

18. Dywizja Zmechanizowana im. gen. broni Tadeusza Buka –
związek taktyczny Sił Zbrojnych RP

TOMASZ ŁADA
ORCID: 0009-0001-5293-0854
tomasz.ladaa@gmail.com

*Poczucie stresu oficerów Wojska Polskiego a ich zadowolenie
z sytuacji zawodowej*

The Sense of Stress Among Polish Army Officers and Their Satisfaction with Their Professional
Situation

PROPOZYCJA CYTOWANIA: Lada, T. (2026). Poczucie stresu oficerów Wojska Polskiego a ich zadowolenie z sytuacji zawodowej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 39(2), 237–257. DOI: 10.17951/j.2026.39.2.237-257.

ABSTRAKT

Współczesna sytuacja bezpieczeństwa międzynarodowego, związana m.in. z wojną w Ukrainie, kryzysem migracyjnym oraz koniecznością modernizacji Sił Zbrojnych RP, zwiększa zakres obciążeń zawodowych żołnierzy. Szczególną grupą narażoną na stres są oficerowie Wojska Polskiego, którzy ponoszą odpowiedzialność za realizację zadań, podwładnych oraz powierzony sprzęt i mienie. Celem badań było określenie, w jakim stopniu zadowolenie z sytuacji zawodowej badanych oficerów Wojska Polskiego wiąże się z poziomem odczuwanego przez nich stresu zawodowego. Badania osadzono w paradygmacie ilościowym. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem Kwestionariusza Poczucia Stresu Plopy i Makarowskiego oraz autorskiego kwestionariusza ankiety dotyczącego zadowolenia z wybranych aspektów służby wojskowej. Badaniami objęto 145 oficerów zawodowych uczestniczących w formach doskonalenia zawodowego w Akademii Sztuki Wojennej. Większość badanych charakteryzowała się niskim poziomem ogólnego poczucia stresu. Najwyższe wartości uzyskano w zakresie napięcia emocjonalnego, niższe w obszarze stresu zewnętrznego i intrapsychicznego. Stwierdzono istotne ujemne korelacje między zadowoleniem z pracy a poziomem stresu. Szczególne znaczenie miały relacje z przełożonymi, styl dowodzenia, organizacja pracy oraz relacje w zespole. Zadowolenie z sytuacji zawodowej może pełnić funkcję czynnika ograniczającego poczucie stresu oficerów. Ważniejsze od aspektów materialnych okazały się czynniki organizacyjne i społeczne, zwłaszcza jakość dowodzenia oraz relacje służbowe.

Słowa kluczowe: oficerowie Wojska Polskiego; stres zawodowy; zadowolenie z pracy

WSTĘP

Funkcjonowanie we współczesnym społeczeństwie oraz podejmowanie aktywności zawodowej są nierozzerwalnie związane z odczuwaniem poczucia stresu, który dotyczy prawie każdej sfery życia i zawodu. Ze względu na swoją specyfikę zawód żołnierza zawodowego, w szczególności oficera, jest potencjalnie narażony na ponadprzeciętne występowanie podwyższonego poczucia stresu (Rychcińska i in., 2013, s. 30–31). Jednym z czynników charakterystycznych w pełnieniu zawodowej służby wojskowej jest konieczność dostosowania się do rygorów dyscypliny, w której normy oraz nakazy są odgórnie narzucone. W tym kontekście znaczną rolę odgrywają indywidualne predyspozycje danej osoby, które w dużej mierze decydują, czy będzie ona w stanie identyfikować się z celami i normami funkcjonowania wojska, czy też będzie odczuwała konflikt w tym zakresie (Bartkowiak i in., 2024, s. 59). Wojsko jest bowiem strukturą charakteryzującą się występowaniem ściśle określonej hierarchii, z uporządkowanym i rozbudowanym układem stanowisk, stopni oraz przełożenia. Zależność służbowa występująca pomiędzy podwładnym a przełożonym może skutkować stylem zarządzania nie w pełni akceptowanym przez jednostkę i w rezultacie będzie prowadziła do zwiększenia poziomu stresu zawodowego. Przyjęta hierarchia w znacznej mierze decyduje również o sposobie organizacji systemu funkcjonowania danej instytucji. Dla wojskowych systemów cechą charakterystyczną jest to, że wartości uznawane za kluczowe i pożądane – takie jak odwaga, honor czy męstwo – pozwalają części żołnierzy zawodowych lepiej funkcjonować (radzić sobie) w warunkach stresu wojskowego (Tomaszewska, 2003, s. 23). Z tego powodu istotne jest kształtowanie właściwych postaw żołnierskich, takich jak zaangażowanie w pełnienie służby, poczucie misji oraz identyfikacja ze służbą, co może być czynnikiem częściowo chroniącym przed powstaniem i skutkami stresu zawodowego oraz przeciwdziałającym negatywnym zdarzeniom w zakresie dyscypliny wojskowej (Piotrowski, 2014, s. 334). W zakresie czynnika szczególnie istotnego w kontekście poczucia stresu wśród żołnierzy zawodowych, jakim jest styl zarządzania (dowodzenia) przełożonego, w przypadku struktur mundurowych dominującym stylem jest styl dyrektywny, który w połączeniu z zamkniętą grupą ludzi powoduje zwiększone ryzyko braku możliwości odreagowania negatywnych emocji. Wyniki badań wskazują, że dla odczuwania satysfakcji z pracy w klimacie organizacyjnym służb mundurowych szczególną rolę ogrywa relacja podwładnego z bezpośrednim przełożonym (Piotrowski, 2011, s. 267–277). Celem artykułu jest określenie korelacji występujących pomiędzy zadowoleniem z sytuacji zawodowej badanych oficerów Wojska Polskiego oraz wybranymi czynnikami osobistymi a poziomem odczuwanego przez nich stresu zawodowego.

WPROWADZENIE W PROBLEMATYKĘ BADAŃ

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji i teorii dotyczących samego stresu oraz jego przyczyn i skutków. Mimo występujących znacznych rozbieżności w tym zakresie występują również wątki wspólne, przedstawiające stres jako stan organizmu wywołany ciągiem zdarzeń wpływających na zaburzenie homeostazy organizmu. Może on być powodowany dużą zmiennością informacyjną (stymulacyjną) otaczającego środowiska, w porównaniu do warunków zwyczajowych (optymalnych, normalnych). Co istotne, wykazano istnienie znacznych różnic w zakresie reagowania poszczególnych osób na takie same czynniki stresowe. Wielkość stresu psychologicznego jest zależna nie tylko od obiektywnych cech samego czynnika wpływającego na pojawienie się stresu (stresora), lecz również od oceny możliwości własnych danej osoby w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Sposoby radzenia sobie ze stresem są nabywane przez danego człowieka w toku doświadczenia życiowego i wiedzy o świecie (Terelak, 2008, s. 98).

Stres należy traktować jako „stan napięcia emocjonalnego (na poziomie organicznym i psychologicznym) wynikający z określonej transakcji jednostki z otoczeniem (lub samym sobą), odczuwany jako przykry, obciążający, zagrażający dobrostanowi” (Plopa, 2005, s. 21). Z tak przyjętej definicji stresu wynika model uproszczony procesu stresowego, składający się z trzech zasadniczych elementów, tj. stresora, mechanizmu pośredniczącego i zachowania adaptacyjnego. W zależności od m.in. źródła pochodzenia lub okoliczności i długości występowania można wyróżnić wiele kategorii stresorów. Wśród najczęściej wymienianych kategorii szczególnie istotne są m.in. stresory wewnętrzne i zewnętrzne, ostre i chroniczne, intrapsychiczne i interpersonalne, zawodowe i rodzinne, socjalne i finansowe. Co istotne, poziom i sposób ich postrzegania ma charakter indywidualny dla danej jednostki, co powoduje, że z pozoru podobne zdarzenia (stresory) mogą mieć inny wpływ na poszczególnych ludzi (Plopa, Makarowski, 2010, s. 17–18).

Sposób odczuwania stresu i jego nasilenie jest zależne m.in. od typu stresora i podatności danej osoby. Dobrym przykładem tej zależności jest stres intrapsychiczny, powiązany z doświadczeniem życiowym człowieka oraz jego zasobami wewnętrznymi (m.in. energią psychiczną, potencjałem osobowościowym i społecznym). Doświadczenie te i zasoby mają kluczowe znaczenie w przypadku wystąpienia trudnych sytuacji kryzysowych. W przypadku gdy zasoby wewnętrzne danego człowieka są niewystarczająco ukształtowane lub zostały zużyte (m.in. na skutek wcześniejszych sytuacji stresowych), może dojść do pojawienia się zwiększonej podatności na stres lub nasilenia się u danej osoby stanów lękowych i depresyjnych oraz braku odczuwania satysfakcji z życia. Ponadto już samo występowanie wewnętrznego konfliktu i napięcia może powodować znaczący

wzrost poziomu poczucia stresu (bez dodatkowych czynników zewnętrznych). Co więcej, wewnętrzne napięcie może wtórnie wpływać na powstawanie różnych rodzajów problemów, które będą z kolei oddziaływać z zewnątrz na danego człowieka. Warto podkreślić, że stres intrapsychiczny jest ściśle powiązany z doświadczeniem życiowym jednostki i wykazuje charakter temporalny, co oznacza, że ten sam rodzaj stresora może powodować różne reakcje u danej osoby, w zależności od okresu życia, w którym jednostka się znajduje. Co więcej, jak podkreśla m.in. teoria kryzysów Eriksona, jednostka musi na każdym etapie życia przezwyciężyć pewne charakterystyczne trudności. Osoby, które w sposób konstruktywny rozwiązały kryzysy stadiów poprzednich, mają większe szanse na lepsze funkcjonowanie w dalszych etapach życia i radzenie sobie np. z kryzysem wieku średniego (Plopa, Makarowski, 2010).

Źródła stresu są bardzo zróżnicowane i nie zawsze dotyczą zdarzeń negatywnych. Jednym z najbardziej stresujących zdarzeń w życiu człowieka jest m.in. zawarcie związku małżeńskiego czy narodziny dziecka. Stres odgrywa istotną rolę adaptacyjną w odpowiedzi na zmiany następujące w życiu jednostki oraz jest naturalnym i fizjologicznym zjawiskiem, typowym dla rozwoju człowieka. Nie zawsze więc samo występowanie stresu jest czynnikiem negatywnym (dystresem), ponieważ do pewnego momentu (gdy jego poziom staje się zbyt wysoki do efektywnego funkcjonowania) działanie stresu powoduje podwyższenie poziomu uwagi oraz mobilizuje jednostkę do pokonania trudności i podjęcia decyzji. W tym kontekście należy wskazać na wprowadzone w latach 70. XX wieku przez Seleygo (1977) pojęcie *eustresu*, czyli stresu tzw. pozytywnego, dobrego, konstruktywnego (*eu* z łac. dobry). W teorii bodźcowej stres jest traktowany jako reakcja organizmu wobec doświadczanych przez jednostkę życiowych zmian. W tym ujęciu *eustres* wiąże się z występowaniem sytuacji czy zdarzeń, które są dla jednostki z zasady korzystne i rozwijające, lecz wywołują reakcję (napięcie) oraz wymagają przystosowania się do następujących zmian i nowej sytuacji. W kontekście zawodowym taką sytuacją może być np. długo oczekiwany awans w pracy. Stres może być czynnikiem wspierającym wzrost i rozwój jednostki (szczególnie w przypadku przezwyciężenia wcześniej pojawiających się problemów), jednakże jego potencjalny pozytywny wpływ jest ściśle powiązany z indywidualnymi cechami i możliwościami danej osoby oraz stosowanymi (wyuczonymi) strategiami radzenia sobie ze stresem i trudnościami w życiu. Stres może przynosić korzyści w funkcjonowaniu jednostki, gdy dana osoba posiada odpowiednio ukształtowane zasoby wewnętrzne, pozytywne nastawienie do życia i pracy oraz na podstawie dotychczasowych doświadczeń wypracowała efektywne i dostosowane do sytuacji sposoby radzenia sobie ze stresem. Dla osób, których zasoby wewnętrzne zostały uszczuplone na skutek m.in. wysokiego poziomu stresu oraz które nie posiadają skutecznych strategii radzenia sobie ze stresem, wystąpienie dodatkowych stresorów, mimo posiadania potencjalnie pozytywnego

wpływu, może stanowić dodatkowe obciążenie i nie przynieść pożądanego efektu (Ogińska-Bulik, 2009, s. 33–45).

Do najważniejszych czynników stresu (stresorów) w służbie wojskowej należy zaliczyć:

- *ilościowe przeciążenie pracą* – ciągły pośpiech oraz zbyt wysokie tempo pracy (w stosunku do możliwości pracownika), duża liczba zadań oraz krótkie terminy ich realizacji, konieczność pracy w godzinach ponadnormatywnych;
- *jakościowe przeciążenie pracą* – trudne zadania przekraczające możliwości pracownika, duża odpowiedzialność, konieczność rozwiązywania dylematów natury moralnej oraz podejmowania trudnych decyzji;
- *jakościowe niedociążenie pracą* – zadania do wykonania poniżej kwalifikacji zatrudnionych (w ich odczuciu zbyt proste), brak lub zbyt mała odpowiedzialność za wyniki pracy, monotonne i ciągłe wykonywanie tych samych czynności;
- *mała kontrola nad wykonywaną pracą* – brak możliwości samodzielnego planowania zadań, codzienne wykonywanie zadań pod presją czasu, sztywne godziny pracy;
- *niejasności związane z wykonywaną pracą* – brak precyzyjnego określenia obszaru odpowiedzialności i zakresu zadań, brak stabilności zatrudnienia – obawy odnośnie do utraty pracy;
- *brak wsparcia ze strony kierownictwa oraz współpracowników* – brak współpracy pomiędzy członkami grupy, nieetyczne zachowania, konflikty interpersonalne, niekonstruktywna rywalizacja pomiędzy członkami zespołu pracowniczego, brak precyzyjnych informacji o przeprowadzanych zmianach oraz konieczności ich wdrożenia;
- *brak warunków do rozwoju zawodowego i osobistego* – brak szkoleń, nierozwijające zadania, poczucie „stania w miejscu”;
- *złe warunki pracy* – nieergonomiczne przygotowanie stanowiska pracy, niska lub za wysoka temperatura, złe oświetlenie i hałas w pracy;
- *dyskryminacja w miejscu pracy* – mobbing i inne przejawy nierównego traktowania pracowników (np. nepotyzm);
- *wprowadzane w szybkim tempie zmiany* – np. organizacyjne, technologiczne, informatyczne lub procesowe (Ostrowska, Michcik, 2014, s. 12–13).

Intensywny i długotrwały stres w warunkach służby wojskowej jest uważany za jeden z czynników powodujących dyssatisfakcję z warunków służby, a w konsekwencji prowadzi do wypalenia zawodowego. W rezultacie stres doprowadza do spadku zaangażowania, mniejszej wydajności, dużego poziomu lęku, pogorszenia stanu zdrowia i wzrostu absencji chorobowych (Clayton, 2012, s. 13). Szczególnie szkodliwy wpływ na dobrostan jednostki ma stres chroniczny, który może stać się źródłem wielu dolegliwości, określanych jako choroby psychosomatyczne. Co więcej,

wpływ stresu nie kończy się na wywołaniu dolegliwości chorobowych, ale oddziałuje również na zachowanie chorego i przebieg leczenia. Ponadto przeżywanie stresujących zdarzeń życiowych ma negatywny (osłabiający) wpływ na nawyki jednostki, istotne dla jej kondycji zdrowotnej (Bartkowiak i in., 2024, s. 17–18).

Zawodowa służba wojskowa może być zatem bardzo dużym obciążeniem psychicznym i źródłem stresu, ale może też zapewnić oficerowi poczucie zadowolenia z realizacji własnych planów i aspiracji zawodowych. Służba ta mimo uciążliwości jest okazją do rozwoju osobistego, realizacji wielu ważnych potrzeb (materialnych, społecznych, prestiżowych, moralnych, twórczych czy rozwojowych). Tym samym może i powinna pełnić pozytywną rolę w życiu człowieka, stanowić źródło zadowolenia z życia, dawać poczucie własnej wartości i kompetencji, co w konsekwencji będzie stanowić czynnik dalszego rozwoju zawodowego i efektywnej służby.

Zadowolenie z pracy i sytuacji zawodowej stanowi istotny czynnik dla ogólnego poczucia dobrostanu jednostki. Na poziom zadowolenia z pracy oddziałuje wiele czynników, wśród których według Gros można wyróżnić: a) *czynniki organizacyjne* – związane bezpośrednio z wykonywaną pracą, czyli rodzaj realizowanych zadań, wynagrodzenie (jego adekwatność do obowiązków i kompetencji pracownika), perspektywy rozwoju zawodowego, bezpieczeństwo pracy czy też poziom dbałości o pracowników i ich potrzeby; b) *czynniki społeczne* – do których zaliczono klimat organizacyjny, szacunek w pracy, relacje z przełożonymi i współpracownikami oraz klientami; c) *czynniki osobiste* – dotyczące indywidualnych cech pracowników, tj. wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe oraz cechy osobowości (2003, s. 115–116).

Podział zaproponowany przez Bartkowiak rozróżnia czynniki budowania satysfakcji z pracy bezpośrednio i pośrednio oraz pracownicze i organizacyjne. Do czynników bezpośrednio kształtujących satysfakcję z pracy zaliczono na poziomie pracowniczym potrzeby pracowników i ich indywidualne cechy, natomiast na poziomie organizacyjnym – charakter organizacji, tj. misję, cele, strategię rozwoju, zasoby i wielkość organizacji. W zakresie czynników pośrednich na poziomie pracowniczym wyróżniono zdobyte przez pracownika kwalifikacje, zdolności, kompetencje. Na poziomie organizacyjnym do czynników pośrednich zaliczono cechy organizacji, tj. wymagania organizacji, relacje z klientami, otoczeniem i opinią publiczną (2009, s. 105).

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE PROWADZONYCH BADAŃ

W zaprojektowanym badaniu dążono do uzyskania odpowiedzi na następujące pytanie: **W jakim stopniu zadowolenie z sytuacji pracy badanych oficerów Wojska Polskiego jest predyktorem poziomu odczuwanego przez nich stresu zawodowego?**

Przyjęto hipotetyczne założenie, że wraz ze wzrostem poziomu zadowolenia badanych oficerów z sytuacji pracy maleje poziom ich poczucia stresu zawodowego (Bartkowiak i in., 2024, s. 17–20).

Rozwiązanie postawionego problemu badawczego i weryfikacja hipotezy roboczej wymagały diagnozy analizowanych zmiennych: poczucia stresu zawodowego (zmiennej zależnej) i zadowolenia z sytuacji zawodowej badanych oficerów (zmiennej niezależnej). W analizach uwzględniono również jako zmienne niezależne pośredniczące czynniki społeczno-zawodowe: wiek, płeć, staż służby wojskowej, zajmowane stanowisko służbowe, wielkość miejscowości pełnienia służby oraz udział w misjach zagranicznych. Celem badań było określenie korelacji występujących pomiędzy zmiennymi i w rezultacie weryfikacja zależności występujących pomiędzy poziomem zadowoleniem z sytuacji zawodowej badanych oficerów Wojska Polskiego i poziomem odczuwanego przez nich stresu zawodowego.

Przeprowadzone badania zostały osadzone w paradygmacie badań ilościowych. Jako najbardziej adekwatną metodę zbierania materiału empirycznego wybrano sondaż diagnostyczny, zrealizowany za pomocą techniki ankietowej. Do oceny poczucia stresu zastosowano Kwestionariusz Poczucia Stresu autorstwa Plopy i Makarowskiego, który posłużył do pomiaru struktury doznań stresowych. Badany żołnierz z wykorzystaniem pięciostopniowej skali (której krańce opisują odpowiedzi *prawda* i *nieprawda*) określał, w jakim stopniu dane stwierdzenie go dotyczyło. Wykorzystane narzędzie i technika pozwoliły na obliczenie wyniku ogólnego (informującego o uogólnionym poziomie stresu), a także trzech jego wymiarów: doświadczanego napięcia emocjonalnego (m.in. poczucie niepokoju i nadmiernej nerwowości), stresu intrapsychicznego (wynikającego z konfrontacji z samym sobą oraz m.in. braku zadowolenia z własnego postępowania) i stresu zewnętrznego (wynikającego z konfrontacji z obciążeniami i wyzwaniem dostrzeganymi w świecie społecznym, zewnętrznym). W kwestionariuszu znajdował się dodatkowy wymiar – skala kłamstwa, które służy do wstępnej weryfikacji wypowiedzi osób badanych (pod kątem skłonności do zaniżania wyników udzielanych odpowiedzi).

Natomiast zadowolenie z sytuacji pracy diagnozowano Autorskim Kwestionariuszem Ankiety (AKA), zawierającym pytania dotyczące zadowolenia z różnych aspektów sytuacji zawodowej. Kategorie odpowiedzi przedstawiono na skali Likerta miały charakter dodatni (5 – *tak*, 4 – *raczej tak*), ambiwalentny (3) i negatywny (2 – *raczej nie*, 1 – *nie*).

Zebrałe wyniki badań zostały poddane analizom statystycznym z wykorzystaniem elementów statystyki opisowej oraz korelacyjnej: test Chi-kwadrat Pearsona, test U Manna–Whitneya oraz współczynnik korelacji rang Spearmana, która pozwoliła rozwiązać postawiony problem badawczy i zweryfikować hipotezę roboczą.

Badania przeprowadzone w latach 2025–2026 objęły łącznie 145 oficerów zawodowych, realizujących różne formy doskonalenia zawodowego (o długości od kilku tygodni do kilku miesięcy) w ramach kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Badani na co dzień pełnią zawodową służbę wojskową w jednostkach wojskowych zlokalizowanych w całej Polsce. W ramach badań nie wskazywano dokładnego miejsca pełnienia służby ani stopnia wojskowego w celu zapewnienia pełnej anonimowości badanym oraz zachowania tajemnicy służbowej.

W zakresie płci prawie wszyscy ankietowani byli mężczyznami (99,3%). Co trzeci badany (35,2%) pełnił służbę w bardzo dużym mieście (powyżej 200 tys. mieszkańców), co czwarty w mieście małym o liczbie mieszkańców do 20 tys. (24,1%), natomiast w mieście średnim (21–50 tys. mieszkańców) i dużym (51–200 tys. mieszkańców) odpowiednio 20,7% i 20,0%. Badani oficerowie mieścili się w przedziale wiekowym od 30 do 56 lat i posiadali zróżnicowany staż służby wojskowej – od 7 do 35 lat. Blisko dwie trzecie badanych zajmowało stanowisko służbowe o charakterze sztabowym (60,6%), prawie jedna trzecia stanowisko o charakterze dowódczym (29,6%). Pozostali zajmowali głównie stanowiska w pionie funkcjonalnym specjalnym (4,1%) i zabezpieczenia (2,0%), natomiast inne (nieujęte w powyższej klasyfikacji) stanowiska służbowe zajmowało 3,4% badanych. Większość badanych (60,6%) brała udział w misjach poza granicami kraju, a wśród nich największą grupę oficerów stanowili żołnierze, którzy odbyli jedną misję (43,2%). Następną co do wielkości grupą (w zakresie badanych, którzy udzieli odpowiedzi twierdzącej odnośnie do uczestnictwa w misji zagranicznej) byli żołnierze dwukrotnie realizujący zadania służbowe w ramach Polskich Kontyngentów Wojskowych (PKW), tj. 35,2%. Trzykrotnie i więcej razy w misjach zagranicznych uczestniczyło łącznie 21,6% badanych z grupy realizującej zadania w ramach PKW. Zdecydowana większość ogółu badanych znajdowała się w związku małżeńskim lub partnerskim (92,4%).

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że poziom poczucia stresu w sposób istotny zależy zarówno od czynników wewnętrznych (np. cechy osobowości i doświadczenie), jak i zewnętrznych (m.in. sytuacja zawodowa i rodzina). Co więcej, istotne są czas i okoliczności udzielenia odpowiedzi (uzupełnienia kwestionariusza), ponieważ subiektywne poczucie stresu może ulec znacznym wahaniom na skutek upływu czasu lub zmiany otoczenia (zmniejszenie poziomu oddziaływania stresora na jednostkę). W podobny sposób zmianie może ulec odczuwany poziom zadowolenia, którego zwiększenie może mieć związek m.in. z tymczasowym zmniejszeniem obciążenia pracą. W niniejszym opracowaniu zostaną więc poddane szczegółowej analizie czynniki o charakterze stałym

lub długotrwałym, takie jak wiek, wielkość miejscowości pełnienia służby, udział w misjach czy też charakter zajmowanego stanowiska służbowego, aby uzyskać pełniejszy obraz korelacji poczucia stresu i zadowolenia z pracy poszczególnych grup żołnierzy. W rezultacie zostanie przedstawiony zarówno poziom korelacji zadowolenia z pracy i poczucia stresu, jak i zależności czynników różnicujących badaną grupę, aby wskazać kwestie mające szczególnie istotny związek z badanymi zagadnieniami.

Zgodnie z przyjętą koncepcją teoretyczno-metodologiczną poczucie stresu badanych oficerów Wojska Polskiego traktującą doznania stresowe jako wielowymiarową strukturę analizą objęto: doświadczane napięcie emocjonalne, stres intrapsychiczny (wynikający z konfrontacji z samym sobą) i stres zewnętrzny (wynikający z konfrontacji swojej osoby z obciążeniami dostrzeganymi w świecie społecznym, zewnętrznym) (Plopa, Makarowski, 2010, s. 62). Na podstawie średnich wartości i odchyłeń standardowych można scharakteryzować poziom ogólnego stresu, a także poszczególne jego wymiary wśród badanych żołnierzy. Uzyskane dane dotyczące natężenia wartości poszczególnych zmiennych przedstawiono w tabeli 1 i 2 dla wyników przeliczonych na skalę stenową (w przedziale 1–10). Wynik w granicach 7–10 stena wskazuje na wysoki poziom stresu, 5–6 na przeciętne doświadczenia stresowe, a wynik w granicach 1–4 stena świadczy o niskim poziomie stresu.

Tabela 1. Ogólna skala poczucia stresu badanych żołnierzy

Poziom ogólnego poczucia stresu	Częstość	Procent
Niski	116	80,0
Przeciętny	24	16,5
Wysoki	5	3,5
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analizując ogólny poziom poczucia stresu, należy podkreślić, że większość respondentów (80,0%) przejawia niski poziom poczucia stresu. Wykazują więc wysoki poziom odporności na trudy pełnienia zawodowej służby wojskowej oraz pojawiające się zagrożenia w toku działalności służbowej. W stopniu przeciętnym stres odczuwa mniej niż co piąty żołnierz (16,5%). Wynika to przede wszystkim z różnego charakteru i tempa realizowanych zadań oraz osobistych doświadczeń i zasobów oficerów. Jedynie pojedyncze osoby w grupie badanych żołnierzy (3,5%) są silnie zestresowane, co wskazuje na wystąpienie istotnych trudności w zakresie radzenia sobie z odczuwanym obciążeniem psychofizycznym i charakterem wykonywanych zadań.

Tabela 2. Poczucie stresu osób badanych Kwestionariuszem Poczucia Stresu

Zmienne	<i>M</i>	<i>SD</i>
Wyniki według skali STEN (od 1 do 10)		
Napięcie emocjonalne	3,84	1,90
Stres zewnętrzny	3,20	1,82
Stres intrapsychiczny	2,57	1,52
Skala kłamstwa	7,22	2,30
Skala ogólna KPS	3,01	1,73

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w ramach badań z wykorzystaniem KPS wskazują, że badana grupa oficerów charakteryzowała się niskim ogólnym poczuciem stresu ($M = 3,01$). Najwyższy wynik uzyskano w zakresie napięcia emocjonalnego ($M = 3,84$ – brak istotnego napięcia emocjonalnego), niższe wartości w zakresie stresu zewnętrznego ($M = 3,20$ – brak doświadczeń stresowych wynikających z relacji ze światem zewnętrznym), najniższe natomiast w obszarze stresu intrapsychicznego ($M = 2,57$ – brak doświadczeń stresowych w zakresie relacji z samym sobą). Co istotne, w ramach prowadzonych badań uzyskano wysoki wynik w zakresie skali kłamstwa (7,22 w skali STEN), co może świadczyć o występującej tendencji do ukrywania swoich wad, wybielania się lub niedostrzegania swoich słabości (Plopa, Makarowski, 2010). Jednocześnie, taka sytuacja może wynikać z charakterystyki danej grupy, składającej się w znacznej mierze z oficerów starszych, zajmujących odpowiedzialne stanowiska, na których wymagany jest wysoki poziom pewności siebie. Z uwagi na potencjalny związek wyniku skali kłamstwa z wynikami badania (w zakresie pozostałych badanych wymiarów) zachodzi konieczność sprawdzenia wystąpienia korelacji w zakresie uzyskanych wyników w skali kłamstwa i skali ogólnej stresu. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 3.

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej wartości średnich według testu U Manna–Whitneya stwierdzono, że pomiędzy grupą, która uzyskała wysoki wynik w skali kłamstwa ($N = 99$), a grupą, która uzyskała wynik niski oraz przeciętny ($N = 46$), nie występują istotne statystycznie różnice w zakresie wyników uzyskanych w KPS. Uzyskane wyniki wskazują, że mimo statystycznie niższego poziomu poczucia stresu w grupie o wysokim wyniku w skali kłamstwa różnice pomiędzy dwoma grupami są zbyt małe, aby stwierdzić, iż udzielone odpowiedzi w zakresie poczucia stresu są niewiarygodne z powodu wysokiego wyniku badanych w skali kłamstwa KPS. Zaobserwowane różnice w zakresie poczucia stresu mogą wynikać z innych czynników, takich jak wiek, miejsce pełnienia służby lub sytuacja rodzinna. Nie stwierdzono, aby badane osoby przejawiające potencjalne skłonności do ukrywania swoich wad lub niedostrzegania

Tabela 3. Porównanie poczucia stresu badanej grupy w korelacji z wynikiem skali kłamstwa

Zmienne	Grupa o niskim/przeciętnym wyniku w skali kłamstwa <i>N</i> = 46		Grupa o wysokim wyniku w skali kłamstwa <i>N</i> = 99		Porównanie	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Wyniki według skali STEN (od 1 do 10)						
Napięcie emocjonalne	4,26	2,00	3,65	1,83	1,84	0,065
Stres zewnętrzny	3,50	1,62	3,07	1,90	1,69	0,089
Stres intrapsychiczny	3,00	1,82	2,37	1,32	1,81	0,069
Skala ogólna KPS	3,36	1,91	2,84	1,63	1,49	0,134

Źródło: opracowanie własne.

swoich słabości przejawiały również skłonność do istotnego statystycznie obniżania poczucia stresu.

Napięcie emocjonalne

Występujące napięcie emocjonalne w pracy badanych oficerów Wojska Polskiego wiąże się ze znaczną dynamiką działań związanych z trwającym procesem modernizacji SZ RP, charakterem służby, pojawiającymi się obawami o własne zdrowie i życie oraz trudnościami w odprężeniu się i zrelaksowaniu. Osoby doświadczające wysokiego poziomu napięcia emocjonalnego odczuwają dolegliwości psychosomatyczne w postaci osłabienia, nie mają zapału i energii do pracy oraz często mają trudności z podejmowaniem jakichkolwiek działań. Mogą być przy tym drażliwi i nerwowi oraz w większym stopniu odczuwać zmęczenie i znużenie. Należy stwierdzić, że badani żołnierze są na ogół odporni na występowanie napięcia emocjonalnego. Blisko dwie trzecie respondentów (64,8%) w niskim stopniu odczuwa napięcie emocjonalne. W stopniu przeciętnym niepokój w tym zakresie odczuwa blisko co czwarty respondent (24,8%). Natomiast co dziesiąty badany oficer (10,4%) ma z tym problem i w rezultacie na skutek wysokiego poziomu napięcia emocjonalnego może odczuwać trudności w zakresie poradzenia sobie ze swoimi emocjami oraz reagowania na pojawiające się sytuacje stresowe. Z analizy statystycznej wynika, że nie odnotowano wystąpienia istotnej zależności między doświadczanym przez badanych oficerów napięciem emocjonalnym a ich wiekiem, stanem cywilnym, stanowiskiem służbowym, wielkością miejscowości pełnienia służby i udziałem w misjach zagranicznych. Brak istotnych zależności w tym zakresie może wskazywać, że istotną zależność na poziom napięcia emocjonalnego żołnierzy mogą posiadać czynniki osobowościowe, które nie zostały objęte badaniem.

Tabela 4. Poziom napięcia emocjonalnego badanych żołnierzy

Poziom napięcia emocjonalnego	Częstość	Procent
Niski	94	64,8
Przeciętny	36	24,8
Wysoki	15	10,4
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Stres zewnętrzny

Wymiar stresu zewnętrznego odnosi się do relacji badanych żołnierzy z otaczającym ich środowiskiem społeczno-zawodowym. Osoby odczuwające podwyższony poziom stresu zewnętrznego mogą doświadczać poczucia niemocy, obojętności wobec zadań stawianych przez przełożonych i problemów sygnalizowanych przez współpracowników. Ponadto mogą doświadczać zwiększonego poczucia frustracji oraz braku wiary w swoje możliwości i zdolności do radzenia sobie z problemami zewnętrznymi (Plopa, Makarowski, 2010).

Tabela 5. Poziom stresu zewnętrznego badanych żołnierzy

Poziom stresu zewnętrznego	Częstość	Procent
Niski	106	73,1
Przeciętny	32	22,1
Wysoki	7	4,8
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poziom odczuwanego stresu zewnętrznego, należy podkreślić, że prawie trzy czwarte respondentów (73,1%) przejawia niski poziom stresu zewnętrznego. Ponad co piąty badany żołnierz (22,1%) odczuwa przeciętny poziom stresu zewnętrznego. Jedynie co dwudziesty oficer (4,8%) wykazuje silny stres zewnętrzny oraz bezradność wobec spraw i doświadczanych problemów zawodowych. Poczucie stresu zewnętrznego wykazuje istotny związek statystyczny ze stanem cywilnym żołnierza ($p < 0,001$), wielkością miejscowości pełnienia służby ($p < 0,018$) oraz udziałem w misjach zagranicznych ($p < 0,029$). Wyższego poziomu stresu zewnętrznego doświadczają oficerowie stanu wolnego, pozostający poza związkiem małżeńskim/partnerskim. Również bardziej narażeni na odczuwanie stresu zewnętrznego są żołnierze, którzy nie uczestniczyli w misjach poza granicami kraju, oraz oficerowie, których jednostki wojskowe są ulokowane w małych miejscowościach liczących do 20 tys. mieszkańców.

Stres intrapsychiczny

Stres intrapsychiczny oznacza konfrontację badanych żołnierzy z własnymi doświadczeniami życiowymi i samym sobą. Na to odczucie składają się m.in. posiadane przez jednostkę zasoby osobowościowe obejmujące m.in. wiedzę, umiejętności, potencjał intelektualny oraz wiarę we własne siły i poczucie skuteczności. W przypadku gdy zasoby te zostały niewłaściwie ukształtowane bądź uległy wyczerpaniu na skutek doświadczenia sytuacji stresowych, występuje znaczne ryzyko pojawienia się braku satysfakcji, zarówno z pracy, jak i z życia osobistego (Plopa, Makarowski, 2010).

Na podstawie uzyskanego materiału empirycznego można stwierdzić niski poziom doświadczanego przez badanych oficerów stresu intrapsychicznego (tabela 6).

Tabela 6. Poziom stresu intrapsychicznego badanych żołnierzy

Poziom stresu intrapsychicznego	Częstość	Procent
Niski	127	87,5
Przeciętny	17	11,7
Wysoki	1	0,7
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że zdecydowana większość badanych żołnierzy (87,5%) charakteryzuje się niskim poczuciem stresu intrapsychicznego. Wykazują przekonanie o posiadaniu adekwatnych do wymagań kompetencji, walorów osobowościowych i umiejętności sprostania występującym w ich pracy problemom zawodowym. Jedynie co dziesiąty badany (11,7%) w stopniu przeciętnym odczuwa stres intrapsychiczny, który może wynikać z pojawienia się okresowych trudności dostosowania posiadanych zasobów i kompetencji do nowego stanowiska służbowego lub sytuacji zwiększenia zakresu i ilości wykonywanych zadań. Natomiast wyraźną dysfunkcjonalność w tym zakresie na skutek odczuwanego stresu intrapsychicznego wykazuje jedynie jeden badany oficer (0,7%). Stwierdzono istotne statystycznie zależności między poziomem stresu wynikającego z konfrontacji oficerów z samym sobą a wielkością miejscowości pełnienia służby wojskowej ($p < 0,008$). Wyższy poziom stresu intrapsychicznego występuje w grupie żołnierzy służących w małych miejscowościach liczących do 20 tys. mieszkańców.

Zadowolenie z wybranych aspektów służby wojskowej

Na poziom zadowolenia z pracy oddziałuje wiele różnego rodzaju czynników o charakterze zarówno materialnym, jak i pozamaterialnym. W ramach prowadzonych badań z wykorzystaniem AKA ocenie poddano zadowolenie oficerów z aspektów organizacyjnych, realizowanych obowiązków, otrzymywanego wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego i społecznych aspektów pracy. Udzielone odpowiedzi pozwoliły na określenie ogólnego poziomu zadowolenia badanych żołnierzy z pełnienia zawodowej służby wojskowej oraz poszczególnych elementów pracy zawodowej. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Poziom zadowolenia z poszczególnych aspektów służby wojskowej (wartości średnie)

Pytanie	Zadowolenie z elementu sytuacji pracy		Ocena	
			<i>M</i>	<i>SD</i>
1	Organizacja pracy		3,75	1,05
2	Dostosowanie zakresu obowiązków i wymagań do posiadanych możliwości		3,51	1,17
3	Sprawiedliwa ocena pracy		3,53	1,15
4	Sprawiedliwe obciążenie zadaniami i obowiązkami		3,14	1,22
5	Dowodzenie przełożonych (styl kierowania)		3,40	1,22
6.a	Możliwości rozwoju zawodowego, w tym:	podwyższenia kwalifikacji i samodoskonalenia	3,84	1,02
6.b		wykazania się wiedzą i umiejętnościami	3,80	0,96
6.c		awansu w stopniu	3,70	1,04
6.d		awansu na wyższe stanowisko	3,71	1,09
7	Wystarczająca ilość czasu po pracy na odpoczynek i sprawy osobiste		2,95	1,30
8	Atmosfera służby i współdziałania w zespole		3,91	0,94
9	Relacje z przełożonymi		3,79	0,98
10	Relacje z innymi osobami w pracy		4,06	0,72
11	Otrzymywanie adekwatnego uposażenia w stosunku do posiadanych kwalifikacji i stawianych wymagań		3,49	1,20
12	Otrzymywane uposażenie, które pozwala na godne życie		3,69	1,10
Ogólny poziom zadowolenia ze służby wojskowej			3,62	0,74

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość badanej grupy jest zadowolona lub raczej zadowolona z wymienionych aspektów pełnienia zawodowej służby wojskowej. Wyjątkiem jest kwestia wystarczającej ilości czasu po pracy na odpoczynek i sprawy osobiste (pytanie 7), gdzie uzyskano wynik średni na

poziomie 2,95. Najwyższy wynik wynoszący 4,09 uzyskano w aspekcie relacji z innymi osobami w pracy (pytanie 10). Zarówno kwestia dotycząca możliwości godzenia pracy z życiem prywatnym, jak i relacje panujące z zespołem oraz pozostałe warunki społeczne są czynnikami, które mogą wykazywać potencjalnie istotną zależność z poziomem poczucia stresu.

Zależności występujące pomiędzy poczuciem stresu badanych oficerów a ich zadowoleniem z poszczególnych aspektów służby wojskowej

Weryfikując zakładane zależności między poczuciem stresu badanych oficerów Wojska Polskiego a ich zadowoleniem z obecnej sytuacji zawodowej, odnotowano występowanie istotnych statystycznie związków między tymi zmiennymi (tabela 8). Wyniki przeprowadzonej analizy wykazują, że poczucie stresu badanych żołnierzy we wszystkich jego wymiarach wykazuje istotny statystycznie ujemny związek z ogólnym poczuciem zadowolenia z pełnienia zawodowej służby wojskowej oraz większością poszczególnych aspektów składowych.

Tabela 8. Korelacja między zadowoleniem z pracy a poczuciem stresu

Zmienne	Korelacja między zadowoleniem z pracy a poczuciem stresu							
	Napięcie emocjonalne		Stres zewnętrzny		Stres intrapsychiczny		Skala ogólna	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p
1	-0,273	0,001	-0,314	0,000	-0,194	0,019	-0,283	0,001
2	-0,263	0,001	-0,370	0,000	-0,199	0,016	-0,304	0,000
3	-0,135	0,104	-0,382	0,000	-0,140	0,092	-0,235	0,004
4	-0,268	0,001	-0,384	0,000	-0,153	0,066	-0,302	0,000
5	-0,291	0,000	-0,407	0,000	-0,155	0,063	-0,321	0,000
6.a	-0,226	0,006	-0,284	0,001	-0,201	0,016	-0,256	0,002
6.b	-0,237	0,004	-0,306	0,000	-0,276	0,001	-0,295	0,000
6.c	-0,172	0,038	-0,268	0,001	-0,171	0,040	-0,219	0,008
6.d	-0,091	0,279	-0,242	0,003	-0,128	0,126	-0,165	0,048
7	-0,159	0,057	-0,221	0,008	-0,005	0,955	-0,144	0,084
8	-0,141	0,091	-0,225	0,007	-0,133	0,109	-0,176	0,034
9	-0,263	0,001	-0,395	0,000	-0,186	0,025	-0,324	0,000
10	-0,256	0,002	-0,288	0,000	-0,236	0,004	-0,292	0,000
11	-0,133	0,111	-0,177	0,033	-0,028	0,741	-0,114	0,171
12	-0,037	0,662	-0,048	0,564	0,048	0,567	-0,002	0,978
Poziom ogólny	-0,309	0,000	-0,418	0,000	-0,213	0,010	-0,342	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Wyższemu nasileniu poziomu ogólnego poczucia stresu odpowiada niższy poziom ogólnego zadowolenia z pracy ($r_s = -0,342$; $p < 0,000$). Wraz ze wzrostem poczucia stresu maleje zatem poziom zadowolenia z pracy. Szczególnie istotna jest korelacja występująca pomiędzy wzrostem ogólnego poczucia stresu a mniejszym zadowoleniem badanych dotyczącym relacji z przełożonymi ($r_s = -0,324$; $p < 0,000$) i przyjętego stylu dowodzenia ($r_s = -0,321$; $p < 0,000$). Ponadto poziom zadowolenia ze stylu dowodzenia (kierowania) przełożonych jest czynnikiem wykazującym istotną statystycznie zależność z poczuciem napięcia emocjonalnego ($r_s = -0,291$; $p < 0,000$) oraz stresem zewnętrznym ($r_s = -0,407$; $p < 0,000$), co wskazuje, że nieoptymalnie dobrany sposób stawiania zadań przez przełożonego może powodować wzrost poziomu m.in. nerwowości i frustracji podwładnych.

Pozostałe czynniki organizacyjne, takie jak dostosowanie zakresu obowiązków i wymagań do posiadanych możliwości oraz sama organizacja pracy, również wykazują istotną statystycznie zależność z poziomem stresu podwładnych. Istotną rolę w zakresie ograniczania poczucia stresu wykazuje więc dostosowanie stawianych zadań do posiadanych przez podwładnych możliwości oraz organizacja pracy w sposób umożliwiający jej efektywną realizację. Kwestia ta została ujęta w *Regulaminie Ogólnym Żołnierza Wojska Polskiego*, gdzie wskazano, że przełożony wydający rozkaz ma obowiązek uwzględnić przygotowanie podwładnego i okoliczności wykonania rozkazu oraz zapewnić czas, zasoby osobowe, środki materiałowe i techniczne niezbędne do jego wykonania.

Kolejne analizy świadczą o tym, że żołnierze zadowoleni z posiadanych możliwości rozwoju zawodowego charakteryzują się niższym poziomem stresu, co jest szczególnie istotne w przypadku korelacji pomiędzy możliwościami wykazania się wiedzą i umiejętnościami a odczuwaniem stresu zewnętrznego ($r_s = -0,306$; $p < 0,000$). Zapewnienie żołnierzom możliwości samorealizacji i rozwoju zawodowego będzie skutkowało zwiększeniem poziomu wiary we własne umiejętności i zaangażowania w służbę.

Poziom zadowolenia ze społecznych warunków służby wykazuje istotny statystycznie związek z ogólnym poziomem poczucia stresu, jak również jego elementami składowymi. Szczególną rolę odgrywają w tym zakresie relacje pomiędzy podwładnym a przełożonym oraz relacje panujące w zespole współpracowników. Występująca korelacja pomiędzy ogólnym poczuciem stresu i poziomem zadowolenia dotyczącym relacji pomiędzy badanymi a innymi osobami w pracy wskazuje, że wraz ze wzrostem poziomu zadowolenia z kontaktów między współpracownikami maleje poziom stresu badanych ($r_s = -0,292$; $p < 0,000$). Dla zapewnienia efektywnej pracy w zespole i unikania wzrostu poziomu panującego napięcia niezbędna jest zatem dbałość o budowanie zespołu i rozwiązywanie istniejących konfliktów.

Czynniki materialne wykazały istotną statystycznie korelację pomiędzy poziomem zadowolenia badanych z otrzymywania adekwatnego uposażenia w stosunku

do posiadanych kwalifikacji i stawianych wymagań a poziomem stresu zewnętrznego ($r_s = -0,177$; $p < 0,033$). Jednocześnie stwierdzono, że wymiar materialny nie jest decydujący w zakresie ogólnego poziomu stresu, co wskazuje, że samo zwiększanie poziomu uposażeń jest mniej istotne w zakresie ograniczania poziomu stresu żołnierzy w porównaniu z czynnikami organizacyjnymi i społecznymi. Taki stan rzeczy może mieć związek z wprowadzonymi w ostatnich latach korzystnymi dla żołnierzy rozwiązaniami, które w sposób istotny wpłynęły na wzrost otrzymywanego wynagrodzenia.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Przeprowadzone badania pozwalają spojrzeć na stres zawodowy oficerów Wojska Polskiego nie tylko jako na następstwo obiektywnie trudnych warunków służby, lecz także jako na rezultat jakości relacji organizacyjnych, sposobu dowodzenia oraz subiektywnej oceny własnego miejsca w strukturze wojskowej. Uzyskane wyniki potwierdzają przyjęte założenie, że zadowolenie z sytuacji zawodowej pozostaje istotnie związane z poziomem odczuwanego stresu. Nie jest to jednak zależność prosta i jednowymiarowa. Stres oficerów nie wynika wyłącznie z liczby zadań, odpowiedzialności czy specyfiki służby wojskowej, lecz w dużej mierze z tego, w jakich warunkach organizacyjnych i społecznych te zadania są realizowane.

Na uwagę zasługuje fakt, że badani oficerowie wykazali generalnie niski poziom poczucia stresu. Wynik ten można interpretować jako przejaw wysokiej odporności psychicznej, doświadczenia zawodowego oraz adaptacji do wymagań instytucji wojskowej. Należy jednak zachować ostrożność przed zbyt jednoznacznym traktowaniem niskiego poziomu stresu jako dowodu braku problemów w środowisku służby. Wysoki wynik w skali kłamstwa może sugerować, że w badanej grupie występuje tendencja do kontroli autoprezentacji, minimalizowania trudności lub nieujawniania słabości. Taka interpretacja jest szczególnie istotna w odniesieniu do środowiska wojskowego, w którym sprawność, opanowanie, odporność i zdolność do działania pod presją należą do oczekiwanych elementów roli zawodowej oficera. Nie oznacza to podważenia wiarygodności wyników, raczej wskazuje, że deklarowany niski poziom stresu powinien być odczytywany w kontekście kultury organizacyjnej wojska.

Wyniki badań korespondują z ujęciem stresu proponowanym przez Ploppę i Makarowskiego (2010), zgodnie z którym stres nie jest jedynie reakcją na zewnętrzne przeciążenie, ale wielowymiarową strukturą obejmującą napięcie emocjonalne, stres zewnętrzny oraz stres intrapsychiczny. W badanej grupie najwyższe wartości uzyskano w zakresie napięcia emocjonalnego, co może wskazywać, że oficerowie nie tyle tracą poczucie kontroli nad własnym funkcjonowaniem, ile doświadczają przede wszystkim wzmożonego pobudzenia, zmęczenia,

napięcia i trudności w regeneracji. Z tego względu ważnym wnioskiem praktycznym jest potrzeba zwrócenia większej uwagi nie tylko na skrajne przejawy stresu, lecz także na mniej spektakularne symptomy przeciążenia emocjonalnego, które mogą poprzedzać wypalenie zawodowe, obniżenie zaangażowania lub spadek efektywności służby.

Szczególnie istotnym wynikiem jest silniejsze powiązanie stresu z czynnikami społecznymi i organizacyjnymi niż z czynnikami materialnymi. Zadowolenie z uposażenia nie okazało się kluczowym regulatorem poczucia stresu. Znacznie większe znaczenie miały relacje z przełożonymi, styl dowodzenia, organizacja pracy, sprawiedliwe obciążenie zadaniami oraz relacje w zespole. Wniosek ten pozostaje zgodny z ustaleniami Piotrowskiego (2014) dotyczącymi funkcjonowania służb mundurowych, w których relacja podwładnego z bezpośrednim przełożonym odgrywa ważną rolę dla satysfakcji z pracy i klimatu organizacyjnego. Oznacza to, że w warunkach wojskowych stres może być ograniczany nie tylko poprawą warunków finansowych, ale przede wszystkim jakością zarządzania, komunikacji i sprawiedliwości organizacyjnej.

Wyniki badań potwierdzają również znaczenie czynników wskazywanych przez Ostrowską i Michcika (2014), takich jak przeciążenie pracą, mała kontrola nad wykonywanymi zadaniami, niejasność obowiązków, brak wsparcia ze strony przełożonych oraz konflikty interpersonalne. W kontekście służby wojskowej czynniki te nabierają szczególnego znaczenia, ponieważ funkcjonują w strukturze silnie zhierarchizowanej, w której podwładny ma ograniczoną możliwość negocjowania zakresu obowiązków, tempa pracy czy sposobu realizacji zadań. Tym bardziej istotne staje się, aby styl dowodzenia nie ograniczał się do wydawania poleceń, lecz obejmował także jasne komunikowanie oczekiwań, adekwatne rozdzielanie obowiązków, udzielanie informacji zwrotnej oraz budowanie poczucia sensu wykonywanej służby.

Interesującym wnioskiem jest także to, że niski poziom stresu intrapsychicznego może świadczyć o relatywnie wysokim poczuciu kompetencji i sprawczości badanych oficerów. W świetle koncepcji stresu Terelaka (2008) oraz Plopy i Makarowskiego (2010) można uznać, że oficerowie posiadają znaczące zasoby osobiste, które pozwalają im radzić sobie z wymaganiami służby. Nie należy jednak traktować tych zasobów jako nieograniczonych. Badania Ogińskiej-Bulik (2009) wskazują, że stres może pełnić funkcję mobilizującą i rozwojową jedynie wtedy, gdy jednostka dysponuje odpowiednimi zasobami psychicznymi i skutecznymi strategiami radzenia sobie. W przeciwnym razie nawet zadania postrzegane jako prestiżowe lub rozwojowe mogą stać się źródłem przeciążenia. W tym sensie służba wojskowa może być jednocześnie przestrzenią samorealizacji i źródłem ryzyka psychicznego.

Warto także zwrócić uwagę na znaczenie doświadczenia służbowego, w tym udziału w misjach zagranicznych. Wyniki badań wskazują, że wyższy poziom

stresu zewnętrznego dotyczył m.in. oficerów, którzy nie uczestniczyli w misjach poza granicami kraju. Może to sugerować, że doświadczenie misyjne mimo swojej obiektywnej trudności pełni funkcję wzmacniającą zasoby adaptacyjne, poczucie kompetencji i zdolność radzenia sobie z nieprzewidywalnością. Nie należy więc interpretować udziału w misjach wyłącznie jako czynnika ryzyka. Może on również sprzyjać profesjonalizacji, wzrostowi poczucia skuteczności oraz większej odporności na stresory organizacyjne. Wymaga to jednak dalszych badań, zwłaszcza z uwzględnieniem jakości doświadczeń misyjnych, wsparcia po powrocie oraz długofalowych konsekwencji psychicznych (por. Bera, 2020).

Na gruncie polskich badań nad służbami mundurowymi ważne są również ustalenia Bery (2021) dotyczące związku między stresem a stylami radzenia sobie w sytuacjach trudnych. W odniesieniu do wyników niniejszego badania można przyjąć, że samo natężenie stresu nie wyjaśnia jeszcze jakości funkcjonowania zawodowego oficera. Istotne jest także to, jak żołnierz interpretuje sytuację trudną, z jakich strategii korzysta, czy ma dostęp do wsparcia społecznego oraz czy środowisko służby pozwala na konstruktywne odreagowanie napięcia. Z tego względu działania profilaktyczne w wojsku powinny obejmować nie tylko monitorowanie poziomu stresu, ale również rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie z presją, regulacji emocji, komunikacji i korzystania ze wsparcia.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że jednym z najważniejszych obszarów profilaktyki stresu wśród oficerów powinno być kształtowanie kultury dowodzenia opartej na sprawiedliwości, przewidywalności i szacunku. W środowisku wojskowym hierarchia jest niezbędnym elementem organizacji działania, jednak sama hierarchiczność nie musi zwiększać stresu, jeśli towarzyszy jej jasność zadań, adekwatność wymagań, zaufanie do przełożonych i poczucie sensu służby. Problemem nie jest więc istnienie podporządkowania służbowego, lecz taki sposób jego realizacji, który prowadzi do poczucia braku wpływu, niesprawiedliwości lub niedocenienia.

Wnioski z badań mają również znaczenie praktyczne dla polityki kadrowej Sił Zbrojnych RP. Ograniczanie stresu zawodowego nie powinno być sprowadzane wyłącznie do działań indywidualnych, takich jak szkolenia z radzenia sobie ze stresem czy poradnictwo psychologiczne. Potrzebne są także rozwiązania organizacyjne: doskonalenie kompetencji dowódczych, monitorowanie klimatu służby, przeciwdziałanie przeciążeniu zadaniami, tworzenie warunków do odpoczynku i regeneracji oraz zwiększanie przejrzystości procedur oceniania i awansu. Dopiero połączenie wsparcia indywidualnego z modyfikacją warunków organizacyjnych może realnie ograniczać stres zawodowy.

Podsumowując, przedstawione badania wpisują się w nurt polskich analiz dotyczących stresu zawodowego w służbach mundurowych, ale jednocześnie wnoszą istotne doprecyzowanie: w przypadku oficerów Wojska Polskiego kluczowe znaczenie ma nie tylko samo obciążenie służbą, lecz jakość środowiska

organizacyjnego, w którym to obciążenie jest doświadczane. Zadowolenie z pracy nie jest tu jedynie pozytywną oceną sytuacji zawodowej, ale pełni funkcję bufora chroniącego przed stresem. Najsilniej bufor ten uruchamiają relacje społeczne, styl dowodzenia, sprawiedliwość organizacyjna i możliwość rozwoju. W tym sensie dobrostan psychiczny oficerów powinien być traktowany jako element zdolności operacyjnej wojska, a nie wyłącznie jako indywidualna sprawa żołnierza.

BIBLIOGRAFIA

- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bartkowiak, G., Męczkowska-Christiansen, A., Suchocka, A., Królikowska, I., Breska, R., Błazek, W. (2024). *Żołnierze zawodowi i inne grupy pracowników wobec stresu. Strategie radzenia sobie ze stresem*. Gdynia: Akademia Marynarki Wojennej.
- Bera, S. (2020). *Uwarunkowania wypalenia zawodowego pilotów wojskowych służących w wojskowych misjach zagranicznych* [niepublikowana rozprawa doktorska]. Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Bera, R. (2021). Stres w pracy policjantów a ich style radzenia sobie w sytuacjach trudnych. *Resocjalizacja Polska*, 21, 207–226.
- Clayton, M. (2012). *Zarządzanie stresem. Czyli jak sobie radzić w trudnych sytuacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Samo Sedno.
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ogińska-Bulik, N. (2009). Czy doświadczanie stresu może służyć zdrowiu? *Polskie Forum Psychologiczne*, 14(1), 33–45.
- Ostrowska, M., Michcik, A. (2014). Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 12–13.
- Piotrowski, A. (2011). Zmienne psychospołeczne charakteryzujące funkcjonariuszy Służby Więziennej rozważających rezygnację z pracy. W: J. Maciejewski, M. Liberadzki (red.), *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu* (s. 267–277). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Piotrowski, A. (2014). Stres w warunkach zawodowej służby wojskowej. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, 1, 327–336.
- Płopa, M. (2005). *Stres w izolacji morskiej. Psychospołeczne warunki*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Płopa, M., Makarowski, R. (2010). *Kwestionariusz Poczucia Stresu. Podręcznik*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Regulamin Ogólny Żołnierza Wojska Polskiego* (2023). Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej.
- Rychcińska, K., Jeżewski, P., Rychciński, J. (2013). Porównanie stresu żołnierzy zawodowych wykonujących zadania w kraju i poza jego granicami. *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 3(169), 30–31.
- Selye, H. (1977). *Stres okiełznany*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Terelak, J.F. (2008). *Człowiek i stres. Koncepcje. Źródła. Reakcje. Radzenie sobie. Modyfikatory*. Bydgoszcz–Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Tomaszewska, I. (2003). *Psychospołeczne uwarunkowania radzenia sobie ze stresem u wojskowej kadry zawodowej*. Lublin: KUL.

ABSTRACT

Contemporary security threats, including those arising from the emergence of war in Ukraine, the migration crisis, and the necessity to modernize Polish Armed Forces, have increased the frequency of occupational stress placed on soldiers. Polish Army officers represent a specific group vulnerable to stress, as they bear responsibility for task execution, their subordinates, as well as the assigned equipment and property. The objective of the study was to determine the extent to which satisfaction with the professional situation of the surveyed Polish Army officers correlates with the level of occupational stress they experience. The research was embedded in a quantitative paradigm. A diagnostic survey method was applied, utilizing the Sense of Stress Questionnaire by Plopa and Makarowski, alongside an original questionnaire concerning satisfaction with selected aspects of military service. The study involved 145 career officers participating in professional development programs at the War Studies University. The majority of the respondents were characterized by a low level of overall sense of stress. The highest values were recorded in the area of emotional tension, while lower values were observed in the domains of external and intrapsychic stress. Significant negative correlations were found between job satisfaction and stress levels. Relationships with superiors, leadership style, work organization, and team dynamics proved to be of particular importance. Satisfaction with one's professional situation can function as a factor that mitigates the sense of stress among officers. Organizational and social factors – especially the quality of leadership and professional relationships – proved to be more important than material aspects.

Keywords: Polish Army officers; occupational stress; job satisfaction