

## STRESOGENNOŚĆ WARUNKÓW PRACY ORAZ RADZENIE SOBIE ZE STRESEM A WYPALENIE ZAWODOWE WŚRÓD PRACOWNIKÓW GASTRONOMII

Beata Mańkowska<sup>1</sup>

STRESSFULNESS OF WORKING CONDITIONS, COPING WITH STRESS  
AND OCCUPATIONAL BURNOUT AMONG GASTRONOMY EMPLOYEES

**Summary.** The aim of the research was to determine the strength and significance of the relationships between occupational burnout, stressful work conditions and strategies for coping with stress among employees of catering establishments. The following tools were used: Questionnaire for Subjective Work Assessment (KSOP), Multidimensional Inventory for Measuring Coping with Each Other (COPE) and Occupational Burnout Questionnaire (LBQ). 60 people were examined, including 30 representatives of the management team and 30 basic staff. The research results indicate a high level of stress and occupational burnout among the respondents. Lack of support and, sense of mental workload, sense of threat and lack of control of work is experienced significantly stronger by management personnel than the basic staff. There was a strong relationship between stress and burnout, although significantly more among employees of the basic staff. Active strategies for coping with stress are used much more frequently used by manager staff, while avoiding strategies – by the basic employees.

**Key words:** occupational stress, professional burnout, coping with stress, gastronomy employees

Chroniczny stres zawodowy niezmodyfikowany konstruktywną aktywnością zaradczą może prowadzić do rozwoju syndromu wypalenia zawodowego (Sęk, 1994, 2000). Wyniki badań zgłębiających kluczowe mechanizmy owego fenomenu z ostatnich lat zgodnie wskazują na jego kontekstualną naturę, co oznacza, iż wypalenie zawodowe rozwija się wskutek niesprzyjających warunków i wymagań pracy (Dudek i in., 2004; Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009; Maslach, Leiter, 2011;

---

<sup>1</sup> Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Gdański (Institute of Psychology, Department of Social Science, University of Gdansk), ORCID: 0000-0003-2719-6536.

---

Adres do korespondencji: Beata Mańkowska,  
e-mail: psybm@ug.edu.pl

Lubrańska, 2012; Mańkowska, 2017), a nie z powodu treści i natury wykonywanych zadań dyktowanych specyfiką określonego zawodu, jak niegdyś uważano (Ratajczak, 1994; Sęk, 2000; Tucholska, 2003). Szczególnie ważną rolę w tym zakresie stanowi kilka obszarów niedopasowania między jednostką a pracą, takich jak: nadmierne obciążenie pracą, brak możliwości kontroli i współdecydowania, niedostateczne wynagrodzenie, rozpad wspólnoty, brak sprawiedliwości oraz konflikt wartości (Schaufeli, Enzmann, 1998; Maslach, Leiter, 2001, 2010; Schaufeli, Laiter, Maslach, 2009; Maslach, 2011). W transakcyjnym ujęciu stresu psychologicznego stanowiącym dominującą perspektywę we współczesnym rozumieniu tego fenomenu kluczowym mechanizmem uruchamiającym proces wypalenia jest odpowiedź jednostki zwana radzeniem sobie. Mechanizm radzenia rozpatrywać można jako proces, styl lub strategię stanowiące efekt wtórnej oceny poznawczej podejmowanej w obliczu konfrontacji ze stresem. Każde z powyższych pojęć wzajemnie uzupełniają się znaczeniowo. Radzenie sobie jest bowiem dynamicznym procesem zachodzącym między jednostką a otoczeniem, podlegającym nieustannym sprzężeniom zwrotnym, uwzględniającym zmieniające się warunki sytuacyjne (Lazarus, Folkman, 1986; Cox, 1987; Van Harrison, 1987; Cox, Ferguson, 1991; Kahn, Byosiere, 1992). Proces radzenia sobie ze stresem odnosi się do całości złożonych, dynamicznych i długotrwałych aktywności podejmowanych przez jednostkę w konfrontacji ze stresem. Strategia oznacza różne formy działań i reakcji podejmowanych przez jednostkę w konkretnej sytuacji stresowej w celu złagodzenia jej skutków (Terelak, 2005). W końcu styl radzenia sobie stanowi względnie stałą tendencję do stosowania, w różnych sytuacjach, specyficznych dla jednostki sposobów radzenia sobie celem redukcji stanu stresu i tym samym nosi status zmiennej osobowościowej. To charakterystyczny dla danej osoby repertuar strategii różniący ją od innych osób (Heszen-Niejodek, 2000; Strelau, 2004). Testowano udział radzenia sobie ze stresem w przebiegu procesu wypalenia zawodowego i okazało się, iż stanowi istotny czynnik pośredniczący między odczuwanym stresem a natężeniem wypalenia (Ogińska-Bulik, 2006; Mańkowska, 2018). Radzenie sobie może zatem modyfikować przebieg procesu wypalenia zawodowego z różnym skutkiem, a ocena owej efektywności bywa trudna, gdyż w dużej mierze zależy od tego, czy jednostka ma wpływ na osiągnięcie celu, w jak długiej perspektywie czasu musi pozostawać w transakcji stresowej, wreszcie jakie posiada dyspozycje osobnicze determinujące wybór określonych strategii radzenia sobie (Plopa, 1996; Ogińska-Bulik, Juczyński, 2010; Mańkowska, 2017). Co prawda wyniki badań w Polsce i na świecie wskazują, iż elastyczność i szerokie spektrum strategii wykorzystywanych w obliczu stresu zwiększa szansę skutecznego radzenia sobie, jednak wciąż akcentuje się wyższość strategii konfrontacyjnych, zwłaszcza w długotrwałej transakcji stresowej, w stosunku do strategii skoncentrowanych na unikaniu źródła stresu i przypisuje się tym ostatnim istotny wpływ pośredniczący na rozwój wypalenia zawodowego (Terry, 1994; Folkman, Moskowitz, 2000; Heszen-Niejodek, 2000; Stanton i in., 2000; Mańkowska, 2017, 2018). Celem weryfikacji tezy o powszechności i kontekstualnym

charakterze zjawiska wypalenia zawodowego na całym świecie poddawane są eksploracji różne grupy zawodowe, zwłaszcza te dotychczas zaniedbywane, niezwiązane wyłącznie ze świadczeniem pomocy lub wsparcia wobec innych osób. Stąd też zrodził się pomysł na przeprowadzenie niżej prezentowanych badań wśród pracowników zakładów gastronomicznych, grupy zawodowej nieuwzględnionej dotychczas w badaniach nad wypaleniem zawodowym. Ciekawość budzi pytanie, czy przedstawiciele tej profesji charakteryzuje określony profil wypalenia zawodowego, które z czynników stresogennych odczuwane są w najbardziej dotkliwy sposób i czy istnieją istotne różnice w tym zakresie pomiędzy przedstawicielami kadry zarządzającej a personelu podstawowego. Istnieją bowiem badania potwierdzające odmienne obrazy stresu i wypalenia wśród menedżerów (Niehouse, 1981; Cooper, Marshall, 1987; Łoboda, 1990; Gellis, Kim, Hwang, 2004; Jabłkowska, Borkowska, 2005; Syroka, 2008) oraz kadr szczebla podstawowego (Kaflik-Pieróg, Ogińska-Bulik, 2003; Ogińska-Bulik, 2003; Kaflik-Pieróg, 2004).

## **Problem i cele badawcze**

Problem badawczy dotyczy wypalenia zawodowego oraz jego kluczowych korelatów, takich jak poczucie stresu oraz radzenie sobie ze stresem. Celem badań było ustalenie natężenia badanych zmiennych oraz siły i istotności związków pomiędzy nimi w dwóch porównywanych grupach pracowników gastronomii: kadry podstawowej oraz kierowniczej.

W modelu badawczym założono, iż odmienne zakresy wymagań i warunki pracy wynikające ze sprawowanych funkcji zawodowych różnicować będą poziom odczuwanego stresu w obu grupach, w tym udział poszczególnych stresorów oraz częstość stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem, choć w całej badanej populacji należy spodziewać się równie wysokiego poziomu wypalenia zawodowego. Wyniki badań powinny także dostarczyć wiedzy o tym, czy badaną populację pracowników gastronomii charakteryzuje określony profil wypalenia zawodowego oraz specyfika radzenia sobie w sytuacjach trudnych i czy stosowane strategie radzenia sobie ze stresem wiążą się z osłabieniem czy nasileniem transakcji stresowej oraz wypalenia zawodowego.

Zgodnie z założonym planem badawczym postawiono pytania oraz sformułowano następujące hipotezy:

1. Czy badani pracownicy gastronomii doświadczają wypalenia zawodowego?
2. Czy czynniki stresogenne różnicują badanych w zależności od sprawowanych funkcji?
3. Czy istnieje związek pomiędzy stresem doświadczanym w pracy a wypaleniem zawodowym?
4. Czy istnieje różnica w zakresie częstości stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem w obu porównywanych grupach?

- H1. Badani pracownicy gastronomii doświadczają wypalenia zawodowego.
- H2. Obie badane grupy różni specyfika czynników stresogennych ze względu na różne wymagania wynikające ze sprawowanych funkcji zawodowych.
- H3. Im wyższy poziom odczuwanego stresu w miejscu pracy, tym większe nasilenie wypalenia zawodowego w obu porównywanych grupach badanych.
- H4. Obie badane grupy pracowników gastronomii różnicuje częstość stosowania określonych strategii radzenia sobie ze stresem.

## Metoda

### Osoby badane

Badania przeprowadzono w grupie 60 pracowników zakładów gastronomii województwa pomorskiego. Wzięły w nich udział osoby w wieku 20–41 lat ( $M = 28,7$ ;  $SD = 4,82$ ), z co najmniej rocznym stażem zawodowym na stanowisku. Przebadano 27 kobiet (45% badanych) oraz 33 mężczyzn (55%). Badaną populację podzielono na dwie grupy: kadre zarządzającą ( $n = 30$ ) oraz kadre podstawową ( $n = 30$ ). Do grupy pierwszej zaliczono osoby pracujące na stanowiskach menadżera oraz szefa kuchni, a do drugiej: kucharzy, barmanów oraz kelnerów. Owego podziału dokonano na podstawie różnic w wymaganiach oraz zakresach odpowiedzialności sformułowanych w opisach stanowisk pracy oraz umowach o zatrudnienie. Podział na dwie grupy miał na celu sprawdzenie, czy istnieje różnica w specyfice czynników stresogennych doświadczanych w każdej z grup oraz w zakresie stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem.

Menadżerowie oraz szefowie kuchni, zaliczeni do kadry zarządzającej, ponoszą odpowiedzialność za pracę całego zespołu oraz całokształt funkcjonowania restauracji, dbając o wizerunek zakładu oraz przestrzeganie zasad w nim panujących, a jednocześnie pozostają w zależności od nadrzędnej władzy właścicieli restauracji. Kucharze, barmani oraz kelnerzy z kolei, zaliczeni do tzw. kadry podstawowej, odpowiadają bezpośrednio za jakość i tempo wykonywanych zadań, mających w bezpośredni sposób zadowolić klientów restauracji poprzez przyrządzanie dań oraz ich obsługę. Zakres odpowiedzialności i powierzonych zadań jest węższy oraz polega na ściśle wyuczonych i powtarzalnych algorytmach postępowania, a niezadko na czynnościach zautomatyzowanych.

### Narzędzia badawcze

Do pomiaru natężenia stresu odczuwanego w miejscu pracy użyto **Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy** (KSOP; Dudek i in., 2004). Narzędzie stanowi 50 stwierdzeń odnoszących się do cech pracy i pozwala na ocenę indywidualnego poczucia stresu odczuwanego przez jednostkę w miejscu pracy, w tym poziomie ogólnego, a także poszczególnych czynników stresogennych składających się na

wynik globalny, takich jak: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, brak nagród w pracy, poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, kontakty społeczne, poczucie zagrożenia, uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli, brak wsparcia, poczucie odpowiedzialności. Odpowiedzi udzielone na 5-stopniowej skali przelicza się na wyniki skali stenowej, umożliwiając określenie poziomu odczuwanego stresu. Narzędzie posiada satysfakcjonujące właściwości psychometryczne. Wartość współczynników rzetelności *alfa* Cronbacha dla poszczególnych czynników waha się od ,49 do ,89, a dla całego kwestionariusza wynosi ,84.

Miarą strategii radzenia sobie ze stresem stał się **Wielowymiarowy Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (COPE)** autorstwa Carver, Scheier i Weintraub (1989) w polskiej adaptacji Juczyńskiego, Ogińskiej-Bulik (2009). Narzędzie oparte na samoopisie zawiera 60 twierdzeń, na które należy odpowiedzieć, posługując się 4-stopniową skalą. Pozwala na określenie preferowanych przez badanego sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresujących spośród 15 wyodrębnionych strategii. Zostały one podzielone na trzy grupy: strategie aktywnego radzenia sobie (w tym aktywne radzenie sobie, planowanie, unikanie konkurencyjnych działań, pozytywne przewartościowanie i rozwój); strategie poszukiwania wsparcia i koncentracji na emocjach (poszukiwanie emocjonalnego wsparcia społecznego, poszukiwanie instrumentalnego wsparcia społecznego, zwrot ku religii, koncentracja na emocjach i ich wyładowanie); strategie unikowe (powstrzymanie się od działania, zażywanie alkoholu i innych środków psychoaktywnych, zaprzeczanie, poczucie humoru, odwracanie uwagi). Współczynniki *alfa* Cronbacha dla poszczególnych skal wynoszą od ,48 do ,94. Korelacja wszystkich pytań z ogólnym wynikiem skali jest zadowalająca. Funkcję norm dla osób dorosłych w wieku 20–65 lat pełnią średnie i odchylenia standardowe (Juczyński, Ogińska-Bulik, 2009).

**Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (LBQ)** autorstwa Santinello (2008) w polskiej adaptacji Jaworowskiej (2014) posłużył do pomiaru poziomu wypalenia zawodowego. Kwestionariusz składa się z 24 pozycji, gdzie opisane są odczucia towarzyszące w pracy osobie badanej. Odpowiedzi zaznaczane są na 6-stopniowej skali, która określa częstotliwość, z jaką dane odczucia się pojawiają. Kwestionariusz wyróżnia cztery wymiary wypalenia: wyczerpanie psychofizyczne, brak zaangażowania w relacje z klientem, poczucie braku skuteczności zawodowej oraz rozczarowanie jako egzystencjalny wymiar wypalenia. Narzędzie służyć może do diagnozowania zarówno jednostek, jak i zespołów pracowniczych w organizacji. Przeznaczone jest do badania osób w wieku 19–65 lat. Posiada normy umożliwiające określenie poziomu wypalenia zawodowego dla profesji związanych bądź niezwiązanych z pomaganiem innym. Wyniki w skali staninowej w przedziale od 1–2 oznaczają niski poziom wypalenia, od 3–7 – umiarkowany, a pomiędzy 8–9 – wysoki. Narzędzie charakteryzuje się dobrymi parametrami psychometrycznymi. Wartości współczynników *alfa* Cronbacha wynoszą: dla wyczerpania psychofizycz-

nego ,77, dla braku zaangażowania w relacje z klientami ,69, dla poczucia braku skuteczności własnej ,68 i dla rozczarowania ,85.

## Wyniki

Poniżej przedstawiono wyniki natężenia badanych zmiennych oraz korelacji między nimi w obu porównywanych grupach<sup>2</sup>.

### Poziom wypalenia zawodowego wśród badanej kadry zarządzającej oraz podstawowej

Porównanie wyników w zakresie wypalenia zawodowego za pomocą testu *t*-Studenta dla prób niezależnych (tabela 1) nie wykazało istotnych różnic międzygrupowych w zakresie poszczególnych wymiarów wypalenia, za wyjątkiem poczucia braku skuteczności zawodowej, które istotnie silniej odczuwają osoby zarządzające ( $p < ,01$ ). Odniesienie wyników surowych do skali staninowej wskazuje na wysoki poziom wypalenia w obu badanych grupach w każdym z jego wymiarów: wyczerpania psychofizycznego (8 i 9 stanina), braku zaangażowania, poziomu rozczarowania pracą oraz poczucia braku skuteczności zawodowej (8 stanina; Jaworska, 2014).

Tabela 1. Różnice w poziomie wypalenia zawodowego pomiędzy kadrą zarządzającą a kadrą podstawową

	Kadra zarządzająca ( <i>n</i> = 30)		Kadra podstawowa ( <i>n</i> = 30)		<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Wypalenie zawodowe	100,53	26,88	97,60	28,22	,45	,656	,12
Wyczerpanie psychofizyczne	26,43	7,22	27,03	8,19	,22	,826	,08
Brak zaangażowania w relacje	24,50	6,53	25,20	5,89	,81	,421	,21
Poczucie braku skuteczności zawodowej	23,63	6,49	19,90	5,68	2,75	,008	,71
Rozczarowanie	25,97	6,64	25,47	8,46	,25	,167	,07

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

<sup>2</sup> Wyniki prezentowane poniżej stanowią fragment badań przeprowadzonych przez studentkę pod kierunkiem autorki artykułu pełniącą funkcję promotora pracy magisterskiej.

## Stresogenność warunków pracy w kadrze podstawowej i zarządzającej

Zastosowanie testu *t*-Studenta dla prób niezależnych umożliwiło uzyskanie wyników obrazujących zróżnicowanie natężenia poszczególnych czynników stresogennych w obu porównywanych grupach (tabela 2). Należy podkreślić, iż wszystkie wykazują wartości wysokie, co świadczy o silnym obciążeniu warunkami i wymaganiami stawianymi osobom badanym w pracy. Istotnie statystycznie różnice wystąpiły w zakresie czterech stresorów: braku wsparcia, poczucia psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, poczucia zagrożenia oraz braku kontroli nad przebiegiem i efektami własnej pracy ( $p < ,05$ ) i w każdym przypadku to przedstawiciele kadry zarządzającej doświadczają ich dotkliwiej. Pozostałe czynniki stresogenne nie różnicują istotnie obu badanych grup.

Tabela 2. Różnica pomiędzy kadrą zarządzającą a kadrą podstawową w poziomie nasilenia czynników stresogennych

Czynniki stresogenne	Kadra zarządzająca ( <i>n</i> = 30)		Kadra podstawowa ( <i>n</i> = 30)		<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			LL	UL	
Poczucie zagrożenia	15,60	3,94	12,90	3,52	2,80	,007	,77	4,63	,72
Brak kontroli	10,47	2,91	9,13	1,93	2,09	,041	,06	2,61	,54
Brak wsparcia	8,47	2,24	5,20	2,06	5,88	<,001	2,16	4,38	1,52
Poczucie odpowiedzialności	11,53	2,50	11,93	4,44	-,43	,669	-2,27	1,47	,11
Poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy	31,90	6,89	25,20	8,07	3,46	,001	2,82	10,58	,89
Brak nagród w pracy	24,63	5,82	24,00	7,64	,36	,719	-2,88	4,15	,09
Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	24,70	5,25	23,37	6,16	,90	,371	-1,63	4,29	,23
Kontakty społeczne	12,70	2,69	11,60	3,61	1,34	,186	-,55	2,75	,35
Uciążliwości fizyczne	13,73	6,01	14,67	4,62	-,67	,503	-3,71	1,84	,17
Nieprzyjemne warunki pracy	7,20	3,91	5,60	3,50	1,67	,100	-,32	3,52	,43

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .



## Związek pomiędzy odczuwanym stresem a wypaleniem zawodowym w kadrze podstawowej i zarządzającej

Celem weryfikacji hipotezy o istnieniu związku między ogólnym poczuciem stresu a wypaleniem zawodowym przeprowadzono dwie analizy korelacji. Dla kadry zarządzającej wykorzystano współczynnik  $\rho$  Spearmana ze względu na znacznie asymetryczny rozkład zmiennej stresu w pracy w tej grupie, natomiast dla kadry podstawowej wykonano analizę korelacji ze współczynnikiem  $r$  Pearsona. Rezultaty przeprowadzonych analiz (tabela 3) wykazały istotne statystycznie i wprost proporcjonalne zależności pomiędzy stresem w pracy a wypaleniem zawodowym, wskazujące na wzrost natężenia wypalenia w miarę rosnącego poczucia stresu, z tym że w kadrze zarządzającej związki okazały się umiarkowane, a w kadrze podstawowej – silne.

Tabela 3. Korelacje pomiędzy stresem odczuwanym w pracy a wypaleniem zawodowym w obu badanych grupach

Grupa	Zmienna	Współczynnik	Wypalenie zawodowe
Kadra zarządzająca ( $n = 30$ )	Stres w pracy (wynik ogólny)	$\rho$ Spearmana	,40*
Kadra podstawowa ( $n = 30$ )	Stres w pracy (wynik ogólny)	$r$ Pearsona	,86***

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

## Związek czynników stresogennych z wypaleniem zawodowym w kadrze podstawowej i zarządzającej

Celem udzielenia odpowiedzi na pytanie, które czynniki stresogenne pozostają w istotnej zależności ze zjawiskiem wypalenia zawodowego w każdej z badanych grup, wykonano serię analiz z wykorzystaniem współczynnika  $r$  Pearsona. Niemal wszystkie zależności między wypaleniem zawodowym a stresorami są istotne statystycznie zarówno w kadrze zarządzającej, jak i podstawowej. W grupie pracowników zarządzających wyniki wskazują na silny związek ( $r > ,5$ ) z wypaleniem takich stresogennych warunków pracy, jak: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, poczucie niepewności wywołanej organizacją pracy, brak nagród, poczucie odpowiedzialności oraz poczucie zagrożenia i braku wsparcia. Uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy oraz brak kontroli z umiarkowaną siłą ( $,3 < r < ,5$ ) korelują z wypaleniem zawodowym. Jedynie kontakty społeczne nie pozostają w związku z wypaleniem zawodowym, pomimo odczuwania ich jako wysoce obciążające w codziennej pracy.



Tabela 4. Analiza korelacji pomiędzy czynnikami stresogennymi a wypaleniem zawodowym w podziale na kadre zarządzającą i kadre podstawową

Grupa	Czynnik stresogeny	Współczynnik	Wypalenie zawodowe
Kadra zarządzająca ( <i>n</i> = 30)	Poczucie zagrożenia	<i>r</i> Pearsona	,67***
	Brak kontroli	<i>r</i> Pearsona	,48**
	Brak wsparcia	<i>r</i> Pearsona	,63***
	Poczucie odpowiedzialności	<i>r</i> Pearsona	,71***
	Poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy	<i>r</i> Pearsona	,78***
	Brak nagród w pracy	<i>r</i> Pearsona	,74***
	Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	<i>r</i> Pearsona	,78***
	Kontakty społeczne	<i>r</i> Pearsona	< ,01
	Uciążliwości fizyczne	<i>r</i> Pearsona	,42*
	Nieprzyjemne warunki pracy	<i>r</i> Pearsona	,43*
Kadra podstawowa ( <i>n</i> = 30)	Poczucie zagrożenia	<i>r</i> Pearsona	,76***
	Brak kontroli	<i>r</i> Pearsona	,67***
	Brak wsparcia	<i>r</i> Pearsona	,33^
	Poczucie odpowiedzialności	<i>r</i> Pearsona	,77***
	Poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy	<i>r</i> Pearsona	,79***
	Brak nagród w pracy	<i>r</i> Pearsona	,67***
	Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	<i>r</i> Pearsona	,79***
	Kontakty społeczne	<i>r</i> Pearsona	,69***
	Uciążliwości fizyczne	<i>r</i> Pearsona	,46*
	Nieprzyjemne warunki pracy	<i>r</i> Pearsona	,30

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

W przypadku kadry podstawowej najsilniejsze związki wystąpiły pomiędzy wypaleniem a poczuciem psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, poczuciem niepewności wywołanym organizacją pracy, poczuciem odpowiedzialności oraz odczuwanym zagrożeniem w miejscu pracy ( $r > ,7$ ). Natomiast poczucie braku wsparcia oraz nieprzyjemne warunki pracy, choć ocenione jako wysoce stresogenne, nie pozostają, według personelu podstawowego, w istotnym związku z wypaleniem zawodowym.

### Strategie radzenia sobie ze stresem w kadrze podstawowej i zarządzającej

W celu weryfikacji hipotezy zakładającej różnice międzygrupowe w zakresie stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem zastosowano test *t*-Studenta, który wykazał, iż przedstawiciele kadry zarządzającej istotnie częściej ( $M = 2,82$ ) wykorzystują strategię aktywnego radzenia sobie z problemami w stosunku do kadry podstawowej ( $M = 2,43$ ). Wartość *d* Cohena wskazuje na silny efekt różnicy. Z kolei strategię polegającą na stosowaniu zachowań unikowych istotnie częściej stosują badani kadry podstawowej ( $M = 2,24$ ) wobec kadry zarządzającej ( $M = 1,87$ ) i wielkość efektu jest także silna.

W zakresie strategii poszukiwania wsparcia i koncentracji na emocjach nie zaistniały istotne statystycznie różnice międzygrupowe. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 5.

Tabela 5. Różnica pomiędzy kadrą zarządzającą a kadrą podstawową w zakresie częstości stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem

Strategie radzenia sobie ze stresem	Kadra zarządzająca ( $n = 30$ )		Kadra podstawowa ( $n = 30$ )		<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			LL	UL	
Aktywne radzenie sobie	2,82	,32	2,43	,45	3,81	<,001	,18	,59	,98
Zachowanie unikowe	1,87	,35	2,24	,41	-3,78	<,001	-,56	-0,17	,98
Poszukiwanie wsparcia i koncentracja na emocjach	1,99	,41	2,17	,67	-1,26	,212	-,47	,11	,33

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

## Dyskusja wyników

Przeprowadzona analiza badań potwierdziła hipotezę zakładającą wysoki poziom wypalenia zawodowego wśród osób badanych w każdej z czterech skal: wyczerpania psychofizycznego, braku zaangażowania w relacje, poczuciu braku skuteczności oraz rozczarowania. Wysokie natężenie wypalenia odczuwane jest zarówno w grupie podstawowej, czyli wśród kucharzy, kelnerów i barmanów, jak i wśród tzw. kadry zarządzającej, a więc szefów kuchni oraz menedżerów restauracji. W tej ostatniej jego poziom okazał się istotnie wyższy jedynie w zakresie poczucia utraty skuteczności zawodowej. Być może jest to związane ze znacznie szerszym, niż w grupie podstawowej, zakresem zadań podejmowanych przez osoby zarządzające oraz dźwiganiem odpowiedzialności za ostateczne efekty i całokształt funkcjonowania restauracji, w tym za jakość pracy podległych im pracowników. Podobne wyniki uzyskali badacze zgłębiający specyfikę wypalenia zawodowego wśród kadr kierowniczych (Niehouse, 1981; Cooper, Marshall, 1987; Łoboda, 1990; Gellis, Kim, Hwang, 2004; Jabłkowska, Borkowska, 2005; Syroka, 2008), wskazując, iż wypalenie zawodowe może dotyczyć osób aktywnych zawodowo bez względu na treść i naturę wykonywanych zadań czy pełnione stanowisko i może przejawiać się wysokim poziomem niezależnie od hierarchii sprawowanej władzy. Wyniki umacniają tezę o kontekstualnej naturze syndromu wypalenia, potwierdzoną przez wielu badaczy ostatnich lat (Maslach, Leiter, 2010; Maslach, 2011; Lubrańska, 2012; Mańkowska, 2017), oraz skłaniają do objęcia systemem ochrony zdrowia wszystkich pracowników, nie pomijając kadr zarządzających. Przechodząc do dyskusji w zakresie obrazu czynników stresogennych, oprócz ich wysokiego poziomu i ogólnie podobnego profilu w obu badanych grupach, analiza porównawcza pozwoliła wyłonić kilka istotnych różnic międzygrupowych. Kadra zarządzająca istotnie silniej doświadcza braku wsparcia oraz poczucia psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, poczucia zagrożenia oraz braku kontroli nad przebiegiem oraz efektami własnej pracy, w stosunku do kadry podstawowej. Wyższe wyniki w tych obszarach stresogenności mogą wiązać się z szerokim zakresem odpowiedzialności powierzonej osobom zarządzającym, w tym za efekty pracy podległego im zespołu, konieczność uzgadniania stanowisk wielu stron, ostateczne rozstrzygnięcie problemów i spraw spornych pomiędzy podległymi im pracownikami a gośćmi restauracji, odpowiedzialność za bezpieczeństwo i zdrowie klientów spożywających posiłki w restauracji oraz ich ogólne zadowolenie, które skutkować może częstszym korzystaniem z usług danej restauracji, a więc i wzrostem zysków dla zakładu. Ponadto menadżerowie oraz szefowie kuchni muszą być dyspozycyjni przez całą dobę oraz pracują w godzinach nadliczbowych, co może znacząco obciążać psychofizycznie. Odpowiadają za jakość pracy nawet podczas swej nieobecności, co z kolei może nasilać ich poczucie braku kontroli za przebieg i efekty pracy. Zazwyczaj nie mają też swojego zastępcy, w związku z czym za wszelkie wymienione wyżej sytuacje problemowe ponoszą osobistą odpowiedzial-

ność, co przeżywać mogą w kategoriach osamotnienia czy braku wsparcia. Powyższe wyniki potwierdzają zatem hipotezę o istnieniu różnic w zakresie nasilenia poszczególnych czynników stresogennych w obu badanych grupach. Podobne wyniki uzyskali Cooper i Marshall (1987) oraz Łoboda (1990) badający stresogenność warunków pracy wśród kadr kierowniczych czy Jabłkowska i Borkowska (2005) testujące stresogenność warunków pracy oraz zależności pomiędzy stresorami a wypaleniem pośród menedżerów firm usługowych, działów sprzedaży, reklamy czy średnich i drobnych przedsiębiorstw, gdzie czynnikami najsilniej stresogennymi okazały się: poczucie obciążenia związane ze złożonością pracy, brak nagród, kontakty społeczne oraz niepewność wynikająca z organizacji pracy.

Analizy wyników korelacji pomiędzy stresem a wypaleniem zawodowym potwierdziły z kolei hipotezę głoszącą, iż poziom wypalenia wzrasta wraz z nasileniem stresu odczuwanego w miejscu pracy, co pozostaje w zgodzie z aktualnym stanem wiedzy już ugruntowanej i zakładającej konieczny udział chronicznego stresu w rozwoju syndromu wypalenia zawodowego (Sęk, 2000; Maslach, Leiter, 2010, 2011; Mańkowska, 2017). Choć ów związek został wykazany w obu badanych grupach, znacznie silniejszy okazał się wśród pracowników kadry podstawowej. Być może wynika to z niedostatecznych kompetencji społecznych, w tym nieodpowiedniego doboru strategii radzenia sobie ze stresem, które również stanowią zmienną wyjaśniającą w niniejszym modelu badawczym i ich udział dyskutowany będzie w dalszej części.

Analizy korelacji poszczególnych stresogennych warunków pracy z wypaleniem wskazały, iż niezależnie od zajmowanego stanowiska, w najsilniejszym związku z wypaleniem pracowników gastronomii pozostaje poczucie psychicznego obciążenia pracą oraz poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, następnie silne poczucie odpowiedzialności oraz braku nagród w pracy. Oznacza to, iż badani myślą o pracy i przeżywają rozterki z nią związane również po jej zakończeniu, czują się przeciążeni ilością i złożonością obowiązków, musząc godzić wiele sprzecznych interesów. Jednocześnie praca wykonywana bywa zrywami, w narzuconym rytmie i pod presją czasu. Niestety, w przeżyciu badanych, ponoszony wysiłek nie jest w wystarczającym stopniu równoważony nagrodami, zarówno w formie zadowalającego wynagrodzenia, jak i pozytywnych informacji zwrotnych ze strony przełożonych i współpracowników (Dudek i in., 2004). Podobne wyniki uzyskali również badacze zgłębiający naturę i korelaty wypalenia w innych grupach zawodowych, takich jak: nauczyciele, pielęgniarki, pracownicy pomocy społecznej czy pracownicy biurowi (Ratajczak, 1994; Sęk, 2000; Tucholska, 2003; Lubrańska, 2012; Mańkowska, 2015a, b, 2017). Rezultaty owe potwierdzają powszechny charakter zjawiska wypalenia zawodowego stanowiący, poza jego kontekstualną naturą, istotne odkrycie ostatniego dziesięciolecia badań fenomenowi na całym świecie. Jednocześnie rysują wspólny, acz dość przerażający obraz współczesnych wymagań wobec pracowników różnych profesji, w których dominuje dysproporcja pomiędzy nadmiernym obciążeniem ilością i złożonością zadań oraz

wysokim poczuciem odpowiedzialności w ich realizacji a niepewnością wynikającą z organizacji pracy, rodzącą napięcie i chaos oraz niedostatecznymi nagrodami czy gratyfikacjami za wniesiony wkład i osiągnięte rezultaty. Owe obszary niedopasowania pomiędzy jednostką a pracą należą do największych psychospołecznych zagrożeń wypaleniem się osób aktywnych zawodowo (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009; Maslach, Leiter, 2010; Lubrańska, 2012). Analizując z kolei specyfikę wyników korelacji w każdej z grup, ciekawią nieistotne statystyczne związki pomiędzy nieprzyjemnymi warunkami pracy a wypaleniem oraz brakiem wsparcia a wypaleniem w kadrze podstawowej. Okazało się, iż poczucie braku wsparcia pozostaje w silnym związku z wypaleniem, a nieprzyjemne warunki pracy – w umiarkowanym jedynie w kadrze zarządzającej. Brak wsparcia jako czynnik destrukcyjny wśród menadżerów i szefów kuchni oznacza zarówno poczucie osamotnienia i niemożności liczenia na pomoc kolegów, jak też presję wynikającą z faktu, iż ich nieobecność w pracy może spowodować poważne zakłócenia (Dudek i in., 2004). Stanowiska menadżerów i szefów kuchni reprezentowane są przez pojedyncze jednostki, na których spoczywa ogromna osobista odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie restauracji, z czym może wiązać się poczucie niedostatecznego wsparcia sprzyjające wypaleniu. Ochronnej, wobec wypalenia zawodowego, funkcji wsparcia dla kadr kierowniczych dowiodło wielu badaczy tego zagadnienia (Cieślak, 1998; Cieślak, Widerszal-Bazyl, Łuszczynska-Cieślak, 2000; Le Blanc, de Jonge, Schaufeli, 2003; Jabłkowska, Borkowska, 2005; Sęk, Cieślak, 2006). Z kolei kadra podstawowa – kucharze, kelnerzy i barmani pracują, dzieląc między siebie obowiązki i uzupełniają się wzajemnie, a ponadto realizują wąski zakres zadań na podstawie ściśle wyuczonych, często nawet zautomatyzowanych czynności, więc możliwe, iż doświadczany brak wsparcia nie wiąże się u nich w stopniu dotkliwym z rozwojem wypalenia w pracy. Z kolei niedogodności zwane nieprzyjemnymi warunkami pracy, tj. odór, wilgoć i brud, stanowić mogą w grupie osób zarządzających obszar dyskomfortu, nieprzewidywany na zajmowanych stanowiskach, stąd wiążący się z umiarkowanym rozwojem wypalenia zawodowego, a w grupie pracowników podstawowych pozostający bez znaczenia, ponieważ jest bardziej oczekiwany, wpisany w naturę codziennych zadań zawodowych i tego rodzaju niedogodności pracownicy byli świadomi, podejmując się swych zadań. Interesującym wynikiem okazał się także silny związek czynnika stresogennego: kontakty społeczne z wypaleniem zawodowym, ale jedynie w kadrze podstawowej, bowiem tym razem wśród badanych kadry zarządzającej nie pozostaje ów czynnik w żadnym związku z jego rozwojem. Możliwe, iż w tej grupie kontakty społeczne nie wiążą się z rozwojem wypalenia, gdyż wyuczone kompetencje społeczne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są dobrze dopasowane do wymagań stawianych przez pracę na stanowiskach kierowniczych. Pracownicy są więc do nich przygotowani i potrafią radzić sobie w trudnych relacjach międzyludzkich, nie cierpiąc z ich powodu, a traktując jako codzienne, oczekiwane wyzwania. Z kolei w grupie podstawowej kontakty społeczne mogą być istotnym

korelatem wypalenia ze względu na permanentny kontakt z wymogami klientów lokalu i bezpośrednie konfrontacje z ich niezadowolaniem. Kelnerzy, barmani, ale i kucharze są pracownikami pierwszej linii w sytuacjach bieżących konfliktów i nieporozumień z gośćmi, a przy tym wymagane jest z ich strony zachowanie spokoju, uprzejmości i powstrzymywania się od okazywania negatywnych emocji wobec klientów. Szefowie kuchni lub menadżerowie interweniują dopiero w szczególnych i ostatecznych sytuacjach, przyjętych i zgłoszonych wcześniej przez pracowników podstawowych.

Przechodząc do zapowiadanej wcześniej analizy radzenia sobie ze stresem w obu badanych grupach należy stwierdzić, iż wszyscy badani pracownicy gastronomii najczęściej wykorzystują strategie aktywne, a więc konfrontujące ze źródłem stresu, choć pracownicy kadry zarządzającej istotnie częściej niż przedstawiciele grupy podstawowej. Stanowiska menadżerskie zdają się gromadzić osoby odważne, aktywne i otwarte na doświadczenia, a więc dysponujące cechami osobowości oraz kompetencjami społecznymi skłaniającymi do stosowania konfrontacyjnych form radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Należałoby jednak uzupełnić niniejsze badania o profile osobowości oraz analizy kompetencji społecznych przedstawicieli obu grup, by potwierdzić owe prawidłowości, bowiem istnieją badania wskazujące na istotny związek pomiędzy czynnikami osobowości a wyborem określonych strategii radzenia sobie ze stresem (Plopa, 1996; Carver, Connor-Smith, 2010; Ogińska-Bulik, Juczyński, 2010). Ze strategii unikowych z kolei istotnie częściej, niż kadry zarządzające, korzystają pracownicy szczebla podstawowego i w tej grupie badanych jest to druga najczęściej stosowana forma radzenia sobie ze stresem. Możliwe, iż kucharze, barmani i kelnerzy nie posiadają takich kompetencji społecznych jak szefowie i menadżerowie, co należałoby sprawdzić, wiadomo jednak, iż w sytuacjach konfliktów z gośćmi obowiązuje ich postawa uległości wobec racji klienta oraz łagodzenie sporów i nie ma miejsca na ekspresję złości czy niezadowolania. Tłumienie emocji i nieznajdowanie dla nich ujścia jest niezwykle obciążające i może skłaniać do poszukiwania zastępczych form rozładowywania napięcia. Strategie unikowe są najrzadziej wykorzystywane przez kadry zarządzające. Ich częste wykorzystywanie nie sprzyjałoby rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu celów. W końcu obie badane grupy wykorzystują także strategie skoncentrowane na poszukiwaniu wsparcia i ekspresji emocji, w tym grupa podstawowa nieco częściej, lecz różnica ta nie jest istotna statystycznie ( $p > ,05$ ). To interesujący wynik, zważywszy na fakt, iż brak wsparcia pozostaje w silnym związku z wypaleniem właśnie w grupie zarządzających, a w grupie podstawowej taki związek w ogóle nie występuje. Możliwe więc, że menadżerowie i szefowie kuchni preferują konfrontację ze źródłem problemów, zamiast szukania pomocy ze strony innych. Nie posiadają zastępców na swych stanowiskach, piastują je jednoosobowo, co niejako wymusza poleganie na sobie, jednak ostatecznie cierpią z powodu braku oparcia w innych i upatrują w tym związku z własnym wypaleniem się w miejscu pracy. Badania prowadzone w Polsce i na całym świecie jednoznacznie potwierdzają



istotny wpływ stylów i strategii radzenia sobie ze stresem na wypalenie zawodowe. Ich udział może znacząco osłabić bądź przyspieszyć jego rozwój. Szczególnie destrukcyjny wpływ wywierają strategie niekonfrontacyjne, w tym unikowe, zwłaszcza stosowane niezmiennie w dłuższym czasie (Cherniss, 1980; Sęk, 1994; Schaufeli, Enzmann, 1998; Tucholska, 2003; Mańkowska, 2015a, b, 2017, 2018). Stąd ich istotnie częstsze stosowanie przez badaną kadrę podstawową może wzmacniać siłę bezpośredniego związku pomiędzy stresogennością warunków pracy a wypaleniem. Warto zweryfikować ten kierunek zależności w przyszłych badaniach replikacyjnych. Niniejsze wyniki pozwoliły zatem dowieść słuszności ostatniej hipotezy zakładającej istnienie różnic między grupami w zakresie częstości stosowanych strategii radzenia sobie ze stresem.

Niniejsze badania zwracają uwagę na powagę problemu wypalenia zawodowego wśród pracowników gastronomii. Kreślą obraz stresogennego charakteru wykonywanej przez nich pracy oraz wzorce odpowiedzi uruchamianych w obliczu transakcji stresowej. Potwierdzają powszechny i kontekstualny charakter zjawiska wypalenia zawodowego, w rozwoju którego najistotniejszą rolę odgrywają obszary niedopasowania między jednostką a pracą tkwiące przede wszystkim w stresogennych warunkach oraz wymaganiach stawianych pracownikom nierównoważonych zasobami jednostki oraz organizacji umożliwiającymi ich osiągnięcie (Cox, Ferguson, 1991; Schaufeli, Enzmann, 1998; Maslach, Leiter, 2010, 2011). Aplikacyjna wartość badań zawiera się w rekomendacji ochrony zdrowia oraz wzmacniania kompetencji społecznych wśród pracowników zakładów gastronomicznych – grupy zawodowej dotychczas zaniedbywanej badawczo i profilaktycznie, a jak wykazano, podatnej na rozwój syndromu wypalenia zawodowego bez względu na pełnione funkcje i poziom sprawowanej władzy. Działaniami prewencyjnymi wobec wypalenia należy zatem objąć zarówno kadry podstawowe, jak i kierownicze.

## Literatura cytowana

- Carver, C.S., Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679–704.
- Carver, C.S., Scheier, M.F., Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burn-Out in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Cieślak, R. (1998). Wsparcie społeczne a stres w pracy kierowniczej. *Czasopismo Psychologiczne*, 4, 29–46.
- Cieślak, R., Widerszal-Bazyl, M., Łuszczynska-Cieślak, A. (2000). The moderating role of hardiness and social support in relation between job stressors and well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 6, 257–292.



- Cooper, C.L., Marshall, J. (1987). Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej. W: C.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 123–164). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cox, T. (1987). Stress, coping and problem solving. *Work and Stress*, 1, 5–14.
- Cox, T., Ferguson, E. (1991). Individual differences, stress and coping. W: C.L. Cooper, R. Payne (red.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process* (s. 7–30). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Merecz, D., Hanke, W. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy.
- Folkman, S., Moskowitz, J. (2000). Positive effect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, 647–654.
- Gellis, Z.D., Kim, J., Hwang, S.C. (2004). New York State case manager survey: Urban and rural differences in job activities, job stress, and job satisfaction. *The Journal of Behavioral Health Services and Research*, 31(4), 430–440.
- Heszen-Niejodek, I. (2000). Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje. W: I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu* (s. 12–13). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Jabłkowska K., Borkowska A. (2005). Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów. *Medycyna Pracy*, 56(6), 439–444.
- Jaworowska, A. (2014). *LBQ Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello. Polska normalizacja*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Juczyński, Z., Ogińska-Bulik, N. (2009). Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Kaflik-Pieróg M. (2004). Konsekwencje stresu zawodowego personelu ratownictwa medycznego. *Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi*, 1(44), 101–110.
- Kaflik-Pieróg M., Ogińska-Bulik N. (2003). Wyznaczniki zespołu wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej. *Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi*, 1(31), 59–67.
- Kahn, R.L., Byosiere, Ph. (1992). Stress in organization. W: M.D. Dunnette, L.M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (wyd. 2, t. 3, s. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1986). Cognitive theories of stress and the issue of the circularity. W: M.H. Appley, R. Trumbull (red.), *Dynamics of Stress* (s. 63–80). New York: Plenum Press.
- Le Blanc P., de Jonge J., Schaufeli W. (2003), Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lubrańska, A. (2012). Środowisko pracy a wypalenie zawodowe – analiza wzajemnych relacji na przykładzie badań reprezentantów różnych aktywności zawodowych. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, 16, 35–45.
- Łoboda, M. (1990). Czynniki stresogenne w organizacji. W: A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia* (s. 67–94). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.

- Mańkowska, B. (2015a). Podmiotowe i organizacyjne wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej. *Przegląd Psychologiczny*, 58, 1, 83–101.
- Mańkowska, B. (2015b). Types of Personality, Styles of Coping with Stress and Professional Burnout among Social Workers. W: T.M. Ostrowski, I. Sikorska, K. Gerc (red.), *Resilience and Health in a Fast-Changing World* (s. 203–218). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mańkowska, B. (2017). *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*. Gdańsk: Harmonia Universalis.
- Mańkowska, B. (2018). Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska oraz jego pomiaru. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 430–445.
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 47–52.
- Maslach, C., Leiter, M. (2001). Burnout and Health. W: A. Baum, T.A. Revenson, J.E. Singer (red.), *Handbook of Health Psychology* (s. 415–426). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Maslach, C., Leiter, M. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe: sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Maslach, C., Leiter, M. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niehouse, O.L. (1981). Burnout: a real threat to human resources managers. *Personnel*, 58(5), 25–32.
- Ogińska-Bulik, N. (2003). Zasoby osobiste chroniące funkcjonariuszy policji przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego. W: Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki* (s. 91–106). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Warszawa: Difin.
- Ogińska-Bulik, N., Juczyński, Z. (2010). *Osobowość. Stres a zdrowie*. Warszawa: Difin.
- Plopa, M. (1996). Psychospołeczne determinanty odporności na stres. *Psychologia Wychowawcza*, 4, 301–311.
- Prusik, A. (2018). *Poczucie stresu, strategie radzenia sobie ze stresem a wypalenie zawodowe wśród pracowników zakładów gastronomii*. Niepublikowana praca magisterska. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Ratajczak, Z. (1994). Wsparcie społeczne w środowisku pracy a stres i jego skutki zdrowotne. W: Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy* (s. 57–79). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Santinello, M. (2008). *LBQ Link Burnout Questionnaire. Manuale*. Firenze: Giunti O.S. Organizzazioni Speciali.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice. A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. (2009). Burnout. Thirty-five years of re-

- search and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Sęk, H. (1994). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania. W: J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej* (s. 325–343). Poznań–Toruń: Wydawnictwo Edytor.
- Sęk, H. (2000). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 83–112). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, H., Cieślak, R. (2006). Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia. Wybrane koncepcje teoretyczne. W: H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie* (s. 11–28). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stanton, A.L., Danoff-Burg, S., Cameron, C.L., Bishop, M. Collins, C.A., Kirk, S.B., Sworowski, L.A., Twillman, R. (2000). Emotionally expressive coping predicts psychological and physical adjustment to breast cancer. *Journal of Consulting Clinical Psychology*, 68, 875–882.
- Strelau, J. (red.) (2004). *Osobowość a ekstremalny stres*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Syroka, J. (2008). Struktura wypalenia zawodowego w zawodzie menedżera. W: L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń* (s. 37–53). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Terelak, J.F. (2005). *Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej szkoły Menedżerskiej SIG.
- Terry, D.J. (1994). Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 898–910.
- Tucholska, S. (2003). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: C.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 260–305). Przeł. R. Stachowski, A. Bańka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

**Streszczenie.** Celem badań było ustalenie siły i istotności związków pomiędzy wypaleniem zawodowym a stresogennością warunków pracy i strategiami radzenia sobie ze stresem wśród pracowników zakładów gastronomii. Zastosowano narzędzia: Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy (KSOP), Wielowymiarowy Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (COPE) oraz Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (LBQ). Przebadano 60 osób, w tym 30 przedstawicieli kadry zarządzającej oraz 30 kadry podstawowej. Wyniki badań wskazują na wysoki poziom stresu oraz wypalenia zawodowego wśród osób badanych. Kadra zarządzająca istotnie silniej niż kadra podstawowa doświadcza braku wsparcia oraz poczucia psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, poczucia zagrożenia oraz braku kontroli nad przebiegiem oraz efektami własnej pracy.

Stres zawodowy pozostaje w silnym związku z wypaleniem, choć istotnie bardziej wśród pracowników kadry podstawowej. Strategie aktywne radzenia sobie ze stresem istotnie częściej wykorzystują pracownicy z grupy zarządzającej, a strategie unikowe – kadra podstawowa.

**Słowa kluczowe:** stres zawodowy, wypalenie zawodowe, radzenie sobie ze stresem, pracownicy gastronomii

Data wpłynięcia: 26.03.2019

Data wpłynięcia po poprawkach: 24.06.2019

Data zatwierdzenia tekstu do druku: 30.09.2019