiskach w kontekście ich wieku

Stress among Polish Army officers, management staff and people in specialist positions. Age dependence

Key words: experiencing stress, professional soldiers, managers.

Abstract: The subject of this study is the issue of stress among professional Polish Army officers in confrontation with other people employed in managerial positions. Its aim is to identify differences in the experience of stress, factors co-occurring and factors conditioning the experience of stress depending on age. The article is theoretical and empirical in nature. A total of 102 people from three equal groups of 34 people each participated in the study. The Sense of Stress Questionnaire (KPS) meeting the psychometric requirements was used during the study. As a result of the research, the Polish Army officers participating in the research turned out to be a unique group, significantly different from their colleagues employed in managerial and specialist positions.

Słowa kluczowe: doświadczanie stresu, zawodowi żołnierze, menedżerowie.

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego opracowania jest problematyka stresu wśród zawodowych oficerów WP w konfrontacji z innymi omalże identycznymi grupami wiekowymi, osobami zatrudnionymi na kierowniczych oraz specjalistycznych stanowiskach. Jego celem jest identyfikacja różnic w doświadczaniu stresu, czynników współwystępujących i warunkujących doświadczanie stresu, w kontekście moderującej roli wieku wśród zawodowych oficerów WP, przedstawiciele kadry kierowniczej oraz specjalistów zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W badaniu wzięły udział łącznie 102 osoby z trzech równolicznych grup po 34 osoby każda. W trakcie badania zastosowano spełniający wymagania psychometryczne Kwestionariusz Poczucia Stresu (KPS). W wyniku przeprowadzonych badań, uczestniczący w badaniach oficerowie WP okazali się specyficzną grupą, różniącą się od swoich kolegów, zatrudnionych na kierowniczych jak również specjalistycznych stanowiskach.

Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest problematyka stresu wśród zawodowych oficerów WP w konfrontacji z innymi omalże identycznymi grupami wiekowymi, osobami zatrudnionymi na kierowniczych oraz specjalistycznych stanowiskach. Opracowanie złożone jest z dwóch: części teoretycznej, omawiającej problematykę doświadczania stresu w relacji do wieku, wypalenia zawodowego oraz specyfiki zjawiska stresu wśród zawodowych żołnierzy i pozostałych grup uczestniczących w badaniach, a także metodologiczno-empirycznej, prezentującej warsztat badawczy i uzyskane w wyniku jego zastosowania rezultaty badawcze. Celem artykułu jest identyfikacja różnic w doświadczaniu stresu, czynników współwystępujących i warunkujących doświadczanie stresu, w kontekście moderującej roli wieku wśród zawodowych oficerów WP, przedstawicieli kadry kierowniczej oraz specjalistów zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach. W badaniu wzięły udział łącznie 102 osoby z trzech równolicznych grup po 34 osoby każda. W trakcie badania zastosowano spełniający wymagania psychometryczne Kwestionariusz Poczucia Stresu (KPS). W wyniku przeprowadzonych badań uczestniczący w badaniach oficerowie WP okazali się specyficzną grupą, różniącą się od swoich kolegów, zatrudnionych na kierowniczych, jak również specjalistycznych stanowiskach.

Wiek i specyfika czynników stresogennych

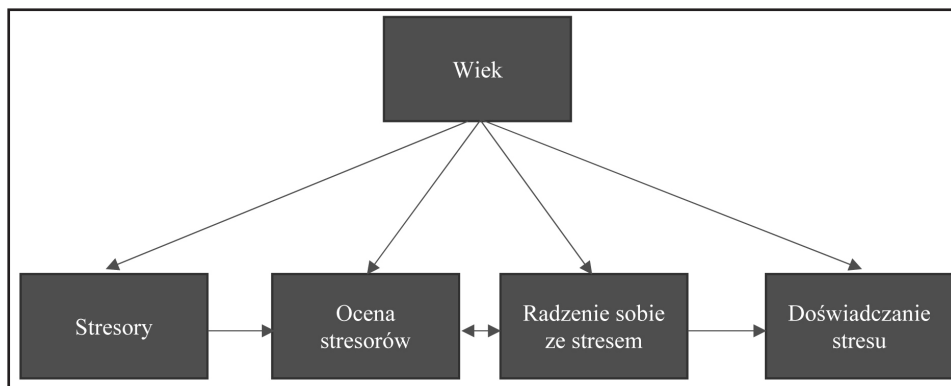
Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że istnieją dowody na to, że wpływ stresu w pracy różni się w zależności od okresu lub etapu życia, w którym się pojawia (Burr i in., 2017; Donders i in. 2012; Payne i Doyal, 2010; Sampaio i Augusto, 2012; Shultz, 2010). Nieco kontrowersji wzbudzają badania przeprowadzone przez Gotz i współpracowników (2018), którzy stwierdzili istnienie niewielkiej, choć statystycznie nieistotnej zależności między wiekiem a doświadczanym stresem, tak że starsi uczestnicy badań okazali się w nieco większym stopniu doświadczać stres. Można więc stwierdzić, że w efekcie przeprowadzonych badań nie ma rezultatów pozwalających wyciągnąć jednoznaczne wnioski odnośnie do tego wpływu w przypadku poszczególnych etapów życia, co zmotywowało autorki niniejszego artykułu do dalszej penetracji podejmowanych zagadnień.

Część teorii, opisanych w literaturze przedmiotu, uwzględnia różnice w wieku zarówno pod względem ilości, jak i jakości czynników stresogennych, związanych z pracą zawodową, przy czym większość z nich dokonuje prognoz na korzyść starszych pracowników. Stosunkowo popularna hipoteza o wzroście satysfakcji z pracy wraz z wiekiem (por. np. Wright i Hamilton, 1978; Drabe, Hauff, Richter, 2014) – prezentowana i weryfikowana w celu wyjaśnienia, że przeciętnie starsi pracownicy wykazują wyższy poziom satysfakcji z pracy niż ich młodszy współpracownicy (Quinn i in., 1974; por. Ng i Feldman, 2010, Sivanathan i inni 2007; Vaillant, 2007) jest przyczyną sformułowania twierdzenia, że zazwyczaj rozwój kariery zależy od wieku, przy założeniu, że praca zawodowa stanowi istotny element poczucia jakości życia

(np. Czapiński, 2009; Mróz, 2011). Oznacza to, że im dłużej pracownicy są zaangażowani w swoją pracę zawodową, tym chętniej i lepiej ją wykonują. W związku z tym można by twierdzić, że pracując dłużej w określonych środowiskach pracy, budując strategię radzenia sobie ze stresem pracownicy o dłuższym stażu spotykają się z mniejszą liczbą czynników stresogennych, związanych z wykonywaną pracą.

Rozważając korzyści wynikające z wieku pracowników, Baltes i Baltes (1990) zaproponowali normatywny model pomyślnego rozwoju w ciągu całego życia zawodowego (*life-span*), teorię selektywnej optymalizacji z kompensacją (SOC), który obejmuje trzy ogólne strategie:

1. selekcję,
2. optymalizację, a także
3. kompensację.



Rys. 1. Model zależności między wiekiem a składnikami stresu zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kooij D.T.A.M., de Lange A.H., Jansen, P.G.W. Kanfer, R. and Dikkers J.S.E. (2011, s. 201).

Kategoria *selekcja* oznacza wybór i skupienie zasobów na tych celach, które wydają się być dla podmiotu najbardziej wartościowe. Kolejna kategoria *optymalizacja* odnosi się do osiągnięcia wyższego poziomu funkcjonowania poprzez rozwój posiadanych kompetencji (np. w formie odpowiednich szkoleń czy zdobycia nowych doświadczeń). Wreszcie, *kompensacja* opisuje strategię minimalizacji strat poprzez inwestowanie środków w inne działania, które przeciwdziałają stratom. Podczas gdy pracownicy mogą stosować *optymalizację* i *kompensację* jako strategie radzenia sobie ze stresem, te same strategie mogą z powodzeniem stosować zarówno w obszarze życia zawodowego i prywatnego, w celu zminimalizowania występowania czynników stresogennych. Może to zostać osiągnięte na przykład poprzez skupienie się na celach rodzinnych, a w konsekwencji poprzez skupienie się np. na takich obowiązkach w ramach swojej pracy, które wiążą się z mniejszą liczbą podróży (np. poprzez prowadzenie projektów wyłącznie lokalnych). Jest oczywistym, że nie każdy zawód lub wykonywana praca daje takie możliwości. Dziedziny zmilitary-

zowane raczej ograniczają takie możliwości (Kaushal, Jalan, 2020). Jednakże wybór jako strategia może przejawiać się w różnicowany sposób. Na przykład jednym ze szczególnych przejawów jest kształtowanie pracy – *job crafting*, które można uznać za skorelowane z wiekiem. Pod pojęciem „job craftingu zawodowego” rozumie się „zmiany fizyczne i poznawcze, jakie jednostki dokonują w zakresie zadań lub granic relacyjnych swojej pracy” (Wrzesniewski i Dutton, 2001, s. 179; Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2013; Bartkowiak, Krugiełka, 2018; Bartkowiak, 2021). Mimo że aktualnie w literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznych badań potwierdzających występowanie tej zależności, można oczekiwać, że kształtowanie pracy może być uzależnione od wieku, ponieważ starsi pracownicy często przywiązują większą wagę do pracy jako znaczącej aktywności w ich życiu (Carstensen, 2006) i mogą mieć większe spektrum (poziom autonomii, wzbogacanie pracy) możliwości jej wykonywania (Kanfer i Ackerman, 2004).

Inne uwarunkowania związane z wiekiem sugerują jednak, że starsi pracownicy mogą doświadczać zwiększonego poziom stresorów związanych z pracą (np. Ghazzi, 2020). Jednym z takich warunków może być dyskryminacja starszych pracowników przez ich młodszych kolegów lub przez politykę organizacyjną. Stereotypy związane z wiekiem są powszechnie spotykane w pracy zawodowej (np. Hedge, 2006; Hess, 2006, s. 381; Bartkowiak, 2016, s. 72, Krugiełka, 2019) i często zawierają negatywne założenia dotyczące możliwości i kompetencji pracowników o dłuższym stażu pracowników. Na przykład starsi pracownicy są postrzegani jako mniej kreatywni (Levin, 1988, Stuard-Hamilton, 2006; Pasupathi, Lockenhoff, 2002), mniej zainteresowani rozwijającą się technologią i mniej odpowiedni do pracy zespołowej (Lyon i Pollard, 1997; Nwachukwu i inni, 2020) ze względu na większe trudności adaptacyjne.

Chociaż strategie zawarte w teorii *selektywnej optymalizacji z kompensacją* (Baltes i Baltes, 1990) mogą umożliwić pracownikom aktywne ograniczenie występowania czynników stresogennych w cyklu ich życia zawodowego i prywatnego, może być również odwrotnie, szczególnie w odniesieniu do strategii selekcji. Pracownicy mogą być w stanie zaangażować się w strategię selekcji w ramach swojej obecnej pracy, a jednocześnie mogą nie mieć takiej możliwości poza swoim miejscem pracy. Jednocześnie badania wykazały, że starsi pracownicy, w porównaniu z młodszymi pracownikami są mniej skłonni do ponownego zatrudnienia po utracie pracy (np. Wanberg i in., 1996). W konsekwencji zamiana firmy na inną w ramach strategii selekcji może być dla pracowników z długim stażem pracy ograniczona.

Podsumowując, różne podejścia teoretyczne tworzą niejednoznaczne prognozy, dotyczące wpływu wieku na czynniki stresogenne w pracy. Podczas gdy większość teorii związanych z wiekiem przewiduje niższy poziom czynników stresogennych w przypadku starszych pracowników, dyskryminacja ze względu na wiek i ograniczenia w zmianie pracy sugerują coś przeciwnego. Obecnie nie są znane żadne badania empiryczne dające jednoznaczną odpowiedź, czy starsi pracownicy mają

do czynienia z większą liczbą, mniejszą liczbą czy nawet taką samą ilością stresorów jak ich młodszy koledzy.

Specyfika stresu w pracy (wśród zawodowych żołnierzy i menedżerów)

Dotychczas zidentyfikowano około czterdzieści potencjalnych czynników stresogennych związanych z pracą. Najczęściej przyjmowanych jest pięć kategorii źródeł stresu:

- czynności składające się na proces pracy i sposób jej zorganizowania,
- sposób umiejscowienia pracownika w procesie produkcyjnym, w tym rodzaj i zakres odpowiedzialności zawodowej,
- przebieg kariery zawodowej pracownika,
- stosunki międzyludzkie,
- klimat organizacyjny, w szczególności styl kierowania zespołami (Piotrowski, 2011, s. 88).

Stres wśród zawodowych żołnierzy

Żołnierze zawodowi (w szczególności w stopniu oficera) są grupą szczególnie narażoną na doświadczanie stresu. Jednym z czynników specyficznych w pracy żołnierza jest fakt, że odbywa się ona w dużo większym rygorze dyscypliny niż ma to miejsce w zawodach cywilnych. Żołnierze należą do tej grupy społecznej, w której cel, normy oraz nakazy są narzucone odgórnie. Niektóre osoby identyfikują się w pełni z celami i formami funkcjonowania, inne popadają w konflikty.

Zamknięta grupa ludzi, nie zawsze posiadających identyczne postawy wobec zróżnicowanych aspektów otoczenia, ma ograniczone szanse na odreagowanie negatywnych emocji. Żołnierz służby zawodowej funkcjonuje w instytucji, w której dominującym stylem zarządzania jest styl dyrektywny. Wyniki badań własnych na innej grupie mundurowej ujawniły, że dla satysfakcji z pracy najważniejsza w klimacie organizacyjnym jest relacja z bezpośrednim przełożonym (Piotrowski, 2011, s. 88).

W wojsku dyscyplina stanowi o efektywności działania. Bez względu na sposób kształtowania się dyscypliny kluczowe są w niej zawsze dwa elementy służące jej umacnianiu: kara i nagroda (Adamczyk, 1998, s. 37). Jednocześnie dyscyplina wojskowa w połączeniu z wieloma innymi czynnikami, takimi jak: przeciążenie psychologiczne, ekspozycja na stresory traumatyczne może być źródłem stresu zawodowego.

Z drugiej strony nie bez znaczenia są pozytywne doświadczenia, dotyczące uprzedniego radzenia sobie z trudnościami i odpowiednia ich narracja, sprzyjająca zachowaniu w miarę wysokiej samoceny (Bartkowiak, 2016). Szczególnie istotne, z punktu widzenia transakcyjnej teorii stresu jest posiadanie w swoim życiu pozytywnych doświadczeń w zakresie radzenia sobie ze stresem i sytuacją trudną (Lazarus, 1966; Hobfoll, 1989, 2006 za: Heszen, Sęk, 2010). Służba wojskowa jest rodzajem zaangażowania zawodowego, które jest w szczególny sposób ekspozowane na sytuacje

stresowe. Zdaniem Kanarskiego i Rokickiego do głównych przyczyn stresu zawodowego żołnierzy zaliczyć należy:

- fizyczne i organizacyjne warunki pracy (tempo, wydłużony czas pracy, nadmiar zadań, brak wyposażenia);
- rola zawodowa (niejasność celów, nadmierne lub sprzeczne wymagania, trudność z pogodzeniem roli zawodowej i obowiązków rodzinnych);
- odpowiedzialność za podwładnych;
- relacje interpersonalne (niski poziom delegowania uprawnień, niewystarczające wsparcie przełożonych);
- klimat służby (ograniczenie inicjatyw, mały poziom partycypacji w podejmowaniu decyzji, nieadekwatna ocena działalności służbowej);
- warunki rozwoju osobistego oraz pewności zatrudnienia (zbyt szybki lub zbyt wolny rozwój zawodowy, niepewność przyszłości, brak perspektyw rozwoju) (za: Maciejewski, Wolska-Zogata, 2004, s. 34).

Najczęściej czynniki te nie występują pojedynczo, lecz stanowią kompleks przyczyn o zróżnicowanym nasileniu i określonej, zmiennej dynamice ich oddziaływania.

Z kolei z badań przeprowadzonych przez Gąsiorowską i Griffina wynika, że zarówno w grupie podoficerów, jak i oficerów najczęstszymi czynnikami wywołującymi stres są:

- obawa przed utratą stanowiska i pracy,
- odpowiedzialność za podwładnych,
- nadmiar zadań,
- oraz ciągła dyspozycyjność (Gąsiorowska, 2006, s. 362; Griffin, 2010).

Stres w pracy menedżera

Radzenie sobie ze stresem jest szczególnie istotną charakterystyką i wymaganiem związanym z pracą na stanowisku kierowniczym. Praca ta wymaga takich kompetencji społecznych jak komunikowanie się, współpraca w zespołach, rozwiązywanie problemów, konieczność ustawicznego uczenia się (np. Łaguna i inni, 2011).

W pracę na kierowniczym stanowisku wpisane są liczne stresory, tj. odpowiedzialność za podległy zespół i osiągnięte wyniki, presja czasu, wielość i różnorodność zadań, podejmowanie kluczowych decyzji przy ograniczonym zasobie informacji, przeciążenie pracą, konflikt ról, w tym konflikt praca–dom (np. Bartkowiak, 2009; Ogińska-Bulik, 2006; Syper-Jędrzejak, 2014). Szczególną rolę odgrywa w niej presja czasowa w kontekście określonej charakterystyki pracy (Karasek, 1979), jak również konieczność wywierania wpływu na inne osoby (np. Lam i inni, 2002).

Metoda badań

Poznanie specyfiki funkcjonowania żołnierzy zawodowych w warunkach stresu staje się bardziej zauważalne, jeśli dokonamy porównania ich zachowania z zachowaniem innych grup zawodowych. Można oczekiwać, że wybór przedstawicieli

odmiennych zawodów umożliwi uchwycenie zróżnicowania wzajemnych relacji badanych zmiennych). W badaniu obok oficerów WP wzięli udział przedstawiciele kadry kierowniczej z grup homogenicznych pod względem wieku. Także inne zmienne: ich poziom wykształcenia osób badanych (wszyscy posiadali wyższe wykształcenie) oraz parytet płci (w każdej grupie były dwie kobiety) pozostawały identyczne.

Przeprowadzone rozważania pozwoliły na sformułowanie następującego problemu i hipotezy badawczej:

Problem badawczy

Jak kształtuje się poziom doświadczania stresu (KPS) u badanych oficerów, kadry kierowniczej i pracowników na samodzielnych stanowiskach we wzajemnej relacji. Czy istnieje rozbieżność między poziomem doświadczania stresu między grupą badanych oficerów, przedstawicielami kadry kierowniczej i samodzielnymi pracownikami?

Hipoteza badawcza:

Istnieją różnice pod względem poziomu doświadczania stresu w poszczególnych grupach zawodowych osób uczestniczących w badaniach.

Narzędzia badawcze wykorzystane w postępowaniu badawczym

Kwestionariusz Poczucia Stresu (KPS)

Kwestionariusz został skonstruowany w oparciu o założenia teoretyczne, zakładające zasadność badania wielowymiarowej struktury doświadczeń stresowych. Analiza koncepcji teoretycznych, a także doświadczeń praktycznych pozwoliła autorom podręcznika skoncentrować się na trzech zasadniczych obszarach stresu (Plopa, Makarowski, 2010, s. 62):

- Doświadczanie napięcia emocjonalnego.
- Stres intrapsychoiczny (wynikający z konfrontacji z samym sobą).
- Stres zewnętrzny (wynikający z konfrontacji jednostki z obciążeniami dostrzeganymi w świecie społecznym, zewnętrznym).

Charakterystyka osób badanych

Tabela 1. Wiek badanych – statystyki opisowe

	Oficerowie	Kadra kierownicza	Samodzielni pracownicy
Średnia	36,0971	36,1062	35,8,72
Mediana	36	35	33
Dominanta	29	30	28
Odchylenie standardowe	5,55633	6,22113	5,00237
Minimum	24	25	23
Maksimum	43	48	41

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Porównania wielokrotne między różnicującym grupy odczuwaniem stresu – Test Dunnetta T3

Zmienna zależna	(I) Grupa	(J) Grupa	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	Istotność	95% przedział ufności	
						Dolna granica	Górna granica
Stres intrapsychiczny	Oficerowie	Kadra kierownicza	-2,38571*	,96480	,047	-4,7469	-,0245
		Samodzielni pracownicy	-,94118	,76864	,532	-2,8291	,9467
	Kadra kierownicza	Oficerowie	2,38571*	,96480	,047	,0245	4,7469
		Samodzielni pracownicy	1,44454	,84138	,248	-,6250	3,5140
	Samodzielni pracownicy	Oficerowie	,94118	,76864	,532	-,9467	2,8291
		Kadra kierownicza	-1,44454	,84138	,248	-3,5140	,6250

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05.

Źródło : opracowanie własne.

Uzyskane dane pozwoliły zaobserwować różnice w zakresie doświadczania intrapsychicznego stresu między grupą oficerów i przedstawicieli kadry kierowniczej. Tak więc oficerowie w bardziej ograniczonym stopniu doświadczają stresu niż kadra kierownicza. Oznaczać to może, że mają w większym stopniu skonsolidowany system wartości, wyższy poziom poczucia sensu wykonywanej pracy.

Ponadto można oczekiwać, że oficerowie stosują określone strategie obniżające doświadczanie stresu. Jako osoby o dłuższym doświadczeniu zawodowym i pewnej autonomii w pracy mogą oni mieć w większym stopniu możliwość kształtowania sobie wykonywanej pracy (*job crafting*) zarówno w aspekcie strukturalnym, tj. pewnego modyfikowania zdań zawodowych i sposobu ich wykonywania, jak i relacyjnym poprzez budowanie współpracy w zespołach, w taki sposób, że wykonuje je osoba najlepiej do tego przygotowana. Z tego względu z uwagi na swoje doświadczenie zawodowe mogą oni *stosować strategię selektywnej optymalizacji z kompensacją*. Strategia ta podobnie jak *job crafting* sprowadza się do pewnej selekcji i optymalizacji wykonywanych zadań, dostosowywania ich do osobistych kompetencji i preferencji oraz o ile jest to możliwe, kompensowania, tj. zastępowania jednych aktywności drugimi. Z drugiej strony, kontrowersje budzi fakt istnienia rozbieżności w zakresie doświadczania stresu w porównaniu do przedstawicieli kadry kierowniczej, którzy z racji zajmowanych stanowisk wydają się zachowywać większą autonomię w pracy, umożliwiającą stosowanie wspomnianych strategii. Być może w przypadku uczestniczących w badaniu oficerów krytyczny jest fakt wyboru zawodu lub procedury selekcji, które sprawiają, że z uwagi na wprowadzone wymagania do

zawodu żołnierza trafiają, a później stopień oficera otrzymują osoby w mniejszym stopniu niż pozostałe doświadczające stres.

Podsumowanie, wnioski oraz dyskusja wyników

Uzyskane wyniki badań potwierdziły hipotezę o: *istnieniu różnic pod względem poziomu doświadczania stresu w poszczególnych grupach zawodowych osób uczestniczących w badaniach.*

W wyniku uzyskanych danych stwierdzono, że zróżnicowane zawodowo grupy osób różnią się między sobą pod względem doświadczanego stresu. Stan ten mógł być spowodowany zarówno uwarunkowaniami osobowościowymi w przypadku grupy oficerów WP, ujawnionymi w procedurze rekrutacyjno-selekcyjnej, jak i doświadczeniem zawodowym umożliwiającym poznanie szerokiego repertuaru dostępnych indywidualnie strategii ograniczających doświadczanie stresu, a następnie dokonania określonego ich wyboru. Niższy poziom doświadczenia stresu w grupie oficerów, w porównaniu z przedstawicielami kadry kierowniczej i samodzielnych pracowników, może też wynikać z korzystnego wpływu organizowanych szkoleń.

We wszystkich badanych grupach łącznie o poziomie doświadczania stresu można wnioskować na podstawie preferencji zadaniowego stylu radzenia sobie ze stresem, wieku oraz wyczerpania i braku zaangażowania w relacje z klientami jako skal mierzących wyczerpanie zawodowe.

Przeprowadzone badania wskazały na szereg różnic w zakresie stylów radzenia sobie w sytuacjach stresowych, wybranych aspektów wypalenia zawodowego, odczuwania stresu, a także wymiarów osobowości, jako czynników współwystępujących z doświadczaniem stresu w wybranych do badania grupach zawodowych. W rezultacie przeprowadzonych badań udało się zbudować modele regresji krokowej dla poszczególnych zmiennych, pozwalających ustalić predykcyjną wartość wybranych kombinacji czynników, w tym wieku, związanych z doświadczaniem stresu.

Uzyskane dane potwierdziły wyniki wcześniej przeprowadzonych badań. Konfrontacja danych z wcześniej przeprowadzonymi i uzyskanymi wynikami badań pozwala utrzymać prawdziwość twierdzenia, że wpływ stresu w pracy na funkcjonowanie pracowników różni się w zależności od okresu lub etapu życia, w którym się pojawia (Burr i in. 2017; Donders i in., 2012; Payne i Doyal, 2010; Sampaio i Augusto, 2012; Shultz, 2010).

W efekcie przeprowadzonych badań potwierdzono rolę wieku i związanego z nim dłuższego stażu pracy jako czynnika pozwalającego przewidzieć doświadczanie stresu w grupie oficerów, a w ujęciu łącznym w stosunku do wszystkich uczestniczących w badaniu osób.

Otrzymane rezultaty badawcze, w relacji do wcześniej przeprowadzonych badań, dotyczą także doświadczania stresu i jego związku z wypaleniem zawodowym.

Soares wraz ze współpracownikami (2007) do czynników, które mogą łagodzić wpływ stresu w pracy na wypalenie zawodowe i dobre samopoczucie, zaliczył dane demograficzne, w szczególności wiek, osobowość, poczucie własnej skuteczności i style radzenia sobie ze stresem.

Także zdaniem innych badaczy przeświadczenie o własnej skuteczności i stosowanie pozytywnych strategii radzenia sobie, obniżających doświadczanie stresu może pomóc zmniejszyć nie tylko poziom stresu, ale pociąga za sobą niższe wypalenie zawodowe (Gamm i inni, 2016; Pignata i inni, 2016; Von Vyk i inni, 2010; Wu i inni, 2012).

Odnosząc powyższe ustalenia do przeprowadzonych badań, które wykazały niższy poziom doświadczania stresu w grupie badanych oficerów WP o dłuższym stażu, można oczekiwać, że być może wraz z wzrostem stażu i doświadczenia zawodowego oficerowie w większym stopniu byli skłonni zastosować określone strategie pierwotne i wtórne lub jednocześnie jedno i drugie jako instrument osłabiania doświadczania stresu i w konsekwencji niższego wypalenia zawodowego. W ich przypadku niezależnie od tego, że pracują w dziedzinie zmilitaryzowanej chodziłoby więc zarówno o modyfikację warunków pracy, selekcję własnej aktywności w takim stopniu jak jest ona możliwa i optymalizację pracy (poprzez zdobywanie nowych kompetencji w trakcie szkoleń i nabywanie doświadczenia, rozpoznanie własnych mocnych stron) oraz wynikające z niej podejmowanie się aktywności, która ma w pewnym stopniu charakter autonomiczny, ale jednocześnie kompensacyjny. Tak przeprowadzona interpretacja stanowi jednocześnie konfirmację strategii radzenia sobie ze stresem w ramach *teorii selekcji i optymalizacji z kompensacją* zaproponowanej przez Balesów (Bales, Bales, 1990), jak również kształtowania pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001, s. 179; Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2013, Bartkowiak Krugiełka, 2018; Bartkowiak, 2021), a także teorii kontroli pierwotnej.

Ponadto w przeciwieństwie do utrzymujących się w świadomości społecznej stereotypów dotyczących istnienia „swoistej równi pochyłej” sprawiającej, że pracownicy o dłuższym stażu pracy i wieku powyżej 40 roku życia są postrzegani jako mniej kreatywni niż ich młodsi koledzy o większych niekiedy nazbyt wygórowanych oczekiwaniach, generujący większe problemy w relacjach, mniej wartościowi jako pracownicy (por. np. Krugiełka, 2019; Nwachukwu, 2020) uzyskane dane nie potwierdzają tak arbitralnie generowanych, nieuzasadnionych ocen, uznających, że jedynie w zakładach pracy należy promować głównie młodych pracowników. W tej sytuacji wcześniejsze uzyskanie praw emerytalnych przez służby mundurowe należałoby traktować raczej jako gratyfikację za pracę obciążoną wysokim poziomem stresu w porównaniu z przedstawicielami innych zawodów niż przejaw ograniczonych możliwości pracowników po 45 roku życia.

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować następujące wnioski o charakterze aplikacyjnym na poziomie poszczególnych organizacji i systemowym:

1. Istnieje potrzeba prowadzenia badań i ustawicznej weryfikacji poziomu doświadczania stresu w zróżnicowanych grupach zawodowych i wiekowych, a w szczególności zawodach o podwyższonym poziomie ryzyka wystąpienia stresu.
2. Badania te powinny prowadzić do rozpoznania subiektywnych przyczyn stresu u poszczególnych pracowników i całych grup zawodowych.
3. Wskazane byłoby organizowanie szkoleń podnoszących poziom indywidualnych zasobów warunkujących doświadczanie stresu (kompetencje profesjonalne, społeczne i prężności w sytuacji stresowej) w poszczególnych grupach wiekowych, pozwalających ograniczać doświadczanie stresu zgodnie z zaprezentowanymi wcześniej strategiami (strategia selekcji i optymalizacji z kompensacją, kształtowania pracy (*job crafting*), strategie zewnętrzne; wtórne, wewnętrzne).
4. Należałoby dążyć do rozpoznania organizacyjnych źródeł stresu i podjęcia określonej interwencji organizacyjnej.
5. Dobrze byłoby promować osiągnięcia zawodowe osób o dłuższym stażu zawodowym, aby przeciwdziałać ewentualnej często zawoalowanej formie dyskryminacji bardziej zaawansowanych wiekowo pracowników.
6. Uwzględniając osobowościowe uwarunkowania doświadczania stresu, w zawodach o podwyższonym ryzyku stresu należy szczególną wagę przykładać do procedury rekrutacji i selekcji.

Zaprezentowane badania nie są wolne od ograniczeń. Do jednych z nich należy liczebność próby badawczej, obejmującej łącznie 102 osoby, a także niezbyt zróżnicowana dywersyfikacja wiekowa osób badanych. Sytuacja ta spowodowała, że zaobserwowana rozbieżność wiekowa zamykała się w przedziale średnio ok. 20 lat (najmłodsza osoba liczyła 23 lata, a najstarsza 48 lat). Z tego względu, zdaniem autorów artykułu, dobrze byłoby zrealizowany paradygmat badawczy powtórzyć na bardziej licznej grupie badawczej, w większym stopniu zróżnicowanej pod względem wieku i grup zawodowych. Ponadto rozpoznanie preferencji stosowanej strategii ograniczania doświadczania stresu wymagałoby zaplanowania jakościowych badań pozwalających dokonać identyfikacji czynników warunkujących wybór określonej strategii w ramach poszczególnych grup zawodowych, a w szczególności grup o większym poziomie ryzyka doświadczania stresu.

Bibliografia:

1. Adamczyk A. (1998), *Wybrane problemy negatywnych zachowań żołnierzy w czasie pełnienia zasadniczej służby wojskowej*. Wyd. WAT, Warszawa.
2. Baltes, P.B. and Baltes, M.M. (1990), *Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation*, in: Baltes P.B. and Baltes M.M. (Eds), *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 1–34.
3. Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
4. Bartkowiak G. (2016), *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Toruń–Warszawa.

5. Bartkowiak G. (2021), *Kształtowanie podmiotowości pracy – perspektywa pedagogiki pracy i psychologii organizacji*. Wyd. Akademii Marynarki Wojennej, w druku.
6. Bartkowiak G., Krugielka A. (2018), *Job crafting wstód polskich przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej. Przejawy i uwarunkowania. Zasoby ludzkie – najmocniejszy potencjał organizacji. Sukces organizacji, część 2, Zarządzanie i Finanse*, vol. 16, nr 1, s. 19–34.
7. Berg J.M., Dutton J.E., & Wrześniewski A. (2013), *Job crafting and meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 81–104.
8. Burr H., Pohrt A., Rugulies R., Holtermann A., Hasselhorn HM. (2017), *Does age modify the association between physical work demands and deterioration of self-rated general health?* Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 43(3):241–249.
9. Carstensen L.L. (2006), *The influence of a sense of time on human development*, Science, Vol. 312 No. 5782, pp. 1913–1915.
10. Czapiński J. (2009), *Indywidualna jakość życia Polaków*, [w:] J. Czapiński, T. Panek (red.) *Diagnoza społeczna 2009*, (2010) Rada Monitoringu Społecznego, s. 151–240.
11. Debus M.E., Fritz Ch., Philipp M. (2019), *A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role*, Journal of Business and Psychology, 34:637–655, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9604-3>.
12. Donders N.C., Bos J.T., van der Velden K., Van Der Gulden J.W. (2012), *Age differences in the associations between sick leave and aspects of health, psychosocial workload and family life: a cross-sectional study*. BMJ Open. 31 July 2 (4): e000960. doi: 10.1136/bmjopen-2012-000960.
13. Gam J., Kim G., Jeon Y. (2016), *Influences of art therapists' self-efficacy and stress coping strategies on burnout*. Arts in Psychotherapy, 47, pp. 1–8.
14. Gąsiorowska A. (2006), *Specyfika stresu zawodowego i strategie radzenia sobie ze stresem wśród podoficerów*, [w:] Maciejewski J. (red.), *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*. Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
15. Ghezzi V., Probst T.M., Petitta L., Campa V., Ronchetti M. et al. (2020), *The Interplay among Age and Employment Status on the Perceptions of Psychosocial Risk Factors at Work*, Journal of Environmental Research on Public Health 2020 May; 17(10): 3611.
16. Götz S., Hoven H., Müller A., Dragano N., Wahrendorf M. (2018), *Age differences in the association between stressful work and sickness absence among full-time employed workers: evidence from the German socio-economic panel*, International "Archives of Occupational and Environmental Health". 2018; 91(4): 479–496. doi: 10.1007/s00420-018-1298-3 PMID: 29487994.
17. Griffin J. (2010), *The Army National Guard in OIF/OEF: Relationships among combat exposure, postdeployment stressors, social support, and risk behaviors*, Journal of Applied and Preventive Psychology, 14 (1-4), 86-94, <https://doi.org/10.1016/j.appsy.2011.11.003>.
18. Hess T. (2006), *Attitudes toward Aging and Their Effect on Behavior*, [w:] J.F. Birren, W.K. Schaie P.R. Ables, M. Gatz, T.A. Salhouse (red.), *Psychology of Aging*, London, Academic Press, pp. 379-406.
19. Heszen-Niejodek I., Sęk H. (2010), *Psychologia zdrowia*, PWN, Warszawa.
20. Hobfoll S.E. (1989), *Conservation of resources: A new attempt of conceptualizing stress*. American Psychologist, nr 44.
21. Hobfoll S.E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

22. Kanfer, R. and Ackerman, P. (2004), *Aging, adult development, and work motivation*, Academy of Management Review, Vol. 29 No. 3, pp. 440-458.
23. Karasek, R. (1979), *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285–306. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
24. Kaushal S.L., Jalan S. (2020), *Occupational Stress in Himachal Pradesh Police Constabulary*, Journal of Management and Public Policy; New Delhi Vol. 11, Iss. 2, (Jun) p. 28–37.
25. Kooij D.T.A.M., de Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R. and Dikkers J.S.E. (2011), *Age and work-related motives: results of a meta-analysis*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 32 No. 2, pp. 197–225.
26. Krugielka A. (2019), *Modelowanie CSR w odniesieniu do klienta wewnętrznego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
27. Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens Ch. (2011), *M-Astra. Metoda pomiaru kompetencji menedżerów małych i średnich firm*, Lublin.
28. Lam S.S. K., Chen X. P., & Schaubroeck J. (2002), *Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy*. Academy of Management Journal, 45, 905–914. <https://doi.org/10.2307/30693>.
29. Levin, W.C. (1988), *Age stereotyping: college student evaluations*, Research on Aging, Vol. 10 No. 1, pp. 134–148.
30. Lyon P. and Pollard D. (1997), *Perceptions of the older employee: is anything really changing?*, Personnel Review, Vol. 26 No. 4, pp. 245–257.
31. Maciejewski J., Wolska-Zogata I. (2004), *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji*. Studium Socjologiczne. Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
32. Mróz B. (2011), *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla. Uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
33. Ng T.W.H. and Feldman D.C. (2010), *The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis*, Personnel Psychology, Vol. 63, pp. 677–718.
34. Nwachukwu I., Nkire N., Shalaby R., Hrabok M., Vuong W., Gusnowski A., Surood S., Urichuk L., Greenshaw A.J., Vincent IO A. (2020), *COVID-19 Pandemic: Age-Related Differences in Measures of Stress, Anxiety and Depression in Canada*.
35. Ogińska-Bulik N. (2006), *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych, Źródła, Konsekwencje, Zapobieganie*, Difin, Warszawa.
36. Pasupti M., Lockenhoff C.E. (2002), *Ageist behavior*, [w:] T.D. Nelson (red.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older person*, Cambridge MA: MIT Press, pp. 201–246.
37. Pignata S., Winefield A.H., Provis C., Boyd C.M. (2016), *Awareness of stress-reduction interventions on work attitudes: The impact of tenure and staff group in Australian universities*. *Frontiers in Psychology*, 7, 125. 7, Doi: 10.3389 / fpsyg.2016.01225.
38. Piotrowski A., (2011), *Zmienne psychospołeczne charakteryzujące funkcjonariuszy Służby Więziennej rozważających rezygnację z pracy*, [w:] Maciejewski J., Liberadzki M. (red.), *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław.
39. Quinn R.P., Staines G.L. and McCullough M. (1974), *Job satisfaction: is there a trend?*, Working Paper No. 30, Manpower Research Monograph, US Department of Labor, Washington, DC.
40. Sampaio R.F., Augusto V.G. (2012), *Aging and work: a challenge for the rehabilitation schedule*. Brazilian Journal of Physical Therapy; 16(2):94–101.
41. Shivanathan N., Arnold K.A., Turner N., Barling J. (2007), *Jak być liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph, *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN Warszawa.

42. Shultz K.S. (2010), *Age differences in the demand-control model of work stress: an examination of data from 15 European countries*. Journal of Applied Gerontology; 29(1):21. doi: 10.1177/0733464809334286.
43. Soares J.J.F., Grossi G., Sundin Ö. (2007), *Burnout among women: Associations with demographic/socio-economic, work, life-style, and health factors*. Archives of Women's Mental Health, 10, pp. 61–71.
44. Stuart-Hamilton I. (2006), *Psychologia starzenia się*, Poznań, Zysk i S-ka.
45. Syper-Jędrzejak M. (2014), *Strategie radzenia sobie ze stresem w pracy menedżera*, Humanizacja Pracy, nr 4.
46. Vaillant G.E. (2007), *Pozytywne starzenie się*: P.A. Linley, S. Joseph, *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN Warszawa.
47. Van Wyk B.E., Pillay-van-Wyk V. (2010), *Preventive staff-support interventions for health workers*. Cochrane Database Systematic Review, 3, CD003541.
48. Walczyna A. (2016), *Stres w pracy – wyzwanie w kształceniu przyszłych przedsiębiorców i menedżerów*, Edukacja – Technika – Informatyka” nr 2/16 www.eti.rzeszow.pl DOI: 10.15584/eti.2016.2.39.
49. Wanberg C.R., Watt J.D. and Rumsey D.J. (1996), *Individuals without jobs: an empirical study of job-seeking behavior and reemployment*, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, pp. 76–87.
50. Wright J.D. and Hamilton R.F. (1978), *Work satisfaction and age: some evidence for the job change hypothesis*, Social Forces, Vol. 56 No. 4, pp. 1140–1158.
51. Wrzesniewski A. and Dutton J.E. (2001), *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, Academy of Management Journal, Vol. 26 No. 2, pp. 179–201.
52. Wu S., Li H., Zhu W., Lin S., Chai W., Wang X. (2012), *Effect of work stressors, personal strain, and coping resources on burnout in Chinese medical professionals: A structural equation model*. Industrial Health, 50, pp. 279–287.

dr hab. Grażyna Bartkowiak, prof. AMW – Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte

dr Agnieszka Krugielka – Politechnika Poznańska