

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Katarzyna Magdalena Rozbejko*

4.7

Strategie radzenia sobie ze stresem na przykładzie menedżerów sektora bankowego

Streszczenie

Menedżerowie są osobami funkcjonującymi w stałych warunkach stresogennych, co może być przyczyną ich mniejszej efektywności zawodowej oraz problemów zdrowotnych. Stres w miejscu pracy generuje wysokie koszty zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, dlatego wykorzystanie strategii radzenia sobie ze stresem jako czynnika zmniejszającego stres w miejscu pracy stanowi istotne wyzwanie wśród współczesnych menedżerów. Pracownicy sektora bankowego ze względu na specyfikę działalności są w sposób szczególnie narażeni na występowanie stresu w miejscu pracy. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym.

Słowa kluczowe: strategie radzenia sobie ze stresem, menedżer, sektor bankowy

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-4861-7494

Coping Strategies Based on the Example of Banking Sector Managers

Abstract

Managers are people functioning in constant stress conditions, which may be the reason for their lower professional efficiency and health problems. Stress in the workplace generates high costs from both the employer's and employee's point of view, therefore the use of stress management strategies as a factor reducing stress in the workplace is a significant challenge among modern managers. Employees of the banking sector, due to the specifics of their operations, are particularly exposed to stress in the workplace. The purpose of this article is to identify stress management strategies among managers working in the banking sector.

Keywords: stress management strategies, manager, banking sector

Wprowadzenie

W ostatnich latach zauważa się znaczny wzrost liczby światowych badań nad stresem w miejscu pracy w sektorach związanych z koniecznością podejmowania decyzji. Badania te obejmują m.in. predyspozycje menedżerów, jak i podległych im pracowników, do działania w warunkach stresu, presji otoczenia, czasu i odpowiedzialności decyzyjnej. Ponadto coraz częściej poszukuje się istotnych czynników w indywidualnej percepcji stresu w miejscu pracy, jak i jego źródeł w odniesieniu do skuteczności pracy.

Wielokrotnie wykazano, że przewlekły stres jest genezą kosztów zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Niektóre państwa Unii Europejskiej świadomie walczą z tym niekorzystnym zjawiskiem, wprowadzając obligatoryjne zmiany w prawie. Niestety w Polsce, pomimo alarmujących danych statystycznych, niwelowanie stresu w miejscu pracy jest jedynie moralnym obowiązkiem. Należałoby podkreślić, że w zawodach wymagających pracy z ludźmi, podejmowania decyzji związanych z dużą odpowiedzialnością, w tym pracy menedżerów, ryzyko występowania wysokiego poziomu stresu jest szczególnie duże. W takiej sytuacji znaczenia nabierają strategie radzenia sobie ze stresem, które bezpośrednio przyczyniają się do niwelowania stresu w miejscu pracy.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym. Do analizy strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów zastosowano metodykę Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS).

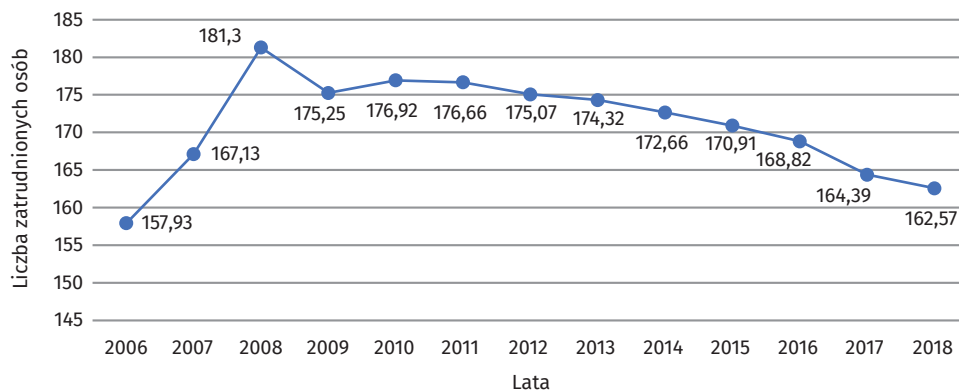
Menedżerowie sektora bankowego w Polsce

Proces rozwoju sektora bankowego w Polsce ma charakter dynamiczny. Wiąże się przede wszystkim z transformacją całej gospodarki, której towarzyszą również zmiany kulturowe. Od czasu kryzysu w 2008 r. sektor bankowy podlega ciągłym regulacjom. Problem percepcji regulacji i implementacji do praktyki funkcjonowania banków łączy się zawsze z aspektami kulturowymi organizacji, znaczenie mają tu zachowania menedżerów bankowych i ich decyzyjność. Pracowanie pod presją dużej konkurencji, nieustające zmiany technologiczne, narastająca liczba regulacji bezpośrednio przekłada się na występowanie stresu w miejscu pracy menedżerów bankowych¹.

Niełatwa sytuacja sektora bankowego przekłada się na poziom zatrudnienia w bankowości, gdzie od 2008 do 2018 r. zmniejszyło się ono o ponad 15 tys. pracowników (rysunek 4.7.1).

Rysunek 4.7.1.

Poziom zatrudnienia w bankowości w latach 2006–2018 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym na koniec roku 2006–2018*, za: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Banki-sie-kurcza-zatrudnienie-nizsze-niz-przed-dekada-7677440.html> (dostęp: 8.11.2019).

Z danych Banku Światowego wynika, że na koniec 2017 r. (są to najnowsze dane dla Polski) na 100 tys. mieszkańców przypadało 29 placówek. Patrząc na kraje Europy Zachodniej, które od kilku lat prowadzą redukcje placówek bankowych, można dojść do

¹ S. Kasiewicz, L. Kurkliński, *Wyzwania rynkowe, regulacyjne i technologiczne w kontekście przemian kulturowych w polskiej bankowości*, w: *Banki w nowym otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym*, E. Miklaszewska (red.), Poltext, Warszawa 2019, s. 31–47.

wniosku, że to jeszcze nie koniec redukcji zatrudnienia w tym sektorze w Polsce. W Danii na 100 tys. mieszkańców przypadało w 2017 r. 20 placówek, w Szwecji 16, w Niemczech 13, a w Holandii 12². Dzieje się tak m.in. ze względu na rozwój technologii oraz zdalnych kanałów sprzedaży, jednak niezależne badania wskazują, że pracownicy banków czują się przeciążeni zadaniami. Zmniejsza się liczba zatrudnionych osób w sektorze bankowym i wciąż brakuje chętnych do pracy mimo wysokiego wynagrodzenia, co pokazuje skalę stresogennych warunków pracy w tym sektorze.

Według czwartej edycji badań „Jak się pracuje w bankach” przeprowadzonych wśród 1764 respondentów zatrudnionych w polskich bankach w 2019 r. co trzeci porzucający pracę w banku wskazuje, że najważniejszym powodem trudnej decyzji było nadmierne obciążenie obowiązkami. Co czwarty respondent podaje stres w miejscu pracy jako przyczynę odejścia z sektora bankowego³.

Instytut Medycyny Pracy przedstawił kompleksowy raport odnoszący się do sytuacji sektora bankowego w Polsce. W ramach projektu badawczego „Wpływ poprawy psychospołecznych warunków pracy na ograniczenie kosztów ekonomicznych w firmach przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne – projekt badawczy” m.in. wytypowano branże charakteryzujące się największą stresogennością pracy. Najwyższą stresogenność cech pracy odnotowano w branży bankowej. Badania pokazały, że znaczna część pracowników korzysta lub zamierza skorzystać z usług lekarzy i psychologów w zakresie radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy⁴.

Badania przeprowadzone przez M.M. Gulewicz potwierdzają przeciążenie pracą w sektorze bankowym, zwłaszcza wśród kadry menedżerskiej. Co drugi respondent odczuwa przeciążenie pracą, a jego czas pracy jest dłuższy niż 40 godz. tygodniowo. Ponadto pracownicy sektora bankowego wykonują pracę w nietypowych porach dnia – 66,2% pracuje w domu, w tym 80,1% z nich wieczorem i w nocy, 51% respondentów deklaruje, że z powodu nadmiernych obowiązków pracują w dni wolne oraz podczas choroby⁵.

Natłok obowiązków menedżerów pracujących w bankach nie sprzyja redukcji stresu w miejscu ich pracy. Kierownicy banków są odpowiedzialni m.in. za realizację planu sprzedaży, przestrzeganie procedur obowiązujących w bankowości detalicznej i dotyczących bezpieczeństwa operacyjnego (przy czym warto podkreślić, że procedury ulegają nieustannym zmianom), rekrutację, szkolenia, kierowanie i motywowanie podległego

² W. Boczoń, *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – IV kw. 2018*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iv-kw-2018-441959> (dostęp: 8.11.2019).

³ M. Kisiel, „Zwijająca się branża”? *Podsumowujemy badanie bankowców*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-sie-pracuje-w-bankach-Edycja-IV-2019-r-Raport-Bankier-pl-7711513.html> (dostęp: 8.11.2019).

⁴ M. Warchoł, A. Bujara, *Stresogenność w pracy i skutki społeczne stresu występującego wśród pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym*, CIOP-PIB, 2014.

⁵ M.M. Gulewicz, *Kształtowanie równowagi praca–życie pozazawodowe w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2019, s. 100–204.

zespołu, współpracę z działem ryzyka, zajmującym się opiniowaniem wnioskowanego finansowania, zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klientów, bezpośredni kontakt i obsługę kluczowych klientów (obowiązki wymienione przez menedżera banku BNP Paribas podczas wywiadu telefonicznego przeprowadzonego 8.11.2019).

Strategie radzenia sobie ze stresem według N.S. Endlera i J.D.A. Parkera

N.S. Endler i J.D.A. Parker są autorami koncepcji strategii radzenia sobie ze stresem, wywodzącej się z teorii stresu R.S. Lazarusa i S. Folkman. Zdaniem autorów strategii radzenia sobie to charakterystyczne, typowe dla danej jednostki sposoby radzenia sobie w trudnych, stresujących sytuacjach. Można wyróżnić trzy ich rodzaje – strategie skoncentrowane na: zadaniu, emocjach, unikaniu⁶. Autorzy odróżniają radzenie sobie ze stresem od mechanizmów obronnych. Kryterium rozróżnienia jest udział świadomości, gdyż, jak podkreślają, radzenie sobie ze stresem to działanie świadome⁷. J. Strelau i jego współpracownicy dokonali adaptacji polskiej wersji Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (*Coping Inventory for Stressful Situations* – CISS) N.S. Endlera i J.D.A. Parkera. Podkreślają, że ważną cechą tego podejścia jest interakcyjność strategii radzenia sobie charakterystycznych dla danej jednostki i cech sytuacji, w której owa jednostka się znalazła⁸. Na podstawie kwestionariusza CISS wyróżnia się wspomniane trzy strategie radzenia sobie ze stresem (tabela 4.7.1)⁹:

- 1) strategia skoncentrowana na zadaniu (SSZ) – osoby charakteryzujące się tą strategią mają w sytuacjach stresowych tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Główny nacisk położony jest na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu,
- 2) strategia skoncentrowana na emocjach (SSE) – odnosi się do osób, które w sytuacjach stresowych charakteryzują się koncentracją na sobie, własnych przeżyciach emocjonalnych, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie. Osoby takie mają również skłonność do życzeniowego myślenia oraz fantazjowania, co z reguły ma na celu

⁶ M.Z. Norman, N.S. Endler, *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996, s. 381–386.

⁷ M.Z. Norman, N.S. Endler, za: J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *CISS, Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013, s. 15.

⁸ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *op.cit.*, s. 7–9.

⁹ *Ibidem*, s. 17.

- zmniejszenie stresu. Takie zachowanie jednak czasami może zwiększyć poczucie stresu, powodować wzrost napięcia czy też przygnębienie,
- 3) strategia skoncentrowana na unikaniu (SSU) – dotyczy strategii charakterystycznej dla osób, które w sytuacjach stresowych wykazują tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania oraz doświadczania tej sytuacji. W ramach tego stylu wyróżnia się dwie formy:
- angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ), np. sen, objadanie się itp.,
 - poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT).

Tabela 4.7.1.

Strategie radzenia sobie ze stresem według N.S. Endlera i J.D.A. Parkera

Strategia Skoncentrowana na Zadaniu (SSZ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ staram się tak zorganizować sprawy, żeby zapanować nad sytuacją ▪ wyznaczam sobie kierunek działania i postępuję zgodnie z nim ▪ dążę do kontrolowania sytuacji ▪ podejmuję dodatkowy wysiłek, aby załatwić sprawę ▪ ustaliam, co w danej sytuacji jest najważniejsze 	
Strategia Skoncentrowana na Emocjach (SSE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niepokoje się, że sobie nie poradzę ▪ martwię się, jak sobie z tym poradzę ▪ staję się bardzo napięty/a ▪ obwiniam siebie za to, że nie wiem, co zrobić ▪ staję się bardzo przygnębiony/a 	
Strategia Skoncentrowana na Unikaniu (SSU)	Angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ idę się zabawić ▪ kupuję sobie coś ▪ idę coś zjeść na mieście ▪ idę spać
	Poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odwiedzam przyjaciela ▪ dzwonię do kolegi lub koleżanki

Źródło: M.Z. Norman, N.S. Endler, *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996, s. 381–386.

Metodyka badań

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym.

Do analizy stylu radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów zastosowano metodykę Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS)¹⁰. Kwestionariusz CISS składa się z 48 stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie mogą podejmować w sytuacjach stresowych. Badany określa na pięciostopniowej skali czę-

¹⁰ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2013.

stotliwość, z jaką podejmuje dane działanie w sytuacjach trudnych, stresowych. Wyniki ujmowane są na trzech skalach¹¹:

- SSZ – strategia skoncentrowana na zadaniu,
- SSE – strategia skoncentrowana na emocjach,
- SSU – strategia skoncentrowana na unikaniu (może przyjmować dwie formy):
 - ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze,
 - PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Działania związane z określeniem pomiaru rzetelności, trafności oraz norm tym narzędziem były wykonane przez J. Strelau, A. Jaworowską, K. Wrześniewskiego i P. Szczepaniaka.

Rzetelność pomiaru strategii radzenia sobie ze stresem za pomocą kwestionariusza CISS wykazuje wysoką zgodność wewnętrzną poszczególnych skal (współczynniki w granicach 0,78–0,90) oraz zadowalającą stabilność (współczynniki korelacji między dwukrotnym badaniem w odstępie 2–3 tygodni w granicach 0,73–0,80)¹².

Trafność teoretyczną w kwestionariuszu CISS sprawdzano, poszukując zależności między strategiami radzenia sobie ze stresem a cechami osobowości, cechami temperamentu, lękiem, inteligencją, kompetencjami społecznymi i inteligencją emocjonalną. Analiza trafności kryterialnej obejmowała m.in. porównanie wyników w CISS różnych grup zawodowych i klinicznych¹³.

Zastosowano normy stenowe (1–10) dla osób z trzech grup wieku: 16a–24 lat, 25–54 lata i 55–79 lat. To ma zastosowanie do celów badawczych i praktycznych, na przykład jako narzędzie w badaniach kwalifikacyjnych na określone stanowiska pracy w pewnych zawodach (policjanci, strażacy, wojskowi, kierowcy) czy w badaniach osób ubiegających się o zezwolenie na posiadanie broni¹⁴.

Dla oszacowania reprezentatywnej grupy badawczej przyjęto, że zatrudnienie w sektorze bankowym wynosiło 165 431 osób (liczba zatrudnionych osób dotyczy III kwartału 2017 r.)¹⁵. Przyjęto szacunkową rozpiętość kierowania w skali 10:1, co pozwoliło oszacować wielkość badanej populacji w zbiorowości na poziomie 16 543 osób na stanowiskach kierowniczych.

Przy zachowaniu poziomu ufności 95% i 0,05% poziomu ufności wyników otrzymanych danych z kwestionariuszy ankietowych przyjęto, że należy zbadać 137 kierowników. Z uwagi na trudności związane ze zwrotnością wypełnionych kwestionariuszy oraz

¹¹ Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, CISS, <https://www.prac-test.com.pl/ciss-kwestionariusz-radzenia-sobie-w-sytuacjach-stresowych> (dostęp: 13.12.2018).

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ W. Boczoń, *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – III kw. 2017*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iii-kw-2017-431559> (dostęp: 5.03.2018).

powszechnym oporem respondentów wobec prowadzonych badań naukowych postanowiono rozszerzyć grupę badanych menedżerów do 200 respondentów. W efekcie otrzymano 188 wypełnionych ankiet. Badanie kwestionariuszowe ze względu na pozwolenie wykonania badania obejmowało menedżerów sektora bankowego w regionie zachodniopomorskim, dolnośląskim oraz lubuskim. W związku z powyższym wszelkie interpretacje związane są z obszarem Polski zachodniej, ale statystycznie wyniki mogą być uogólnione na całą populację ogólnopolską z zastrzeżeniem, że dotyczą jedynie sektora bankowego.

Analiza wyników badań własnych

Wyniki przeprowadzonych badań przeanalizowano i poddano kolejno interpretacji w następujący sposób:

- 1) charakterystyka badanych osób ze względu na płeć, wykształcenie, liczbę podległych pracowników oraz wielkość organizacji, w której pracują respondenci,
- 2) analiza statystyczna materiału empirycznego. Przedstawione zostaną wyniki używane przez badaną grupę menedżerów w Kwestionariuszu radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS.

Badania były przeprowadzone od czerwca do października 2018 r. Zostały nimi objęte osoby pracujące w sektorze bankowym na stanowiskach kierowniczych w różnych bankach w Polsce (Alior, PKO SA, PKO BP, Millenium, Nest Bank, GBS Bank, BNP Paribas i in., chcące zachować anonimowość), które wyraziły chęć uczestnictwa w badaniu. Wszyscy respondenci spełniali kryterium realizacji funkcji menedżerskiej w aspekcie bezpośredniego kierowania podległymi pracownikami.

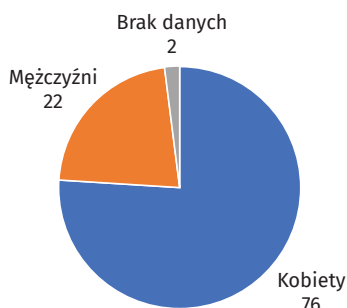
W badaniu brali udział zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Zdarzało się jednak, że respondenci w kilku przypadkach nie podawali swojej płci. Strukturę wyników obrazuje rysunek 4.7.2.

W badaniu zdecydowanie dominują kobiety (76,7%). Zauważa się podobieństwo w strukturze prób w segmencie bankowości w ujęciu makroekonomicznym i globalnym w badaniach przedstawionych przez E. Garcia-Meca i współpracowników¹⁶. Podobnie kształtuje się struktura wykształcenia, zgodna z ogólnymi trendami dotyczącymi wykształcenia w badanym sektorze. Strukturę wykształcenia wśród badanych respondentów prezentuje rysunek 4.7.3.

¹⁶ E. Garcia-Meca *et al.*, *Board Diversity and its Effects on Bank Performance: An International Analysis*, "Journal of Banking & Finance" 2015, vol. 53, no. 1.

Rysunek 4.7.2.

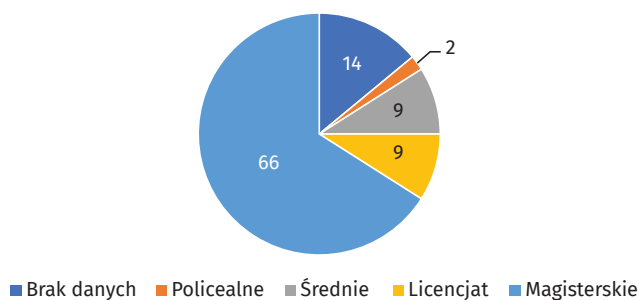
Struktura płci badanych respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 4.7.3.

Struktura wykształcenia respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

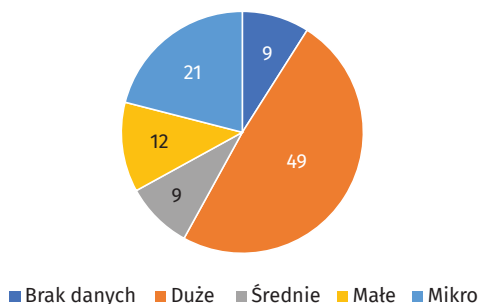
Wśród badanych respondentów dominuje wykształcenie wyższe magisterskie (66%), kolejno licencjat (10%), średnie (8%) i policealne (2%). Co warto zaznaczyć, wśród badanych była istotna liczba osób, które, z niewiadomych powodów, nie podały swojego wykształcenia (14%). Ze względu na to, że liczba osób mających określone wykształcenie nie jest zbliżona w poszczególnych szkołach (policealne, średnie, licencjat, magisterskie), w dalszych badaniach Autorka nie będzie różnicować wyników badań ze względu na strukturę wykształcenia respondentów.

Liczbę menedżerów w poszczególnych rodzajach organizacji przedstawia rysunek 4.7.4. Wielkość organizacji została podzielona według skali:

- mikro (< 10 pracowników),
- małe (10–49 pracowników),
- średnie (50–250 pracowników),
- duże (> 250 pracowników).

Rysunek 4.7.4.

Struktura menedżerów w poszczególnych rodzajach organizacji (w %)



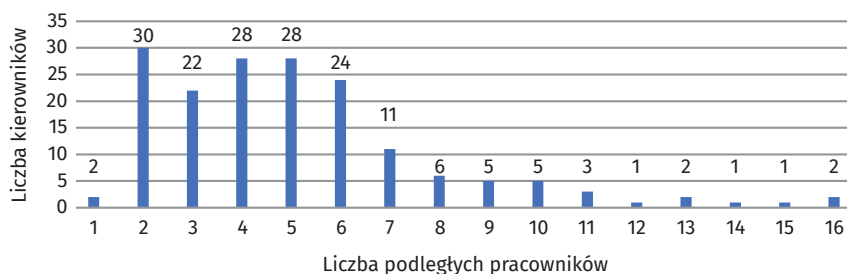
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dominują organizacje duże (49%). Jest to spowodowane strukturą sektora bankowego, w którym większość placówek funkcjonuje w strukturze oddziałowej. Pojawiają się również na rynku placówki prywatne, które funkcjonują w formie agencji czy placówek franczyzowych – i tak odpowiednio organizacje w skali mikro to 21% oraz małe – 12%. Ze względu na nieproporcjonalną liczbę osób pracujących w poszczególnych przedsiębiorstwach (duże, średnie, małe, mikro) w dalszych badaniach Autorka nie będzie różnicować wyników badań ze względu na wielkość organizacji, w których pracują menedżerowie.

W przeprowadzonym badaniu zweryfikowano liczbę pracowników, którymi kierują badani menedżerowie (rysunek 4.7.5).

Rysunek 4.7.5.

Liczba podległych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej badanych menedżerów kieruje od dwóch do sześciu pracownikami, 30 z nich ma podległych po dwóch podwładnych, po 28 menedżerów kieruje czterema i pięcioma pracownikami, 22 kierownikom podlegają po trzy osoby. W badanej popu-

lacji menedżerom podlega od jednego do 17 pracowników, 17 menedżerów nie podało liczby podległych pracowników.

Zgodnie z metodyką CISS dokonano klasyfikacji badanych respondentów według struktury wiekowej zawartej w Kwestionariuszu na młodych dorosłych (18–24 lata), dorosłych (25–54 lata) oraz osoby starsze (55–79 lat). Strukturę przedstawia tabela 4.7.2.

Tabela 4.7.2.

Struktura próby i struktura populacji respondentów w podziale na płeć

Płeć	Wiek					
	18–24 lata		25–54 lata		55–79 lat	
	N	%	N	%	N	%
Mężczyźni	3	20	39	25	0	0
Kobiety	12	80	118	75	12	100
Ogółem	15	100	157	100	12	100

N – liczba badanych osób. Brak danych dla czterech osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozkład badanej próby, przy uwzględnieniu wieku i płci respondentów, jest podobny w strukturze prób do procentowego rozkładu wszystkich osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w sektorze bankowym, według danych przedstawionych przez E. Garcia-Meca i współpracowników¹⁷. Tabela 4.7.3 przedstawia interpretację testu CISS.

Tabela 4.7.3.

Interpretacja wyników CISS

Poziom stylu	SSZ	SSE	SSU	ACZ	PKT
Bardzo niski	16–38	16–24	16–27	8	5–09
Niski	39–48	25–35	28–34	9–13	10–12
Średni	49–61	36–51	35–47	14–21	13–18
Dość wysoki	62–65	52–55	48–52	22–24	19–20
Wysoki	66–74	56–64	53–61	25–30	21–23
Bardzo wysoki	75–80	65–80	62–80	31–40	24–25

Źródło: J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2013, s. 79.

W tabeli 4.7.4 przedstawiono strukturę respondentów ze względu na wyniki uzyskane w trzech wybranych strategiach radzenia sobie ze stresem (SSZ, SSE, SSU).

¹⁷ E. Garcia-Meca *et. al.*, *op.cit.*

Tabela 4.7.4.
Liczba menedżerów według skali CISS

Poziom stylu	SSZ		SSE		SSU	
	N	%	N	%	N	%
Bardzo niski	2	1	19	10	7	4
Niski	14	8	41	22	25	13
Średni	81	43	106	56	77	41
Dość wysoki	25	13	11	6	34	18
Wysoki	54	29	9	5	41	22
Bardzo wysoki	12	6	2	1	4	2
Liczba ogółem	188	100	188	100	188	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

We wszystkich trzech stylach obserwuje się największą liczbę menedżerów charakteryzujących się średnim poziomem stylu. Niemniej w przypadku strategii SSZ i SSU liczba kierowników z wysokim poziomem jest znacznie większa niż w przypadku strategii SSE. Natomiast większa jest liczba osób charakteryzujących się niskim i bardzo niskim poziomem strategii SSE.

W tabeli 4.7.5 i 4.7.6 podano wyniki w skalach CISS uzyskane przez osoby z poszczególnych grup wiekowych, wykorzystując parametry statystyczne takie jak średnia arytmetyczna (M) i odchylenie standardowe (SD).

Tabela 4.7.5.
Wyniki CISS osób z poszczególnych grup wiekowych

Skale CISS	Parametry statystyczne	18–24 lata N = 15	25–54 lata N = 157	55–79 lat N = 12
Styl skoncentrowany na zadaniu Min/Max 16/80	M	62,813	61,041	61,267
	SD	7,3776	9,5339	9,7868
Styl skoncentrowany na emocjach Min/Max 16/80	M	42,875	39,171	37,933
	SD	6,8981	10,640	7,4973
Styl skoncentrowany na unikaniu Min/Max 16/80	M	51,188	44,699	42,133
	SD	10,271	10,204	9,4858
Angażowanie się w czynności zastępcze Min/Max 8/40	M	21,688	19,096	17,400
	SD	5,4738	6,4277	5,1381
Poszukiwanie kontaktów towarzyskich Min/Max 5/25	M	20,000	17,123	16,400
	SD	4,7469	4,1438	3,2470

Brak danych dla 4 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnie wyniki pokazują, że wszystkie trzy strategie radzenia sobie ze stresem klarują się na średnim poziomie. Wiek nieco różnicuje wyniki w skali SSZ oraz SSU, a w konsekwencji dwóch jej składowych (ACZ i PKT). Poziom strategii radzenia sobie ze stresem SSZ i SSU w grupie wiekowej 18–24 jest dość wysoki. Test porównań parami wykazał przeciętne zróżnicowanie, co oznacza, że niezależnie od wieku respondenci charakteryzujący się strategią skoncentrowaną na unikaniu zarówno angażują się w czynności zastępcze, jak i poszukują kontaktów towarzyskich. Niemniej ze względu na dużą rozbieżność liczbową zarówno ze względu na przedziały wiekowe, jak i wykształcenie, nie jest możliwe obliczenie między innymi t Studenta. Dlatego badana populacja będzie traktowana jako całość zgodnie ze wskazówkami CISS bez podziału na grupy wiekowe i wykształcenie, co przedstawia tabela 4.7.6.

Tabela 4.7.6.

Wyniki CISS w zestawieniu ogólnym

Skale CISS	Parametry statystyczne	Wartości
Styl skoncentrowany na zadaniu Min/Max 16/80	M	60,936
	SD	9,37
Styl skoncentrowany na emocjach Min/Max 16/80	M	39,535
	SD	10,251
Styl skoncentrowany na unikaniu Min/Max 16/80	M	44,995
	SD	10,249
Angażowanie się w czynności zastępcze Min/Max 8/40	M	19,235
	SD	6,2698
Poszukiwanie kontaktów towarzyskich Min/Max 5/25	M	17,219
	SD	4,1192

Brak danych dla 4 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Porównanie wyników uzyskanych w poszczególnych skalach przez każdego menedżera pozwala na określenie jego dominującej strategii radzenia sobie ze stresem. O dominacji mówimy wówczas, gdy wynik uzyskany w danej strategii jest istotnie wyższy od wyników w dwóch pozostałych strategiach. Analiza intraindywidualna wyników pozwala także na wyodrębnienie osób, które w takim samym stopniu przejawiają wszystkie trzy strategie (brak jest istotnych różnic pomiędzy wynikami w poszczególnych strategiach) oraz osób, u których nie można określić dominującej strategii, ponieważ wyniki w poszczególnych skalach nie różnią się istotnie między sobą. Dane dotyczące stylów prezentuje tabela 4.7.7.

Tabela 4.7.7.
Rozkład dominacji stylów radzenia sobie ze stresem

Próba	Dominujący jeden styl	Dwa style na porównywalnym poziomie	Trzy style na takim samym poziomie
Liczba menedżerów	75	73	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.7.7 pokazuje dość wysoką elastyczność w stosowanych strategiach radzenia sobie ze stresem w badanej grupie respondentów. Spośród badanych menedżerów 60% nie ma jednej dominującej strategii radzenia sobie ze stresem, z czego 39% respondentów charakteryzuje się dwiema strategiami radzenia sobie ze stresem na porównywalnym poziomie, natomiast 21% kierowników wszystkie trzy strategie ma na takim samym poziomie. Jedną dominującą strategię posiada 40% osób. Szczegółowa analiza danych pokazuje jednak, że często osoby posiadające strategię dominującą mają ją na bardzo wysokim poziomie, pozostałe na dość wysokim. Strategię radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na zadaniu charakteryzuje się 25% respondentów, 13% badanych osób ma strategię radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na unikaniu, jednak należy podkreślić, że strategia ta znajduje się na średnim poziomie, oraz 2% respondentów posługuje się strategią skoncentrowaną na emocjach.

Podsumowanie

Menedżerowie pracujący w sektorze bankowym z uwagi na specyfikę swojej pracy, w której występuje znaczna odpowiedzialność decyzyjna, presja czasu i specyficzny system organizacji pracy, należą do osób funkcjonujących w stałych warunkach stresogennych, co może z czasem być przyczyną spadku ich skuteczności kierowania ludźmi i problemów zdrowotnych. Niestety istnieje niewielka liczba badań na temat stresu w miejscu pracy wśród menedżerów banku. Najwięcej badań dotyczy pracowników służby zdrowia, w tym pielęgniarek, lekarzy i pracowników ratownictwa medycznego, ponadto strażaków, pilotów, policjantów czy nauczycieli, ale nadal brakuje badań kadry menedżerskiej w sektorze bankowym.

W badanym sektorze bankowym 60% menedżerów nie ma jednej dominującej strategii radzenia sobie ze stresem, 25% badanych osób charakteryzuje się strategią radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na zadaniu, 13% posługuje się strategią skoncentrowaną na unikaniu, jednak należy podkreślić, że poziom tego stylu jest średni, oraz 2% respondentów posiada strategię skoncentrowaną na emocjach.

Badania pokazują elastyczność stosowanych stylów radzenia sobie ze stresem. Być może specyfika badanego sektora, jego wysoka stresogenność wymagają dostosowania przez menedżerów odpowiedniego stylu radzenia sobie ze stresem, aby sprostać trudnym warunkom pracy.

W czasie przeprowadzonych badań empirycznych wystąpiło kilka problemów, które z punktu widzenia nauki oraz jej służebnej roli wobec praktyki powinny się stać przedmiotem kolejnych badań empirycznych. Zasygnalizowane problemy można sformułować w punktach dotyczących propozycji dalszych badań:

1. Wskazane jest przeprowadzenie badania, które odpowiedziałyby na następujące pytanie: Jakie mogłyby być podstawowe zmiany stosowanych stylów radzenia sobie ze stresem, jeżeli menedżerowie mieliby świadomość implikacji elastyczności ich stosowania na skuteczność ich pracy? Pożądane byłoby zbadanie świadomości wpływu elastyczności w doborze stylu radzenia sobie ze stresem na skuteczność pracy menedżerów.
2. Menedżerowie sektora bankowego należą do grupy jednych z najbardziej zestresowanych. Należałoby w większym stopniu przyjrzeć się zjawisku, jakim jest stres w miejscu pracy, i przede wszystkim podjąć restrykcyjne zmiany mające na celu zmniejszenie tego zjawiska.

Bibliografia

- Boczoń W., *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – III kw. 2017*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iii-kw-2017-431559>
- Boczoń W., *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – IV kw. 2018*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iv-kw-2018-441959>
- Gulewicz M.M., *Kształtowanie równowagi praca–życie pozazawodowe w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2019.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., *Wyzwania rynkowe, regulacyjne i technologiczne w kontekście przemian kulturowych w polskiej bankowości*, w: *Banki w nowym otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym*, E. Miklaszewska (red.), Poltext, Warszawa 2019.
- Kisiel M., „Zwijająca się branża”? Podsumowujemy badanie bankowców, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-sie-pracuje-w-bankach-Edycja-IV-2019-r-Raport-Bankier-pl-7711513.html>
- KNF, *Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym na koniec roku 2006–2018*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Banki-sie-kurcza-zatrudnienie-nizsze-niz-przed-dekada-7677440.html>
- Norman M.Z., Endler N.S., *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996.
- Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, CISS, <https://www.pracetest.com.pl/ciss-kwestionariusz-radzenia-sobie-w-sytuacjach-stresowych>

- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., *CISS, Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013.
- Warchoń M., Bujara A., *Stresogenność w pracy i skutki społeczne stresu występującego wśród pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym*, CIOP-PIB, 2014.