



Złożenie pracy online: 2014-09-07 20:58:51 Kod pracy: 12049
--

Patryk Zaryczny
(nr albumu: 16985*Z/SUM)

Praca magisterska

Syndrom wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników korporacyjnych - determinanty społeczno-osobowościowe, obraz kliniczny oraz skutki dla otoczenia

Professional burnout syndrome among young corporation employees - social and personality determinants, clinical view and social impact

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Michał Jasieński

Streszczenie

Problematyka poruszana w niniejszym opracowaniu dotyczy występowania syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacyjnych w przedziale wiekowym 20-35 lat. Podstawowym celem analizy była ocena zależności między elementami socjodemograficznymi, oraz chronicznym stresem zawodowym determinowanym specyficznymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a rozwojem cech wypalenia zawodowego. Założone w pracy hipotezy testowano na podstawie Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego-Ankieta Ogólna. W badaniach uczestniczyło 111 respondentów z dwóch krakowskich korporacji międzynarodowych: Capita (Polska) oraz State Street. W efekcie przeprowadzonych analiz zweryfikowano prawdziwość hipotez badawczych i udowodniono m.in. że pracownicy korporacyjni w przedziale wiekowym 20-35 lat stanowią grupę zawodowo zagrożoną syndromem wypalenia. Największe ryzyko wystąpienia opisywanego problemu jest związane z objawami emocjonalnego wyczerpania. Ponadto ustalono, że wiek i staż pracy mają wpływ na dynamikę rozwoju zjawiska wraz z upływem czasu. Z kolei podobnych zależności nie odnotowano w kontekście wpływu płci. Ze względu na specyfikę analizowanej populacji, niemożliwym okazało się zbadanie wpływu wykształcenia. Na gruncie przeprowadzonych badań zidentyfikowano syndrom wypalenia zawodowego jako istotne niebezpieczeństwo dla zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników korporacyjnych.

Słowa kluczowe

Słowa kluczowe: syndrom wypalenia zawodowego, korporacje międzynarodowe, młodzi pracownicy, MBI-GS

Abstract

The following thesis concerns the problem of professional burnout among corporation employees between the age of 20 and 35. The primary objective of this study is to analyze the relation between sociodemographic factors, chronic work-related stress determined by particular external and internal factors, and development of professional burnout. Maslach Burnout Inventory - General Survey is the tool utilized to examine primary hypothesis of this work. In the research 111 respondents were involved all of whom are employees of two Krakow international corporations: Capita (Poland) as well and State Street. The data collected allowed to prove the research hypothesis and confirmed that corporation employees between the age 20 and 35 are especially prone to professional burnout. The risk of suffering from the condition is connected with emotional exhaustion. Furthermore, it has been proven that age and years of experience have impact on the development dynamics of burnout with time. No such relations have been noted when the sex of participants was analyzed. Due to the limitations when examined participants are concerned, the study includes no conclusions related to the level of education and its influence on the occurrence of the condition. On the basis of the research, professional burnout was classified as a great danger to physical and mental health of corporate employees.

Keywords

Keywords: professional burnout syndrome, international corporations, young employees, MBI-GS

Spis Treści

Spis Treści	1
Wstęp.....	3
1. Rozdział 1. Syndrom wypalenia zawodowego – zakres pojęcia w ujęciu interdyscyplinarnym.....	6
1.1. Wpływ globalizacji na zmianę istoty i charakteru pracy z XX i XXI wieku.....	6
1.2. Przegląd wybranych modeli opisujących zjawisko	9
1.2.1. Wypalenie zawodowe jako konsekwencja rozpadu idealistycznego wizerunku świata: modele Freudenberger’a, Edelwich’a i Brodsky’ego, Pines oraz Aronsona	9
1.2.2. Wypalenie zawodowe jako złe dopasowanie osoby i pracy: modele Cherniss’a, Gołębiewskiego i Leiter’a	15
1.2.3. Wypalenie zawodowe w ujęciu Trójwymiarowego modelu Maslach	20
1.2.4. Wypalenie zawodowe w ujęciu modelu poznawczego Sęk	25
1.3. Wypalenie zawodowe jako problem medyczny czy społeczny – przegląd stanowisk.....	28
2. Rozdział 2. Syndrom wypalenia zawodowego w organizacjach biurokratyczno-korporacyjnych.....	30
2.1. Struktura czynników sprzyjających występowaniu syndromu wypalenia zawodowego.....	30
2.2. Determinanty syndromu wypalenia zawodowego	32
2.3. Grupy ryzyka	39
2.4. Obraz kliniczny syndromu wypalenia zawodowego – etapy i objawy	43
2.5. Skutki wypalenia zawodowego dla przedsiębiorstw i gospodarki.....	48
2.6. Profilaktyka i terapia syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacji	51
3. Rozdział 3. Charakterystyka obiektów badawczych: firmy Capita (Polska) Sp. z o. o. oraz State Street Polska	57
3.1. Zarys historyczny powstania organizacji.....	57

3.1.1.	Capita Group PLC	57
3.1.2.	State Street Corporation.....	61
3.2.	Działalność i klienci.....	64
3.2.1.	Capita Group PLC	64
3.2.2.	State Street Corporation.....	68
3.3.	Kultura korporacyjna oraz deklarowane wartości	72
3.3.1.	Capita Group PLC	74
3.3.2.	State Street Corporation.....	76
4.	Metodologiczna koncepcja badań własnych	79
4.1.	Problem, cele i hipotezy badawcze	79
4.2.	Metody i narzędzia badawcze – Kwestionariusz Maslach Burnout Inventory – General Survey	80
4.3.	Opis badanej grupy	83
4.4.	Dynamika syndromu wypalenia zawodowego w badanej grupie.....	84
4.5.	Analiza wpływu zmiennych socjodemograficznych na syndrom wypalenia zawodowego.....	87
4.5.1.	Wpływ płci na syndrom wypalenia zawodowego	87
4.5.2.	Wpływ wykształcenia na syndrom wypalenia zawodowego	91
4.5.3.	Wpływ wieku na syndrom wypalenia zawodowego	91
4.5.4.	Wpływ stażu pracy na syndrom wypalenia zawodowego	98
4.6.	Wnioski z przeprowadzonych badań	104
	Zakończenie	108
	Spis literatury	111
	Wyraz tabel	117
	Wykaz rysunków	118
	Załączniki	119

Wstęp

Zainicjowany upadkiem komunizmu okres transformacji ustrojowej oraz związane z nim zmieniające się wymagania wolnego rynku, nadały pracy zupełnie nową wartość. Od początku lat 90-tych praca stanowi nie tylko źródło utrzymania, lecz dla wielu staje się sposobem realizacji ambicji życiowych, czy nawet synonimem życia. Jak dowodzą znawcy tematu, „przeciętny człowiek spędza w pracy 25% swojego życia i jest on coraz bardziej skłonny czerpać z niej poczucie sensu egzystencji.”¹ Tak znaczące dowartościowanie pracy zdaje się być zjawiskiem korzystnym, choć z drugiej strony uczynienie z niej dobra nadrzędnego, przesłaniającego wszystkie inne, może mieć zgubne konsekwencje.

Napędzana siłą globalizacji gospodarka polska jest coraz bardziej konkurencyjna względem jej zachodnich i dalekowschodnich odpowiedników. Podążając za myślą jednego z największych autorytetów w dziedzinie zmian zachodzących w światowych systemach społeczno-gospodarczo-politycznych, Roberta Reicha, by stać się w pełni konkurencyjnym, należy stawiać sobie i pracownikom coraz większe wymagania, płacić coraz mniej, ciąć koszty w każdym obszarze działalności i nie bać się masowych zwolnień. Słowem-kluczem jest w tym kontekście „efektywność” – stosunek poniesionego nakładu do wymiernych zysków czerpanych przez instytucję z pracy jednostek. Niestety, coraz częściej zapomina się, że pojęcie efektywnej pracy musi zwierać w sobie pierwiastek zadowolenia osób ją wykonujących z rezultatów własnego działania, a jednocześnie uwzględniać wysokość ceny jaką zatrudnieni płacą za zaangażowanie w swoją profesję. Gdy ten balans zostaje zachwiany, pracownik staje się ofiarą psychicznych i fizycznych zaburzeń, które znacznie obniżają jakość jego życia zawodowego i osobistego.

Nie sposób zatem odnieść wrażenia, że w atmosferze ciągłych nacisków ze strony konsumentów i konkurentów rynkowych, buduje się coraz bardziej stresogenne środowiska pracy, które w skrajnej formie tworzą cały system rabunkowej gospodarki, w tym także dotyczącej zasobów ludzkich. Stres stał się elementem nierozdzielnie związanym z życiem zawodowym każdego człowieka, zaś coraz silniej uwidaczniające się następstwa jego działania sprawiły, że ONZ nazwała stres zawodowy „światową epidemią XX wieku”.²

¹ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, Wypalenie zawodowe, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, ss. 67-77.

² K. Jabłkowska, A. Borkowska, Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menadżerów, „Medycyna Pracy” 2005, nr 6, ss. 439-444.

Sytuacja ta bynajmniej nie uległa zmianie wraz z nadejściem kolejnego stulecia. Jak szacują badacze z uniwersytetu w Yale w Stanach Zjednoczonych, „aż 29% pracowników odczuwa większy niż przeciętny stres zawodowy”³ i wiąże się on zarówno z organizacją zadań w miejscu pracy, jak i jakością relacji interpersonalnych z otoczeniem. Gdy pracownik jest zmuszony do funkcjonowania w warunkach nadmiernego obciążenia psycho-fizycznego, zaś chwilowe napięcia przeradzają się w chroniczny stres, tworzy się podatny grunt pod rozwój zjawiska określanego przez badaczy jako syndrom wypalenia zawodowego. Skala i powszechność tego problemu skłoniły autora niniejszej pracy do bliższego przyjrzenia się jego specyfice.

Niniejsze opracowanie będzie stanowić próbę wyjaśnienia pojęcia, przyczyn, objawów i skutków wypalenia zawodowego. Osadzając analizę w szerokim kontekście teoretycznym autor podjął próbę określania skali i dynamiki zjawiska w wybranej przez siebie populacji młodych pracowników korporacyjnych w wieku 20-35 lat. Jako że zjawisko wypalenia zawodowego można badać na gruncie takich nauk jak zarządzanie, psychologia czy socjologia, toteż praca ta będzie miała charakter interdyscyplinarny.

Całość rozprawy jest złożona ze wstępu, czterech rozdziałów oraz podsumowania. Układ oraz treść poszczególnych rozdziałów wyodrębniają dwie główne części: teoretyczną i badawczą.

Punktem wyjścia dla właściwej analizy jest prezentowane w Rozdziale I bogactwo ujęć teoretycznych badanego problemu, które ze względów formalnych ograniczono do rekonstrukcji kilku wiodących nurtów. Omawiane kolejno podejścia naukowe – choć prezentują alternatywne wobec siebie stanowiska myślowe – łączy jednak wspólny mianownik: osobno nie wyczerpują wszystkich istotnych wątków tematu, natomiast traktowane jako pewna złożona całość, przybliżają do trafniejszego opisu tła problemu. Zgodnie z przyjętą w dalszych częściach argumentacją, największe znaczenie będzie tu miał Trójwymiarowy model wypalenia autorstwa Christiny Maslach, traktowany jako klamra spinająca cały rozdział teoretyczny.

Rozdział II poświęcono na wskazanie najważniejszych elementów konstytuujących dynamikę i siłę syndromu wypalenia. Podjęto tu próbę usystematyzowania struktury czynników sprzyjających występowaniu badanego zjawiska, jak również szczegółowo określono jego determinanty. Jako dopełnienie rysu teoretycznego, zanalizowano etapy „wypalania się”, a także szczegółowo opisano podstawowe grupy ryzyka, skutki zjawiska dla gospodarki i

³ Tamże, ss. 439-444.

pojedynczych przedsiębiorstw oraz możliwe działania z zakresu profilaktyki i terapii. Zgromadzony w tej części materiał teoretyczny posłużył autorowi za punkt wyjścia do dalszych rozważań empirycznych.

Meritum rozdziału III stanowi charakterystyka obiektów badawczych: firmy Capita (Polska) Sp. z o. o. i State Street Corporation. W tej części zaprezentowano tła historyczne powstania organizacji, ich struktury wewnętrzne, działalność i obsługiwanych klientów oraz deklarowane wartości i kultury organizacyjne. Nadrzędnym celem Rozdziału III było wyraźne określenie kontekstu organizacyjnego, w jakim działają oba przedsiębiorstwa, a także wskazanie na podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania personelem niższego rzędu. Uzyskane z analizy wnioski posłużyły jako kontekst i dopełnienie wyników badań własnych prezentowanych w następnym rozdziale.

Treścią Rozdziału IV jest analiza i interpretacja zebranego materiału empirycznego, przy użyciu wybranych metod statystycznych. Zaprezentowano w nim problem badawczy, cele główne i szczegółowe, pytania oraz hipotezy badawcze. Jako narzędzie testujące wykorzystano Kwestionariusz Maslach Burnout Inventory – General Survey w polskiej adaptacji. Zebrany i zweryfikowany w toku badań własnych materiał pozwolił na ustalenie, że poddana analizie populacja pracowników korporacyjnych w wieku 20-35 lat jest podatna na występowanie syndromu wypalenia zawodowego. Dominującym elementem struktury zjawiska okazało się być emocjonalne wyczerpanie. Jednocześnie dokonano analizy wpływu zmiennych socjodemograficznych na syndrom, w wyniku której dowiedziono, że płeć i wykształcenie nie mają istotnego znaczenia w rozwoju omawianego problemu, co odróżnia je od wieku i stażu pracy, które silnie korelowały ze skalami wypalenia. Stosowne miejsce poświęcono również wnioskom z całej dyskusji.

Niniejsze opracowanie zamyka podsumowanie, w którym zebrano wszystkie najważniejsze elementy części teoretycznej i praktycznej.

1. Rozdział 1. Syndrom wypalenia zawodowego – zakres pojęcia w ujęciu interdyscyplinarnym

1.1. Wpływ globalizacji na zmianę istoty i charakteru pracy z XX i XXI wieku

Postępująca od lat 80-tych XX wieku globalizacja jako jeden ze sztandarowych produktów ery postindustrialnej, zdominowała wiele aspektów życia społeczno-gospodarczego dokonując istotnych zmian w strukturze wielu gospodarek światowych. Na fali przenikania się kultur i systemów gospodarczych niemal wszystkich państw współczesnego świata, dochodzi do gwałtownej transformacji relatywnie stabilnych środowisk i organizacji o charakterze lokalnym i regionalnym w burzliwe i nierzadko wrogie pojedynczemu pracownikowi sieci korporacyjnych powiązań. Jak każda zmiana, również globalizacja, przyniosła ryzyko niekontrolowanych przeobrażeń działających na niekorzyść pracowników.

Wraz z rosnącą dominacją kultury korporacyjnej⁴, kluczowego znaczenia w budowaniu dochodów narodowych i absorpcji zasobów pracy zaczął nabierać drugi sektor.⁵ Kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stają się oparcie działalności o sferę usług, praca o rezultatach w postaci niematerialnej oraz daleko idącą informatyzacja, zaś wysiłek fizyczny tradycyjnie angażowany w proces wytwórczy, zostaje zastąpiony wiedzą i umiejętnościami, głównie o charakterze komunikacyjnym, negocjacyjnym i interpersonalnym. Jako że większość usług wymaga stałej wymiany wiedzy i informacji, istnieje potrzeba niemal ciągłego kontaktowania się z otoczeniem i analizowania zmian w nim zachodzących. W konsekwencji komputer czy smartphone są uniwersalnymi narzędziami pracy, a co znamienne, ich ciągła obecność w naszym otoczeniu sprawia, że zamknięcie obowiązków służbowych w wymiarze ośmiogodzinnym jest iluzoryczne. Z uwagi na wymóg pełnej dyspozycyjności (również w weekendy czy w godzinach nocnych), elastyczności działania oraz realizacji wielu czynności jednocześnie, wielu pracowników jest poddawanych presji nieustannego podnoszenia kwalifikacji, gdyż w dynamicznym środowisku imperatywem staje się uczenie przez całe życie. Co więcej, funkcjonowanie przedsiębiorstw – głównie wielkich

⁴ Pojęcie „kultury korporacyjnej” użyte w opisywanym kontekście należy rozumieć jako ogół negatywnych czynników związanych z wytworzeniem charakterystycznego dla międzynarodowych przedsiębiorstw zestawu wartości i postaw ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej za wszelką cenę, często z pominięciem interesów pracowniczych czy społeczności lokalnych.

⁵ Obok administracji rządowej i organizacji non-profit, jeden z komponentów nowoczesnego państwa.

korporacji – równocześnie na rynkach lokalnych, narodowych i globalnych, zmusza pracowników do wchodzenia w interakcje z rzeszą nowych klientów zewnętrznych i wewnętrznych, nierzadko różniących się pod względem postrzegania istoty i celu pracy. Wszystkie te elementy sprawiają, że nieodłącznym atrybutem współczesnej kariery zawodowej staje się wszechobecna konkurencja, stała presja na wzrost efektywności i produktywności, oraz wymóg płynnej adaptacji do zmieniających się warunków rynku.

Jednocześnie, rosnące oczekiwania ze strony pracodawcy często nie idą w parze z odpowiednim wynagrodzeniem czy zagwarantowaniem stabilnego środowiska pracy. Współczesna polityka kadrowa nastawiona na cięcie kosztów, redukcję zatrudnienia oraz outsourcing usług, budzi w pracownikach lęk i poczucie wyzysku. W sytuacji gdy jedynie nielicznej grupie ludzi zasiadających na samym szczycie korporacyjnej hierarchii udaje się osiągnąć ogromne przychody, zaś podział zysków z działalności firmy omija szeregowych pracowników, rodzi się pytanie o sens ponadprzeciętnego zaangażowania w powierzone zadania. Długotrwałe i nadmierne skumulowanie opisywanych obciążeń i stresorów, może łatwo pozbawić pracownika entuzjazmu i wiary w cel działań. Jak dowodzą dalsze części niniejszej pracy, stąd już tylko krok dzieli ludzi aktywnych zawodowo od syndromu znanego w literaturze pod nazwą „wypalenie zawodowe”.

Z punktu widzenia niniejszej rozprawy ważnym jest bardziej szczegółowe przyjrzenie się historycznej ewolucji opisywanego problemu na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci.

Choć początek prac nad zjawiskiem wypalenia zawodowego datuje się na lata 70-te ubiegłego wieku, to sam proces ma swoje źródła w zmianach społecznych jakie nastąpiły głównie w Stanach Zjednoczonych i Europie po zakończeniu II wojny światowej. Jak przekonuje R. Sennett, atmosfera odbudowy wycieńczonych wojną gospodarek światowych, sprzyjała powstaniu „elastycznego kapitalizmu, który zamienił tradycyjnie sztywne, homogenne i przewidywalne instytucje społeczne w giętkie, heterogenne i nieustannie zmieniające się”.⁶ Opisywanemu procesowi nierozdzielnie towarzyszyła stopniowa społeczna fragmentaryzacja, w wyniku której indywidualizm i rodząca się „kultura narcyzmu”⁷ zaczęły

⁶ W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, Ch. Maslach, Burnout: 35 years of research and practice, „Career Development International” 2009, nr 3, ss. 204-220.

⁷ W ujęciu zaproponowanym przez znawcę tematyki Christophera Lasch'a, kultura narcyzmu jest rodzajem strategii przetrwania charakterystycznej dla społeczeństw zachodniego kręgu cywilizacji, ukierunkowanej na zamykanie się w osobistych światach, w których panuje obsesja samodoskonalenia się fizycznego i psychicznego. Do jej cech charakterystycznych należą: brak zainteresowania się przeszłością i przyszłością, skupianie się na teraźniejszości, nienawiść jednostek do siebie, bunt przeciwko zależności od innych, nieumiejętność rozpoznawania potrzeb innych, naprzemiennie ścieranie się poczucia wielości z uczuciami pustki,

wypierać tradycyjne wspólnoty, tj. kościół, sąsiedztwo czy relacje rodzinne. Zdaniem Christophera Lasch'a „nowe pokolenie zaabsorbowanych sobą i zdolnych do manipulowania indywidualistów, zaczęło coraz wyraźniej domagać się natychmiastowego zaspokajania ich pragnień i potrzeb, pozostając jednocześnie ciągle nieusatisfakcjonowanymi.”⁸ Zarówno utrata oparcia w tradycyjnych wspólnotach, jak i rosnący w siłę narcyzm oraz indywidualizm stworzyły podatny grunt dla późniejszego rozkwitu zjawiska wypalenia zawodowego: najpierw produkując stres i frustrację, by potem osłabić zdolności radzenia sobie z nowymi obciążeniami.

Kolejne dziesięciolecia jedynie potęgowały opisywaną wyżej sytuację. Lata 50-te to czas szybkiego rozwoju organizacji biurokratycznych w Europie i Stanach Zjednoczonych. Na fali łączenia lokalnych agencji w zcentralizowane molochy, po raz kolejny doszło do poważnego naruszenia integralności tradycyjnych wspólnot międzyludzkich. Zdaniem Cary'ego Chernis'a i Philip'a Kranz'a powstałe w efekcie utraty poczucia wspólnotowości i oparcia w tradycyjnych wartościach wypalenie „było ceną jaką społeczeństwo zapłaciło za biurokratyzację instytucji nastawionych dotąd na pomaganie lokalnym wspólnotom.”⁹

Mimo, iż stworzony w USA latach 60-tych program walki z ubóstwem spowodował napływ pełnego ideałów pokolenia młodych aktywistów wierzących w sens niesienia pomocy potrzebującym, to jednak samonapędzający się mechanizm ubożenia wielu klas społecznych, niwelował ich wysiłki, po raz kolejny wywołując frustrację. Dodając do tego skutki równoległej trwającej „rewolucji kulturalnej”¹⁰, która zniszczyła prestiż wielu zawodów społecznych – w tym zawodów związanych z pomaganiem – oraz spowodowała wzrost postawy roszczeniowej wśród odbiorców tej pomocy, nie powinien dziwić fakt, że wśród porażonych swoją bezsilnością młodych ludzi doszło do zburzenia mitu zawodowej misji. W konsekwencji, z oddanych sprawie idealistów, stali się niezdolnymi do współczucia cynikami, którzy przestali czerpać jakąkolwiek radość z pracy z ludźmi, zaś dotychczasowe powołanie zaczęły traktować jak przykry obowiązek.

dążenie do uzyskania aprobaty i podziwu, strach przed następstwami starzenia się (w tym utratą atrakcyjności) i śmiercią. [def. za] Narcyzm, pr. zbior. pod red. Jacka Sieradzana, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 219.

⁸ W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, Ch. Maslach, Burnout..., op. cit., ss. 204-220.

⁹ Ch. Maslach, M. Leiter, Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 20.

¹⁰ Pojęcie odnosi się do zapoczątkowanych na przełomie lat 60-tych i 70-tych XX wieku zmian społecznych, politycznych i gospodarczych w krajach zachodniego kręgu cywilizacji (głównie USA), w następstwie których doszło do gwałtownej rewizji dotychczasowej hierarchii wartości, zmiany obyczajowości czy powstania nowych ideologii i ruchów społecznych. Jednym ze sztandarowych haseł okresu było słynne „Make love - not war!”

Opisany proces erozji mitu społecznej misji w szeregach ludzi zawodowo związanych z niesieniem pomocy potrzebującym, ma swój wymiar uniwersalny. Choć faktem jest, że zjawisko wypalenia zawodowego zaczęto początkowo badać wyłącznie w grupie osób świadczących usługi społeczne¹¹, to jednak już w latach 80-tych zaobserwowano jego rozwój także wśród pracowników fizycznych i umysłowych, takich jak robotnicy pracujący przy taśmach produkcyjnych czy menadżerowie firm. Opisywane zjawisko nabrało nowego znaczenia w kolejnych dziesięcioleciach. O ile wypalenie w XX wieku odnosiło się głównie do „młodych, naiwnych, idealistycznych pracowników służb publicznych, którzy stali się wyczerpani, cyniczni i zniechęceni w zderzeniu z państwowym systemem biurokratycznym”, o tyle w XXI wieku ludzie aktywni zawodowo są już bardziej pozbawieni złudzeń. Osia ich sceptycyzmu będzie konflikt na linii pracownik-firma (korporacja), ujawniający różnice między wartościami indywidualnymi i organizacyjnymi oraz przekonanie o hipokryzji ich szefów i współpracowników.

Tak opisany konflikt będzie jednym z obszarów zainteresowania niniejszej pracy. Jednakże uprzednio, warto dokonać przeglądu stanowisk największych autorytetów w dziedzinie wypalenia zawodowego, których ujęcia definicyjne posłużą za bazę teoretyczną do dalszych rozważań.

1.2. Przegląd wybranych modeli opisujących zjawisko

1.2.1. Wypalenie zawodowe jako konsekwencja rozpadu idealistycznego wizerunku świata: modele Freudenberger'a, Edelwich'a i Brodsky'ego, Pines oraz Aronsona

Jak już wcześniej wspomniano, pierwsze prace nad wypaleniem zawodowym zaczęły powstawać w latach 70-tych, zaś wprowadzenie samego pojęcia do dyskursu naukowego przypisuje się amerykańskiemu analitykowi **Herbertowi Freudenberger'owi**. Jego słynny artykuł „Staff burn-out” opublikowany w 1974 roku, rozpoczął systematyczną dyskusję nad

¹¹ Termin „usługi społeczne” odnosi się do niemającego bezpośredniego tłumaczenia w języku polskim pojęcia „human services”. Zdaniem Maslach, skoncentrowanie uwagi badaczy na wypaleniu zawodowym wśród dostawców tychże usług społecznych było uzasadnione szczególnym natężeniem emocji, wartości oraz sieci relacji, których erozję dało się najsilniej zaobserwować właśnie w kontekście tych czynników.

źródłami i konsekwencjami emocjonalnego i fizycznego wyczerpania w zawodach społecznych. I choć ten amerykański psychiatra nie zbudował spójnej koncepcji teoretycznej zjawiska, to jednak wnioski z badań prowadzonych pośród wolontariuszy zajmujących się osobami silnie uzależnionymi od narkotyków, okazały się być kluczowe dla zrozumienia istoty problemu. Co ciekawe, sam Freudenberger padł ofiarą wypalenia zawodowego, dzięki czemu osobiście doświadczył destrukcyjnych skutków zjawiska.

Zdaniem Freudenberger'a, „zespoł wypalenia się dotyczy mężczyzn i kobiet, którzy są dynamiczni, charyzmatyczni, nastawieni na osiągnięcie zamierzonego celu lub są idealistami.”

¹² Tym samym w grupie największego ryzyka znalazły się głównie osoby pewne siebie, oddane pracy, najczęściej mierzące w nierzeczywiste cele i traktujące porażkę w kategoriach upadku mitu własnej wyższości i nieomyślności. Wiara w wyidealizowany obraz świata i samych siebie najczęściej prowadzi do klęski, gdyż ciągle towarzyszące poczucie niezmqordowania i kompetencji szybko wypala się w obliczu nieotrzymywania adekwatnych do stopnia zaangażowania nagród za zaangażowanie. U Freudenberger'a to właśnie konflikt na linii pomagający-otrzymujący pomoc prowadzi do frustracji. Co ciekawe, najczęstszą odpowiedzią na chroniczny stres jest kontynuowanie działania lub nawet podwojenie wysiłku, bez względu na niewygodę czy pierwsze symptomy postępującego procesu załamania się. W tym kontekście, wypalenie to „stan wyczerpania spowodowany nadmiernymi żądaniami stawianymi przez środowisko i daną osobę.” ¹³ Jest to przy tym „stan, który krystalizuje się powoli, przez dłuższy okres przeżywania ciągłego stresu i angażowania całej energii życiowej, i który w końcowym efekcie wywiera negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie.” ¹⁴ Na poziomie fizycznym, wypalenie będzie się objawiać częstymi bólami głowy i zmęceniem, na poziomie psychicznym – zniechęceniem i znużeniem, zaś na poziomie behawioralnym – ciągłą huśtawką nastrojów czy łatwością wpadania w irytację.

Dalsze badania nad istotą zjawiska potwierdzały jedynie tezę wysnuwaną przez „ojca teorii zespołu wypalenia się” Freudenberger'a. Kontynuatorami jego myśli była para naukowców **Jerry Edelwich i Joseph Brodksy**, których Model czterostopniowego rozczarowania stał się

¹² M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 18.

¹³ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 74.

¹⁴ L. S. Max, H. Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 158.

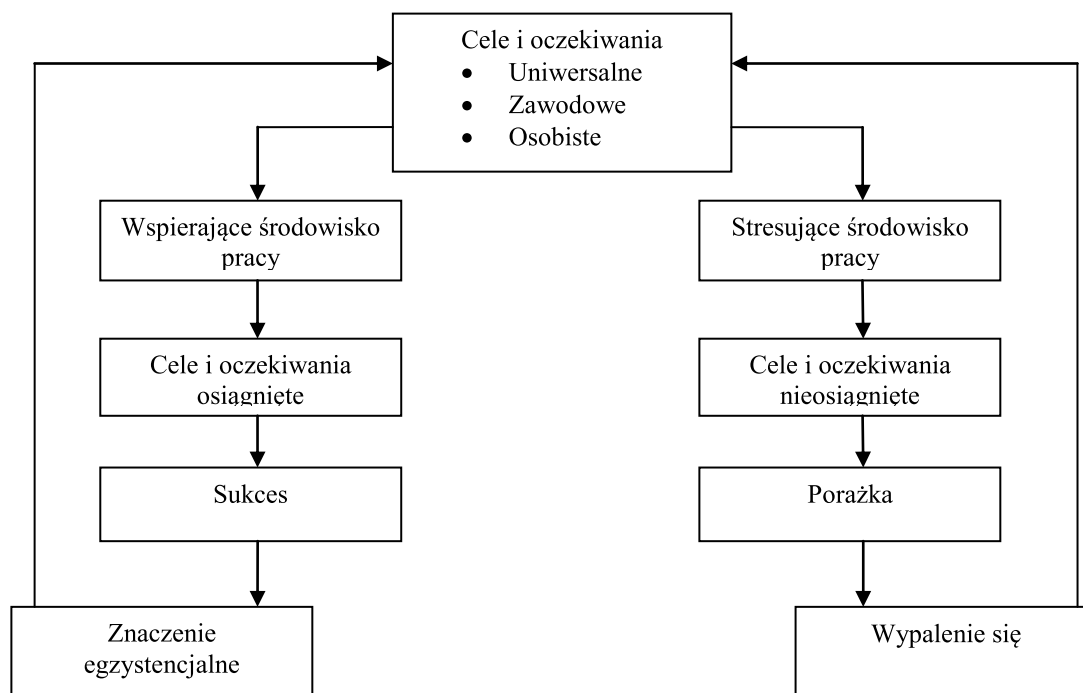
z kolei okazją do otworzenia dyskusji o dynamicznym charakterze problemu. Mimo, iż model nigdy nie został zweryfikowany empirycznie, to jednak był wykorzystywany przez późniejszych badaczy tematyki. W myśl ich teorii, wypalenie jest dynamicznym procesem ujawniającym się w dłuższej perspektywie czasu i narastającym stopniowo. Składa się z czterech następujących po sobie faz:

- I etap: entuzjazm – cechuje go bezrefleksyjny, wręcz naiwny idealizm oraz ogromna nadzieja na zrealizowanie nierzeczywistych planów. Aby osiągnąć założone cele, człowiek wkłada cały wysiłek w pracę, przez co staje się ona sensem jego życia;
- II etap: stagnacja – cechuje go zderzenie ideałów z rzeczywistością, a w konsekwencji znaczące zredukowanie oczekiwań. Dotychczasowe nadmierne zaangażowanie zaczyna ustępować miejsca realizacji własnych potrzeb;
- III etap: frustracja – cechuje go narastająca bezradność wynikająca z coraz mocniejszej świadomości niemożności zrealizowania założonych celów. Co istotne, zmiana dotychczasowego obrazu rzeczywistości jest nie jednak konsekwencją wewnętrznych przemyśleń, lecz wynika z wpływu czynników zewnętrznych, takich jak: niskie zarobki, brak wsparcia instytucjonalnego, złe relacje ze współpracownikami i klientami. Na tym etapie dają się zauważyć emocjonalne, fizyczne i poznawcze symptomy wypalenia;
- IV etap: apatia – cechuje go gwałtowne wycofanie się z pracy, unikanie kontaktów ze współpracownikami i klientami, częste absencje. Emocjonalne i fizyczne odosobnienie najczęściej zamienia się w cynizm i hipokryzję.

Wędrowka jednostki przez kolejne etapy jest równoznaczna ze stopniowym demaskowaniem iluzorycznego wyobrażenia o świecie oraz o sobie samym i – jak w przypadku poprzedniego modelu – kończy się zupełnym pozbyciem się złudzeń i załamaniem.

Zarówno prace Fredenberger'a jak i Edelwich'a i Brodsky'ego stanowiły punkt wyjścia dla późniejszej, bardziej pogłębionej analizy tematu. Jedną z nich zaproponowała **Ayla M. Pines**, konstruując psychodynamiczno-egzystencjalny model wypalenia, którego logika jest nierozzerwalnie związana z poszukiwaniem sensu życia przez jednostkę.

Rysunek 1. Egzystencjalny model wypalenia Pines



Źródło: M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przewycięzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 27.

Osią całej konstrukcji teoretycznej jest założenie, że wypalają się tylko osoby ambitne i silnie zmotywowane: „żeby się wypalić, dana osoba musi być pierwotnie w płomieniach. Osoba bez tak silnej początkowej motywacji może doświadczyć stresu, alienacji, depresji, kryzysu egzystencjalnego, czy też zmęczenia, ale nie wypala się.”¹⁵ W tym kontekście Pines – zainspirowana logoteorią Viktora Frankala oraz pracami innego badacza tematu wypalania Calvin’a Halla - chętnie odwołuje się to konceptu „sukcesu psychologicznego” stworzonego przez tego drugiego i jako przeciwagę wysuwa własną interpretację pojęcia wypalenia zawodowego. Zasadniczym czynnikiem wypalenia jest niepowodzenie w egzystencjalnym poszukiwaniu sensu istnienia, które dla ludzi wysoko wykwalifikowanych, mających ambitne cele i utożsamiających sukces zawodowy i osobisty ze spełnieniem w miejscu pracy, staje się przyczyną upadku wizji własnej ponadprzeciętności i znaczenia w wyższym porządku rzeczy. Dzieje się tak dlatego, ponieważ poczucie sprawstwa, skuteczności i kompetencji daje ludziom ambitnym poczucie szczególności na zasadzie: jeśli moja praca ma znaczenie, to i ja mam znaczenie. Gdy jednak pojawiają się niemożliwe do pokonania stresory i bariery,

¹⁵ M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe..., op. cit., s. 27.

rozwinąć się może świadomość bezcelowości pracy, a tym samym bezsensowności istnienia samej jednostki.

Kluczową rolę w rozwoju całego procesu – obok samej konstrukcji psychologicznej osoby nadmiernie ambitnej – ma środowisko pracy, które jest albo wspierające (minimalizujące bodźce negatywne, a ponad wszystko dostarczające bodźców pozytywnych), bądź stresujące (przeciwieństwo poprzedniego). Niemniej – w myśl teorii egzystencjalnej – najważniejsze znaczenie dla rozwoju syndromu wypalenia mają oczekiwania i cele stawiane sobie i otoczeniu przez osoby ambitne.

Prezentowany przez Pines koncept należy do grupy modeli motywacyjnych. Determinanty, cele i oczekiwana które w pracy zawodowej kierują osobami o wysokim poziomie samozaparcia dzielą się na:

- uniwersalne (n.p. mieć istotny wpływ, odnieść sukces, być zauważanym, docenianym);
- typowe dla danego zawodu (to grupa motywów tworząca „profil” pracowników określonej dziedziny zawodowej, a która powstaje jako rezultat procesów selekcji i socjalizacji zawodowej);
- osobiste (oparte na zinternalizowanym i wydumanym obrazie danej pracy).

Wszystkie razem kształtują oczekiwania, że dana praca będzie miała kluczowy wpływ na życie swoje i innych oraz pozwoli danej osobie odnieść sukces.

W podobnym tonie do Pines wypowiadał się inny psycholog społeczny **Elliot Aronson**, puentując swoje rozważania nad istotą zjawiska wypalenia następującą definicją: „to fizyczne, emocjonalne i umysłowe wyczerpanie, będące wynikiem długotrwałego zaangażowania w sytuacje obciążające pod względem emocjonalnym.”¹⁶ Występuje przede wszystkim u ludzi pracujących z innymi (w głównej mierze – choć nie tylko – w zawodach polegających na niesieniu pomocy), którzy w relacjach z pacjentami lub klientami, współpracownikami lub przełożonymi, są stroną dającą. Punktem kulminacyjnym jest uświadomienie sobie, że na skutek całkowitego zużycia swoich sił, osoby niosące pomoc nie są w stanie z równą empatią, zaangażowaniem i skutecznością pomagać potrzebującym. Zdaniem Aronsona, podstawowe niebezpieczeństwo związane z wypaleniem kryje się w dynamice procesu – poczucie

¹⁶ M. Matusz, Problem wypalenia zawodowego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5, ss. 45-53.

bezradności, braku perspektyw i uciekającej radości życia nie pojawia się nagle, w sposób łatwy do zidentyfikowania, lecz przebiega powoli i stopniowo, tak iż pierwsze symptomy można uznać za objaw osłabienia czy przepracowania.

Co istotne, Aronson jako jeden z pierwszych badaczy zaczął podnosić kwestię wpływu środowiska pracy na wzmocnienie syndromu wypalenia. Towarzyszące codziennym obowiązkom służbowym „uczucie przesytu, zwłaszcza w organizacjach biurokratycznych”¹⁷ miło dla niego niebagatelny wpływ na kształtowanie się postawy cynicznego dystansu. Obok wprowadzenia do powszechnej dyskusji podziału wypalenia na fizyczne, emocjonalne i psychiczne, to właśnie zainteresowanie czynnikami zewnętrznymi decyduje o jego sporym wkładzie w rozwój badań nad opisywanym zjawiskiem. Tym samym prace Aronson’a można uznać za swego rodzaju pomost łączący zwolenników motywacyjnych i osobowościowych teorii wypalenia z badaczami nurtu organizacyjnego, opisanego w kolejnej części niniejszej pracy.

Przedstawione powyżej modele wypalenia zawodowego jako konsekwencji rozpadu idealistycznego wizerunku świata, stanowią jedynie część teoretycznego dyskursu, który w ostatnich dziesięcioleciach jest prowadzony przez znawców tematyki. W tym kontekście warto również wspomnieć o pracach polskiej badaczki **Stanisławy Tucholskiej**, dla której wypalenie jest zjawiskiem istotnym zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym: „jego istotą jest erozja wartości, godności i woli – erozja ludzkiej duszy. Jest dolegliwością rozwijającą się stopniowo, w sposób ciągły i nieprzerwany, spychającą ludzi ku dołowi ruchem spiralnym, który jest trudny do odwrócenia.”¹⁸ Podobnie jak pozostali, również Tucholska uznaje wypalenie za etap końcowy złożonego procesu utraty złudzeń (rozczarowania), u źródeł którego znalazły się wysokie zaangażowanie oraz silna motywacja. Produktem ubocznym może być nawet deformacja osobowości rozumiana jako zespół niekorzystnych zmian osobowościowych, zaburzeń prawidłowości rozwoju, odczucie chronicznego zmęczenia, dezorientacji, alienacji, utraty prawidłowej oceny rzeczywistości, oceny sądów i zachowań.

¹⁷ L. S. Max, H. Schuh, *Stres...*, op. cit., s. 158.

¹⁸ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy...*, op. cit., s. 81.

1.2.2. Wypalenie zawodowe jako złe dopasowanie osoby i pracy: modele Cherniss'a, Gołębiewskiego i Leiter'a

O ile wcześniej omówione modele podejmowały tematykę wpływu predyspozycji osobowościowych na zakres wypalenia zawodowego, o tyle trzy kolejne będą analizowały wpływ naturalnych stresorów związanych z poszczególnymi zawodami na reakcje organizmu. Tym samym dotychczasowy dorobek myślowy znawców zagadnienia wzbogacono analizą roli zarządzania i organizacji pracy w procesie wypalenia.

Jednym z badaczy tego nurtu był **Cary Cherniss**, którego Trójetapowy model wypalenia położył nacisk na dogłębną analizę interakcji pomiędzy środowiskiem pracy a odczuwalnym w indywidualny sposób poziomem stresu zawodowego. Zgodnie z logiką jego rozważań, osoby podejmujące pracę w określonym zawodzie winny posiadać odpowiednią wiedzę i nastawienie co do przypisywanych ich profesji stresorom. W toku swojego wywodu autor przytacza m.in. przykład zawodu nauczyciela, który – ze względu na swoisty brak możliwości nawiązywania bliskich relacji z uczniami – będzie zawsze obciążony ciężarem psychicznej i fizycznej samotności i izolacji. W tej i w innych okolicznościach osoby poddawane zawodowym obciążeniom mogą nauczyć się radzenia sobie ze źródłem stresu stosując rozmaite techniki podnoszenia efektywności własnego działania, jak również mogą dostosować się do wymagań środowiska pracy, unikając w obu przypadkach syndromu wypalenia. Z kolei Ci wszyscy, którzy reagują zdecydowanie negatywnym nastawieniem do zmian i nie są skłonni stawiać czoła wyzwaniom sytuacji zawodowej – ulegają stopniowemu wypaleniu.

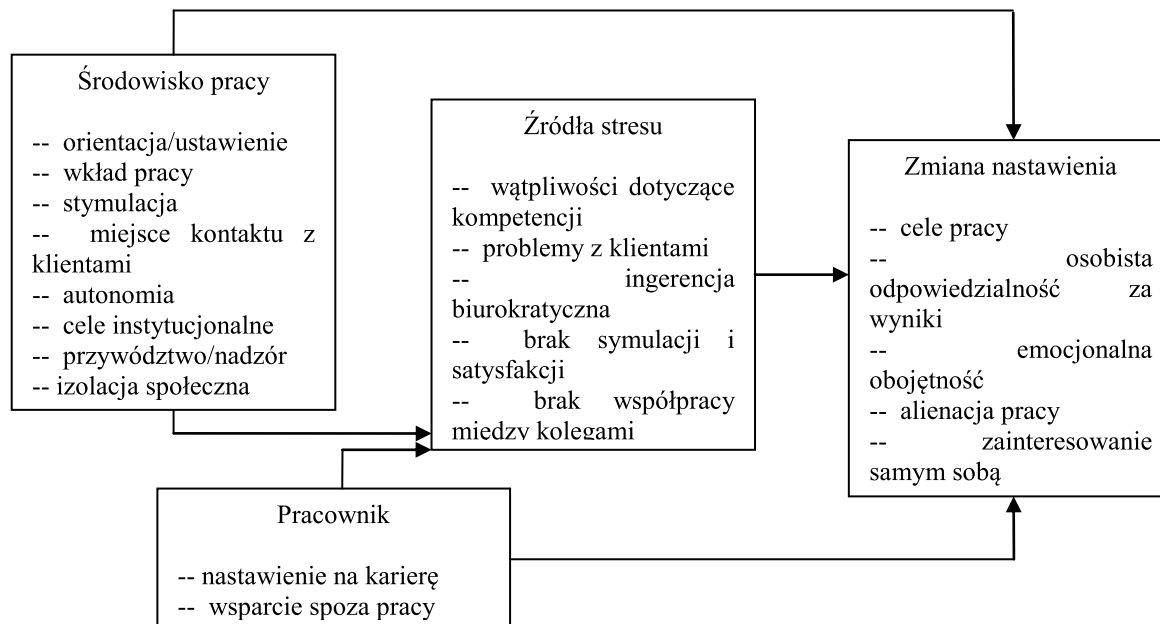
Cherniss przedstawia 8 tkwiących w środowisku pracy czynników stresotwórczych, które mogą prowadzić do wypalenia: słaba orientacja, duże obciążenie pracą, rutyna, niewielki zakres kontaktu z biorcą, brak autonomii, brak mających związek celów instytucjonalnych, słabe przywództwo i nadzór oraz izolacja społeczna.¹⁹ Na podstawie analizy ich wpływu na stopień wypalania się pracowników, wysnuwa szeroką definicję zjawiska, którą w sposób skrótowy można ująć w następujące kategorie „wyczerpanie się, obniżenie poziomu aspiracji,

¹⁹ Czynniki sprzyjające występowaniu zjawiska wypalenia zawodowego zostały szerzej omówione w rozdziale 2.1.

alienacja pracy, dystans emocjonalny, utrata idealizmu, wzrost obojętności, wzrost zainteresowania samym sobą.”²⁰

Istotę rozważań Cherniss’a obrazuje Rysunek 2.

Rysunek 2. Model wypalenia zawodowego wg Chernissa



Źródło: M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przewyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 31.

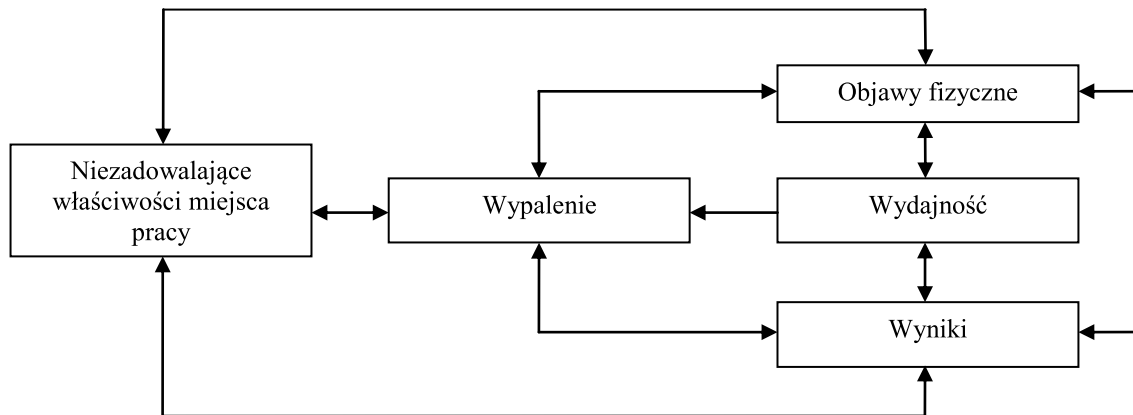
W tym ujęciu model Chernisa stanowić będzie niejako wprowadzenie do właściwej i najbardziej aktualnej dyskusji nad zjawiskiem wypalenia zawodowego, jaką otworzyli swoimi badaniami Gołębiowski, Leiter oraz Maslach.

Analizując bieżący stan literatury nie sposób pominąć nazwisko **Romana Gołębiowskiego**. Jego prace nad dynamiką syndromu wypalenia powstawały niejako w odniesieniu do badań innej znawczyni tematu Maslach. Polemizując z jej Trójwymiarowym modelem wypalenia, Gołębiowski opracował alternatywną wersję – Fazowy model sekwencyjny – obejmujący, podobnie jak u Maslach, trzy grupy syndromów: depersonalizację, brak kontroli nad otoczeniem i własnym działaniem oraz poczucie bezwartościowości i bezcelowości pracy. Analizując związki pomiędzy poszczególnymi fazami, Gołębiowski ustalił wartości graniczne między niskim i wysokim poziomem wypalenia się, przy czym centralnym punktem modelu

²⁰ M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe..., op. cit., s. 33.

uczynił siłę oddziaływania depersonalizacji jako jednej z form obrony przed długotrwałą sytuacją stresową, a zarazem czynnik inicjujący proces wypalenia. Związki zachodzące między poszczególnymi zmiennymi przedstawia Rysunek 3.

Rysunek 3. Fazowy model sekwencyjny wg Gołębiowskiego



Źródło: M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 35.

Zgodnie z logiką modelu, „wypalenie rozwija się z depersonalizacji do formy ograniczonego poczucia sukcesu osobistego, a dalej z niskiego poziomu sukcesu osobistego do emocjonalnego wyczerpania.”²¹ W tym kontekście, funkcjonalne niezaangażowanie jako bariera obronna przed potencjalnym wypaleniem, może być z jednej strony naturalnym, a nawet niezbędnym elementem sukcesu zawodowego, tym niemniej to samo niezaangażowanie może doprowadzić do depersonalizacji oraz znacząco utrudniać wykonywanie obowiązków służbowych. W konsekwencji, czynnik z pozoru neutralny może negatywnie wpływać na percepcję własnego sukcesu zawodowego. Jeżeli przybiera on formę stałą i jest potęgowany bodźcami stresogennymi ze strony środowiska pracy (w szczególnych przypadkach może je zastąpić nagła osobista trauma), to – zgodnie z logiką modelu – doprowadzi to do kulminacji wypalenia w postaci emocjonalnego wyczerpania.

Mimo wielu badań, w tym opierających się na Maslach Burnout Inventory (MBI), model Gołębiowskiego budzi wiele zastrzeżeń. Zdaniem Barry’ego Fabera „nie zostało do końca

²¹ C. L. Cordes, T. W. Dougherty, M. Blum, Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models, „Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6, ss. 685-701.

wyjaśnione jak i dlaczego depersonalizacja rozwija się.”²² Bez wątpienia, w wyniku procesu socjalizacji pracownicy przyjmują pewne stanowisko wobec funkcjonalnego niezaangażowania, głównie dlatego, że wiele struktur biurokratycznych niejako zmusza ich do pewnej dozy obojętności. Niemniej, „nie jest oczywiste na jakiej zasadzie funkcjonalne niezaangażowanie przechodzi w otwartą depersonalizację, przede wszystkim w sytuacji gdy części udaje się z powodzeniem uniknąć wypalenia.”²³ Co więcej, nie jest również jasne dlaczego emocjonalne wypalenie rozwija się z niskiego poczucia sukcesu osobistego. O ile Golembiowski z powodzeniem dowiódł silny związek między depersonalizacją i wypaleniem emocjonalnym, o tyle relatywnie słabe powiązanie tych czynników z niskim poczuciem sukcesu osobistego może wskazywać, że etap pośredni równie dobrze może rozwijać się przed lub po każdej z faz, albo też stanowić niezależny, choć trwający równolegle proces. Tym samym teza o depersonalizacji jako czynniku inicjującym, okazuje się być wątpliwa, bowiem bez uprzedniego braku poczucia sensu zawodowego, wykształcenie się pełnej depersonalizacji byłoby trudne.

Dalsze badania nad celowością stosowania modelu Golembiowskiego jedynie potwierdziły te wątpliwości. Zdaniem **Raymond’a Lee** i **Blake’a Ashforth** „wyczerpanie emocjonalne jest związane z wymaganiami w pracy, a osiągnięcia w pracy z kolei uzależnione są od zasobów (np. wsparcia społecznego). Depersonalizacja zaś uzależniona jest zarówno od wymogów w pracy, jak i wsparcia. To przeczy możliwości jej pierwotnego pojawienia się.”²⁴

Pomimo pewnych braków natury merytorycznej, model Gołębiowskiego stanowi godną uwagi polemikę z bodaj najsłynniejszą teorią wypalenia zawodowego przedstawioną przez Christina’ę Maslach. Ta psycholożka społeczna razem z innym naukowcem Michael’em Leiter’em ukierunkowali swoje badania na skutki złego dopasowania osoby i pracy zawodowej. Efektem tych poszukiwań są wzajemnie uzupełniające się modele Ilościowo-jakościowy Leiter’a oraz Trójstopniowy Maslach.

Model **Michael’a Leiter’a** poprzedzony szeregiem badań opartych na rozważaniach teoretycznych Maslach, dzieli wymogi pracy oraz kluczowe zasoby potrzebne do uniknięcia syndromu wypalenia na ilościowe i jakościowe. Do pierwszej grupy zaklasyfikował rolę wkładu pracy (nadmiar powoduje przeciążenie), zaś w drugiej znalazły się kontakty

²² B. E. Ashforth, R. T. Lee, Burnout as a Process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum, „Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6, ss. 703-708.

²³ Tamże, ss. 704-708.

²⁴ M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe..., op. cit., s. 36.

interpersonalne (te o charakterze konfliktowym sprzyjają wypaleniu). Szczególnie druga grupa jest istotna, ponieważ nierównowaga w wymiarze wymagań wpływa na pojawienie się wyczerpania emocjonalnego. Również brak kluczowych zasobów, takich jak wsparcie społeczne, autonomia czy możliwość rozwoju umiejętności, może doprowadzić do rozwoju wszystkich stadiów wypalenia.

W celu identyfikacji stresogennych komponentów środowiska pracy Leiter chętnie odwoływał się do popularnego modelu przeciążenia pracą (ang. *job strain model*), w którym zakłada się, że kombinacja nadmiernych obciążeń pracą przy niewielkim stopniu sprawowania kontroli nad nią, zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego. Stosując nazewnictwo zaproponowane nieco później przez Johannes'a Siegrist'a, mówimy tu o nierównowadze między wysiłkiem a otrzymaną nagrodą (ang. *effort-reward imbalance – ERI*) oraz powiązaniem z nim pojęciem nadmiernego zaangażowania (ang. *overcommitment – OC*). Podobnie jak teoria Leiter'a, tak i model nierównowagi „zwraca uwagę na brak wystarczającego sprzężenia zwrotnego między wkładanym w pracę wysiłkiem a otrzymywaną nagrodą, mogący wyzwać negatywne emocje.”²⁵ Pojęcie nagrody odnosi się w tym kontekście do postrzeganej adekwatności uzyskiwanych dochodów, perspektyw, bezpieczeństwa pracy czy przychylniej oceny działań ze strony przełożonych i współpracowników. Gdy pracownik – w szczególności nadmiernie zaangażowany w swoje obowiązki – nie ocenił obiektywnie wymagań stawianych mu przez środowisko pracy (w tym także perspektywy uzyskania „nagrody”), a jednocześnie przecenił własne zasoby w zakresie radzenia sobie z sytuacją braku równowagi, dochodzi do przesunięcia problemu w czasie, zaś w momencie krytycznym, do jego skumulowania i wybuchu w formie wypalenia.

Leiter zauważa przy tym, że wymagania stawiane pracownikowi – jak każda sytuacja zmuszająca do wysiłku oraz pociągająca za sobą określone koszty – nie są elementem negatywnym, choć łatwo mogą się takim stać, gdy pracę rozumianą jako specyficzna relacja wymiany społecznej, przestaje cechować ekwiwalencja wysiłku i nagrody. Jak dowodzi, „obecność specyficznych wymagań (np. przeciążenie pracą czy konflikty osobiste) przy jednoczesnym braku zasobów (np. docenienie ze strony pracodawcy, kontrola nad pracą, uczestnictwo w procesie decyzyjnym, wsparcie grupy współpracowników) może wywołać negatywną odpowiedź w postaci wypalenia zawodowego.”²⁶ Co jednak istotne, długotrwała

²⁵ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy...*, op. cit., s. 36.

²⁶ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: Multi-sample Study*, „*Journal of Organizational Behavior*” 2004, nr 3, ss. 293-315.

kumulacja czynników stresogennych nie zawsze kończy się wypaleniem. Część pracowników skonfrontowana z powtarzającymi się obciążeniami „albo przyjmie strategię pasywną polegającą na spadku zaangażowania (np. redukując stopień dokładności i szybkości wykonywanych czynności), albo przyjmie strategię aktywną polegającą na zachowaniu maksymalnego stopnia zaangażowania kosztem poważnych zmian psychologicznych i fizycznych.”²⁷ Gdy jednak nierównowaga między wysiłkiem a nagrodą staje się niemożliwa do zniesienia, wypalenie jest nieuchronne.

Omówione teorie stanowią jedynie pewien wycinek nurtu badań nad złym dopasowaniem osoby i pracy. W podobnym tonie wypowiadali się również inni znawcy tematyki, jak chociażby **Anja Krumpholz-Reichel** czy **Pascale Le Blanc**. W ich badaniach nieustannie przewija się twierdzenie, iż syndrom wypalenia wpływa bezpośrednio z zachwianej równowagi między ponoszonym nakładem pracy a satysfakcją życiową. Jest to „powoli zaczynający się lub nagle ujawniający się stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego, występujący w życiu zawodowym, w czasie wolnym od pracy, w kręgu przyjaciół, w związku partnerskim i w rodzinie, często powiązany z awersją młodością i myślami o ucieczce. Wypalenie jest rezultatem długotrwałego lub powtarzającego się obciążenia w wyniku długoletniej, intensywnej pracy dla innych ludzi. Osoby dotknięte wypaleniem uświadamiają sobie, że zużyły swoje siły i nie potrafią pomóc, nie mogą dać więcej, bo wykorzystały swój potencjał.”²⁸

Permanentność tak ujmowanego zjawiska każe się zastanowić nad zinstytucjonalizowanymi metodami walki z negatywnymi skutkami dla samej jednostki oraz otoczenia.

1.2.3. Wypalenie zawodowe w ujęciu Trójwymiarowego modelu Maslach

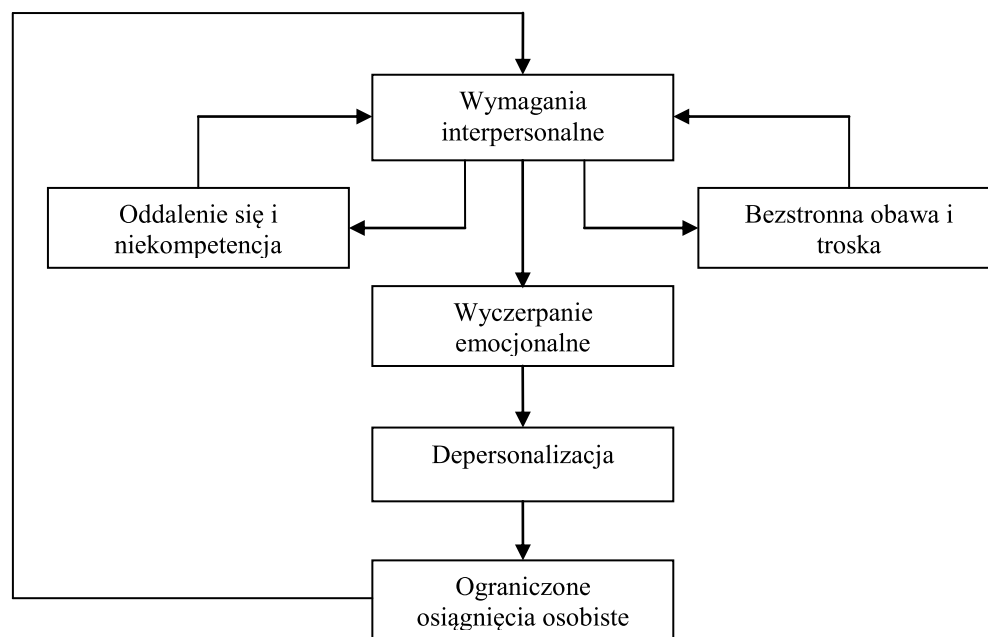
Wzrost zainteresowania tematyką wypalenia zawodowego na przełomie lat 70-tych i 80-tych oraz mnogość powstających w tym czasie teorii sprawiły, że omawianego terminu zaczęto używać dość niefrasobliwie, co groziło jego zdevaluowaniem lub – jak ironizowali niektórzy – wypaleniem. Jednocześnie z początkami lat 80-tych badania nad syndromem weszły w zupełnie nową fazę, zwaną empiryczną, przyczyniając się do dalszego rozwoju koncepcji.

²⁷ Tamże, ss. 293-315.

²⁸ J. Szostak, Charakterystyka wypalenia zawodowego menadżerów, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, ss. 62-69.

Jedną z inicjatorek badań na niespotykaną dotąd skalę była przedstawicielka psychologii społecznej **Christina Maslach**, która niezależnie do Freudenberger'a, niemal równolegle, prowadziła szeroko zakrojone testy pośród przedstawicieli tzw. stresujących zawodów ukierunkowanych na pomaganie ludziom lub świadczenie określonych usług społecznych (m.in. pracowników socjalnych, psychiatrów, lekarzy, pracowników służb więziennych). Na potrzeby własnych rozważań skonstruowała wraz ze swoją współpracowniczką Susan Jackson, kwestionariusz Maslach Burnout Inventory (MBI), uznany do dziś za skalę o najlepszych właściwościach psychometrycznych i skądinąd najchętniej wykorzystywane narzędzie przez współczesnych badaczy zjawiska. Owocem wspomnianych wywiadów eksploracyjnych stała się kompleksowa definicja operacyjna, znana jako Trójwymiarowy model wypalenia.

Rysunek 4. Trójwymiarowy model wypalenia Maslach



Źródło: M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 34.

Christina Maslach, podobnie jak Aronson, również dostrzega istotną rolę elementu indywidualnego wyczerpania, jednak w swojej definicji idzie nieco dalej. Proponując wielowymiarowy model teoretyczny, „przenosi zjawisko wypalenia z tradycyjnego zainteresowania skutkami indywidualnego doświadczenia stresem i obudowuje swoją teorię

szerokim kontekstem społecznym.”²⁹. Dzięki temu czynniki interpersonalne (relacje udzielający-otrzymujący pomoc oraz stosunek osoby pomagającej do samej siebie) zostają osadzone w kontekście skomplikowanych relacji społecznych, co w istocie odróżnia wypalenie zawodowe od zwykłego zmęczenia pracą. Jej konstrukt definiują dwie cechy zasadnicze: pojęcie czasu i zakresu.

Odnosząc się do pierwszej z nich, wypalenie zostało ujęte jako „dynamiczny, rozwijający się proces angażujący ewolucję psychologicznych odpowiedzi pracowników na stres zawodowy.”³⁰ Paradoksalnie dynamicznemu charakterowi zjawiska, towarzyszy pewien stały zestaw odczuwanych obciążeń. Czas jest tu pojęciem kluczowym, bowiem przypisuje się mu właściwości potęgujące syndrom.

Pojęcie zakresu jest z kolei jądrem całej teorii. W miejsce dotychczas uznawanych modeli jednowymiarowych, Maslach proponuje podejście wielowymiarowe, którego osią jest fazowy podział zjawiska na trzy składniki. W myśl rozważań teoretycznych, wypalenie to: „zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób.”³¹ Znaczenie każdego z nich przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Etapy wypalenia zawodowego wg Maslach

Trzy etapy wypalenia zawodowego	
WYCZERPANIE EMOCJONALNE	Centralny punkt teorii, najbardziej uderzający objaw. Charakteryzuje się poczuciem nadmiernego obciążenia emocjonalnego, w konsekwencji którego dochodzi to znacznego uszczuplenia zasobów sił i emocji. Najczęściej pojawia się jako wewnętrzna reakcja na psychiczne przemęczenie lub też przeciążenie intensywnością kontaktów interpersonalnych. Tym samym uczucie pustki może być wywołane zarówno obciążeniami zawodowymi (nadmiar obowiązków, konflikty w pracy), jak i samego pracownika (idealistyczne, nierealne cele i ambicje). Typowymi objawami są: zmęczenie, drażliwość, pesymizm, zmniejszone zainteresowanie sprawami zawodowymi, rozluźnienie więzi z klientami, bóle głowy, bezsenność, skargi hipochondryczne.

²⁹ Ch. Maslach, *New Directions in Research and Intervention*, „Current Directions in Psychological Science” 2013, nr 5, ss. 189-192.

³⁰ B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier, *Is Burnout Static Or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories*, „Journal of Applied Psychology” 2012, nr 3, ss. 637-650.

³¹ Jak feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/779-jak-feniks-z-popiolow-czyli-syndrom-wypalenia-zawodowego.html> (data odczytu 1/05/2014).

DEPERSONALIZACJA	<p>Odmienne niż w tradycji psychiatrycznej, to proces obronnego dystansowania się wobec problemów klientów, określane czasami jako odczłowieczenie lub uprzedmiotowienie. Jest świadomą lub nieświadomą formą zmniejszenia zaangażowania w relacje z drugim człowiekiem poprzez zwiększenie psychicznego dystansu wobec niego. Cechuje się obojętnym, powierzchownym, silnie sformalizowanym (w łagodniej postaci), a także cynicznym i bezdusznym (w silniejszej postaci) sposobem kontaktów z klientami, co ma uchronić człowieka wyczerpanego przed dalszym eksploatowaniem kończących się zasobów emocjonalnych. Do klasycznych technik związanych z depersonalizacją należą etykietowanie, uprzedmiotowienie ludzi i stereotypizacja. Przykładami takich zachowań w środowisku korporacyjnym są: skrócony czas kontaktu z klientem, stosowanie niewybrednych epitetów w odniesieniu do klientów, unikanie kontaktu wzrokowego, pomijanie tematów zawodowych na płaszczyźnie towarzyskiej, spadek jakości pracy. Depersonalizacja jest reakcją wyrażoną na zewnątrz.</p>
OBNIŻONE POCZUCIE OSOBISTYCH OSIĄGNIĘĆ	<p>Zwana też „fazą terminalną”, polega na postrzeganiu swojej pracy w kategoriach udręki i cierpienia. Do typowych objawów należą: poczucie braku kompetencji, niezadowolenie z osiągnięć zawodowych, utrata wiary we własne możliwości, utrata zdolności do twórczego rozwiązywania problemów, spadek produktywności, wycofanie się, apatia, postawa rezygnacyjna. Zmęczony i frustrowany pracownik, zaczyna zaniedbywać obowiązki służbowe, przez co jego praca jest oceniana negatywnie przez współpracowników i przełożonych. Poszukiwanie źródeł takiego stanu rzeczy, często prowadzi go do wniosku o własnej nieprzydatności, niekompetencji, a nawet niezdolności do dalszego wykonywania zawodu. Dalszą reakcją na taki stan rzeczy mogą być zachowania agresywne (agresja werbalna lub fizyczna), jak i ucieczkowe (absencja w pracy, alkoholizm, inne używki). Obniżone poczucie dokonań osobistych jest samonapędzającym się mechanizmem, stanowiącym negatywną ocenę siebie w pracy.</p>

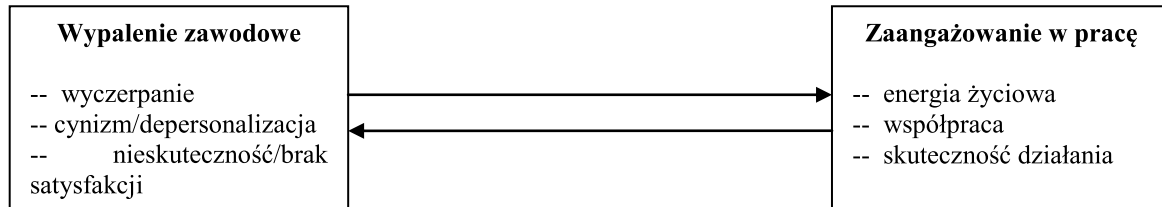
Źródło: opracowanie własne

Trójwymiarowy model wypalenia jako model sekwencyjny, podkreśla istotność następujących po sobie faz: poczynając od wyczerpania emocjonalnego, wynikającego z emocjonalnych wymagań w kontakcie z klientami, poprzez depersonalizację biorącą się z nieodpowiednich prób radzenia sobie z wyczerpaniem³², aż po obniżone poczucie osobistych osiągnięć będące efektem przeświadczenia o własnej niekompetencji i niemożliwości naprawienia relacji z klientami i środowiskiem pracy. W tym kontekście syndrom wypalenia będzie stanowić kombinację trudnych relacji z bezwzględny i niedostarczającym właściwego wsparcia otoczeniem zawodowym, załamania się procesów adaptacyjnych do środowiska pracy oraz spadkiem samooceny.

³² Opisany w kontekście depersonalizacji mechanizm obronny jest w znacznej mierze tożsamy z istotą zjawiska „zdystansowanej troski” oraz „obrony dehumanizacyjnej”, które Maslach poniekąd zaadaptowała dla potrzeb własnej teorii.

Zwieńczeniem badań Maslach nad dynamiką wypalenia jest opis zjawiska w kontekście zaangażowania zawodowego, zobrazowany na Rysunku 5.

Rysunek 5. Wypalenie zawodowe a zaangażowanie jednostki w pełnienie funkcji zawodowych



Źródło: G. Bartkowiak, Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 81.

Zaprezentowana linowa zależność między środowiskiem pracy a poziomem wypalenia stała się częścią nowej definicji syndromu ujmowanego jako erozja zaangażowania. Jeśli przyjmiemy, że aktywność zawodową człowieka można przedstawić w formie kontinuum, to na jego przeciwległych krańcach będą lokować się z zaangażowanie i wypalenie. Koncepcja wypalenia jako antytezy zaangażowania w pracę zakładała sytuację, gdy „energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w cynizm, wydajność w nieefektywność.”³³ Samo zaangażowanie opisano jak pozytywny stan umysłu charakteryzujący się:

- energią (ang. *vigor*) – wysoki poziom fizycznej i psychicznej energii, gotowość do wkładania wysiłku w wykonywaną pracę, nawet w obliczu trudności;
- oddaniem (ang. *dedication*) – przekonanie o znaczeniu własnej pracy, entuzjazm i duma, poczucie sprawstwa i sukcesu;
- zaangażowaniem (ang. *absorption*) – pełna koncentracja i pogrążenie bez reszty w pracy, trudności z oderwaniem się od pracy, zespolenie własnych celów i wartości z celami firmy.

Z obserwacji Maslach wynikało, że w warunkach niedopasowania między pracownikami (osobami silnie zmotywowanymi) a pracą (miejscem gdzie dochodzi do zakłócenia harmonii działań, nieprzystosowania pracownika do struktur i warunków organizacyjnych, zachwiania równowagi pomiędzy wymaganiami i zasobami, minimalnego wsparcia ze strony współpracowników i kierownictwa), tworzy się podatny grunt do przesunięcia się postawy pracownika z zaangażowania w stronę wypalenia. Postęp procesu jest funkcyjnie uzależniony

³³ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, Job Demands..., op. cit., ss. 293-315.

od siły negatywnych czynników środowiska pracy oraz indywidualnie odczuwalnego poczucia sukcesu i satysfakcji z wykonywanego zawodu.

Teza ta jest jednak dyskusyjna. Zdaniem **Martin'a Russell'a** and **Andy'ego Carroll'a** „wypalenie i zaangażowanie, zamiast stanowić dwa przeciwległe bieguny syndromu wypalenia zawodowego, są w gruncie rzeczy niezależnymi, choć skorelowanymi negatywnie stanami umysłu.”³⁴ To z kolei wymusza stosowanie odmiennych technik badawczych i poddaje w wątpliwość tę część badań, w których oba pojęcia traktowano na równi. Powstałe wątpliwości rozstrzyga **Mihály Csíkszentmihályi**, dla którego „wypalenie i zaangażowanie mogą być rozpatrywane jako swoje przeciwieństwa, tak długo jak wyczerpanie i energia, cynizm i oddanie [...] oraz trzecia właściwość stanowiąca: niska efektywność i zaangażowanie, są uwzględniane.”³⁵

Ponadto, krytycy logiki modelu trójwymiarowego kwestionują jego chronologiczną strukturę. Współczesne weryfikacje empiryczne dowodzą, że rozwój wypalenia może przebiegać niezgodnie z teoretycznym modelem: poszczególne fazy mogą mieć zmienną kolejność, mogą się rozwijać równoległe, może wystąpić omińnięcie którejs z faz na rzecz włączenia jej czynników do innego etapu wypalenia. Dlatego też uzasadnionym wydaje się być twierdzenie, że w czasie powstawania syndromu wszystkie 3 opisane wyżej fazy pojawiają się równocześnie, choć z różnym nasileniem.

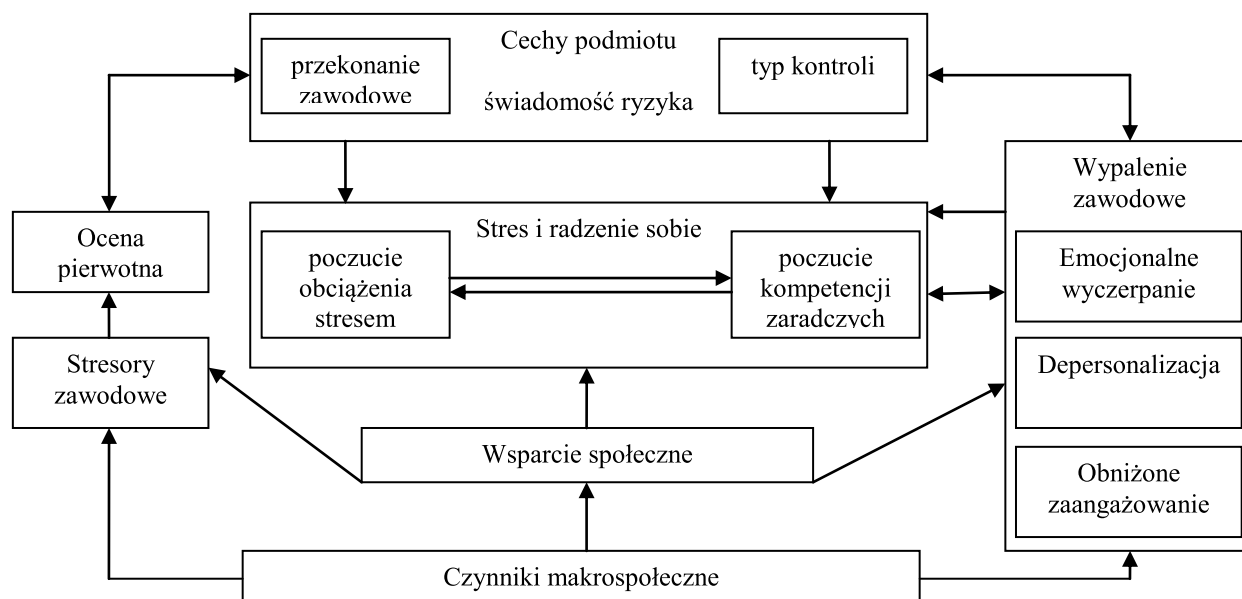
1.2.4. Wypalenie zawodowe w ujęciu modelu poznawczego Sęk

Na koniec rozważań teoretycznych warto przyjrzeć się dokonaniom polskich badaczy omawianej problematyki. Ich wkładem do międzynarodowego dyskursu na temat wypalenia zawodowego jest opracowany pod kierunkiem **Heleny Sęk** model poznawczo-kompetencyjny, odwołujący się zarówno do dorobku myślowego Maslach, jak i transakcyjnej koncepcji radzenia sobie ze stresem Richarda Lazarusa.

³⁴ Ch. Maslach, *New Directions...*, op. cit., ss. 189-192.

³⁵ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Job Demands...*, op. cit., ss. 293-315.

Rysunek 6. Poznawczo-kompetencyjny model wypalenia zawodowego wg Sęk



Źródło: M. Sekułowicz, Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 34

Wielowątkowy koncept stworzony przez polskich znawców tematu³⁶ opiera się na założeniu, że „wypalenie jest nie tyle skutkiem przewlekłego stresu, ile stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością zaradczą.”³⁷ Człowiek – w myśl koncepcji Lazarusa – ocenia powstałą sytuację stresową nie tyle w kategoriach jednoznacznego wyzwania, zagrożenia bądź straty, lecz dostosowuje swoje reakcje do dostępnych zasobów oraz indywidualnych umiejętności skutecznego działania, zwanych także poczuciem kompetencji. Istotnego znaczenia nabierają informacje zwrotne o rezultatach rozwiązywania problemów, bowiem na ich podstawie dochodzi do kształtowania się poczucia skuteczności na zasadzie: im więcej niepowodzeń i niskiej efektywności działania, tym mniej oceny typu „wyzwanie”, i odwrotnie.³⁸ Dlatego też kluczową determinantą rozwoju syndromu wypalenia jest „zgeneralizowane doświadczenie niepowodzenia w zmaganiu się ze stresem i powstanie przekonania o niemożliwości skutecznego radzenia sobie z trudnościami, uciążliwościami, konfliktami i frustracjami w

³⁶ Oprócz wspomnianej Heleny Sęk, istotny wkład naukowy do polskiej wersji badań wnieśli między innymi: Nina Ogińska-Bulik, Iwon Chrzanowska, Maria Grzegorzewska, Małgorzata Sekułowicz czy Stanisława Tucholska.

³⁷ H. Sęk, Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, ss. 93-98.

³⁸ Ocena typu wyzwania jest związana z emocjami stenicznymi, motywacją do działania, ciekawością oraz aktywnością twórczą.

zyciu zawodowym.”³⁹ Owe przekonanie jest niczym innym jak indywidualnym poczuciem utraty kontroli nad sprzecznościami w układzie: moje oczekiwania – wymagania środowiska zawodowego. Wszędzie tam, gdzie rolę naczelnego stresora będą odgrywać wymagające dużego zaangażowania kontakty interpersonalne, wypalenie będzie funkcją poczucia własnej skuteczności. Jak dowodzi Sęk, osoby charakteryzujące się wyższym poczuciem skuteczności, wykazują tendencję do aktywnego dążenia do zmiany niesprzyjającego otoczenia, lub szukają prób przystosowania się. W konsekwencji, wypalenia można uniknąć, gdy wykształci się przekonanie o swojej skuteczności w osiągnięciu celów zawodowych.

Dla przedstawienia pełnego obrazu zjawiska w ujęciu modelu poznawczo-kompetencyjnego, istotnym jest wskazanie na cechy podmiotu, a w szczególności na typy kontroli. W swoich rozważaniach Sęk chętnie odwołuje się do czteroczynnikowego modelu kontroli **Ray’a Bryant’a**⁴⁰ i podkreśla szczególnie silną rolę rodzajów kontroli bazujących na negatywnej ocenie w procesie rozwoju wypalenia. Sama utrata kontroli może wyzwolić depersonalizację oraz zaburzyć poczucie istotności własnych osiągnięć. Tym niemniej, uznanie jednostki za wyłączne źródło syndromu wypalenia, byłoby wyjątkowo naiwne. Nie bez znaczenia pozostaje wpływ środowiska pracy, omawiany przy okazji poprzednich modeli, jak również wpływ wsparcia społecznego, mogącego albo potęgować stres, albo pełnić rolę bufora. W przedstawionym modelu uwzględniono także rolę stresorów zarówno specyficznych (związanych bezpośrednio z wykonywanym zawodem), jak również niespecyficznych (pochodne braków organizacyjnych oraz czynników makrospołecznych, takich jak reformy czy kryzysy).

Przedstawione powyżej definicje wyraźnie wskazują, że wypalenie zawodowe nie jest zwykłym znużeniem pracą, lecz stanem, który może mieć poważne konsekwencje w wymiarze indywidualnym, społecznym, zdrowotnym i emocjonalnym. W świetle ogromniej złożoności problemu nie powinien dziwić fakt mnogości zaprezentowanych podejść teoretycznych oraz brak jednolitego i ogólnie zaakceptowanego modelu zjawiska. I choć konieczność współistnienia różnych podejść nie satysfakcjonuje części badaczy, opracowanie kompleksowej teorii integrującej cztery aspekty wypalenia zawodowego (aspekt indywidualny, interpersonalny, organizacyjny i społeczny) byłoby niezwykle trudnym

³⁹ H. Sęk, *Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania...*, op. cit., ss. 93-98.

⁴⁰ Czteroczynnikowy model kontroli Bryanta wyróżnia następujące typy kontroli: utrzymanie (ocena pozytywna i kontrola otoczenia), unikanie (ocena negatywna i kontrola otoczenia), doznawanie (ocena pozytywna i samokontrola) i zmaganie (ocena negatywna i samokontrola).

zadaniem. Dlatego też w części poświęconej analizie badań własnych posłużono się uznaną na całym świecie teorią Trójwymiarowego modelu wypalenia Christiny Maslach.

1.3. Wypalenie zawodowe jako problem medyczny czy społeczny – przegląd stanowisk

Wymagania współczesnego świata oraz obciążenia środowiska pracy naznaczają codzienność przeciętnego człowieka aktywnego zawodowo ciągłym poczuciem presji, które na dłuższą metę może wywołać szereg fizycznych i psychicznych konsekwencji – od uczucia zmęczenia i zniechęcenia, po pustkę i wypalenie. Wygórowanie wymagania stawiane pracownikom każą w wielu przypadkach poświęcić własne potrzeby i ambicje na rzecz spełnienia oczekiwań współpracowników i przełożonych, wywołując uczucie wewnętrznego rozdarcia a nawet depresję. I choć wyczerpanie jest normalną reakcją na stres, niekoniecznie zaś objawem zbliżającej się choroby, to bliskość symptomów wypalenia zawodowego i badanym zjawiskiem a zaburzeniami psychicznymi.

Jak dotąd nie wypracowano wspólnego stanowiska w sprawie jednoznacznej klasyfikacji wypalenia bądź to jako medycznej jednostki nozologicznej, bądź problemu społecznego. Dla polskich badaczy tematu „zjawisko wypalenia może stanowić podłoże dla niektórych jednostek chorobowych (np. depresji czy uzależnień), ale samo w sobie nie jest jeszcze chorobą.”⁴¹ Dlatego też – ich zdaniem – pojawia się konieczność różnicowania go między innymi z codziennym stresem, depresją, mobbingiem czy przewlekłym zmęczeniem. Argumentując swoje stanowisko zwolennicy tego nurtu podkreślają, że istnieje cały zestaw skatalogowanych i opisanych chorób dających podobne objawy co wypalenie, a zatem wprowadzanie kolejnej jednostki chorobowej mogłoby skutkować niepotrzebnym zamieszaniem. Na fali nowej mody, lekarze mogliby zbyt przedwcześnie i omyłkowo diagnozować wypalenie, podczas gdy prawdziwe problemy pozostałyby bez właściwego rozpoznania i leczenia.

Alternatywne podejście zaproponował **Wilmar Schaufeli**, który wykorzystał medyczne pojęcie neurastenii⁴² zdefiniowane w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-10, 1994) jako ekwiwalent wypalenia. Zdaniem Schaufeli’ego „w celu zdiagnozowania wypalenia,

⁴¹ M. Siemiński, A. Nitka-Siemińska, W. M. Nyka, Zespół wypalenia, „Via Medica”, 2007 nr 1, s. 45-49.

⁴² Jest najczęstszą postacią nerwicy; objawia się m.in. zwiększoną pobudliwością, niepokojem, drażliwością, trudnościami w skupieniu uwagi, bólami i kołataniem serca oraz ogólnym wyczerpywaniem się układu nerwowego.

symptomy neurasteniczne muszą być dodatkowo powiązane z pracą, zaś dotknięty chorobą powinien uzyskać profesjonalne leczenie.”⁴³

Takie wyraźne przejście od definicji wypalenia jako fenomenu psychologicznego do uznanej jednostki chorobowej zyskało popularność w części krajów Europejskich, takich jak Holandia czy Szwecja. Z badań przeprowadzonych pod koniec lat 90-tych ubiegłego stulecia na grupie 16000 pracowników z krajów członkowskich Unii Europejskiej wynikało, że aż 29% z nich zauważyło destruktywny wpływ szerokorozumianej aktywności zawodowej na kondycję psychiczną i fizyczną.⁴⁴ Analogiczne testy przeprowadzono także w innych krajach wysoko rozwiniętych, np. w Japonii czy USA, które potwierdziły poważną skalę problemu. Tym niemniej, o ile zainteresowanie syndromem wypalenia w Ameryce Północnej wynika z postrzegania zjawiska przez pryzmat poważnych skutków społecznych i gospodarczych, które jednak odciskają relatywnie niewielkie piętno w odniesieniu do sfery medycznej, o tyle w Europie jego popularność tkwi w rozpatrywaniu go w kategoriach oficjalnej diagnozy psychologicznej, co z kolei otwiera drogę do możliwości skorzystania ze środków pomocy społecznej oraz wielu programów medycznych. Dla przykładu, w Niemczech gdzie leczenie wypalenia zawodowego jest pokrywane z funduszy socjalnych, 5% populacji w wieku 25-45 jest poddawanych oficjalnej terapii z tego tytułu. Z kolei w Holandii podobną opieką państwa jest rokrocznie obejmowanych około 10% ludzi aktywnych zawodowo. Liderem wśród krajów Unii Europejskiej jest Szwecja, która już w 1997 roku uznała wypalenie za problem natury medycznej i inwestuje miliony euro w programy profilaktyczne oraz leczenie skutków syndromu. Paradoksalnie, szerokie wsparcie państwa w walce z opisywanym zjawiskiem może stwarzać pokusę rozmaitych nadużyć i wyłudzeń, dodatkowo obciążając budżety narodowe.

⁴³ W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, Ch. Maslach, Burnout..., op. cit., ss. 204-220.

⁴⁴ K. Jabłkowska, A. Borkowska, Ocena nasilenia stresu w pracy..., op. cit., ss. 439-444.

2. Rozdział 2. Syndrom wypalenia zawodowego w organizacjach biurokratyczno-korporacyjnych

2.1. Struktura czynników sprzyjających występowaniu syndromu wypalenia zawodowego

Choć syndromem wypalenia zawodowego zajmuje się wielu naukowców i badaczy, a tworzone przez nich definicje teoretyczne znacząco różnią się od siebie, to jednak wspólnym mianownikiem dla niemal wszystkich prac jest wyraźna kategoryzacja struktury czynników leżących u podstaw zjawiska. Analizując poszczególne podejścia teoretyczne nie sposób nie zauważyć, że omawiany syndrom jest produktem pewnych niekorzystnych interakcji między elementami leżącymi zarówno po stronie człowieka zaangażowanego w pracę, jak również po stronie środowiska zawodowego i otoczenia społecznego, które w dobie przemian globalizacyjnych, generują nie tylko presję czasową i zadaniową, lecz nierzadko wymagają pracy powodującej wyczerpanie fizyczne i psychiczne. Tym samym wpływu na pojawienie się omawianego syndromu należy doszukiwać się w czynnikach zależnych i niezależnych od jednostki. „Symptomy zespołu wypalenia zawodowego dotyczą różnych sfer: afektywnej, kognitywnej, somatycznej, behawioralnej oraz motywacyjnej. Zakłócają one prawidłowe działanie jednostki zarówno na płaszczyźnie indywidualnej, interpersonalnej, organizacyjnej.”

⁴⁵ Dokładny opis każdej z nich zawiera poniższa Tabela 2.

Wskazane w niej czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu nie są grupą luźno powiązanych ze sobą elementów, lecz raczej nakładającym się i wzajemnie napędzającym mechanizmem. Dynamizm i siła procesu zmian będzie więc uzależniona od ilości i natężenia omówionych czynników, które – w konfiguracji charakterystycznej dla każdego zawodu i środowiska pracy – mogą zdecydować o zamienieniu chwilowego przepracowania i spadku motywacji w pełne wypalenie zawodowe.

⁴⁵ K. Jabłkowska, A. Borkowska, Ocena nasilenia stresu w pracy..., op. cit., ss. 439-444.

Tabela 2. Trzy płaszczyzny wypalenia zawodowego

Trzy płaszczyzny wypalenia zawodowego	
Sfera	Opis
INDYWIDUALNA	Dotyczy czynników wewnętrznych, czyli związanych z osobowością pracownika, jego predyspozycjami oraz wyznawanymi wartościami. W myśl wcześniejszych rozważań, wypalenie będzie dotyczyło ludzi wyjątkowo ambitnych, dynamicznych, mających potrzebę ciągłego rywalizowania i odnoszenia sukcesów na tle innych, stawiających sobie i współpracownikom wygórowane wymagania. Wyraźnie obecne zespolenie celów indywidualnych z zawodowymi oraz utożsamiane poczucia sensu i sprawstwa z subiektywnym sukcesem zawodowym, jest u nich połączone z mało realistyczną oceną rzeczywistości. Również osoby przekonane o swojej nieskuteczności i niskich kompetencjach, które nie wykazują tendencji do utożsamiania sukcesu ze stabilnymi, wewnętrznymi czynnikami (np. umiejętnościami i wiedzą), oraz nie rozpatrują porażek w kategoriach zewnętrznych, nieprzewidywalnych zdarzeń (np. pech), są bardziej skłonne do wyczerpywania zasobów emocjonalnych i pesymistycznego podchodzenia do sytuacji stresogennych. Podobnie reakcje obserwuje się także u osób o niskiej odporności na stres, wysokim poziomie autokrytycyzmu, czy też u osób, które cechuje zależność, bierność, niepewność i defensywność. We wszystkich przypadkach osoby zagrożone wypaleniem zazwyczaj bagatelizują jego pierwsze symptomy, byleby tylko wywiązać się z obowiązków. Z badań przeprowadzonych przez Polskie Towarzystwo Zarządzania Kadrami i Centrum Medyczne ENEL-MED w ramach Kampanii Społecznej „W trosce o zdrowie” wynika, że aż 95% respondentów pracowało mimo grypy, zaś około 30 % nie poinformowałoby pracodawcy o swoich problemach zdrowotnych. ⁴⁶
INTERPERSONALNA	Wiąże się z zakłóceniami w procesie komunikacji ze wchodzącymi w rozmaite interakcje grupami zawodowymi, klientami, pacjentami i ich rodzinami. Jest pochodną zachwiania równowagi między wkładanym wysiłkiem a otrzymywaną nagrodą, brakiem wsparcia i docenienia ze strony współpracowników i najbliższego otoczenia społecznego oraz brakiem odpowiedniej motywacji do działania. Jako że szczególnie w zawodach wymagających częstych i intensywnych kontaktów interpersonalnych, oczekuje się od pracowników życzliwego, empatycznego oraz nierzadko dalekiego od osobistych przekonań i emocji zaangażowania w rozwiązywanie cudzych problemów, wysoce prawdopodobnym staje się wykształcenie mechanizmu obronnego, np. w postaci zdystansowanej troski” oraz „obrony dehumanizacyjnej w celu ochrony wyczerpujących się zasobów energetycznych. Oprócz dystansowania się wobec problemów innych, możliwym jest także rozwój odwrotnej tendencji, szczególnie wśród ludzi niedbających o własny komfort (dieta, ciało, ćwiczenia fizyczne, rytm snu i czas na relaks) oraz skłonnych do wyrzeczeń w imię pomocy innym. Zbytne zaangażowanie wyraźnie skraca dystans do problemów klientów – osoba zbyt skoncentrowana na doradzaniu, wspieraniu, opiekowaniu się, stykająca się z sytuacją choroby lub okrucieństwa stopniowo traci własną stabilność emocjonalną, co może doprowadzić do wypalenia. W obu przypadkach

⁴⁶ Czy grozi ci wypalenie zawodowe, <http://www.zdrowemiasto.pl/i/16/rozmaitosci/czy-grozi-ci-wypalenie-zawodowe.159.html#.U9wQNEBroXs>, (data odczytu 25/04/2014).

	rodzi się naturalny dylemat związany z paradoksem sprzeczności zadań: czy zadbać o potrzeby klientów oddając się pracy, czy też chronić zasoby własnej energii, zwiększając dystans wobec problemów klientów. Równie istotnym czynnikiem interpersonalnym są konfliktowe relacje z przełożonymi i współpracownikami, zarówno na gruncie zawodowym jak i prywatnym.
ORGANIZACYJNA	Obejmuje czynniki związane z dysfunkcyjnym środowiskiem pracy, które przyczyniają się do powstania długotrwałego stresu, frustracji i presji. Należą do nich: <ul style="list-style-type: none">• brak wyraźnych standardów obowiązujących w firmie;• częste zmiany zasad i charakteru pracy;• przeciążenie obowiązkami służbowym bądź ich zbyt wąski zakres;• presja terminów, czasu oraz odpowiedzialności (szczególnie w przypadku zawodów związanych z ryzykiem lub związanych z dużą odpowiedzialnością za pracowników/powierzone zadania);• biurokratyczne decyzje przełożonych, nieuwzględniające potrzeby pracowników;• niskie zarobki, niedostosowane do wysiłku władanego przez pracownika oraz wymagań ze strony pracodawcy;• wyłączenie pracowników z procesu decyzyjnego (zwłaszcza z podejmowania decyzji o kluczowym wpływie na warunki pracy);• małe perspektywy awansu;• powierzchowne bądź wrogie kontakty ze współpracownikami;• nieefektywny przepływ informacji;• apatia i rutyna – wykonywanie tego samego zestawu zadań przez długi okres czasu;• to samo miejsce wykonywania pracy i zamieszkiwania (możliwość kontynuowania pracy również w czasie wolnym).

Źródło: opracowanie własne

2.2. Determinanty syndromu wypalenia zawodowego

Z wskazanych w poprzednich częściach niniejszej pracy definicji wypalenia wyłania się obraz zjawiska jako pochodnej szerokiej gamy czynników o charakterze indywidualnym, interpersonalnym i organizacyjnym. Po stronie elementów związanych z konstrukcją psychiczną pracownika będą znajdować się ambiwalentne postawy: do poczucia wszechmocy; silnej motywacji i zaangażowania; zbyt wygórowanych oczekiwań osobistych czy niewłaściwej oceny posiadanych zasobów, po niską wiarę we własne sukcesy, poczucie niemocy i niekompetencji. Jednocześnie, na skutek subiektywnej interpretacji wydarzeń świata zewnętrznego i niewykształcenia odpowiednich mechanizmów adaptacyjnych, ryzyko wypalenia zawodowego może wzrosnąć w okresach przemian cywilizacyjnych, w sytuacji postępującej dehumanizacji zawodów związanych z niesieniem pomocy i rozszerzenia się

alienacji pracy, czy też w wyniku nagłych, traumatycznych doświadczeń osobistych. Idąc jednak tropem badań głównego teoretyka wylania - Christiny Maslach – należy zauważyć, że wypalenie zawodowe jest przede wszystkim następstwem doświadczanego przez jednostkę długotrwałego stresu w relacjach zawodowych. Tym samym za podstawową przyczynę wypalenia należy uznać kryzys aktywności zawodowej determinowany brakiem dopasowania pomiędzy osobą a szerokorozumianym środowiskiem pracy, jak również towarzyszącą mu erozję zaufania wobec organizacji. Źle funkcjonujące przedsiębiorstwo napędza proces wypalania zawodowego, gdy zostaje zachwiany balans w sześciu następujących obszarach: obciążenie pracą, kontrola, nagroda, społeczność, sprawiedliwość i wartości.

Obciążenie pracą – dotyczy zarówno wymiaru ilościowego (zbyt wiele do zrobienia), jak i jakościowego (praca jest za trudna). Głównymi problemami związanymi z obciążeniem pracą są: wyczerpanie, nadmierna dyspozycyjność, zbyt mało czasu oraz zbyt wiele przydzielonych zadań. Jak dowodzi Robert Caplan „przeciążenie systemu prowadzi najczęściej do jego uszkodzenia niezależnie do tego, czy chodzi o pojedynczą komórkę biologiczną czy dyrektora przedsiębiorstwa.”⁴⁷

Stale obecna presja na utrzymanie efektywności i produktywności na jak najwyższym poziomie prowadzi do zwiększania liczby zadań, których wykonanie próbuje się zamknąć w coraz krótsze przedziały czasowe. Pracownicy są zmuszeni do realizacji wielu czynności w jednym czasie, a towarzyszący temu pośpiech sprawia, że zwykle nie są pewni słuszności wybranej ścieżki działania, ani też ostatecznego rezultatu. Gdy okazuje się, że mnogość przydzielonych zadań przewyższa możliwości ich wykonania, najczęstszą reakcją pracodawcy jest presja na zwiększenie elastyczności i dyspozycyjności, np. w postaci nadgodzin, pracy w godzinach nocnych czy w weekendy. Nierzadko pracownicy sami zbyt łatwo zgadzają się na obciążenie dodatkowymi zadaniami by w ten sposób wykazać się inicjatywą i kreatywnością. Dodając do wcześniejszych czynników tendencję do redukcji liczby pracowników, otrzymujemy w efekcie klasyczny syndrom przeciążenia czyli zaburzenia równowagi między ilością pracy a liczbą personelu potrzebną do jej wykonania. W sytuacji długotrwałego utrzymywania się czynników obciążających, pracownik nie ma możliwości zregenerowania zasobów energetycznych i emocjonalnych, staje się zniechęcony ciągłą krytyką i przytłoczony brakiem perspektyw na uwolnienie się z tej sytuacji, co z kolei przyczynia się do rozwoju jednego z osiowych elementów wypalania – wyczerpania.

⁴⁷ M. Hartley, Stres w pracy, Jedność, Kielce 2005, s. 127.

Kontrola – głównymi problemami związanymi z kontrolą (względnie brakiem poczucia autonomii) są: mikrozarządzanie, nieskuteczne przywództwo, nieskuteczny zespół.

Wiele organizacji biurokratycznych cechuje sztywna i stroma hierarchia oraz towarzyszące jej tendencje do delegowania nieznacznej części odpowiedzialności, ujmowania możliwych ścieżek działania w ramy sztywnych procedur czy zastępowania konsensualnego trybu podejmowania decyzji wydawaniem poleceń „z góry”. Mimo tak wysoce scentralizowanego mikrozarządzania, mogą pojawić się problemy z chaotyczną organizacją warunków pracy. Przyczynia się do tego szczególnie postrzegana niekompetencja kadry zarządzającej, która poprzez swoją nieskuteczność działań, częste błędy, nakazowy styl zarządzania (ang. *commanding*) czy hamowanie oddolnych inicjatyw ukierunkowanych na poprawę skuteczności, buduje w oczach pracowników wizerunek nieudolnego przywództwa. Często ma ono przełożenie na nieskuteczność samego zespołu pracowników, zwłaszcza gdy w wyniku błędnych decyzji przełożonego lub niekompetencji samych pracowników pogarszają się wyniki grupy, bądź gdy dochodzi do utworzenia nowego zespołu, który nie wypracował jeszcze skutecznych metod kooperacji.

We wszystkich tych przypadkach nadzór i ścisły monitoring wyników są odczytywane jako demonstrowanie pracownikom braku zaufania i nieuchronnie prowadzą do zahamowania motywacji, kreatywności i innowacyjności pomysłów. Tym samym poczucie kontroli i wpływu na swoje życie zawodowe zostaje zastąpione przeświadczeniem o coraz silniejszej zależności od organizacji. W konsekwencji spada szacunek pracowników do samych siebie, wzrasta natomiast postawa pasywna i zrezygnowania. Jak twierdzi Maslach, sprzyja to kształtowaniu się „osobowości zorientowanych na niepowodzenie, które nie traktują sukcesów jako wyniku własnych dokonań, uważają natomiast, że ponoszą winę za wszystkie swoje niepowodzenia.”⁴⁸

Nagroda – głównymi problemami związanymi z nagrodą są: zbyt niskie wynagrodzenie, brak uznania, niesatysfakcjonująca praca.

Kultura przedsiębiorstwa oparta na poszanowaniu indywidualnego i zbiorowego wkładu pracowników w rozwój firmy ulega stopniowej erozji w kontekście organizacji biurokratycznych. W pierwszej kolejności dotyczy to czynników zewnętrznych, rozumianych jako brak adekwatności uposażenia finansowego w stosunku do wysiłku i wkładu pracy wniesionego w sukces firmy. Jako że płaca pełni bodaj najbardziej motywującą rolę, toteż

⁴⁸ L. S. Max, H. Schuh, *Stres...*, op. cit., s. 165.

niedostateczne wynagrodzenie z pewnością nie wzbudza entuzjazmu i energii do działania, nie skłania do podejmowania dodatkowego wysiłku w celu jeszcze lepszego i sprawniejszego wykonywania obowiązków oraz nie motywuje do podnoszenia kwalifikacji. Sytuację dodatkowo pogarsza rażąca nierówność pomiędzy wynagrodzeniami kadry kierowniczej – zwłaszcza wysokiego szczebla – a zarobkami personelu wykonawczego. Podobny efekt przynoszą także praktyki szczególnie popularne wśród firm opierających swoją strategię konkurencji na drastycznym obniżaniu kosztów, takie jak zawieranie umów na czas określony, ograniczanie świadczeń socjalnych, zamrażanie płac i dodatkowych premii czy utrzymywanie zagrożenia utratą pracy.

Jako że pieniądze nie są jedynym miernikiem jakości pracy, toteż nie można pomijać wpływu wewnętrznych form gratyfikacji. Równie ważne co odpowiednie wynagrodzenie są pozafinansowe metody wyrażania szacunku, uznania czy wdzięczności, takie jak nagrody w formie dyplomów, listów pochwalnych i drobnych upominków, a także specjalne przywileje, podróże czy dodatkowe dni urlopu. Wielu pracowników odczuwa wewnętrzną satysfakcję, a nawet dumę z własnych osiągnięć dzięki dobrej opinii i pochvale ze strony zwierzchników. W sytuacji gdy oceny i awanse są reglamentowane zgodnie z mało przejrzystymi, odgórnymi i często zupełnie uznaniowymi regułami, dochodzi do marginalizacji osiągnięć pracowników, jak również dewaluacji świadczonej przez nich pracy.

Społeczność – głównymi problemami związanymi ze społecznością są: słaba komunikacja, podział, alienacja.

Człowiek jako istota społeczna najlepiej funkcjonuje w warunkach sprzyjających dobrej wymianie emocjonalnej. Niemniej, kultura organizacyjna wielu przedsiębiorstw korporacyjnych, szczególnie tych, które wywodzą się z krajów o wysokim stopniu unikania niepewności oraz dużym dystansie władzy, z reguły cechuje się tworzeniem rozbudowanych procedur, przepisów i regulacji mających eliminować stres i zapewnić poczucie stabilności. W takich warunkach nawiązywanie nieformalnych kontaktów jest jednak utrudnione. Najczęściej wpływy owych kultur organizacyjnych nastawionych na unikanie niepewności dodatkowo potęguje fakt nadmiernego obciążenia pracą oraz szerokie zastosowanie technologii informacyjnych. O ile pierwsze ograniczają prowadzenie swobodnych rozmów i budowanie relacji w następstwie ogólnego braku czasu, o tyle drugie skracają czas potrzeby na wykonanie różnych zadań i ułatwiają komunikację na odległość, prowadząc przy tym do depersonalizacji relacji międzyludzkich. Co więcej, w firmach stosujących taktykę

ograniczonej komunikacji i prowadzących swój biznes niejako „za zamkniętymi drzwiami”, panuje ciągły brak przejrzystości i otwartości, szerzą się spekulacje i plotki, a nawet postaje atmosfera strachu przed nieznanym.

Jeszcze istotniejszym problemem jest kwestia podziału. Dotyczy on charakteru współzawodnictwa i antagonizacji pomiędzy całymi działami firmy i pracownikami pojedynczej komórki. Rozbudowane struktury organizacyjne wykazują bowiem tendencję do dzielenia się na wyizolowane, a nawet wrogie sobie części. Zamiast reprezentować całą organizację, pracownicy poszczególnych oddziałów lub departamentów wykazują poczucie jedności tylko w ramach swojej podgrupy, podczas gdy członkowie pozostałych jednostek są traktowani jak konkurencyjne i wrogie obozy. Podobna logika towarzyszy problemowi alienacji. Mówimy o nim wówczas, gdy członkowie dobrze współpracującej i nawzajem wspierającej się grupy zamieniają więzi jedności i empatii na narastające konflikty i animozje. Taka erozja gotowości podtrzymywania dobrych relacji interpersonalnych prowadzi do frustracji i wrogości, a także redukuje prawdopodobieństwo wsparcia społecznego i poczucia identyfikacji z miejscem pracy, tak istotnych w prewencji wypalenia zawodowego.

Niesprawiedliwość – głównymi problemami związanymi z niesprawiedliwością są: brak szacunku, dyskryminacja, faworyzowanie.

Brak poczucia sprawiedliwości rozwija się w konsekwencji funkcjonowania takich struktur organizacyjnych, które nie są oparte na przejrzystych i równych zasadach gwarantujących utrzymanie wzajemnego szacunku i uznania. Niesprawiedliwość przejawia się m.in.: wprawiającymi w zakłopotanie, niewybrednymi drwinami; wyłączeniem z wydarzeń firmowych; przerywaniem lub lekceważeniem; uprzedzeniami na tle rasy, płci, pochodzenia, orientacji seksualnej, wieku, niepełnosprawności; nierównomiernym obciążeniem pracą; pominięciem w procesie przyznawania nagród czy awansów; nieprecyzyjnymi zasadami rozpatrywania skarg i zażaleń; stronniczością i sprzyjaniu określonym pracownikom kosztem innych, nepotyzmem. Brak możliwości dochodzenia swoich racji oraz obrony przed dyskryminacją i faworyzowaniem innych, z jednej strony potęguje cynizm, poczucie oszukania i skrzywdzenia, z drugiej zaś wyczerpuje emocjonalnie. Żadna instytucja nie może liczyć na zaangażowanie pracowników, jeśli za podstawę komunikacji przyjmuje się niesprawiedliwe i pozbawione szacunku relacje.

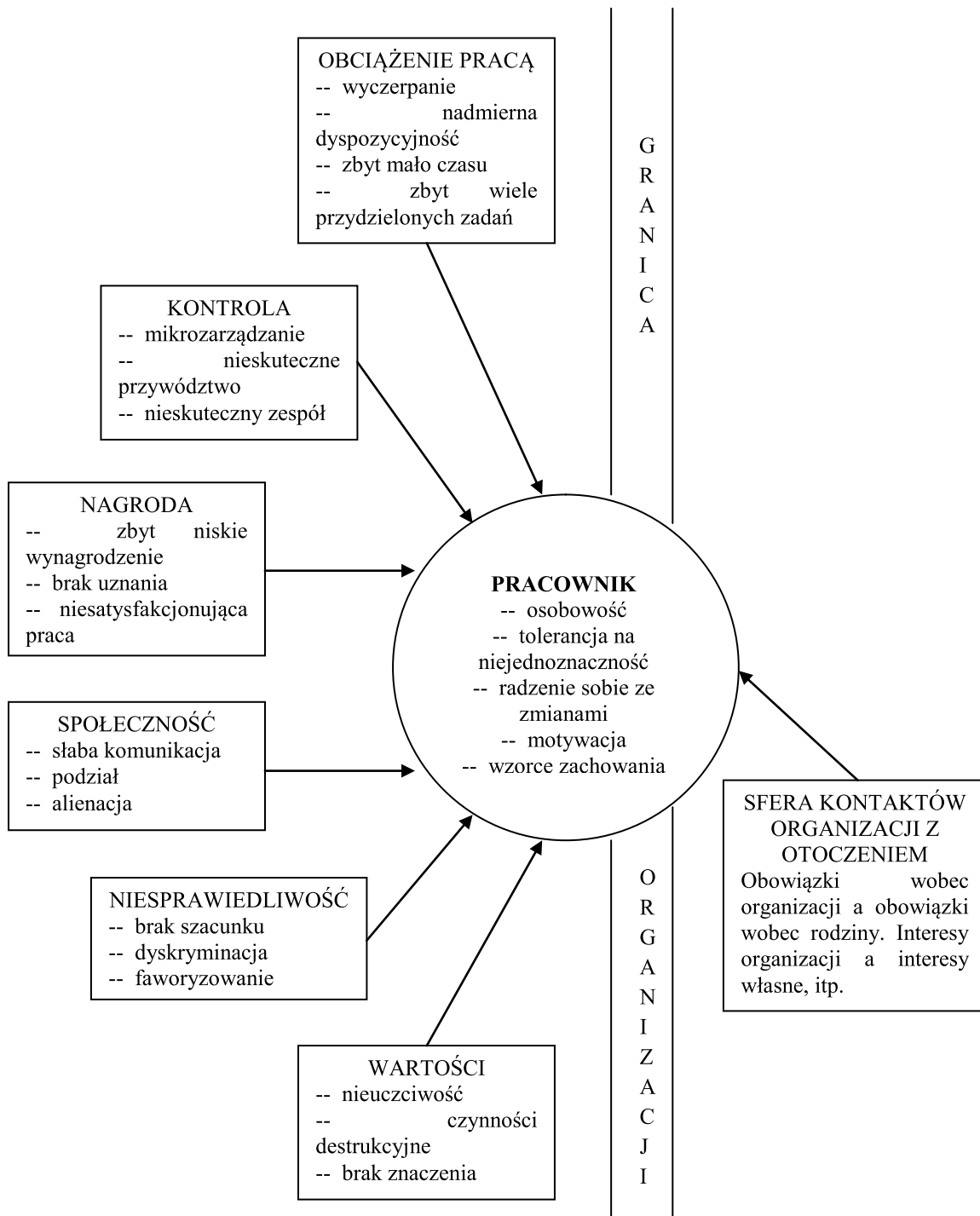
Wartości – głównymi problemami związanymi z wartościami są: nieuczciwość, czynności destrukcyjne, brak znaczenia.

Współczesne organizacje korporacyjne poświęcają wiele uwagi na opracowanie szczegółowej misji i wizji firmy, które mają zakorzenić ich struktury w uniwersalnych i powszechnie cenionych wartościach. Niemniej, zaostarzająca się konkurencja i towarzysząca każdej działalności stała presja na wyniki sprawiają, że wiele z tych zasad nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości. Za przykłady owej rozbieżności między wyniosłymi przesłaniami a stosowaną praktyką mogą posłużyć deklaracje troski o środowisko naturalne czy hasła poszanowania praw pracowniczych. W praktyce destrukcyjna działalność wielu koncernów, głównie z branży nieruchomości, energetycznej czy surowcowej, doprowadzają do nieodwracalnej degradacji środowiska naturalnego. Podobnie rzecz się ma z eksploatacją rynków: jeżeli w rodzimym kraju pojawiają się pewne ograniczenia natury prawnej, to korporacje przenoszą swoją działalność za granicę, często w miejsca, gdzie wyzysk taniej siły roboczej jest na porządku dziennym.

Te i wiele innych przykładów nieetycznych zachowań, bądź – w łagodniejszej wersji – niejasnych lub ukrytych celów instytucji, napędzają konflikt pomiędzy wartościami wyznawanymi przez jednostkę, a wymogami i standardami stawianymi w środowisku zawodowym. Coraz częściej pracownicy są nakłaniani do zachowań i działań pozostających w dużej sprzeczności z ich systemem wartości, a nawet otwarcie obliguje się ich i zmusza do form aktywności niezgodnych z prawem. Pełniąc role zawodowe pracownik może natknąć się na wymóg unikania mówienia prawdy, kłamania, celowego wprowadzania w błąd, nakłaniania klientów do podjęcia niekorzystnych decyzji czy otwartego łamania prawa. Część pracowników firmy, nawet jeśli nie chce uczestniczyć w podobnych procederach – staje się autorami czynności destrukcyjnych. Pojawiający się wówczas dylemat: praca czy własna integralność, niejednokrotnie burzy wewnętrzny spokój i ład emocjonalny, zaś w przypadku jednostek utalentowanych i kreatywnych, prowadzi w stosunkowo krótkim czasie do zniechęcenia i wycofania. Ci ostatni mogą odczuwać frustracje również z powodu konieczności angażowania się w trywialne i niewnoszące żadnej wartości czynności, które są stratą czasu i marnują posiadany talent.

Przedstawione obszary w miarę precyzyjnie diagnozują potencjalne czynniki, które mogą stać się źródłem wypalenia zawodowego. Należy przy tym pamiętać, że ich występowanie nie ma charakteru izolowanego – raczej wzajemnie potęgują doświadczany przez pracowników poziom wyczerpania zawodowego.

Rysunek 7. Determinanty zespołu wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne

2.3. Grupy ryzyka

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem cieszącym się niesłabnącym zainteresowaniem od lat 70-tych ubiegłego wieku. Powstałe od tego czasu modele teoretyczne oraz narzędzia badawcze pozwalają na wyselekcjonowanie grup osób szczególnie narażonych na działanie tego syndromu. I choć w początkowej fazie analiz łączono go niemal automatycznie z profesjami nastawionymi na niesienie pomocy, to w wersji współczesnej problem ten może dotknąć przedstawicieli niemal wszystkich branż i szczebli struktury organizacyjnej firmy.

Jak już wspomniano, ryzyko wypalenia obciąża przede wszystkim zawody wymagające trudnych i intensywnych kontaktów z ludźmi. Tradycyjnie prym wiodą tu profesje ukierunkowane na pomaganie potrzebującym: „za silnie obciążające uważane są zawody służb społecznych, w których praca polega na stałym, intensywnym obcowaniu z innymi ludźmi, angażowaniu się w ich problemy społeczne, psychologiczne i fizyczne.”⁴⁹ Zaliczają się do nich m.in.: lekarze, pielęgniarki, psychologowie, pedagodzy, strażnicy więzienni, policjanci, księża czy zakonnicy. Jako że konfrontacja z negatywnymi emocjami, cierpieniem, chorobą czy ubóstwem stanowi istotę profesjonalnego działania oraz warunkuje sukces i rozwój w tych dziedzinach, prawdopodobieństwo wypalenia jako pochodnej wyczerpania psychicznego, poczucia bezsilności, braku sensu działania czy świadomości wykorzystania zasobów emocjonalnych, jest wyjątkowo realne.

Kolejną grupę tworzą ludzie szczególnie ambitni. Zdaniem Henry’ego Heibutzki’ego do zaistnienia syndromu wypalenia „konieczne jest posiadanie odpowiedniej struktury psychicznej, trzeba być niejako własnym pograniczem, bezgranicznym perfekcjonistą. Nie wystarczy robić coś tylko dobrze. Zawsze w pracę zaangażowana jest cała osobowość. Trzeba jak magnes przyciągać do siebie wszystkie zadania, być typem wiecznie potakującym i mało asertywnym.”⁵⁰ W cytowanym fragmencie na szczególną uwagę zasługuje ostanía część wywodu Heibutzki’ego. Dotknięci wypaleniem, którzy w życiu rodzinnym byli ofiarami przemocy fizycznej lub psychicznej, często wykazują skłonność do podświadomego odtwarzania wzorców relacji rodzinnych w środowisku pracy, wybierając przy tym te role lub sytuacje, które są dla nich wygodne, bo dobrze znane. W życiu zawodowym popadają w specyficzny wzorzec zachowania – próbując zrekompensować sobie przeszłe doświadczenia i

⁴⁹ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Delfin, Warszawa 2006, s. 15.

⁵⁰ L. S. Max, H. Schuh, *Stres...*, op. cit., s. 171.

udowodnić swoją wartość, przyjmują niebezpiecznie dużą ilość obowiązków, licząc przy tym, że ich realizacja zaskarbi przychyłość współpracowników i przełożonych. Gdy jednak ambitnych celów nie udaje się osiągnąć, przeżywają silne rozczarowanie – a w skrajnych przypadkach – wypalenie.

Analogicznej trajektorii procesu wypalenia można spodziewać się w grupie osób rozpoczynających karierę zawodową. Przystępując do pracy z idealistycznymi celami oraz silną motywacją do ich osiągnięcia, młodzi pracownicy (zarówno wiekiem jak i stażem pracy) często zderzają się z bolesnym procesem socjalizacji w nowym środowisku. Proces ten przebiega szczególnie burzliwie w organizacjach korporacyjnych, gdzie po krótkim okresie przygotowawczym następuje niemal automatyczne „zarzucenie” nowozatrudnionych tymi samymi zadaniami oraz wymaganiami wysokiej efektywności, terminowości i dyspozycyjności, które stawia się przed ich doświadczonymi kolegami. Co więcej, nowi członkowie zespołów często sami przyjmują na siebie dodatkowe obowiązki, bądź to nie mając dostatecznego rozeznania w swojej roli w organizacji, bądź obawiając się zwolnienia w sytuacji niewykazania dostatecznej inicjatywy. Ostatecznie, zdając sobie sprawę z własnego niedoświadczenia i braku wystarczających kompetencji, lub też konfrontując pierwotne marzenia i oczekiwania z rzeczywistością (np. pragnienie szybkiego awansu, nagród, wysokiej pensji, mało wymagających obowiązków), nowi pracownicy dość łatwo przechodzą z etapu wielkiej fascynacji do rozczarowania pracą, a w dłuższej perspektywie, wypalają się. Nie da się jednak wykluczyć, że ta prawidłowość obserwowana wśród osób zaczynających karierę zawodową, może być związana nie tyle ze szczególnym natężeniem zjawiska w tej konkretnej zbiorowości, ile z faktem, że „wypaleni” szybko porzucają pracę, zaś w grupie starszej pozostają więc ci, którzy w procesie socjalizacji wykształcili odpowiednie mechanizmy adaptacyjne.

Wartą osobnej uwagi grupę tworzą menadżerowie. W Polsce stanowią oni obszar w niewielkim stopniu poddany badaniom, co wynika z pewnej nowości tej profesji na rynku pracy. Zdaniem Jacques’a Winnubst’a „o ile wypalenie w grupie zawodów fizycznych jest spowodowane wysoką monotonią i jednocześnie niskim poziomem kontroli nad pracą, o tyle w zawodach umysłowych stresory wynikają z problemów roli, konfliktów interpersonalnych i wysokiego przeciążenia pracą.”⁵¹ Istotnie, z dostępnych opracowań wynika, że aż trzech na czterech dyrektorów deklaruje nadmierne przeciążenie obowiązkami, podczas gdy ponad

⁵¹ S. Toppinen-Tanner, R. Kalimo, P. Mutanen, The Process of Burnout in White-Collar and Blue-Collar Jobs; Eight-Year Prospective Study of Exhaustion, „Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 5, ss. 555-570.

połowa czuje stale znużenie i lęk przed nowym tygodniem pracy.⁵² Porównywalnych rezultatów dostarczają badania zrealizowane pod koniec 2008 roku na zlecenie Harvard Business Review Polska, w których 40% respondentów przyznało się do odczuwania skutków ubocznych swojej pracy, zaś co trzeci ankietowany nie wykluczył pojawienia się syndromu wypalenia zawodowego w najbliższym czasie.⁵³ Przedstawione rezultaty nie powinny dziwić w kontekście charakterystyki tego zawodu. Praktyka świata biznesu stawia przed menadżerami wymóg działania pod dużą presją czasu, ryzyka oraz odpowiedzialności prawnej i materialnej, posiadania licznych, nierzadko interdyscyplinarnych kompetencji i umiejętności, a także ustosunkowywania się do sytuacji spornych. Odpowiedzią na zogniskowanie tak znacznych obciążeń w dłuższej perspektywie czasu, są kombinacje różnych zachowań: od irytacji, uskarżania się na wzrastającą ilość pracy, obwiniania innych za „wypalanie się”, po spadek zaangażowania, przedwczesne wychodzenie z pracy, nieuzasadnione absencje czy w końcu całkowitą izolację i odejście z firmy. Jak pokazuje przykład menadżerów, wypaleniu ulegają nie tylko szeregowi pracownicy, lecz także ich szefowie.

Badania związków innych elementów socjodemograficznych z wypaleniem dostarczają sprzecznych konkluzji. Jednym z przykładów jest dyskusja wokół relacji wypalenie – płeć. Część naukowców przypisuje kobietom większą skłonność do „wypalania się”, głównie ze względu na ich labilność emocjonalną, wrażliwość i wyższy poziom empatii, objawiające się m.in. zwiększoną skłonnością do identyfikowania się z problemami innych ludzi. Zdaniem Christiny Maslach, „Kobiety są bardziej skłonne do emocjonalnego wyczerpania, zaś mężczyźni do depersonalizacji.”⁵⁴ Ta teza pozostaje jednak dyskusyjna w świetle najnowszych analiz.

Z kolei we wnioskach badań przedstawionych przez amerykańską grupę naukowców można znaleźć stwierdzenie, że ludzie dysponujący ograniczonymi, niezwiązanymi z pracą bodźcami (np. single) są bardziej skłonni do „wypalania się” niż posiadacze rodzin czy zwierząt domowych. Analogicznie, pary posiadające dzieci są mniej narażone na wypalenie niż ludzie

⁵² M. Matusz, Problem wypalenia zawodowego..., op. cit., ss. 45-53.

⁵³ D. Użycki, K. Zakrzewska, Cena zawodowego sukcesu: wypalenie zawodowe menadżerów, „Harvard Business Review Polska 2008, nr 9, ss. 20-22.

⁵⁴ Ch. Maslach, New Directions..., op. cit., ss. 189-192.

żyjący w związkach bez dzieci, choć z obiektywnego punktu widzenia odpowiedzialność wynikająca z wychowania dzieci może sama w sobie być źródłem silnego stresu.⁵⁵

Dostępne narzędzia i metody badawcze – mimo swojej wieloaspektowości – nie dają możliwości obiektywnego uwzględnienia specyfiki kontekstu narodowego i kulturowego. Dotychczasowe obserwacje pozwalają jednak założyć istnienie wpływu tych czynników na siłę wypalenia. Dla przykładu, społeczeństwa należące do kręgu kultury indywidualizmu – np. Ameryki Północnej – wykazują większą tendencję do „wypalania się” niż społeczeństwa kolektywnego kręgu kultury, takie jak kraje Arabskie czy kraje basenu morza Śródziemnego. Ta różnica częściowo wynika z silnej antagonizacji pojęć „sukcesu” i „porażki” w pierwszej grupie, co skłania ludzi do upatrywania szansy na sukces osobisty i zawodowy w ciągłym rywalizowaniu z innymi. Gdy jednak kariera kończy się porażką, jednostka często pozostaje bez wsparcia ze strony otoczenia i musi radzić sobie na własną rękę. Ciekawych wniosków dostarczają wyniki badań przeprowadzonych w samych krajach zachodniego kręgu kulturowego: w USA i w Europie. Na podstawie analiz porównawczych stwierdzono wyższy poziom emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji na kontynencie amerykańskim, niższy zaś w krajach Unii Europejskiej.⁵⁶

Na przeciwległym biegunie lokują się z kolei społeczeństwa kolektywne, w których istotność życia rodzinnego oraz siła więzi społecznych najczęściej równoważą, jeśli nie przewyższają, postrzeganą istotnością pracy. Taka konstrukcja społeczna może pełnić rolę swoistego balansu i ograniczać rozwój syndromu.

Mimo powszechności poglądu o obciążeniu specyficznych profesji ryzykiem wypalenia, okazuje się jednak, że zarówno wymagania kultury konsumpcyjnej, jak również zmiana warunków i sposobów wykonywania pracy, systematycznie rozszerzają dotychczasowy krąg zagrożonych. Wypalenie zawodowe staje się zjawiskiem powszechnym, ponieważ najbardziej narażone na jego występowanie branże czyli te ukierunkowane na pracę z klientami – np. sprzedawcy, pracownicy call center, bankowcy – są naznaczone ciągłymi restrukturyzacjami, niepewnością zatrudnienia, koncentracją na zyskach czy marginalizacją potrzeb pracowników. W takich stresogennych warunkach nie trudno o szybką utratę satysfakcji z wykonywanej pracy, a w dalszej perspektywie, o wypalenie się.

⁵⁵ L. J. Goutas, Burnout, „The Journal of the European Medical Writers Association” 2008, nr 3, ss.135-138.

⁵⁶ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, Wypalenie zawodowe..., op. cit., ss. 67-77.

2.4. Obraz kliniczny syndromu wypalenia zawodowego – etapy i objawy

Próby stworzenia jednorodnej klasyfikacji etapów wypalenia zawodowego są skazane na niepowodzenie. Wbrew sugestiom omawianych w rozdziale I modeli teoretycznych, fazy nie następują po sobie z nieodpartą nieuchronnością. Możliwych jest bowiem parę alternatywnych scenariuszy: nakładanie się na siebie kilku faz jednocześnie, powrót do wcześniejszej fazy z etapu późniejszego czy całkowity odwrót i reorientacja syndromu. Dlatego też decyzja o liczbie rozróżnianych stopni wypalenia będzie bezpośrednio związana z indywidualnym zakresem konsekwencji i rozmiaru szkodliwości zjawiska. Nie można zapominać, że wypalenie to długotrwały proces warunkowany specyficznym zestawem czynników ryzyka, które oddziałują na każdą jednostkę z różnym skutkiem. Niemniej, wspólnym mianownikiem dla wszystkich faz jest pewien stały zestaw objawów, skatalogowany przez Aronsona w 3 podstawowe grupy:

Tabela 3. Trzy kategorie objawów wypalenia zawodowego

Trzy kategorie objawów wypalenia zawodowego	
WYCZERPANIE FIZYCZNE	<ul style="list-style-type: none"> • Brak energii • Chroniczne zmęczenie • Osłabienie • Podatność na wypadki, napięcia i kurcze w obrębie mięśni szyi i ramion • Bóle pleców • Zmiana zwyczajów żywieniowych • Zmiana wagi ciała • Zwiększona podatność na przeziębienia infekcje wirusowe • Zaburzenia snu • Koszmary senne • Zwiększone przyjmowanie leków lub konsumpcja alkoholu w celu zniwelowania wyczerpania fizycznego • Obniżenie potrzeb seksualnych
WYCZERPANIE EMOCJONALNE	<ul style="list-style-type: none"> • Uczucie przeziębienia • Uczucie bezradności • Uczucie beznadziejności i braku perspektyw • Niepohamowany płacz • Dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji • Uczucie rozczarowania • Poczucie pustki emocjonalnej

	<ul style="list-style-type: none">• Pobudliwość• Uczucie pustki i rozpacz• Uczucie osamotnienia• Uczucie zniechęcenia• Ogólny brak chęci do działania• Trudności w relaksowaniu się• Stała obecność negatywnych myśli i postaw• Resentymenty oraz urazy wobec członków otoczenia
WYCZERPANIE PSYCHICZNE	<ul style="list-style-type: none">• Negatywne nastawienie do siebie• Negatywne nastawienie do pracy• Negatywne nastawienie do życia, przesyt• Wykształcenie nastawienia dezawuuującego klientów (cynizm, lecewarzenie, agresja)• Utrata szacunku do siebie• Poczucie własnej nieudolności• Poczucie niższej wartości

Źródło: L. S. Max, H. Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 165.

Maslach – odnosząc się do konstruktów Aronsona – zaproponowała wzbogacenie objawów wypalenia o dwa kolejne wymiary:

- wymiar rodzinny i społeczny – m.in. spadek zainteresowania członkami rodziny; wyładowywanie swoich frustracji na najbliższych; poirytowanie i brak cierpliwości; spędzanie coraz większej ilości czasu poza domem; opór przed wspólnym wypoczynkiem;
- wymiar związany z pracą – utrata motywacji i zapału; przeświadczenie o permanentnym braku czasu; strach i opór przed każdym wyjściem do pracy; niezadowolenie z pracy; złość i pielęgnowanie urazów do współpracowników, przełożonych i klientów; unikanie dyskusji z kolegami na temat pracy; awersja do telefonów; przekładanie terminów spotkań z klientami.

Jak wspomniano we wstępie, specyfika syndromu wypalenia pozostawia pewną dowolność co do liczby rozróżnianych stadiów wypalenia. Oto kilka przykładów klasyfikacji faz wskazanych w literaturze przedmiotu:

a) 12 etapów wypalenia zawodowego według Freudenberger'a i North'a

Stadium 1. Przymus ciągłego udowadniania własnej wartości – wygórowane oczekiwania względem własnej osoby szybko przekształcają się w przymus wysoce efektywnego działania oraz podejmowania się coraz trudniejszych zadań. Jednocześnie zmniejsza się tolerancja na własne słabości, ograniczenia i błędy. Przełomowym momentem jest przekroczenie cienkiej granicy oddzielającej realizację wymagań miejsca pracy od wewnętrznego imperatywu pracy ponad siły.

Stadium 2. Wzrost zaangażowania w pracę – wysoko zawieszona poprzeczka oraz brak akceptacji własnych ograniczeń skutkują coraz większym zaangażowaniem w pracę. Nasila się poczucie, że miarą efektywności i kompetencji pracownika jest radzenie sobie z obowiązkami samemu. Jednocześnie odrzuca się możliwość delegowania choćby niektórych zadań jako element uciążliwy i czasochłonny oraz potencjalne zagrożenie dla własnej niezbędności.

Stadium 3. Zaniedbywanie własnych potrzeb – wzrastające zaangażowanie w pracę stopniowo wypiera czas na relaks i kontakty towarzyskie aż do uświadomienia sobie, że w ogóle nie ma się już takich potrzeb. Zamiast tego wzrasta rola alkoholu, papierosów, kofeiny, narkotyków bądź środków nasennych, gdyż najpóźniej w tej fazie ujawniają się zaburzenia snu.

Stadium 4. Zachwianie równowagi między potrzebami wewnętrznymi a wymogami zewnętrznymi – zaburzenie tej proporcji skutkuje znaczącym spadkiem energii, a w końcu jej wyczerpaniem. W konsekwencji zaczynają pojawiać się problemy z koncentracją, niewłaściwe zachowania (np. niepunktualność) czy błędy i pomyłki nawet w sytuacji braku przeciążenia obowiązkami.

Stadium 5. Przewartościowanie – dotychczasowe priorytety i cele życiowe są dezawuowane; dochodzi do zmiany ich kolejności bądź całkowitej marginalizacji. Zmysł postrzegania zostaje mocno osłabiony. Kontakty towarzyskie i społeczne są postrzegane jako obciążenie.

Stadium 6. Mechanizm wyparcia – aby nadal funkcjonować, konieczne jest zastosowanie mechanizmu wyparcia jako odpowiedzi na przerastające człowieka problemy. Do symptomów takiego stanu należą: izolacja i wrogość wobec otaczającego świata, deprecjonowanie rzeczywistości, cynizm, nietolerancja i brak cierpliwości, powierzchowność kontaktów z innymi (bezradność, brak empatii, niezdolność do niesienia pomocy). W

następstwie nasilających się dolegliwości psychicznych i fizycznych, zauważalnie spada efektywność pracy. Począwszy od tego etapu niezbędna staje się profesjonalna pomoc.

Stadium 7. Ostateczne wycofanie – dotychczasowa sieć społeczna, która dawała wsparcie i ochronę, jest teraz postrzegana jako skrajnie nieprzyjazna i obciążająca, o ile nie wroga. W wyniku zdezorientowania oraz utraty perspektyw i nadziei na zmianę bieżącego położenia, dochodzi do całkowitej alienacji, skrępowania i zautomatyzowania własnych działań. Próba ucieczki od rzeczywistości zazwyczaj skutkuje uzależnieniem od alkoholu, narkotyków czy leków.

Stadium 8. Znaczące zmiany w zachowaniu – Postępujący proces izolacji i wycofania się z życia sprzyja pojawieniu się reakcji paranoidalnych. Najmniejszy przejaw pomocy ze strony sieci społecznej jest interpretowany jako atak.

Stadium 9. Utrata własnej osobowości – pojawia się poczucie braku własnej tożsamości oraz przeświadczenie, że nie jest się już dłużej autonomiczną jednostką z przypisaną sobie osobowością. Każde zachowanie jest wykonywane automatycznie.

Stadium 10. Pustka wewnętrzna – dominuje uczucie pustki, wyjałowienia, beznadziei, zniechęcenia. Coraz częściej pojawiają się niekontrolowane ataki paniki, reakcje fobiczne, lęki przed skupiskami ludzi. Również są obserwowane próby zastępczego zaspokajania potrzeb.

Stadium 11. Depresja – ogólny stan determinują rozpacz, uczucie wewnętrznego bólu i rozpacz, apatia, wyczerpanie, a nawet myśli samobójcze.

Stadium 12. Wypalenie pełnoobjawowe – dochodzi do całkowitego i chronicznego wyczerpania psychicznego, fizycznego i emocjonalnego, drastycznie wzrasta podatność na infekcje oraz choroby układu krążenia i pokarmowego (zawał, wylew, udar).

b) 10 etapów wypalenia zawodowego według Fanglera:

- Grzeczność i idealizm
- Przepracowanie
- Coraz rzadsza grzeczność
- Odczuwanie z tego powodu poczucia winy
- Wkładanie coraz większego wysiłku w to, aby być uprzejmym, solidnym i odpowiedzialnym

- Brak sukcesów
- Bezradność
- Utrata nadziei na poprawę sytuacji
- Wyczerpanie, apatia, awersja do klientów, złość
- Całkowite wypalenie

c) 8 etapów wypalenia zawodowego według Gołębiowskiego

Tabela 4. Osiem etapów wypalenia zawodowego wg Gołębiowskiego

8 etapów wypalenia zawodowego według Gołębiowskiego	
Faza I	Niski poziom wszystkich wymiarów wypalenia (syndrom nie istnieje)
Faza II	Wysoki poziom depersonalizacji przy niskim poziomie wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć własnych
Faza III	Wysoki poziom poczucia osiągnięć własnych przy niskim poziomie wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji
Faza IV	Wysoki poziom depersonalizacji i osiągnięć własnych przy niskim poziomie wyczerpania emocjonalnego
Faza V	Wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego przy niskim poziomie depersonalizacji poczucia osiągnięć własnych
Faza VI	Wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji przy niskim poziomie poczucia osiągnięć własnych
Faza VII	Wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia osiągnięć własnych przy niskim poziomie depersonalizacji
Faza VIII	Wysoki poziom wszystkich trzech wymiarów wypalenia (wypalenie pełnoobjawowe)

Źródło: J. Szostak, Charakterystyka wypalenia zawodowego menadżerów, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, s. 66.

d) 5 etapów wypalenia zawodowego według Chodkiewicza

Tabela 5. Pięć etapów wypalenia zawodowego wg Chodkiewicza

5 etapów wypalenia zawodowego według Chodkiewicza		
Etap	Nazwa stadium	Cechy
1	fizjologiczne	chroniczne niedomagania, bóle, wyczerpanie, utrata apetytu
2	Społeczne	dystansowanie się wobec innych, nieuzasadniona irytacja, okresy bezczynności, ostrożność w kontaktach z ludźmi, ciągłe pretensje i żal do innych
3	intelektualne	zaburzenie procesów poznawczych: znacznie utrudnione przyjmowanie i przekazywanie informacji, błędy w myśleniu logicznym, błędy w mowie i piśmie

4	psychoemocjonalne	nadużywanie alkoholu, leków, nikotyny, kofeiny, branie narkotyków, a także lekceważenie obowiązków służbowych, utrata poczucia odpowiedzialności i ryzyka
5	Duchowe	utrata wiary w elementarne zasady i wartości, poczucie wewnętrznej pustki i martwoty, brak zainteresowania innym ludźmi

Źródło: G. Bartkowiak, Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 77.

- e) 5 etapów wypalenia zawodowego według American Psychology Association
- „miesiąc miodowy” (ang. *honeymoon*) – początkowy okres zauroczenia pracą; energii, optymizmu i entuzjazmu; czerpania pełnej satysfakcji z osiągnięć służbowych;
 - przebudzenie (ang. *awaking*) – czas konfrontacji idealistycznej wizji pracy z rzeczywistością, której skutkiem są próby desperackiego ratowania dotychczasowych wyobrażeń za cenę zwiększenia zaangażowania w pracę;
 - szorstkość (ang. *brownout*) – okres w którym realizacja zadań służbowych wymaga dużego wysiłku, co prowadzi do wielu napięć w kontaktach z współpracownikami i klientami;
 - wypalenie pełnoobjawowe (ang. *full scale burnout*) – rozwijają się cechy pełnego wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych, dominuje chęć wyzwolenia się z pracy;
 - odradzanie się (ang. *phoenix phenomenon*) – okres regeneracji, leczenia ran powstałych na skutek wypalenia zawodowego.

Z przedstawionych klasyfikacji etapów wypalenia wyłania się obraz daleko idących podobieństw, szczególnie w ostatnich stadiach syndromu. Taka sytuacja wynika ze zgodności autorów teorii o wypaleniu zawodowym co do elementarnych części składowych syndromu, a w konsekwencji – także jego etapów i objawów.

2.5. Skutki wypalenia zawodowego dla przedsiębiorstw i gospodarki

Badania przeprowadzone przez Instytut Rozwoju Biznesu nie postawiają wątpliwości: ponad 40% Polaków aktywnych zawodowo pracuje dłużej niż 50 godzin tygodniowo, zaś rekordziści potrafią spędzić nawet 80 godzin w pracy. Z kolei niemal połowa Polaków

pracuje ponad normę i zabiera pracę do domu.⁵⁷ Paradoksalnie, nie jest to pozytywny trend, bowiem w dłuższej perspektywie czasu może doprowadzić do przeciążenia organizmu oraz wypalenia. I choć ludzkie dramaty trudno jest rozpatrywać w kategoriach kosztów, to jednak analizowany problem staje się coraz większym obciążeniem dla pracodawców oraz budżetu państwa. Z szacunków amerykańskich instytucji finansowych i agend rządowych wynika, że rokrocznie skutki tego zjawiska oraz innych obciążeń z tytułu pracy kosztują gospodarkę USA około 300 miliardów dolarów. Co prawda polska wersja analogicznych badań jeszcze nie powstała, ale sądząc po wzroście wydatków budżetowych na pokrycie negatywnych skutków towarzyszących świadczeniu pracy, można zakładać, że kwota ta będzie niemała.

Należy pamiętać, że pracownik dotknięty zaawansowanym syndromem wypalenia wykazuje tendencję do wycofywania się z aktywności zawodowej i pełnionych ról. Jego postawy mogą przybierać najróżniejsze formy: od zaniedbywania obowiązków służbowych i skracania czasu pracy, po nieuzasadnione absencje i gotowość do porzucenia firmy. Działania „wypalonego” – nawet jeśli jest obecny w pracy – są naznaczone niską efektywnością i małą wydajnością, zaś sama jakość usług świadczonych klientom może stać się źródłem licznych skarg i reklamacji, które bez wątpienia pogarszają wizerunek i prestiż firmy. Co istotne, realizując obowiązki zawodowe, często przyjmuje postawę minimalistyczną – robi tylko to co jest niezbędnie konieczne w danej sytuacji – z reguły w sposób automatyczny i niedbały – bądź w ogóle neguje zasadność wykonania powierzonego zadania. Sytuacja ta dotyczy szczególnie obowiązków, które są elementem pewnej innowacji i nowości wprowadzonej celem usprawnienia procesu bądź zwiększenia jakości usług. Systematyczna obstrukcja napędza spiralę konfliktów z współpracownikami i przełożonymi, oczekującymi większego zaangażowania i mierzalnych rezultatów pracy. Najczęstszymi reakcjami „wypalonego” pracownika na krytykę są niekontrolowane emocje: drażliwość, niecierpliwość, wybuchy gniewu i agresji. W związku z tym, że na ogół przestaje się czuć związany z miejscem pracy i swoim zespołem, jego udział w życiu firmy ma wyraźnie dezintegrującą, jeśli nie demoralizującą rolę. Konfliktowość, postawa roszczeniowa, interesowność czy nawet celowe sabotowanie powierzonych zadań stają się cechami naczelnymi jego kontaktów z otoczeniem, co – zdaniem Arnalda Bakker’a – „może stanowić realne niebezpieczeństwo niekorzystnych

⁵⁷ Wypalenie zawodowe coraz powszechniejsze wśród Polaków, http://www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy_biznesmeni/firma-idealna/wypalenie-zawodowe-coraz-powszechniejsze-wsrod-polakow.3286982/s/1 (data odczytu 1/05/2014).

zmian nieformalnych relacji w grupie zawodowej, dezintegrujących działanie zespołu i demobilizujących poszczególnych pracowników.”⁵⁸

Dodatkowo, pracownik dotknięty syndromem wypalenia zacznie szukać nowego miejsca pracy. O ile przebieg jego dotychczasowej kariery nie cechowały ponadprzeciętne wyniki, to jego odejście może nie stanowić większego problemu. Gdy jednak z pracy rezygnuje kluczowy członek zespołu lub menadżer, to zastąpienie go osobą o podobnym zaangażowaniu i efektywności może okazać się trudne i czasochłonne. Tym samym z punktu widzenia pracodawcy koszty związane z fluktuacją kadr (zwłaszcza jeśli zjawisko nie dotyczy pojedynczych zatrudnionych), takie jak koszty procesu rekrutacji i wdrożenia w obowiązki, mogą okazać się poważnym obciążeniem.

Decyzję o opuszczeniu pracy przez osobę wypaloną najczęściej poprzedza okres powtarzających się absencji. Są one zarówno elementem psychologicznego mechanizmu ucieczki, jak również mogą być związane ze zwiększoną zapadalnością na choroby: psychiczne, układu krążenia, układu pokarmowego, układu oddechowego czy chorób mięśni i stawów. W takich warunkach przedłużająca się nieobecność podwładnego zmusza pracodawcę do niezaplanowanej redystrybucji obowiązków między pozostałymi członkami zespołu, zaś budżet państwa obciąża kosztami zwolnień lekarskich oraz skomplikowanego i długotrwałego leczenia.

Przedstawiony powyżej obraz skutków wypalenia zawodowego wyraźnie wskazuje, że zjawisko niesie z sobą nie tylko indywidualne następstwa, ale również społeczno-gospodarcze konsekwencje. Stąd też istnieje uzasadniona potrzeba troski pracodawców o zapewnienie pracownikom przyjaznego i stabilnego środowiska pracy, zaś w sytuacjach pojawienia się pierwszych oznak syndromu, wdrożenia odpowiednich mechanizmów zaradczych

⁵⁸ S. Tucholska, Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym, https://www.google.pl/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kul.pl%2Ffiles%2F37%2Fwww%2FWypalenie_materialy.doc&ei=4MFvU6ukMsiv7Qa69IC4CQ&usg=AFQjCNHLnPhVOZdxhrqXgqzd2EkioNDKow (data odczytu 1/05/2014).

2.6. Profilaktyka i terapia syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacji

Centralnym punktem wszelkich działań profilaktycznych i zaradczych w kontekście zjawiska wypalenia zawodowego jest pojęcie „radzenia sobie” (ang. *coping*). Odwołuje się ono do indywidualnych form reagowania na sytuacje stresogenne oraz inne obciążenia, które – zdaniem Le Blanc – uwzględniają „właściwości, decyzje, sposoby przetwarzania informacji, poznania i działania osobowego”.⁵⁹ Zgodnie z logiką wcześniejszych rozważań, dynamika i siła opisywanego zjawiska nierozzerwalnie wiążą się ze zmianami zachodzącymi w samej pracy i sposobach jej wykonania. W konsekwencji, sedno zapobiegania i leczenia powinno koncentrować się wokół „radzenia sobie” z wyzwaniem organizacji oraz jej wpływem na pracowników.

Zdaniem Maslach „jest jasne, że wypalenie zawodowe stopniowo rozwijające się z wyczerpania, poprzez cynizm aż do braku wiary we własne osiągnięcia, jest społecznym problemem miejsca pracy. Jako że wyczerpanie jest najbardziej istotną zmienną i pierwszym symptomem, wszelka prewencja powinna mieć na celu zwalczanie właśnie wyczerpania.”⁶⁰ Takie podejście jest jednak związane z pewnym paradoksem: choć intuicyjnie wybierane techniki zorientowane na pomoc najbardziej cierpiącej z powodu wypalenia jednostce, mogą co prawda łagodzić wyczerpanie, to jednak pozostają zupełnie nieskuteczne zarówno w dwóch pozostałych stadiach symptomu, jak i w odniesieniu do miejsca pracy, gdzie wpływ pojedynczego człowieka na elementy stresogenne jest nieporównanie mniejszy niż wpływ organizacji. Dlatego też słusznym wydaje się być pogląd, że choć najbardziej cierpi jednostka, to uwaga badaczy powinna koncentrować się na aspekcie organizacyjnym.

Zapobieganie i walka z zespołem wypalenia może odbywać się na trzech płaszczyznach: indywidualnej, indywidualno-instytucjonalnej i instytucjonalnej. Pierwszy poziom dotyczy metod zapobiegania negatywnym psychologicznym skutkom chronicznego stresu poprzez odwoływanie się do jednostkowych reakcji na czynniki stresogenne. Drugi kładzie nacisk na działania zwiększające odporność jednostki na stresory płynące ze środowiska zawodowego. Z kolei trzeci poziom koncentruje się na podniesieniu jakości przy jednoczesnym obniżeniu kosztów pracy. Warto przyjrzeć się im nieco bliżej.

⁵⁹ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy...*, op. cit., s. 83

⁶⁰ S. Toppinen-Tanner, R. Kalimo, P. Mutanen, *The Process of Burnout...*, op. cit., ss. 555-570.

Poziom indywidualny oraz indywidualno-instytucjonalny: obejmują całokształt działań jakie może podjąć pracownik, by uchronić się przed wypaleniem zawodowym, lub przynajmniej by złagodzić nasilające się objawy. Kluczem jest przede wszystkim wykształcenie mechanizmu wysokiego poczucia skuteczności oraz mechanizmu kontroli i samoświadomości.

Pierwsze zagadnienie odnosi się do trzech obszarów/sytuacji: zadaniowych, interpersonalnych i organizacyjnych, w których to powtarzające się doświadczenie skuteczności w osiąganiu celów zawodowych sprzyja powstawaniu zagregowanych zasobów odpornościowych. Jak dowodzi Maslach, dobrze wykształcone zasoby mogą skutecznie przeciwdziałać wypaleniu: neutralizując wyczerpanie emocjonalne, pośrednio nie dopuszcza się do dalszego rozwoju depersonalizacji i obniżenia poczucia osiągnięć własnych.

Drugie zagadnienie, związane niemal organicznie z pierwszym, koncentruje się na obniżaniu ryzyka wynikającego z nasilającego się poczucia zależności i bezradności wobec stresu. Aby stworzyć warunki do pozytywnej oceny doświadczeń zawodowych oraz móc kontrolować sytuację w miejscu pracy, konieczne jest wyposażenie pracownika narażonego na wypalenie w predyspozycje społeczne, zdolności właściwego komunikowania się z otoczeniem czy umiejętności wykorzystywania własnego potencjału empatii i zaangażowania. Ważnym jest, by wskazane elementy były przekazywane jednostce od wczesnych lat życia, zarówno w procesie nauki szkolnej i przygotowania do zawodu, jak i w procesie socjalizacji w miejscu pracy. Dzięki temu stres zawodowy przestaje być interpretowany przez pryzmat zagrożeni i straty, lecz staje się mobilizującym wyzwaniem, zaś efektywne radzenie sobie z subiektywnymi emocjami czy pojawiającymi się problemami, będzie skutkowało wzmocnieniem przekonania o własnej kompetencji.

Oprócz wzmocnienia potencjału adaptacyjnego i wykształcenia mechanizmów wewnętrznej obrony przed destrukcyjnym działaniem długotrwałego stresu w organizacjach biurokratycznych, ważne jest również wykształcenie umiejętności organizacyjnych, które stanowią trzon poziomu indywidualno-instytucjonalnego. Powinny one obejmować w pierwszej kolejności ustalenie priorytetów pracy i odróżnianie wymagań stawianych przez organizację od ambicji i obowiązków samoistnie nakładanych na siebie. Proces uzgadniania celów i adekwatnej interpretacji wytycznych, a także związane z nim mniejsze elementy takie jak postawa asertywna, przyjmowanie tylu zadań ile faktycznie można zrealizować, czy podział czynności na przedziały czasowe, sprzyjają oszczędności czasu i unikaniu przeciążeń.

Podobny skutek odnosi umożliwienie pracownikowi współdecydowania o pracy. Atmosfera twórczej pracy zespołowej i wspólnego realizowania celu lub zadania dają większości zatrudnionych świadomość autonomii, niezależności myślenia i swobody działania, jak również budują poczucie odpowiedzialności, wsparcia i przynależności do grupy. Jak się okazuje, szacunek ze strony kolegów może być nawet ważniejszy niż uznanie wyrażone przez pracodawcę, dlatego też rola zdrowej komunikacji interpersonalnej jest niebagatelna. Gdy dodatkowo celem działania grupy staje się realizacja propozycji danego pracownika, za którą idzie odpowiednie wynagrodzenie finansowe i prestiż, odczucie sukcesu i nagrody ulega jeszcze większej intensyfikacji, co zapobiega wypaleniu zawodowemu.

Część badaczy podnosi postulat oddzielenia pracy zawodowej od życia osobistego jako warunek konieczny do zachowania właściwej higieny emocjonalnej. By zatem móc czerpać satysfakcję z pracy, zaleca się m.in. posiadanie zainteresowań i hobby niezwiązanych z wykonywanym zawodem. Ważne jest również regularne korzystanie z urlopów bądź alternatywnych form wypoczynku niezakłóconego sprawami służbowymi, dzięki którym możliwym będzie zdystansowanie się od problemów w pracy i odnowienie zasobów emocjonalnych. Jednocześnie terapeuci podkreślają wagę dbałości o ogólną kondycję fizyczną, głównie rekomendując uprawianie sportów czy stosowanie odpowiedniej diety.

Poziom instytucjonalny: obejmuje szereg czynników związanych z branżą, kulturą organizacyjną firmy i przyjętą strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególne istotne znaczenie ma system zarządzania personelem, który dzięki odpowiedniemu stosunkowi do zadań, miejsca i roli pracowników w budowaniu przewagi konkurencyjnej, może zapobiegać wystąpieniu zjawiska wypalenia zawodowego bądź je neutralizować na wczesnym etapie. W tym kontekście warto za Moniką Kosterą przyjrzeć się dwóm alternatywnym podejściom do zarządzania zasobami ludzkimi, określanymi jako model sita i model kapitału ludzkiego.

Jedno z założeń modelu sita podkreśla rolę rywalizacji między pracownikami jako siły napędowej coraz lepszych wyników, stąd też zadaniem organizacji ma być takie zorganizowanie pracy, by ten postulat został spełniony. W wielu instytucjach biurokratycznych wiąże się to z ustalaniem targetów na zadania ilościowe oraz bezpośrednim uzależnieniem wynagrodzenia od realizacji założonych celów. W wymiarze praktycznym może to wywoływać ogromną presję zadaniową i czasową, dodatkowo napędzaną konkurencją ze strony pozostałych współpracowników. Takie rozwiązania wpisujące się w wartości tayloryzmu można łatwo implikować wtedy, gdy związki zawodowe są relatywnie

słabe, zaś przepisy prawne umożliwiają szybkie zwalnianie pracowników bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Jednakże nie zawsze gwarantują one sukces.

Alternatywne podejście do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi oferuje model kapitału ludzkiego, szczególnie popularny w kręgach kulturowych, w których intensyfikację procesów wytwórczych na drodze rywalizacji i nagradzania jednostki za osiągnięcia, zastępuje się współpracą, integracją i rozwojem kadry. Logika tego modelu kładzie duży nacisk na pracę zespołową oraz współodpowiedzialność, a także wewnętrzną rotację pracowników, tak by mogli nabywać nowe umiejętności pozwalające na dostosowywanie się do zmian rynkowych. Dużą rolę przypisuje się systemowi szkoleń pracowniczych, wewnętrznym awansów oraz przydzielaniu młodym pracownikom mentorów, którzy mają służyć radą i pomocą oraz przyspieszyć etap adaptacji. Celem tych zabiegów ma być skłonienie zatrudnionych do identyfikowania się z wartościami organizacji, jak również podnoszenie efektywności pracy poprzez nieustanne doskonalenie ich osobistych i zawodowych umiejętności.

Porównując opisane założenia z elementami poprzedniego modelu widać wyraźnie, że pierwszy jest zdecydowanie silniej obciążony ryzykiem wystąpienia syndromu wypalenia.

Mając na uwadze powyższe rozważania teoretyczne, jak również opisane wcześniej konsekwencje wypalenia zawodowego warto podkreślić, że z punktu widzenia organizacji „najlepszym sposobem zapobiegania syndromowi wypalenia zawodowego jest niedopuszczenie do tego, żeby się pojawił.”⁶¹ Tym samym wszelkie działania profilaktyczne powinny być truizmami w świecie biznesu. Należą do nich przede wszystkim:

- powierzenie podwładnym zadań adekwatnych do ich kompetencji i możliwości;
- stosowanie zasady życzliwej superwizji czyli nadzoru połączonego z regularnymi, obiektywnymi i konstruktywnymi informacjami zwrotnymi na temat jakości pracy;
- ustalanie wynagrodzeń adekwatnych do stopnia trudności realizowanych zadań, podkreślając przy tym, że płaca nie jest nagrodą lecz ekwiwalentem za pracę;
- spłaszczanie hierarchii i delegowanie odpowiedzialności, zapewniając przy tym poczucie znaczenia, wartości i sensowności działań;
- urozmaicane wykonywanych zadań;

⁶¹ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy..., op. cit., s. 85.

- odciążanie pracowników poprzez skracanie długości zmian i zapewnianie przerw, w tym szczególnie przerw na wytchnienie (związanych z „emocjonalnym wycofaniem”);
- docenianie osiągnięć pracowników, zarówno w postaci pochwał słownych, jak i finansowych środków motywacji (np. dodatkowej premii);
- umożliwienie pracownikom współtworzenie otoczenia pracy, np. wystroju wnętrza;
- dbanie o pozytywne i twórcze relacje interpersonalne na linii pracownik–pracodawca oraz pracownik–koledzy poprzez właściwe delegowanie obowiązków, ustalanie możliwych do zrealizowania harmonogramów pracy, sprawiedliwe rozwiązywanie konfliktów, pielęgnowanie jedności zespołów, wystrzeganie się faworyzowania jednych kosztem dyskryminacji innych;
- umożliwianie zdobywania nowych kwalifikacji i rozwój umiejętności;
- inwestowanie w warsztaty psychoedukacyjne, szkolenia z zakresu rozwiązywania konfliktów i metod efektywnego radzenia sobie ze stresem oraz treningi rozwijające umiejętności komunikacyjne i interpersonalne;
- praktyczne wdrażanie filozofii firmy i budowanie jej wiarygodności w oczach pracowników;
- kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na życzliwości, współpracy i wzajemnym szacunku.

Realizacja większości z prezentowanych działań prewencyjnych wymaga od pracodawcy nie tyle szczególnej inwencji, co przemyślanych działań, a przede wszystkim szacunku do człowieka będącego jednocześnie pracownikiem. Szczególnie w organizacjach biurokratycznych, gdzie wymagania rynku i specyficzna kultura korporacyjna popychają decydentów w kierunku depersonalizacji i dehumanizacji człowieka, wyjątkowo istotnym jest, by wszystkie te elementy stały się nieodzowną częścią logiki działania każdej firmy.

Niezależnie od indywidualnego czy instytucjonalnego poziomu wypalenia zawodowego, literatura przedmiotu opisuje pięć działań zwanych przez Andrew Kerber’a pięcioma krokami pomagającymi wydobyć się z pułapki wyczerpania.

- diagnoza problemu i analiza jego przyczyn (czy rzeczywiście mamy do czynienia z wypaleniem zawodowym i co do niego doprowadziło);
- ustalenie własnych priorytetów (oddzielenie elementów istotnych od drugorzędnych);
- odzyskanie kontroli (zarówno nad pracą jak i życiem);
- asertywność (obrona przez wymaganiami i roszczeniami ze strony otoczenia);
- robienie przerw (poprzez wyraźne zaznaczenie początku i końca czynności, nie traci się rozeznania i kontroli nad obowiązkami, a także można choć na chwilę oderwać się od otoczenia, w którym dominują presja czasowa i wynikowa).⁶²

Prezentowane w tej części pracy modele teoretyczne stanowią podstawę do szczegółowych rozważań empirycznych, przedstawionych przez autora niniejszego opracowania w Rozdziale III i IV. Należy je zatem traktować jako fundament, na którym opierają się zarówno analiza badanej populacji zawarta w następnym rozdziale jak i konstrukcja badań własnych, stanowiąca treść ostatniej części tej rozprawy.

⁶² L. S. Max, H. Schuh, Stres..., op. cit., s. 179.

3. Rozdział 3. Charakterystyka obiektów badawczych: firmy Capita (Polska) Sp. z o. o. oraz State Street Polska

3.1. Zarys historyczny powstania organizacji

3.1.1. Capita Group PLC

Capita Group PLC jest wiodącym dostawcą outsourcingowych usług biznesowych, koncentrującym swoją uwagę na klientach administracji centralnej, samorządowej oraz sektora publicznego głównie na terenie Wielkiej Brytanii. Jak wynika z dostępnych danych, firma z ogólnym udziałem w rynku w wysokości 27% oraz zatrudnieniem na poziomie blisko 17 tys. pracowników, jest czwartą multidyscyplinarną korporacją na terenie UK.⁶³

Rysunek 8. Logo oraz siedziba Capita Group PLC



Źródło: Strona internetowa Capita Group PLC, <http://www.capita.co.uk/> (data odczytu 15/05/2014)

Choć oficjalne powstanie firmy datuje się na 1984 rok, to jednak jej historia sięga lat 70-tych i jest nierozzerwalnie związana z procesami prywatyzacji licznych sektorów brytyjskiej gospodarkami zachodzącymi w czasach rządów Margaret Thatcher. Analizując początki

⁶³ Capita Group, <http://www.psir.org/companies/capita-group>, (data odczytu 20/05/2014).

firmy i jej bliski związek z partią rządzącą można wysnuć tezę, że gdyby nie thatcheryzm tworzący podatny grunt dla zawiązywania się i rozwoju dużych koncernów sektora prywatnego, Capita mogłaby nie istnieć. Z kolei zdaniem badacza tego okresu Danny'ego Bradbury'ego „Capita jest przykładem firmy gdzie rozpoczęła się historia o outsourcingu w sektorze publicznym w Wielkiej Brytanii.”⁶⁴

Capita Group została oryginalnie utworzona jako oddział non-profit CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), którego głównym zadaniem było badanie możliwości pozyskania dodatkowych dochodów budżetowych z dostępnych źródeł. W 1987 została jednak przekształcona w niezależny podmiot za sprawą ówczesnego szefa CCS Cipfa (korówki informatycznej), a późniejszego założyciela i pierwszego prezesa firmy Rod'a Aldridge'a. Dzięki związkom z rządem Thatcher, Aldridge uzyskał dostęp do informacji o planowanym programie informatyzacji i prywatyzacji usług publicznych świadczonych w tamtym czasie przez administrację centralną w ponad 450 samorządach lokalnych. Upatrując zyski w fackie reorganizacji logiki funkcjonowania samorządów lokalnych oraz konieczności ich dopasowania do nowych wymogów prawnych, informatycznych i logistycznych, firma skoncentrowała swoją działalność we wczesnym okresie na penetracji właśnie tego rynku. Począwszy od 1987 r., w którym nazwę oficjalnie zmieniono na Capita, aż do wczesnych lat 90-tych, jej zyski wzrosły z 1,5 mln funtów do 25 mln, zaś grono pracowników poszerzyło się z 33 do 320 zatrudnionych.⁶⁵

Na fali dotychczasowych sukcesów, w latach 90-tych wprowadzono strategię konsekwentnego rozszerzania zakresu oferowanych usług. Obok kontraktów z samorządami lokalnymi, w tym szczególnie prestiżowych z East Cambridgeshire District Council i Bromley Council, Capita zaczęła zaznaczać swoją obecność w sektorze zarządzania nieruchomościami, ubezpieczeń, rozwiązań IT czy HR. Do największych z nich należy zaliczyć: outsourcing usług z zakresu human resources dla rządu centralnego w ramach Recruitment & Assessment Service, przejęcie obsługi płac i emerytur policjantów w ramach Metropolitan Police Service, program szkoleń informatycznych dla nauczycieli w UK, ściąganie należności z tytułu uchylania się od płacenia podatku i ubezpieczenia pojazdu w ramach DVLA, czy inne. W konsekwencji, wartość rynkowa firmy przekroczyła 1 bilion w

⁶⁴ Capita: the story of where the UK public sector outsourcing began, <http://www.computerweekly.com/feature/Capita-the-story-of-where-UK-public-sector-outsourcing-began> (data odczytu 20/05/2014).

⁶⁵ Capita Group PLC History, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/capita-group-plc-history/> (data odczytu 20/05/2014).

1998, co obok zatrudnienia na poziomie 7 tys. pracowników w ponad 100 centrach biznesowych na terenie całej Wielkiej Brytanii, dało Capita pozycję jednego z ważniejszych przedsiębiorstw w kraju.

W XXI wieku presja firmy na rozszerzanie zakresu usług oraz wprowadzanie nowych, jeszcze ambitniejszych strategii biznesowych, nie osłabła, nawet w obliczu kryzysu finansowego. Równocześnie z umacnianiem się pozycji korporacji na rynku, pojawiła się rosnąca krytyka zarówno powiązań właścicieli z rządem jaki i samej jakości świadczonych usług. Dla przykładu, w 2001 roku London Borough of Lambeth zerwała kontrakt z firmą twierdząc, że jakość obsługi znacząco się pogorszyła od momentu zawarcia kontraktu w 1997 r. Punktem kulminacyjnym sporu stał się rok 2000 kiedy w obliczu 55 tys. zaległych zobowiązań, Rada rozpoczęła proces unieważnienia umowy na trzy lata przed jej wygaśnięciem. Z kolei w 2003 roku burmistrz Londynu Ken Livingstone przyznał, że był bliski zrezygnowania z usług Capita przy operowaniu systemem naliczania opłat wjazdowych do miasta. W efekcie ugody, firma zgodziła się na zaostrenie polityki jakości i wydajności w zamian za kolejne 31 mln funtów przychodów w ciągu czterech lat.⁶⁶ Podobne problemy miały miejsce w czasie realizacji kontraktu The Criminal Records Bureau,⁶⁷ czy Darwen Council w Blackburn. Te ostatnie zostały podsumowane przez jednego z polityków Partii Pracy słowami: „Nie byliśmy zadowoleni z jakości usług, ale zgodnie z kontraktem musieliśmy czekać pięć lat zanim mogliśmy podjąć jakiegokolwiek działania. Nie czuliśmy, że stosunek jakości do ceny jest szczególnie adekwatny.”⁶⁸ Jednakże największa z afer z udziałem Capita wiązała się z wdrożeniem kontraktu Individual Learning Accounts (ILA). W 2001 roku odkryto, że dostarczony przez firmę system weryfikowania tożsamości posiadaczy kont był na tyle nieszczelny, że zawarte w nim dane były otwarcie sprzedawane zarówno przez indywidualnych oszustów jak i skorumpowanych usługodawców, a następnie wykorzystywane do wypłaty środków z rachunków.⁶⁹ Z najnowszych doniesień brytyjskiej prasy wynika z kolei, że w 2014 roku Departament of Work and Pensions (odpowiednik polskiego Ministerstwa Pracy) musiał wysłać swoich urzędników do pomocy przy obsłudze wypłat zasiłków z tytułu niepełnosprawności czy kalectwa. Jak zauważył The Guardian, „niektóre wypłaty przeciągały się tak długo, że osoby terminalnie chore zmarły zanim

⁶⁶ Capita: the story...., op.cit., data odczytu 20/05/2012.

⁶⁷ Schools scandal hits Capita, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2239095.stm> (data odczytu 20/05/2012).

⁶⁸ Capita deals with £3.3 bln of government spending as more work is outsourced, <http://www.theguardian.com/politics/2010/nov/19/capita-outsourcing-government-spending-money>, (data odczytu 20/05/2012).

⁶⁹ ILC contract invited fraud, <http://www.computerweekly.com/news/2240045504/ILA-contract-invited-fraud> (data odczytu 20/05/2014).

otrzymały choćby grosz.”⁷⁰ Wszystkie te afery sprawiły, że w środowisku korporacji outsourcingowych firma zyskała sobie niechlubny przydomek „Crapita”. Mimo to przedsiębiorstwo notuje rokrocznie wzrost swoich zysków, co obrazuje poniższa Tabela 6..

Tabela 6. Wyniki finansowe Capita Group PLC na przestrzeni lat

Rok	Zatrudnienie	Wartość obrotów (w mln £)	Zysk przed opodatkowaniem (w mln £)
1984	2	Bd	Bd
1987	33	Bd	Bd
1991	320	25	Bd
1992	687	33	Bd
1996	3,5	112	12.3
1998	5	238	27.1
1999	7	327	36.3
2000	8,5	453	51.2
2001	13	691	72.1
2002	17	898	98.2
2003	19	1,081	121.2
2004	23	1,282	148.6
2005	24	1,436	177.2
2006	27	1,738	193.2
2007	29	2,073	228.7
2008	32,6	2,441	226.6
2009	34,6	2,687	258.1
2010	35,4	2,744	309.8
2011	46,5	2,93	302.9
2012	52,5	3,352	425.6
2013	65	3,851	215.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej Capita Group PLC, <http://www.capita.co.uk/> (data odczytu 20/05/2014)

Od 2011 roku Capita jest również obecna na polskim rynku za sprawą swojej filii działającej w Krakowie. Spółka o nazwie Capita (Polska) sp z o. o. powstała jako setne przedsiębiorstwo krakowskiej strefy ekonomicznej i oprócz nakładów inwestycyjnych w łącznej wysokości 5,3

⁷⁰ Civil servants deployed to help Capita clear PIP assessments backlog, <http://www.theguardian.com/society/2014/apr/06/civil-servants-capita-pip-assessments-backlog> (data odczytu 20/05/2014).

mln zł, ma do końca 2014 r. zatrudniać około 450 pracowników.⁷¹ Polski oddział firmy obsługuje głównie brytyjskich klientów sektora publicznego i prywatnego, w zakresie finansów, administracji, HR, IT czy ubezpieczeń, a swoje usługi świadczy dla takich odbiorców jak: rząd Wielkiej Brytanii, BBC, NHS, Axa, Prudential czy Zurich. Znakiem szczególnym firmy na tle innych korporacji jest szeroki zakres usług i realizowanych projektów ulokowanych w jednym centrum outsourcingowym.⁷² Zdaniem pierwszego szefa oddziału w Polsce Daren'a Owen'a, założenie kolejnego biura obok już istniejących centrow na terenie UK, Irlandii, Indii czy Bułgarii, „odzwierciedla nasze pragnienie wspierania istniejących biznesów Capita w Wielkiej Brytanii, a także planowanego przejścia nowych klientów w kontynentalnej Europie. Centrum biznesu w Krakowie stanie się jednym z naszych strategicznych miejsc, z których będziemy dostarczać usługi na międzynarodowym poziomie zarówno do Wielkiej Brytanii jak i innych krajów europejskich.”⁷³

3.1.2. State Street Corporation

State Street Corporation to powstała w 1972 roku amerykańska korporacja finansowa z siedzibą w Bostonie. Jest uznawana za jednego z największych światowych dostawców usług finansowych dedykowanych inwestorom instytucjonalnym. To stwierdzenie znalazło potwierdzenie w specjalnym raporcie przygotowanym w listopadzie 2011 roku przez G-20, która wymieniła firmę wśród 29 banków o strategicznym znaczeniu dla globalnego systemu finansowego.⁷⁴ Obecnie State Street kontroluje około 40% funduszy inwestycyjnych oraz 37% funduszy emerytalnych w USA. Odpowiednio, udział holdingu w rynku funduszy w Japonii wynosi 30%, z kolei w Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Niemczech po 20%.⁷⁵ Dzięki agresywnej strategii dywersyfikacji i wykorzystaniu najbardziej zaawansowanych technologii, State Street jest teraz największym powiernikiem funduszy inwestycyjnych i emerytalnych w Stanach Zjednoczonych (nadzoruje środki w wysokości około 6.2 bilionów

⁷¹ Zmiany w projekcie Capita (Polska) sp z o. o., <http://www.mg.gov.pl/node/19721> (data odczytu 20/05/2014).

⁷² Brytyjska Capita wchodzi na polski rynek, <http://wiadomosci.onet.pl/krakow/brytyjska-capita-wchodzi-na-polski-rynek/rt2n9> (data odczytu 20/05/2014).

⁷³ Capita opens in Kraków, <http://www.aspire.org.pl/news/capita-opens-in-krakow/>, (data odczytu 20/05/2012).

⁷⁴ 'Bucket' List: G-20 Panel Names Top Global Banks, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203804204577017781584650666?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052970203804204577017781584650666.html>, (data odczytu 15/05/2014).

⁷⁵ State Street Corp. Annual Report 2013, <http://www.annualreports.com/Company/4898>, (data odczytu 15/05/2014).

dolarów), a także szóstym co do wielkości inwestycji dostawcą specjalistycznych usług finansowych na całym świecie.⁷⁶

Rysunek 9. Logo oraz pierwsza siedziba State Street Corporation



Źródło: Strona internetowa State Street Corporation, <http://www.statestreet.com/> (data odczytu 15/05/2014)

Historia korporacji sięga lat 90-tych XVIII wieku i jest związana z powstaniem morskiego banku handlowego Union Bank w 1792 roku. Jako że przedsiębiorstwo w początkowym okresie zajmowało się wspieraniem działalności handlowej bostońskiego portu morskiego, zaś za jego siedzibę obrano budynek usytuowany na rogu ulic State i Exchange w Bostonie, toteż zarówno dzisiejsza nazwa jak i logo – niebieski statek morski z rozpostartymi żaglami – są widocznymi znakami przywiązania do wczesnego okresu istnienia firmy.

W miarę poszerzania profilu działalności, Union Bank ewoluował w 1897 do State Street Trust Company, która w dwóch pierwszych dekadach XX wieku powiększyła swoje depozyty z 2 mln do 40 mln dolarów. Tak szybki rozwój był możliwy głównie dzięki fuzjom i przejęciom licznych instytucji finansowych, wśród których najbardziej spektakularne to połączenia z Second National Bank w roku 1955 oraz z Rockland Atlas National Bank w 1961 r. Współcześni analitycy określają ten czas jako etap tworzenia się tożsamości firmy, zaś szczególną rolę w dynamizacji procesów rozwoju przypisuje się prezesowi Allan'owi Forbes'owi.

⁷⁶ State Street Corporation History, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/state-street-corporation-history/>, (data odczytu 15/05/2014).

Lata 70-te stały się symbolicznym początkiem globalnej ekspansji State Street. Jednymi z przejawów otwarcia się na międzynarodowe rynki było m.in. ulokowanie filii przedsiębiorstwa w Monachium w 1970 r., czy też wdrożenie nowej strategii biznesowej opracowanej przez Wiliama Edgerly'ego, której punktem centralnym było przeniesienie środka ciężkości z działalności komercyjnej na zaawansowane usługi finansowe, inwestycyjne i powiernicze. Ten ekspansyjny trend kontynuowano i wzmacniano w kolejnych dekadach, wchodząc na coraz to bardziej wymagające rynki oraz zakładając nowe placówki na niemal każdym kontynencie. W 1996 aktywa w depozycie firmy przekroczyły 3 biliony dolarów, zaś nazwę przedsiębiorstwa zmieniono ze State Street Boston Corporation na State Street Corporation, podkreślając w ten sposób jej międzynarodowy charakter.

W XXI wieku State Street odnotowywał dalszy wzrost swoich zysków, nawet w obliczu kryzysu finansowego. W 2003 roku korporacja nabyła część papierów wartościowych Deutsche Banku, co uczyniło z niej największego potentata usług finansowych przed dotychczasowymi liderami tj. JP Morgan Chase and The Bank of New York Mellon. Z kolei w 2007 roku ogłosiła nabycie Investors Financial Services (powiązanej z wpływowym Investors Bank & Trust), przejmując rolę drugiego na świecie po Bank of New York Mellon depozytariusza aktywów łącznej wartości 14.1 bilionów dolarów.

Jednakże, działalność firmy w XXI wieku nie była wyłącznie pasmem sukcesów. Począwszy od 2009 roku, na fali działań prawnych podjętych przez stan Kalifornia w imieniu swoich funduszy emerytalnych – CalPERS i CalSTRS – oskarżono State Street o oszustwa transakcji walutowych. W dalszych latach ujawniono kolejne afery finansowe z udziałem przedstawicieli najwyższego szczebla, których skutkiem była m.in. reorganizacja struktur naczelnego kierownictwa w 2011 roku. W obliczu eskalacji kolejnych afer finansowych, a także w efekcie kryzysu finansowego, w grudniu 2010 r. firma ogłosiła jeden z najważniejszych w swojej historii programów restrukturyzacyjnych, którego nieodłącznym elementem stały się m.in. redukcja zatrudnienia o 5%, cięcia płac na poziomie 10% czy wydłużenie czasu pracy do 40 godzin tygodniowo. Dla wielu konkurencyjnych przedsiębiorstw problemy State Street stały się okazją do zysku. W listopadzie 2011 r. IPIC Group Ltd. wystosowała ofertę częściowego zastąpienia State Street jako największego akcjonariusza Bank of America, przyjętą z aprobatą.

Mimo przejściowych problemów skutkujących osłabieniem pozycji biznesowej i spadkiem zysków z działalności, w dniu 31 marca 2014 r. firma opublikowała raport zgodnie z którym

jej przychody przekroczył 11 mld dolarów, przy jednoczesnym zatrudnieniu na poziomie 29.000 pracowników, co czyni ją najlepszym menedżerem aktywów na świecie. Obecnie aktywa w depozycie wynoszą 27,4 bilionów dolarów zaś aktywa pod zarządzaniem są równe 3 bln dolarów.⁷⁷

State Street jest również obecny na polskim rynku finansowym. Pierwszy oddział w Polsce powstał w listopadzie 2007 roku w Krakowie – mieście uznanym przez ekspertów korporacji za strategiczną lokalizację w Środkowo-Wschodniej części Europy. Początkowo firma zatrudniała 150 pracowników, jednak już po czterech latach liczba ta uległa zwiększeniu do 1000 osób⁷⁸ i ma stale rosnać w przeciągu najbliższych lat ze względu na niezakłóconą kryzysem dynamikę rozwoju branży usług finansowych i centrów usług wspólnych w Polsce. Od listopada 2013 roku krakowski oddział State Street został przekształcony w filię niemieckiego State Street Bank GmbH, gdzie pod nazwą State Street Bank Oddział w Polsce pracuje obecnie ponad 1700 osób rozlokowanych w trzech centrach biurowych na terenie Krakowa.⁷⁹ Specjaliści zatrudnieni w krakowskich oddziałach świadczą usługi oparte na wiedzy dla najbardziej rozpoznawalnych inwestorów instytucjonalnych z 9 krajów w Europie i Stanach Zjednoczonych.

3.2. Działalność i klienci

3.2.1. Capita Group PLC

Większość międzynarodowych korporacji działających na obecnych rynkach staje przed narastającymi wyzwaniami - od niestabilnej sytuacji gospodarczej, przez coraz szybsze tempo rozwoju technologicznego, aż po głębokie zmiany w zachowaniach i preferencjach klientów. Aby przetrwać i prosperować, firmy muszą nie tylko wykazać się konsekwencją w świadczeniu usług na najwyższym poziomie, lecz także muszą posiadać duże umiejętności

⁷⁷ State Street unit at top of hedge fund administrator ranking, <http://www.pionline.com/article/20140310/ONLINE/140319986/state-street-unit-at-top-of-hedge-fund-administrator-ranking#>, (data odczytu 15/05/2014).

⁷⁸ Około 1 tys. Osób zatrudni State Street Corporation, <http://www.pb.pl/1251330,24027,okolo-1-tys.-osob-zatrudni-state-street-corporation> (data odczytu 15/05/2014).

⁷⁹ Nowy State Street Bank, <http://pulsbiznesu.pb.pl/3425832,35397,nowy-state-street-bank> (data odczytu 15/05/2014).

adaptacyjne i predyktystyczne, tak by właściwie wykorzystać pojawiające się okazje. Kluczem do zbudowania przewagi konkurencyjnej jest zatem sam produkt, (jego jakość i cena), jak również elastyczność i operatywność firmy.

Capita Group PLC działa obecnie w wielu branżach i sektorach - samorządu terytorialnego, administracji centralnej, edukacji, transportu, zdrowia, nieruchomości, rentowo-emerytalnym, ubezpieczeń, mediów, telekomunikacji i innych związanych z sektorem prywatnym (w tym usług finansowych). Tak duża rozpiętość rynków docelowych zmusza korporację do stosowania szerokiej gamy metod i form współpracy z klientami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi dostawcami usług, wśród których można wyróżnić firmy:

- partnerstwo i joint ventures
- usługi wspólne
- offshoring
- nearshoring
- commissioning partnership

Działalność firmy ilustruje poniższa Tabela 7.

Tabela 7. Obszary działalności Capita Group PLC

Wsparcie dla administracji i biznesu	-- organizacja podróży służbowych -- administrowanie dokumentami służbowymi -- zarządzanie długiem -- usługi administrowania funduszami i akcjami -- tłumaczenia komercyjne -- wielokanałowa obsługa klienta i wsparcie dla procesów biznesowych -- sprzedaż usług finansowych, edukacyjnych, prawnych, i medycznych stałym klientom oraz pozyskiwanie nowych -- windykacja
Outsourcing procesów biznesowych i prawnych	-- zarządzanie nieruchomościami -- doradztwo i zarządzanie ubezpieczeniami i funduszami emerytalnymi -- usługi z zakresu IT i tworzenia oprogramowania -- outsourcing usług prawnych dla klientów rządowych i indywidualnych -- wsparcie techniczne.
Zarządzanie zmianą	-- rząd centralny i samorząd lokalny -- klienci biznesowi -- szkolnictwo -- służba zdrowia -- policja, wymiar sprawiedliwości, armia -- instytucje kulturalne i sportowe
Usługi finansowe	-- rozwiązania dla posiadaczy papierów wartościowych -- rozwiązania skarbowe -- rozwiązania dla posiadaczy funduszy emerytalnych, polis na życie,

	ubezpieczeń zwierząt -- rozwiązania dla dłużników bankowych -- inne
HR	-- rekrutacja zastępstw nauczycieli w szkołach -- rekrutacja tłumaczy na potrzeby Ministerstwa Sprawiedliwości oraz Ministerstwa Zdrowia -- pośrednictwo pracy -- usługi zakresu zarządzania kadrami i płacami.
Tworzenie oprogramowań specjalistycznych	-- dla sektora edukacji -- dla doradców finansowych -- dla służby zdrowia -- dla samorządu -- dla służb pomocy społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej Capita Group PLC, <http://www.capita.co.uk/> (data odczytu 1/06/2014)

Przykłady najbardziej prestiżowych kontraktów to: obsługa abonamentu radiowo-telewizyjnego dla BBC, przejętego od Royal Mail Holdings plc (Poczty Królewskiej); świadczenie usług informatycznych, w tym hostingu i wsparcia helpdesk dla samorządów lokalnych, oświaty (ang. Local Education Authorities, LEA), Ministerstwa Sprawiedliwości, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Transportu, oraz Kolei Państwowych (ang. National Rail); jak również wyłączna obsługa systemu służby zdrowia CHKS (ang. Comparative Health Knowledge System). Wartyimi wspomnienia są również obsługa Criminal Records Bureau (zaświadczeń o niekaralności wymaganych przy podjęciu pracy w zawodach związanych z kontaktem z dziećmi, opieką zdrowotną, tłumaczeniami przysięgłymi w sądach i na posterunkach policji) dla Home Office (urzędu zajmującego się kwestiami imigracji, bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego). Ze względu na niewydolność stosowanego przez Capita systemu informatycznego skutkującego dużymi opóźnieniami w wydawaniu zaświadczeń o niekaralności, ostatni z wymienionych kontraktów jest obecnie przedmiotem nieustającej krytyki.⁸⁰ Z kolei usługi z zakresu nieruchomości i rozwiązań informatycznych są świadczone pod marką Capita Property and Infrastructure, która obsługuje takich klientów jak: British Gas, BP plc, SABMiller plc, Ryanair Holdings plc, O2 plc, Volkswagen Group, Samsung, National Trust, Debenhams, GMAC, HJ Heinz i innych.

Polski oddział Capita realizuje jedne a najbardziej prestiżowych kontraktów znajdujących się w portfolio korporacji. Fakt lokowania strategicznych części biznesu w Polsce świadczy z jednej strony o ufności zarządu firmy w poziom kompetencji polskich specjalistów, z drugiej

⁸⁰ History of checks U-turns, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/2237173.stm (data odczytu 1/06/2014).

zaś jest naturalną konsekwencją tendencji do przenoszenia najbardziej obciążających finansowo części procesu w rejony, gdzie koszty pracy są relatywnie niskie. Do takich kontraktów realizowanych przez Capita (Polska) należy w pierwszej kolejności umowa z Ministerstwem Sprawiedliwości oraz Ministerstwem Zdrowia UK na świadczenie usług z zakresu tłumaczeń ustnych i pisemnych w sądach, trybunałach, kuratoriach sądowych oraz na posterunkach policji i w szpitalach, za którą odpowiada komórka o nazwie Capita Translation and Interpreting. Obok niewątpliwego prestiżu, cały proces alokowania tłumaczy na sprawy sądowe i policyjne, a także spotkania medyczne, w które zaangażowani są obcokrajowcy przybywający do Wielkiej Brytanii z niemal każdego rejonu świata, należy do najbardziej dynamicznych projektów. Obecnie firma jest w trakcie przenoszenia niemal wszystkich dywizji odpowiedzialnych za poszczególne części procesu do oddziału w Krakowie, co z praktycznego punktu widzenia będzie wiązało się z pełną odpowiedzialnością Capita (Polska) za realizację tego zobowiązania.⁸¹ Podobne usługi, tym razem tłumaczeń komercyjnych, są świadczone dla sektora prywatnego w ramach Capita Vendor. Z kolei Capita Education Resourcing specjalizuje się w rekrutacjach stałych, długookresowych oraz organizacji krótkoterminowych zastępstw, których celem jest uzupełnianie kadry nauczycielskiej wszystkich poziomów edukacji obowiązkowej w Wielkiej Brytanii. Podobnie jak w przypadku alokowania tłumaczy, rekrutacja nauczycieli wymaga od członków zespołów aktywnego i stałego kontaktu telefonicznego i mailowego z dostawcami w/w usług.

Drugi co do liczebności zespół stanowi utworzony pod koniec 2013 roku Capita Medical Reporting. Ta komórka jest jednym z wiodących na rynku brytyjskim dostawców sprawozdań medycznych – w tym z badań specjalistycznych, rehabilitacji i innych usług diagnostycznych – wykorzystywanych do wszczęcia roszczeń ubezpieczeniowych z tytułu obrażeń poniesionych na skutek wypadków. Zakres świadczonych przez ten dział usług obejmuje zarówno pozyskiwanie sprawozdań medycznych, jak również inicjację i monitorowanie postępowania likwidacyjnego prowadzonego przez dane towarzystwo ubezpieczeniowe. W kontekście sektora ubezpieczeń, należy również wymienić dwa kolejne zespoły: Capita Pets Claims oraz Capita Aviva. Pierwszy z nich zajmuje się obsługą popularnych w Wielkiej Brytanii ubezpieczeń zwierząt, drugi zaś świadczy usługi dla towarzystwa ubezpieczeniowego Aviva.

⁸¹ Dotychczas firma utrzymywała dwa równoległe działające biura: w Delph w Wielkiej Brytanii oraz w Krakowie, odpowiedzialne za różne etapy procesu. Do roku 2013 działała również trzecia filia w Indiach, rozwiązana na skutek przeniesienia całości call center do oddziału w Polsce.

Ostatni duży zespół tworzą pracownicy Capita Property and Infrastructure. Ten team obecny od początku założenia filii korporacji w Krakowie, oferuje swoim klientom takim jak deweloperzy, najemcy, inwestorzy, wykonawcy budowlani i wielu innym organizacjom handlowym szeroko rozumianą obsługę nieruchomości – od czuwania nad płynnością przepływów finansowych za wynajem powierzchni komercyjnych, poprzez typową działalność księgową i administracyjną, aż po ściąganie należnych zobowiązań. Ze względu na stale powiększające się grono klientów oraz poszerzanie oferty usług, Capita (Polska) regularnie zwiększa zasoby personalne tego zespołu.

Obecnie firma jest w trakcie poważnych negocjacji z nowymi klientami, które mają ostatecznie doprowadzić do utworzenia kolejnych dwóch zespołów w krakowskim centrum biurowym, funkcjonujących pod roboczą nazwą Capita Zurich oraz Capita Oslo.

Rysunek 10. Siedziba Capita (Polska)



Źródło: Strona internetowa Centrum Biurowego Lubicz, http://www.cbl.krakow.pl/kat_Galeria-zdję-objektu_179.htm (data odczytu 1/06/2014)

3.2.2. State Street Corporation

State Street jako światowy lider w dziedzinie usług finansowych, oferuje pełną gamę produktów i usług dla dużych aktywów inwestycyjnych. Klientami korporacji są firmy sektora finansowego, fundusze inwestycyjne, powiernicze, emerytalne i hedgingowe, rządy państw, przedsiębiorstwa sektora publicznego, związki zawodowe, banki centralne, organizacje non-profit, menadżerowie zarządzający inwestycjami oraz klienci indywidualni. State Street zarządza ich aktywami i majątkiem, prowadzi rachunkowość, dostarcza

informacji i narzędzi analitycznych, które pomagają klientom w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, a także świadczy elektroniczne usługi handlowe ułatwiające działanie na globalnych rynkach finansowych. Zdaniem firmy, największym jej osiągnięciem jest fakt, że spośród wszystkich partnerów aż 100 współpracuje z nią od ponad 20 lat.

Globalny charakter działalności korporacji wymusza na niej tworzenie holdingów i filii, wśród których można wymienić m.in.:

- State Street Bank and Trust Company oraz State Street Bank Luxembourg S.A. – firmy specjalizujące się zarówno w funduszach inwestycyjnych i funduszach emerytalnych, jak również w bankowości detalicznej i komercyjnych pożyczkach bankowych;
- International Fund Services – spółka nabyta przez State Street w lipcu 2002 r., jest uznanym dostawcą w branży księgowości, usług i administracji funduszy ryzyka, funduszy hedgingowych i funduszy private equity w zakresie front i back office;
- State Street Global Markets - zapewnia dostęp do specjalistycznych badań naukowych i handlowych, pomagających klientom we wdrażaniu nowych strategii portfelowych, technologii zarządzania ryzykiem, optymalizacji handlu, co ma im zapewnić globalną łączności z rynkami aktywów;
- State Street Global Services – zapewnia niezbędną infrastrukturę finansową w zakresie obsługi aktywów, operacji outsourcingu, analityki, zarządzania ryzykiem operacyjnym, optymalizacji struktury kosztów;
- State Street Associates - jest spółką łączącą branżę finansową ze środowiskami akademickimi, która przeprowadza badania na temat globalnej alokacji aktywów i zarządzania walutami. Produkty State Street Associates są dostępne w postaci narzędzi analitycznych i platformy doradców-ekspertów dostarczanych przez State Street Grill Link;
- State Street Global Advisors – ściśle współpracując z holenderską firmą APG, oferuje głównie usługi emerytalne, choć jednocześnie działa na rynkach walutowych i nieruchomości, a także opracowuje rozwiązania mające na celu modelowanie już istniejących strategii inwestycyjnych klientów, tak by osiągnięto cel maksymalizacji wydajności, minimalizacji kosztów i skutecznego zarządzania ryzykiem;

- Boston Financial Data Services (BFDS) oraz International Financial Data Services (IFDS) – spółki joint venture State Street i DST Systems Inc, są wiodącymi dostawcami wysokiej jakości usług inwestycyjnych i planów emerytalnych dla akcjonariuszy i funduszy na rynkach USA, Kanady, Europy i Azji. Usługi firmy obejmują zapisy prawne, e-biznes, przetwarzanie transakcji, raportowanie zgodności z przepisami, zarządzanie przepływem pracy, kontrolę oraz mediację w wielu językach i walutach

Analogicznie połączenia do przedstawionych powyżej występują w przypadku trzech polskich fili korporacji: State Street Bank GmbH Oddział w Polsce, State Street Services Poland oraz State Street Services Poland Limited Sp. z o.o. Na szczególną uwagę zasługuje pierwsza z wymienionych jednostek, która funkcjonując na polskim rynku od zaledwie 7 lat, została w tym roku uhonorowana w konkursie CEE Outsourcing and Shared Services Awards tytułem najlepszego pracodawcy wśród Shared Services Centers w Polsce.⁸² Polski oddział korporacji działa na zasadzie Centre of Excellence w zakresie giełdowych instrumentów pochodnych, rachunkowości funduszy, w tym wysokiego ryzyka, wyceny papierów wartościowych, kontroli cen, sprawozdawczości finansowej, pomiaru wyników finansowych i monitorowania ryzyka. Obecnie wszystkie trzy centra biurowe zatrudniają około 1800 osób i planują zwiększenie zatrudnienia o kolejnych 300 osób z wiedzą fachową w dziedzinach zarządzania ryzykiem, analizy finansowej, compliance i księgowości funduszy. Co istotne, krakowskie filie są – w ramach stworzonych zespołów – odpowiedzialne za kompleksowe realizowanie pełnego zakresu procesu zarządzania księgowością funduszy inwestycyjnych od początku do końca, na równi z teamami działającymi w Stanach Zjednoczonych czy innych krajach Europy. State Street wychodzi bowiem z założenia, że z punktu widzenia rozwoju biznesu koniecznym jest szybkie budowanie lokalnych struktur kierownictwa i tworzenie przyszłych liderów zdolnych do samodzielnego realizowania powierzonych zobowiązań. Dlatego też, po uruchomieniu w 2007 roku pierwszym oddziałem w Polsce, powstały kolejne: centrum biurowe w krakowskiej dzielnicy Kazimierz w 2009 roku oraz trzeci w kompleksie Bonarka Business w 2012. Obecnie sam State Street Bank GmbH, Oddział w Polsce obsługuje aktywa o wartości € 1.3 biliona dla 214 klientów w 9 krajach w Europie, wycenia około 234,000 NAV (Wartość Aktywów Netto) jednostek funduszy

⁸² State Street Bank najlepszy wśród centrów usług wspólnych w Polsce, <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artukul/state-street-bank-najlepszy-wsrod-centrow-uslug-wspolnych-w-polsce> (data odczytu 1/06/2014).

inwestycyjnych w skali miesiąca oraz przygotowuje wyceny blisko 9,000 portfeli finansowych klientów.⁸³

Struktura wewnętrzna State Street Bank GmbH Oddział w Polsce jest rozbudowana i obejmuje następujące działy:

- Księgowość ds. funduszy inwestycyjnych
- Dział Wyceny Papierów Wartościowych
- Dział Derywatów (Instrumentów Pochodnych)
- Dział Sprawozdawczości Finansowej
- Fundusze Hedgingowe (fundusze wysokiego ryzyka)
- Finansowe Centrum Usług Wspólnych (FSSC)
- Zespół Konwersji
- Dział Dokumentacji KIID (Key Investor Information Document)
- Dział Zabezpieczeń Transakcji Finansowych (Collateral Services)
- Dział Analiz Inwestycyjnych State Street Investment Analytics
- Pozostałe zajmujące się wspieraniem działań zespołów

Rysunek 11. State Street Bank GmbH Oddział w Polsce



Źródło: Strona internetowa portalu Goldenline, <http://www.goldenline.pl/firma/state-street-services/> (data odczytu 1/06/2014)

⁸³ State Street Bank GmbH, Oddział w Polsce, <http://www.statestreet.com/pl/po/index.html> (data odczytu 1/06/2014).

3.3. Kultura korporacyjna oraz deklarowane wartości

Kultura korporacyjna jako wielowymiarowy i unikalny dla każdej organizacji konstrukt, niełatwo daje się skategoryzować w uniwersalny zestaw definicji. W latach 50-tych antropolog Alfred Kroeber i Clyde Kluckhohn opisali ponad 150 alternatywnych pojęć samej kultury, a od tego czasu powstało ich kolejne dziesiątki. W literaturze tematu często można natrafić na podstawową definicję stworzoną przez James'a Stoner'a, Edward'a Frejman'a i Daniel'a Gilbert'a, zdaniem których kultura korporacyjna „to zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji.”⁸⁴ Bardziej rozbudowany i częściej cytowany opis problemu zaproponował Edgar Schein, ujmujący kulturę organizacyjną jako „wzorzec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów.”⁸⁵ Jego propozycja teoretyczna opiera się na wzajemnie następujących po sobie poziomach, przedstawionych na rysunku poniżej.

Rysunek 12. Poziomy kultury organizacyjnej wg Scheina



Źródło: M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, Istotna kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (data odczytu 20/05/2014).

⁸⁴ M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, Istotna kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (data odczytu 20/05/2014).

⁸⁵ Tamże, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf

Najogólniej rzecz ujmując, kulturę korporacyjną można rozumieć jako zbiór specyficznych sposobów patrzenia pracowników na rzeczywistość, wynikający z współdzielenia tych samych zasad, wartości i przekonań, wykształcony i wyuczony w trakcie wspólnej pracy zespołowej oraz funkcjonowania w organizacji. Kluczowy element stanowią wartości czyli przekonania o tym co ważne i pożądane, dzięki którym w łatwy sposób ustala się i porównuje poglądy i zachowania członków organizacji. Równie istotne co wartości są normy wyrażające praktyczne sposoby realizacji tych pierwszych. Razem tworzą one specyficzne dla każdej korporacji standardy zachowań. Obydwa czynniki składowe kultury korporacyjnej powinny być szczególnie widoczne w misji firmy, jak również powinny w sposób trwały odzwierciedlać zasady sprawiedliwego traktowania pracowników, pozytywnego komunikowania się, niekonfliktowego radzenia sobie w sytuacjach trudnych czy budowania autentycznych relacji z otoczeniem.

Kultura korporacyjna to nie tylko założenia, normy i zasady, które wpaja się pracownikom, ale również odpowiednio funkcjonująca polityka personalna, czyli struktura gwarantująca silne przywództwo i pozwalająca na modelowanie pożądanych zachowań w firmie. W zależności od preferowanego stylu zarządzania personelem, powstaje odpowiednia kultura korporacyjna, która może albo opierać się na władzy (styl autokratyczny), albo na pracy projektowej (styl demokratyczny), albo na celach (MbO), albo na jednostce. Ma ona zatem niebagatelne znaczenie dla doboru skutecznych metod oddziaływania na zachowania pracowników, organizację pracy, metody komunikowania się czy delegowania obowiązków.

Jak zatem widać wyraźnie, sfera kultury i wartości ma niebagatelne znaczenie dla prewencji i leczenia skutków wypalenia zawodowego. Dzięki zespoleniu celów organizacyjnych z indywidualnymi oraz autentyzmowi w realizacji deklarowanych przez firmę wartości, badany synodom ma znaczenie mniejsze szanse na powstanie i rozwój.

Sfera kultury i wartości firmy jest jednak najbardziej newralgicznym punktem całej konstrukcji organizacyjnej. Pomimo, iż zdefiniowanie wartości korporacyjnych jest znakiem tożsamości przedsiębiorstwa, swoistym krokiem na drodze do czytelnego i spójnego wizerunku oraz pomostem łączącym z otoczeniem (pracownikami, kontrahentami, interesariuszami), to jednak doświadczana przez wielu pracowników niespójność pomiędzy nimi a faktycznymi celami i działaniami firmy sprawia, że forsowany przekaz tożsamościowy często traci jakkolwiek moc i wiarygodność. Krytycy międzynarodowych korporacji zarzucają im jawne stosowanie podwójnych standardów - z jednej strony

deklarowanie przywiązania do wartości służących dobru pojedynczego pracownika, lokalnej społeczności czy środowiska naturalnego, z drugiej zaś realizowanie agresywnych działań nastawionych na odniesienie szybkiego i spektakularnego sukcesu bez względu na jego cenę. Opisywane zjawisko ma częściowe odzwierciedlenie w badaniu „Polskie firmy a wartości korporacyjne” przeprowadzonym w 2013 roku przez Corporate Values Index. Wynika z niego, że aż 44% ankietowanych nie potrafi powiedzieć, czy przedsiębiorstwo w którym pracują posiada określone wartości korporacyjne. Co więcej, tylko 24% z nich wyraża przekonanie o użyteczności posiadania zdefiniowanych norm i wartości korporacyjnych.⁸⁶ Takie wyniki są niepokojące, ponieważ wskazują na możliwy konflikt na linii wartości indywidualne-wartości firmy, który – zgodnie z logiką modeli prezentowanych w I rozdziale – może w skrajnej formie przerodzić się w wypalenie zawodowe. Dlatego też warto przyjrzeć się kulturom organizacyjnym i wartościom deklarowanym przez Capita (Polska) oraz State Street.

3.3.1. Capita Group PLC

Deklarowanym źródłem trwałości i rozwoju **Capita** są jej pracownicy. Zdaniem byłego dyrektora naczelnego korporacji Paul’a Pindar’a „ludzie są kluczowym elementem naszego sukcesu i wzrostu, są fundamentem naszej działalności, naszej kultury i naszych wartości.”⁸⁷ Jako że firma zatrudnia ponad 62.000 pracowników w 350 lokalizacjach na całym świecie, ważnym jest aby promowane wartości ogarniały każdego zatrudnionego, były przekazywane wewnątrz i stosowane w ramach wszystkich form kontaktów biznesowych. Celem wizerunkowym przedsiębiorstwa jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która gwarantuje uczciwie i konsekwentnie traktowanie wszystkich zatrudnionych, niezależnie od miejsca wykonywania pracy. Aby zrealizować ten postulat, Capita promuje politykę koncentrującą się na poszczególnych obszarach – równości i różnorodności, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, etyki w biznesie. Co istotne, blisko 70% ludzi rozpoczynających pracę w Capita rekrutuje się z innych korporacji. Dla firmy oznacza to z jednej strony ciągły napływ nowych umiejętności i pomysłów, z drugiej zaś stawia przed kadrą kierowniczą duże

⁸⁶ Polskie firmy a wartości korporacyjne, <http://www.egospodarka.pl/91266,Polskie-firmy-a-wartosci-korporacyjne,1,39,1.html> (data odczytu 25/05/2014).

⁸⁷ Our culture and values, <http://www.capita.co.uk/who-we-are/our-culture-and-values.aspx> (data odczytu 25/05/2014).

wyzwanie – nowoprzybyli członkowie organizacji muszą zostać w szybkim czasie poddani procesowi integracji z wartościami firmy osadzonymi w specyfice biznesu.

Analizując misję i wizję korporacji nie sposób pominąć powtarzającego się stwierdzenia, że kluczem do ciągłego rozwoju biznesu jest inwestowanie w rozwój jej pracowników. Osiągnięciu tego celu ma służyć nie tylko przyjazna kultura organizacyjna nastawiona na angażowanie ludzi w życie korporacji poprzez regularne wsłuchiwanie się w ich opinie, motywacyjny system nagradzania czy wspieranie innowacyjnych pomysłów, lecz także bezpośrednie inwestycje w podnoszenie kwalifikacji. Z deklaracji firmy wynika, że w samym tylko 2013 roku wydano 13 mln funtów na programy treningowe i motywacyjne. Mają one zagwarantować realizację najistotniejszego celu jakim jest wspólne, odpowiedzialne zobowiązanie do dostarczania usług najwyższej jakości oraz ciągłego doskonalenia i elastycznego odpowiadania na potrzeby klientów.

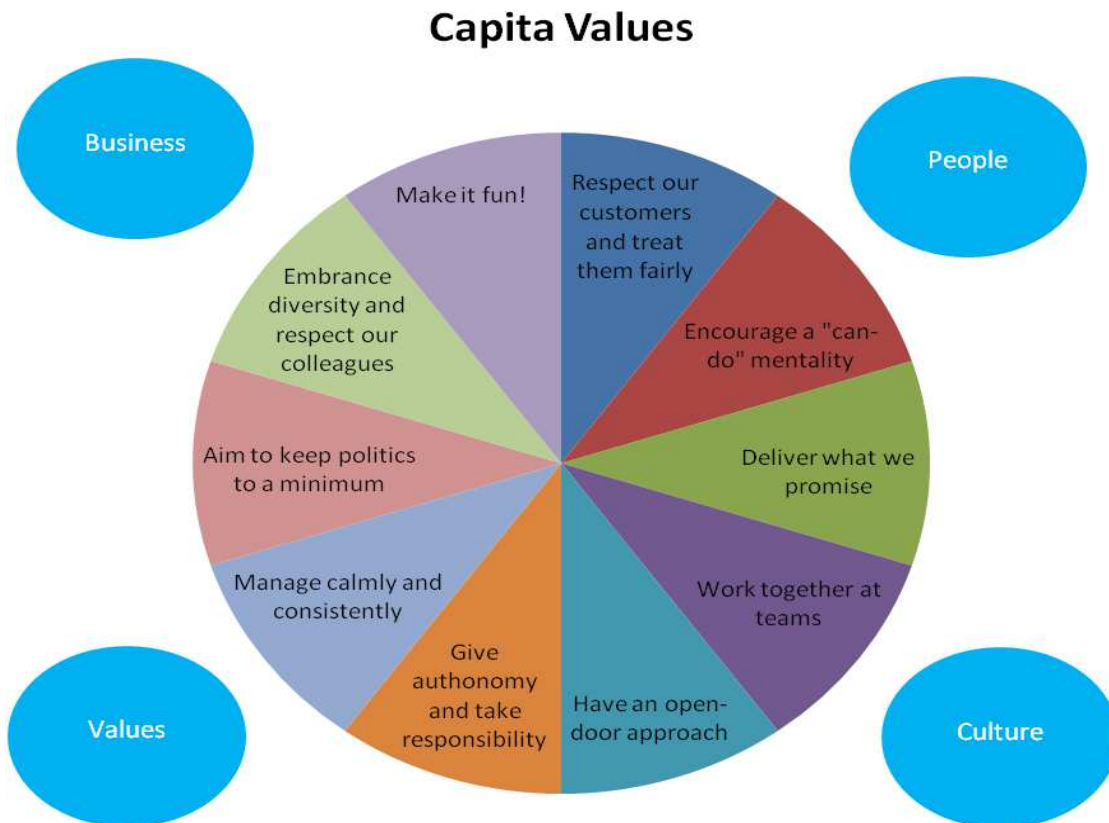
Firma szczeni się, że sami pracownicy stworzyli zbiór podstawowych wartości, które stanowią drogowskaz dla wszystkich partnerów interakcji biznesowych. Należą do nich:

- „jesteśmy dumni i mamy zaufanie do jakości świadczonych usług”;
- „projektujemy i dzielimy się naszą wiedzą ekspercką”;
- „jesteśmy kreatywni, elastyczni i dążymy do ciągłego doskonalenia”;
- „komunikujemy się w sposób zwięzły, otwarty i szczerzy”;
- „mamy inicjatywę w podejmowaniu decyzji”;
- „wspieramy się nawzajem w pracy dla jednej drużyny”.

Wszystkie te postulaty wpisują się w kontinuum wartości: Słuchamy - Tworzymy - Dostarczamy. Ich najpełniejszym odzwierciedleniem jest przedstawiony poniżej diagram.

Zdaniem korporacji, chociaż wartości są ważne same w sobie, to jednak by przerodziły się one w codzienną praktykę, pracownicy muszą je w pełni rozumieć i mieć ich całkowitą świadomość. Dlatego też podobne wykresy są umieszczane w widocznych miejscach we wszystkich placówkach firmy na całym świecie, tak aby każdy z zatrudnionych miał do nich dostęp podczas swojej pracy.

Rysunek 13. Zbiór wartości deklarowanych przez Capita Group PLC



Źródło: opracowanie własne

3.3.2. State Street Corporation

Kultura korporacyjna i wartości deklarowane przez **State Street** są podobne do opisywanych w przypadku Capita. Fakt ten jest pochodną tendencji międzynarodowych przedsiębiorstw do tworzenia uniwersalnej platformy komunikacji między firmami a ich pracownikami i interesariuszami, co pozwala na łatwe identyfikowanie się przez nich z lansowanym przekazem.

Po raz kolejny listę wartości korporacyjnych otwiera aktywne wspieranie rozwoju pracowników. W tym zakresie State Street stawia na stworzenie bardziej elastycznego środowiska pracy, co ma pomóc pracownikom w równoważeniu zobowiązań zawodowych i osobistych. Elastyczne formy zatrudnienia jako alternatywa dla tradycyjnego tygodnia pracy mają postać Flex Work Program, oferującego pracownikom możliwość zażądania czasem pracy w pięciu zakresach: Flex Place (praca zdalna), Flex Time, Compressed Schedules,

Reduced Schedules or Job-Sharing. W 2013 roku z takich rozwiązań skorzystało 41% członków organizacji. Równie istotnym elementem polityki kadrowej jest zwiększenie zaangażowania kobiet w życie firmy. Zgodnie z danymi przedstawionymi przez State Street, w 2013 roku 45% zatrudnionych w korporacji stanowiły kobiety, z czego 29% piastowało najwyższe stanowiska. Położenie większego nacisku na promowanie kobiet było zdaniem wielu pracowników rezultatem podnoszenia tego postulatu w Employee Engagement Survey oraz "Voices of Inclusion" – dwóch narzędziach, przy pomocy których firma regularnie mierzy poziom zaangażowania podwładnych oraz deklarowane przez nich potrzeby.

Obok działań na rzecz stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, State Street stara się aktywnie angażować swoich pracowników do zwiększenia gospodarczego dobrobytu globalnych społeczności, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak na całym świecie. Narzędziem służącym do realizacji tego celu są m.in. programy Corporate Citizenship oraz Strategic Grantmaking Program, dzięki którym korporacja stara się wyposażyć mniej uprzywilejowanych obywateli w umiejętności potrzebne do odniesienia sukcesu. W sumie firma realizuje podobne inicjatywy w 38 miejscach i 25 krajach w Afryce, Azji, Australii, Europie, Japonii i Ameryce Północnej. Popularną formą wsparcia potrzebujących są organizowane przez State Street zbiórki charytatywne oraz wolontariaty pracownicze, dzięki którym członkowie korporacji – działając w regionalnych komisjach – identyfikują potrzeby społeczności lokalnych i aktywnie przyczyniają się do wdrożenia programów naprawczych. W samym 2013 roku poświęcono około 75.000 godzin oraz 4,5 mln dolarów na realizację kampanii walki z ubóstwem i głodem, wspieranie praw człowieka, promowanie zrównoważonego rozwoju, czy systemowej edukacji. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują programy edukacyjne skierowane do najmłodszych odbiorców, takie jak Helping Kids Find Their Voice czy Fostering Education Through Global Giving. Te i im podobne inicjatywy wpisując się w promowane przez korporację hasło: „Give More – Collect More – Do More!”.

Obok globalnych programów wspierających potrzeby społeczności lokalnych, State Street deklaruje chęć aktywnego zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko. Od 2003 roku te wysiłki mają postać systemową i są realizowane poprzez Office of Environmental Sustainability. Rezultaty wdrażanych programów można śledzić w wydawanym przez tę komórkę Corporate Environmental Sustainability Policy Statement. Analizując w/w dokument na rok 2014 można zauważyć, że firma zobowiązała m.in. do redukcji wytwarzanych przez nią gazów cieplarnianych o 20%, zmniejszenia zużycia wody o 20%

oraz sortowanie i recykling odpadów na poziomie 100% do 2020 roku.⁸⁸ Dotychczasowe wysiłki zostały uhonorowane członkostwem w Energy Star Certified oraz przyznaniem w 2013 roku międzynarodowego certyfikatów ISO 14001 i ISO 50001.

Ogólnie rzecz ujmując, wartości deklarowane przez State Street dają się zamknąć w trzy podstawowe kategorie, prezentowane w Tabeli 8.

Tabela 8. Zbiór wartości deklarowanych przez State Street Corporation

Zawsze znajdujemy lepsze sposoby	<ul style="list-style-type: none"> -- ciągłe doskonalenie świadczonych usług, efektywności operacyjnej, ciągły rozwój kadry pracowniczej, zwiększenie zysków z działalności; -- promowanie innowacyjnych, kreatywnych i elastycznych rozwiązań; -- realizowanie zobowiązań w formie najwyższej wydajności, doskonałych wyników finansowych, niezawodności i spójności oferty.
Silni razem	<ul style="list-style-type: none"> -- tworzenie wizerunku jednej firmy, odpowiedzialnej wobec siebie, klientów i akcjonariuszy; -- promowanie zespołowej, różnorodnej i twórczej kultury pracy, nastawionej na budowanie więzi między pracowniczych oraz podnoszenie efektywności; -- budowanie relacji i tworzenie wspólnych celów łączących pracowników i klientów w dążeniu do wspólnego sukcesu.
Globalna siła, lokalny partner	<ul style="list-style-type: none"> -- bycie obecnym na globalnych rynkach przy jednoczesnym zaangażowaniu się w rozwój i potrzeby lokalnych społeczności; -- dbanie o dobrą reputację i uczciwość, stanowiące dwa najważniejsze aktywa firmy; -- urzeczywistnianie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez oddanie się potrzebom społeczności, w których firma działa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej State Street Corporation, <http://www.statestreet.com/better/documents/global-inclusion-report-2012.pdf> (data odczytu 25/05/2014)

Przedstawiona powyżej, szczegółowa analiza czynników z zakresu głównych etapów rozwoju, kultury organizacyjnej oraz stosowanych strategii biznesowych i oferowanych usług, pozwala na jednoznaczne umiejscowienie obu badanych przedsiębiorstw w szerszym kontekście organizacyjnym. Zrozumienie istoty relacji łączących oba podmioty z ich pracownikami, otwiera drogę do badań nad dynamiką występowania syndromu wypalenia zawodowego w tych firmach, których wyniki zaprezentowano w następnym rozdziale niniejszej pracy.

⁸⁸ Corporate Responsibility 2014 Overview, http://statestreet.com/wps/wcm/connect/7d37c780444da5618e22ef27a2dfc506/14-21247_CR_Overview_FIN.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=7d37c780444da5618e22ef27a2dfc506 (data odczytu 25/05/2014).

4. Metodologiczna koncepcja badań własnych

4.1. Problem, cele i hipotezy badawcze

Niniejsza praca w swojej części badawczej koncentruje się na analizie występowania zjawiska wypalenia zawodowego w grupie pracowników korporacyjnych wybranych firm w przedziale wiekowym 20-35 lat. Nadrzędnym celem prowadzonych badań było ustalenie związku pomiędzy występowaniem syndromu wypalenia zawodowego a specyfiką środowiska pracy osób zatrudnionych w międzynarodowych korporacjach świadczących usługi z dziedziny szeroko pojętego customer service. Naturalną pochodną tak zakrojonego problemu badawczego stała się próba określenia dynamiki zjawiska oraz poziomu nasilania elementów składowych wypalenia, czyli wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i zaangażowania osobistego. Istotnym stała się również analiza zmiennych socjodemograficznych, ich wpływ (lub alternatywnie jego brak) na poszczególne składowe elementy syndromu. Na podstawie tak określonego celu głównego, wyodrębniono następujące pytania badawcze, zaś udzielone na nie odpowiedzi posłużyły za bazę empiryczną niezbędną do dalszego procesu weryfikacji:

1. Czy pracownicy korporacyjni są narażeni na syndrom wypalenia zawodowego?
2. Która z trzech skal jest najbardziej dominująca w strukturze wypalenia zawodowego pracowników korporacyjnych?
3. Czy płeć pracowników korporacyjnych ma wpływ na siłę występowania syndromu?
4. Czy wiek i doświadczenie zawodowe pracowników korporacyjnych mają wpływ na siłę występowania syndromu?
5. Czy wykształcenie pracowników korporacyjnych ma wpływ na siłę występowania syndromu?
6. Czy zjawisko ma charakter dynamiczny czy statyczny wśród pracowników korporacyjnych?

Zarówno przytaczane w rozdziałach I i II modele teoretyczne, jak również szeroka znajomość badanego środowiska, szczegółowo charakteryzowanego w rozdziale III, pozwoliły na sformułowanie następujących hipotez badawczych:

- H1.** Zakłada się że, pracownicy korporacyjni, którzy w swojej pracy zajmują się spełnianiem określonych surowymi normami jakościowo-ilościowymi wymogów klientów lub rozwiązaniem zgłaszanych przez nich zażaleń, są podatni na syndrom wypalenia zawodowego. Badany problem będzie dotyczył przede wszystkim pracowników call center;
- H2.** Zakłada się, że dominującym elementem wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacyjnych jest emocjonalne wyczerpanie;
- H3.** Zakłada się, że płeć oraz wykształcenie nie będą miały istotnego znaczenia w rozwoju syndromu wypalenia zawodowego;
- H4.** Zakłada się, że pracownicy starsi wiekiem są bardziej narażeni na występowanie syndromu wypalenia zawodowego niż ich młodszy współpracownicy;

Zakłada się, że pracownicy z relatywnie małym stażem pracy są bardziej narażeni na występowanie syndromu wypalenia zawodowego niż ich doświadczeni współpracownicy, którym udało się wykształcić odpowiednie mechanizmy adaptacyjne w procesie socjalizacji ze środowiskiem pracy.

4.2. Metody i narzędzia badawcze – Kwestionariusz Maslach Burnout Inventory – General Survey

W celu weryfikacji zakładanych hipotez oraz odpowiedzi na tak skonstruowany problem badawczy, autor zebrał reprezentatywny materiał empiryczny przy użyciu wystandaryzowanego narzędzia zwanego Kwestionariuszem Wypalenia Zawodowego Maslach – Badanie Ogólne (ang. *Maslach Burnout Inventory – General Survey*). Jest on powstała w 1996 roku modyfikacją stworzonego na początku lat 80-tych przez Maslach i Jackson kwestionariusza *Maslach Burnout Inventory*, który w pierwotnej wersji pozwalał na badanie stopnia wypalenia zawodowego wyłącznie wśród grup zawodowych koncentrujących się na specyficznym rodzaju kontaktów z ludźmi, szczególnie na niesieniu pomocy innym. Popularyzacja tej metody poznawczej w kręgach akademickich skłoniła autorki do stworzenia kilku alternatywnych wersji kwestionariusza: MBI-Human Services Survey (dla osób pracujących w sektorze usług społecznych), MBI-Educators Survey (dla przedstawicieli zawodów związanych ze szkolnictwem) oraz MBI-General Survey (dla pracowników innych sektorów niż usługi społeczne i szkolnictwo). W tej ostatniej, użytej w niniejszym

opracowaniu, Maslach, Jackson i Leiter przeddefiniowali wymiary wypalenia zawodowego tak, by opisywały one stosunek do pracy samej w sobie, nie zaś do ludzi, z którymi osoba aktywna zawodowo styka się w miejscu wykonywania zawodu. Dzięki zadowalającym właściwościom psychometrycznym, MBI-GS jest obecnie wykorzystywany w ponad 90% światowych badań naukowych nad syndromem wypalenia w grupie zawodów innych niż te związane sektorem usług społecznych i szkolnictwa.⁸⁹

MBI-GS to samo-opisowy kwestionariusz, który zawiera 22 twierdzenia dotyczące odczuć na temat wykonywanej pracy. Każda z pozycji testowych jest przypisana do jednej z 3 oddzielnych podskal badających odpowiednio emocjonalne wyczerpanie (9 pozycji skatalogowanych w pytania nr 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), depersonalizację (5 pozycji skatalogowanych w pytania nr 5, 10, 11, 15, 22) oraz poczucie osobistych osiągnięć (8 pozycji skatalogowanych w pytania nr 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21). Respondenci odpowiadający na pytania zamknięte prezentowane w formie zdań twierdzących określają na 7-punktowej skali (od 0 do 6) częstość występowania u nich odczuć, które rozciągają się od stwierdzenia „nigdy” do stwierdzenia „codziennie”. Lista możliwych opcji do wyboru przedstawia się następująco:

0 = nigdy, 1 = kilka razy w roku, 2 = raz w miesiącu, 3 = kilka razy w miesiącu, 4 = raz w tygodniu, 5 = kilka razy w tygodniu, 6 = codziennie.

Wynik oblicza się oddzielnie poprzez sumowanie rezultatów uzyskanych dla poszczególnych wymiarów na podstawie załączonego poniżej klucza, przedstawionego w Tabeli 9.

Tabela 9. Poziomy referencyjne wymiarów wypalenia

	Wysoki poziom	Umiarkowany poziom	Niski poziom
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	> 27	17–26	0–16
Depersonalizacja (D)	> 13	7–12	0–6
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	0–31	32–38	> 39

Źródło: G. Dębska, E. Wilczek- Rużyczka, Z. Foryś, M. Pasek, Ocena własności psychometrycznych polskiej adaptacji Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego Maslach – Badanie Ogólne do oceny obciążenia psychicznego, *Medycyna Pracy* **2013;64(3):349–358**

⁸⁹ Schaufeli W, Enzmann D. The burnout companion to study and practice – critical analysis, Taylor & Francis; Londyn 1998, s. 139.

Zgodnie z logiką testu, na występowanie syndromu wypalenia zawodowego wskazują wysokie wyniki uzyskiwane w podskali emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji, zaś niskie w podskali poczucia osobistych osiągnięć. Należy przy tym zauważyć, że w MBI-GS autorzy celowo zrezygnowali z pytań o nasilenie doświadczanych stanów, gdyż w toku prowadzonych wcześniej badań okazało się, że silnie korelowało ono z deklarowaną częstością.

Autorzy narzędzia opracowali następujący sposób standaryzacji wyników surowych:

- **Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 1** (dotyczy wyczerpania emocjonalnego)

$$WWZ1 = \frac{\Sigma TAK}{9 \cdot L} \cdot 100\%$$

gdzie: L – liczba osób (liczebność); cyfra 9 w mianowniku to ilość pytań zawartych w I skali kwestionariusza

- **Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 2** (dotyczy depersonalizacji)

$$WWZ2 = \frac{\Sigma TAK}{5 \cdot L} \cdot 100\%$$

gdzie: L – liczba osób (liczebność); cyfra 5 w mianowniku to ilość pytań zawartych w II skali kwestionariusza

- **Wskaźnik wypalenia zawodowego nr 3** (dotyczy poziomu osiągnięć własnych)

$$WWZ3 = \frac{\Sigma TAK}{6 \cdot L} \cdot 100\%$$

gdzie: L – liczba osób (liczebność), cyfra 6 w mianowniku to ilość pytań zawartych w III skali kwestionariusza

- **Ogólny wskaźnik wypalenia zawodowego** (średnia arytmetyczna sumy wskaźników poszczególnych wymiarów wypalenia)

$$OWWZ = \frac{WWZ1 + WWZ2 + WWZ3}{3}$$

Zastosowanie przytoczonych wzorów matematycznych pozwala na zdiagnozowanie odpowiedniego poziomu wypalenia zawodowego, według poniższych kryteriów:

- 0–25 = bardzo niski poziom wypalenia zawodowego;
- 26–50 = niski poziom wypalenia zawodowego;
- 51–75 = średni poziom wypalenia zawodowego;
- 76–100 = wysoki poziom wypalenia zawodowego;
- 100–132 = bardzo wysoki poziom wypalenia.

Przedstawiony sposób interpretacji wyników pozwala na jednoczesne uzyskanie informacji na temat poziomów wypalenia w poszczególnych skalach oraz określenie stopnia w jakim badani są wypaleni zawodowo. Należy jednak zauważyć, że w omawianej skali MBI-GS nie ma punktów odcięcia, które w sposób jednoznaczny odgraniczały osoby „wypalone zawodowo” od tych „nie wypalonych”. Zdaniem Savicky’ego i Cooley’a wypalenie występuje, „gdy wyniki we wszystkich trzech podskalach są podwyższone, ale nie podają konkretnych wartości granicznych.”⁹⁰

W niniejszym badaniu posłużono się kwestionariuszem MBI-GS w polskiej adaptacji Pasikowskiego.

Druga część analizy – po badaniu nasilenia i dynamiki zjawiska kwestionariuszem MBI-GS – dotyczy poszukiwania uwarunkowań zespołu wypalenia zawodowego w kontekście zmiennych socjodemograficznych. W tej części zastosowano odpowiednie testy statystyczne z użyciem programu specjalistycznego STATISTICA. Testy statystyczne przeprowadzono na poziomie istotności $p < 0,05$.

4.3. Opis badanej grupy

Zakres podmiotowy: Grupę badanych stanowili pracownicy dwóch korporacji międzynarodowych: Capita (Polska) sp. z o. o. oraz State Street Polska, których filie działają w ramach krakowskiej strefy ekonomicznej. Badaniu poddano odpowiednio trzy zespoły pracowników pierwszej firmy oraz dwa w ramach drugiej, z czego wszyscy zatrudnieni

⁹⁰ G. Dębska, E. Wilczek-Rużyczka, Z. Foryś, M. Pasek, Ocena własności psychometrycznych polskiej adaptacji Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego Maslach – Badanie Ogólne do oceny obciążenia psychicznego, „Medycyna Pracy” 2013, nr 3, ss. 349–358.

realizowali zadania z zakresu szeroko pojętego customer service, w tym głównie call center. Warunkiem udziału w badaniu było spełnienie trzech kryteriów włączenia:

- Przedział wiekowy między 20 a 35 rokiem życia;
- Minimum 6-miesięczny staż pracy na aktualnym stanowisku;
- Wyrażenie zgody na badanie.

Przed rozpoczęciem badania respondenci zostali poinformowani o jego celu, użytej metodologii, a także o wykorzystaniu wypełnionych ankiet wyłącznie do celów niniejszego opracowania. Łącznie kwestionariusz ankiety rozdano 111 czynnym zawodowo pracownikom wymienionych korporacji, z czego otrzymano 105 wypełnionych formularzy (zwrotność 95%), w tym 6 nie zakwalifikowano do dalszej analizy ze względu na niespełnienie wymogu kompletności. Ostatecznie liczba 99 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiety stanowiła postawę analizy empirycznej.

Zakres przedmiotowy: Badania dotyczyły opinii i stosunku pracowników korporacji wobec ich środowiska pracy analizowanego w kontekście potencjalnego sprzyjania rozwojowi syndromu wypalenia zawodowo. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące zarówno subiektywnych odczuć względem miejsca pracy, jak również samej specyfiki kontaktów z klientami.

Zakres czasowo-przestrzenny: Badania przeprowadzono w pierwszej połowie czerwca 2014 roku w siedzibach firm Capita (Polska) Sp. z o.o przy ulicy Lubicz 23 w Krakowie oraz State Street Bank GmbH Oddział w Polsce przy ulicy Podgórskiej 36 w Krakowie.

4.4. Dynamika syndromu wypalenia zawodowego w badanej grupie

Opracowanie zgromadzonego materiału badawczego skupiło się wokół analizy dwóch podstawowych zagadnień. W pierwszej kolejności zbadano rozkład średnich różnic trzech elementów składowych wypalenia zawodowego czyli wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych, z uwzględnieniem podziału na pracowników Capita (Polska) oraz State Street. Te same zmienne poddano analizie w kontekście wpływu lub alternatywnie jego braku czterech czynników socjodemograficznych:

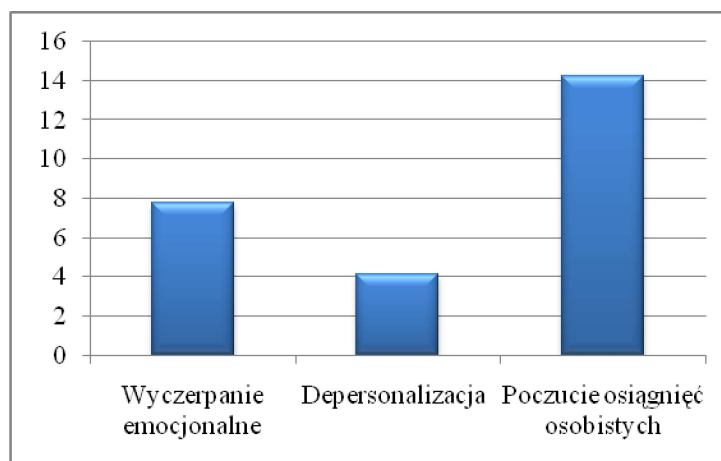
płci, wykształcenia, wieku i stażu pracy w obecnej firmie na występowanie analizowanego syndromu wypalenia.

Ogólne wyniki kwestionariusza dla całej grupy respondentów, przedstawiają Tabela 10 oraz Rysunek 14.

Tabela 10. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników korporacyjnych. N=99

	średnia	min	max	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	7,7	0	21	5,46
Depersonalizacja (D)	4,1	0	15	3,53
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	14,2	6	22	3,71

Rysunek 14. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników korporacyjnych. N=99



Powyższe wyniki badanej populacji można określić jako przeciętne (OWWZ=65,08), co z punktu widzenia niniejszej analizy oznacza, że pracownicy korporacji Capita (Polska) oraz State Street stanowią grupę obciążoną średnim poziomem wypalenia zawodowego. Sytuacja obrazowana Tabelą 10 oraz Rysunkiem 14 potwierdza słuszność hipotezy nr 1, która wskazywała na zespół wypalenia jako element zagrożenia wpisany w specyfikę pracy w przedsiębiorstwach oferujących swoim klientom usługi z zakresu szeroko pojętego customer service, w tym call center. Jak już zauważono, analizowana populacja przejawia tendencję do „wypalania się”, choć jej intensywność jest słabsza niż ta notowana w alternatywnych badaniach innych grup zawodowych. Dla przykładu K. Jabłkowska oraz A. Borkowska

przytaczają na łamach czasopisma „Medycyna Pracy” wyniki analiz przeprowadzonych przy użyciu tego samego narzędzia badawczego ⁹¹, na tle których opisywana społeczność pracowników korporacyjnych charakteryzuje się niższym poziomem wyczerpania emocjonalnego niż lekarze (M=18,03), policjanci (M=16,68) czy menadżerowie (M=15,56), ale nieco wyższym niż strażacy (M=7,3). Z kolei poziom depersonalizacji nie odbiega w tak znaczący sposób od uzyskanych przez badaczki rezultatów, bowiem wyniósł on odpowiednio M=7,4 u policjantów, M=7,37 u lekarzy, M=5,07 u menadżerów czy M=3,59 u strażaków. Co istotne, zarówno w alternatywnych badaniach, jak i w niniejszym opracowaniu, zaobserwowano dwukrotnie wyższe wartości w skali poczucia osobistych osiągnięć niż te notowane w skali wyczerpania emocjonalnego.

W kontekście populacji pracowników korporacyjnych, wynik pierwszej skali mieścił się w górnej granicy niskiego stopnia wypalenia, przy jednoczesnym plasowaniu się wskaźnika depersonalizacji na najniższym poziomie. Taki stosunek najsilniejszego identyfikatora wobec relatywnie słabszego potwierdza m.in. słuszność drugiej z badanych hipotez, która wskazywała na wyczerpanie emocjonalne jako czynnik dominujący w strukturze wypalenia zawodowego omawianej populacji.

Reasumując, hipotezę zakładającą, że pracownicy korporacyjni, którzy w swojej pracy zajmują się spełnianiem określonych surowymi normami jakościowo-ilościowymi wymogów klientów lub rozwiązaniem zgłaszanych przez nich zażaleń, są podatni na syndrom wypalenia zawodowego, należy uznać za prawdziwą. Podobnie prawdziwa okazała się hipoteza o wyczerpaniu emocjonalnym jako elemencie dominującym w strukturze badanego zjawiska.

W tym kontekście warto jest się przyjrzeć bardziej szczegółowym wynikom uzyskanym w czasie podziału całej grupy respondentów na pracowników Capita (Polska) oraz State Street. Tabela 11 oraz Rysunek 15 wyraźnie wskazują, że firmy te nie różnią się między sobą w sposób istotny. Innymi słowy praca w każdej z nich nie predysponuje w sposób silniejszy bądź słabszy do pojawiania się lub całkowitego braku syndromu wypalenia. Jednakże pracownicy Capita (Polska) częściej określali swój stan emocjonalny jako wyczerpujący, prowadzący do pojawiania się napięć emocjonalnych i towarzyszących im trudnościom z opanowaniem frustracji. Dowodem takiego faktu jest podwyższony wskaźnik emocjonalnego wyczerpania, którego obecność na prezentowanym poziomie może świadczyć o silniejszym występowaniu negatywnego postrzegania przez pracowników Capita (Polska) zarówno

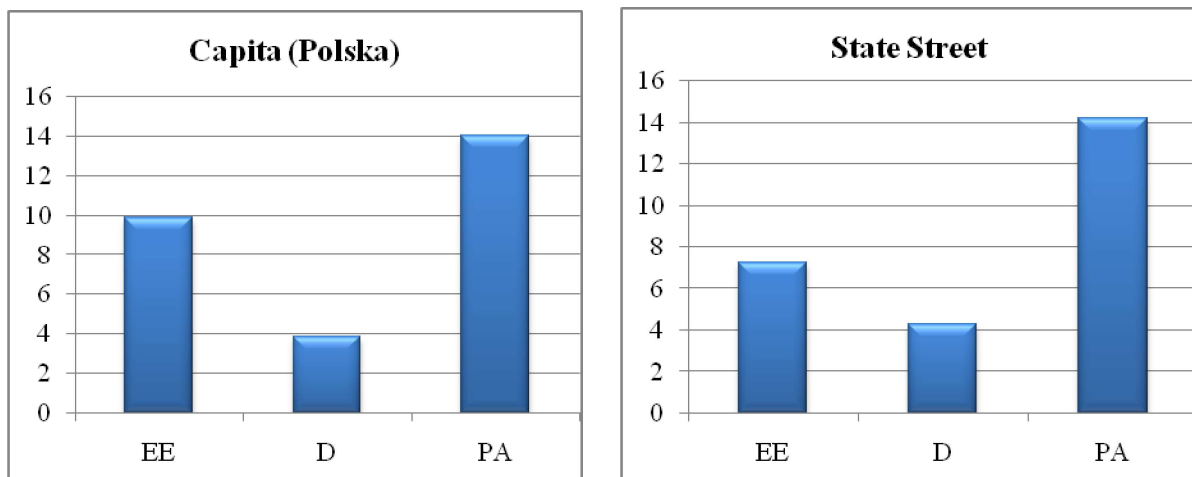
⁹¹ K. Jabłkowska, A. Borkowska, Ocena nasilenia stresu w pracy..., op. cit., ss. 439-444.

klientów i jakości relacji ze środowiskiem pracy, jak również własnej osoby – negatywną ocenę siebie jako niekompetentnego lub „nieumiejącego sobie poradzić” pracownika.

Tabela 11. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników firm Capita (Polska) oraz State Street

	Capita (Polska)				State Street			
	średnia	min	max	SD	średnia	min	max	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	9,8	0	21	6,09	7,2	0	18	5,99
Depersonalizacja (D)	3,8	0	15	3,99	4,3	0	14	4,19
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	14	6	20	3,89	14,2	8	22	4,19

Rysunek 15. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników firm Capita (Polska) oraz State Street



4.5. Analiza wpływu zmiennych socjodemograficznych na syndrom wypalenia zawodowego

4.5.1. Wpływ płci na syndrom wypalenia zawodowego

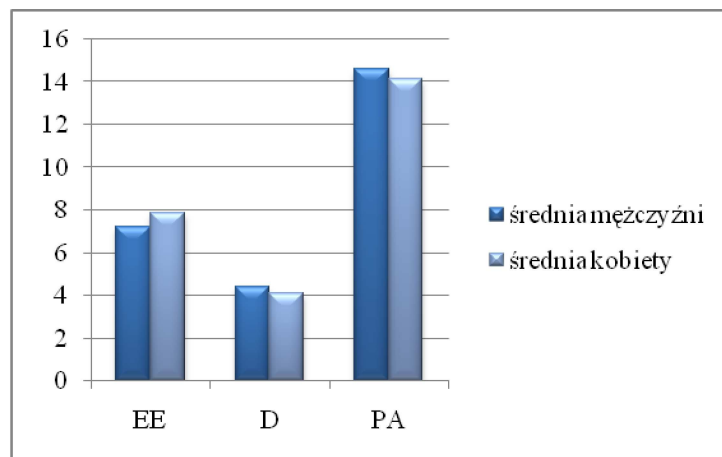
Jednym z kluczowych aspektów niniejszego opracowania było ustalenie wpływu płci na rozwój syndromu wypalenia zawodowego. Zgodnie z zakładaną hipotezą, płeć nie ma

istotnego wpływu na różnice w wynikach ilościowych badanych skal. Weryfikację tego założenia przedstawia Tabela 12 oraz Rysunek 16.

Tabela 12. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet w badanej populacji

	średnia mężczyźni	średnia kobiety	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	7,1	7,8	0,384	0,682
Depersonalizacja (D)	4,3	4,1	0,233	0,547
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	14,6	14,1	0,403	0,498

Rysunek 16. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet w badanej populacji

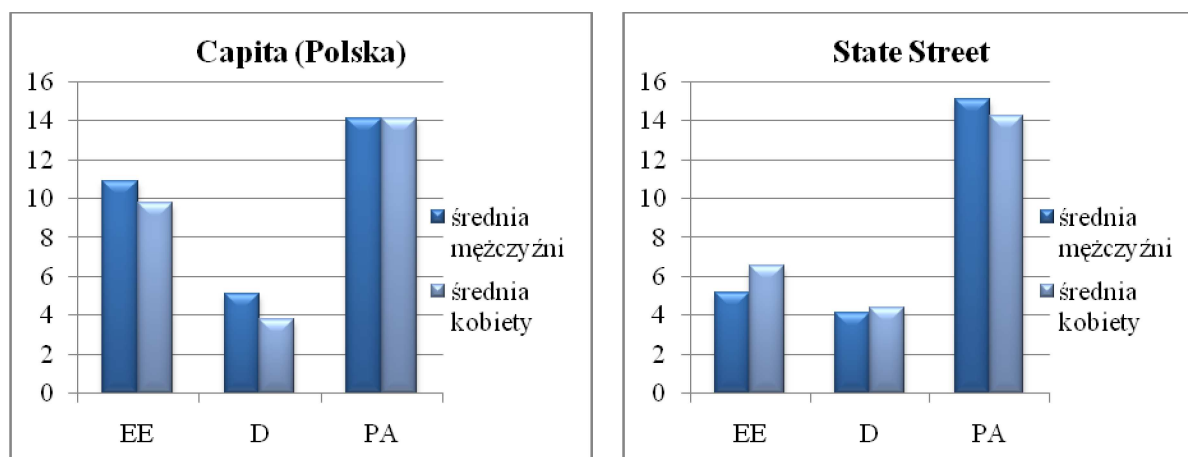


Założenia wstępne badania jakoby płeć nie była czynnikiem predysponującym rozwój syndromu wypalenia zawodowego są w pełni potwierdzalne w świetle niniejszego opracowania. Co więcej, prezentowane różnice pomiędzy średnimi wynikami mężczyzn a kobiet są na tyle nieznaczne, że nie można ich uznać za istotne statystycznie. Dla dokładniejszego zobrazowania tego faktu, warto jest przyrzeć się rozkładowi poszczególnych skal kwestionariusza w zależności od badanej firmy. Wyniki dla pracowników Capita (Polska) oraz State Street przedstawia Tabela 13. oraz Rysunek 17.

Tabela 13. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet zatrudnionych w firmach Capita (Polska) oraz State Street

	Capita (Polska)				State Street			
	średnia mężczyźni	średnia kobiety	t	P	średnia mężczyźni	średnia kobiety	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	10,8	9,7	0,310	0,280	5,1	6,5	0,775	0,852
Depersonalizacja (D)	5,1	3,8	0,616	0,592	4,1	4,3	0,294	0,242
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	14,1	14,1	0,042	0,792	15,1	14,2	0,544	0,837

Rysunek 17. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet zatrudnionych w firmach Capita (Polska) oraz State Street



Analizowane dane po raz kolejny potwierdzają brak wyraźnych podstaw do stwierdzenia istotnych różnic statystycznych między średnimi wynikami uzyskanymi w ramach poszczególnych skal kwestionariusza przez mężczyzn i kobiety zatrudnionych odpowiednio w Capita (Polska) oraz State Street. Oznacza to, że badana populacja pracowników korporacyjnych jest relatywnie jednorodną grupą pod względem dynamiki wypalania się. Taka sytuacja może mieć związek z podobieństwem oczekiwań, z jakimi adepci przystępują do pełnienia ról zawodowych w w/w firmach. Równocześnie istnienie analogicznej ścieżki socjalizacji z grupą współpracowników z jednej strony oraz wypracowywanie podobnych mechanizmów obronnych wobec zagrożeń płynących ze środowiska pracy z drugiej, może determinować zaobserwowany stan rzeczy. Należy bowiem pamiętać, że kryterium płci nie odgrywa istotnej roli w czasie delegowania obowiązków służbowych (zarówno kobiety jak i mężczyźni pełnią te same zadania procesowe), a jednocześnie badane przedsiębiorstwa – dostarczając swoim klientom usług z zakresu szeroko pojętego customer service – łączą podobieństwo zadań procesowych zleczanych pracownikom.

Wartym odnotowania są jednak zauważalne różnice w średnich wynikach w skali wyczerpania emocjonalnego uzyskiwanych przez kobiety i mężczyzn pracujących w odpowiednio w Capita (Polska) oraz State Street. Pracownicy pierwszej grupy, we własnej subiektywnej ocenie, określi się jako zdecydowanie bardziej wyczerpani emocjonalnie niż ich koledzy z State Street. W przypadku mężczyzn różnica ta była niemal dwukrotna (10,86 wobec 5,15386), zaś w przypadku kobiet miała nieco łagodniejszą postać (9,744 wobec 6,56914).

Najbardziej prawdopodobną hipotezą wydającą się tłumaczyć tak znaczne dysproporcje jest ta wskazująca na specyfikę miejsca pracy (w tym kultury organizacyjnej oraz sposobu realizacji zobowiązań wobec klientów firmy) jako główną determinantę silniejszego odczuwalnego stopnia wypalenia pośród tych pierwszych. Ciągłe zmiany procesowe (szczególnie w zespole Capita Translation and Interpreting) związane z próbą pogodzenia oczekiwanych zysków przedsiębiorstwa z wzrastającymi żądaniem ze strony klientów i pośredników sprawiają, że firma naprzemiennie lawiruje między sprzecznymi interesami. Intensyfikacja zmian wprowadzanych w krótkich odstępach czasu, nierzadko na zasadzie zupełnego porzucenia wcześniej przyjętej taktyki, może rodzić frustracje ze strony pracowników, którzy siłą rzeczy są zmuszani do nieustannego dostosowywania się do skrajnie różnych scenariuszy postępowania. To sprawia, że zatrudnieni w Capita (Polska) muszą wkładać większy wysiłek w synchronizację nabytych umiejętności i posiadanej wiedzy z wymaganiami aktualnej sytuacji, co z kolei przekłada się na negatywną percepcję własnej sytuacji zawodowej. Dodając do tego fakt, że każdy proces dostosowawczy niesie ze sobą wysokie ryzyko spadku efektywności w jego początkowym stadium, pracownicy Capita (Polska) z uzasadnionych powodów mogą odnotowywać wyższe rezultaty w zakresie emocjonalnego wyczerpania.

Tak duży dynamizm realizowanych procesów nie występuje w przypadku State Street, gdzie z kolei wypalenie zawodowe może wynikać m.in. z monotonii wykonywanych zadań oraz równie wysokiej presji wynikowej.

Reasumując, dane prezentowane w tej części pracy potwierdzają brak istotnego związku między płcią a wyczerpaniem emocjonalnym oraz depersonalizacją, a także wyjątkowo słaby, właściwie niezauważalny wpływ na poczucie osiągnięć osobistych. Natomiast – zgodnie z logiką Trójstopniowego modelu wypalenia zawodowego Maslach – związek między dwiema pierwszymi elementami składowymi zespołu jest zauważalny i istotny statystycznie, choć wciąż ma umiarkowany stopień.

Tym samym właściwe wydaje się założenie, że płeć pracownika nie ma wpływu na rozwój wypalenia zawodowego, bądź alternatywnie lepsze radzenie sobie z nim.

4.5.2. Wpływ wykształcenia na syndrom wypalenia zawodowego

Specyfika zebranego materiału empirycznego uniemożliwiła autorowi niniejszej rozprawy przeprowadzenie zakładanej we wstępnej wersji badań analizy wpływu wykształcenia na dynamikę i siłę wypalenia zawodowego. Przyczyna takiego stanu rzeczy wypływa z faktu, że 98% poddanej badaniu populacji legitymowało się wykształceniem wyższym. W konsekwencji braku reprezentatywnego materiału porównawczego, nie istnieje możliwość ustalenia rodzaju relacji łączącej tej czynnik z omawianym zjawiskiem.

Alternatywne publikacje dostarczają rozbieżnych wniosków w tej materii. Z cytowanego już opracowania Jabłkowskiej i Borkowskiej wynika, że wyższe poziomy edukacji wiążą się ze słabszym nasileniem zespołu wypalenia. Z kolei inni znawcy tematu dowodzą istotności powiązania wykształcenia z płcią: częściej mają „wypalać się” dobrze wykształceni mężczyźni oraz kobiety z niższym poziomem wykształcenia, szczególnie pracujące fizycznie.⁹² Wpływ tego elementu nie jest więc jednoznaczny.

4.5.3. Wpływ wieku na syndrom wypalenia zawodowego

Kolejnym, po wykształceniu, czynnikiem będącym przedmiotem niniejszego opracowania jest zależność pomiędzy skalami wypalenia zawodowego a wiekiem. Przedstawia ją Tabela 14.

⁹² K. Ahola, T. Honkonen, E. Isometsa, R. Kalim, E. Nykyri, S. Koskinen, A. Aromaa, J. Lonqvist, Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 Study, “Social Psychiatry” 2006, nr 1, ss7-11.

Tabela 14. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników korporacyjnych $p < ,05$

	Wiek	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
Wiek	1	0,37	0,5	-0,4
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	0,37	1	0,42	-0,06
Depersonalizacja (D)	0,5	0,42	1	-0,23
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	-0,4	-0,06	-0,23	1

Badana standardowym współczynnikiem korelacji grupa respondentów osiągnęła istotne statystyczne wyniki w zakresie występowania i wzajemnego wpływu wieku na wszystkie trzy parametry składowe wypalenia zawodowego. Tym samym należy uznać, że wiek ma wpływ na odczuwanie stopnia wypalenia we wszystkich jego skalach, choć siła związków korelacyjnych jest umiarkowana. Praca w środowisku korporacyjnym, w którym mamy do czynienia z wysoką presją wynikową oraz presją czasu przy organizacji i wykonaniu zadań służbowych, prowadzi do przeciążania, frustracji i demotywacji, zaś w dalszej perspektywie do deprivacji potrzeby samorealizacji, a nawet wypalenia zawodowego. Ta tendencja ma charakter rozwojowy wraz ze wzrostem wieku pracownika.

Co ciekawe, szczególnie silnie korelowała z wiekiem depersonalizacja, co należy interpretować jako potencjalny kierunek rozwoju syndromu wraz z wiekiem zatrudnianego. W przypadku starszych pracowników przesuwanie się charakteru wypalenia zawodowego w stronę depersonalizacji może być związane z próbą tworzenia naturalnego bufora pozwalającego na dystansowanie się od problemów klientów, a nawet uprzedmiotowienie relacji z nimi. Zgodnie z prezentowanymi danymi, starszych pracowników może cechować większa obojętność, cynizm, powierzchowność w kontaktach służbowych, co ma ich uchronić przed nadmierną eksploatacją już i tak kończących się zasobów emocjonalnych.

W celu uzyskania szczegółowych informacji o rozkładzie badanych cech, dokonano analizy korelacji w odniesieniu do pracowników Capita (Polska) oraz State Street. Rezultaty zostały przedstawione poniżej w Tabeli 15 oraz Tabeli 16.

Tabela 15. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników Capita (Polska) $p < ,05$

	wiek	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
wiek	1	0,41	0,51	-0,63
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	0,41	1	0,52	-0,08
Depersonalizacja (D)	0,51	0,52	1	-0,25
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	-0,63	-0,08	-0,25	1

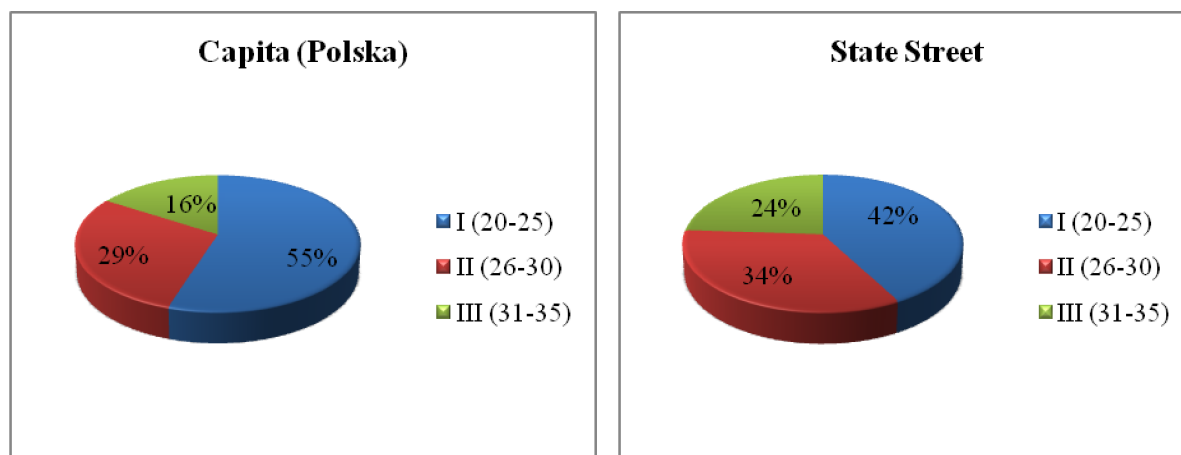
Tabela 16. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników State Street $p < ,05$

	Wiek	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
Wiek	1	0,51	0,34	-0,12
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	0,51	1	0,39	0,03
Depersonalizacja (D)	0,34	0,39	1	-0,22
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	-0,12	0,03	-0,22	1

Analizując zebrane dane można zauważyć różnice w strukturze wypalenia zawodowego pracowników Capita (Polska) oraz State Street. O ile wśród tych pierwszych dominujący charakter mają depersonalizacja oraz obniżone poczucie osiągnięć osobistych, o tyle drugą grupę cechują wyraźnie podwyższone rezultaty w obszarze wyczerpania emocjonalnego. Najprawdopodobniej ta sytuacja ma związek z intensywnością kontaktów interpersonalnych z wymagającymi klientami oraz stosowanymi wobec nich mechanizmami obronnymi przed emocjonalnym zaangażowaniem się. Pomimo nabywanego z wiekiem doświadczenia, starsi pracownicy Capita (Polska) wykazują większą skłonność do rutynowego traktowania klientów, etykietowania i stereotypizacji. Również poczucie osobistych osiągnięć ulega z czasem dewaluacji, zaś główną przyczyną tego zjawiska mogą być rozgoryczanie lub nawet poczucie klęski i niespełnienia. Dotyczy to szczególnie osób często zmieniających miejsce zatrudnienia, którym trudniej jest dostosować się do nowego środowiska pracy. Jako że częste rotacje pracowników są cechą charakterystyczną znacznej części międzynarodowych korporacji, toteż starsze osoby wiążące swoją przyszłość z tą branżą, są szczególnie narażone na alienację w środowisku, w którym dużą część kadry stanowią ludzie relatywnie młodzi. Tą

prawidłowość obrazuje Rysunek 18, na którym widać wyraźnie ponad trzykrotną dominację młodych pracowników (I grupa wiekowa) nad starszymi (II grupa wiekowa) w przypadku Capita (Polska), przy jednoczesnym stosunku 2:1 w przypadku State Street.

Rysunek 18. Procentowy udział osób z rozważaną cechą „wiek” w badanej populacji z podziałem na trzy grupy wiekowe



Dla poszerzenia analizy i uzyskania bardziej szczegółowego obrazu zjawiska, dokonano podziału badanej społeczności na trzy grupy wiekowe, przedstawione w kontekście Rysunku 18. Należą do nich:

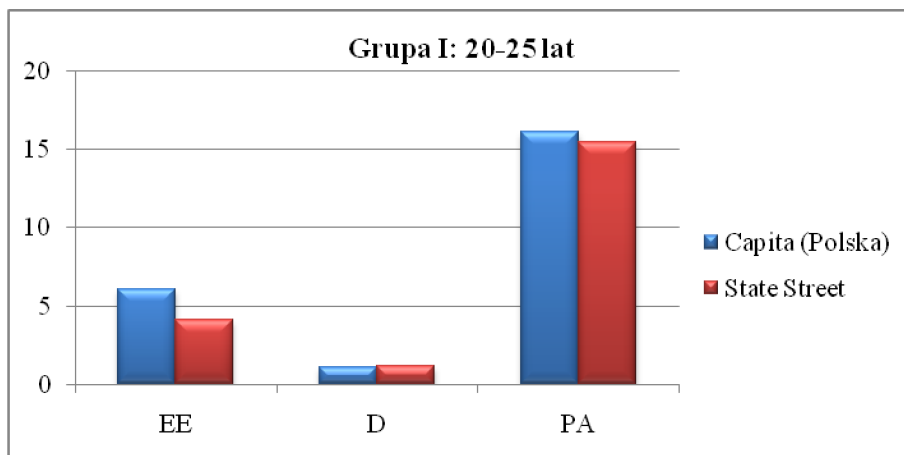
- Grupa I: 20-25 lat
- Grupa II: 26-30 lat
- Grupa III: 31-35

Tabela 17. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 20 – 25

Grupa I: 20-25 lat	Capita (Polska)				State Street			
	Średnia	min	Max	SD	średnia	min	max	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	6,1	0	20	5,98	4,1	0	8	3,10
Depersonalizacja (D)	1,1	0	11	3,1	1,2	0	11	3,21
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	16,1	10	20	3,1	15,4	10	22	4,11

Grupa I: 20-25 lat	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	2,378	0,020
Depersonalizacja (D)	1,128	0,270
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	0,951	0,361

Rysunek 19. 4.6. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 20 – 25



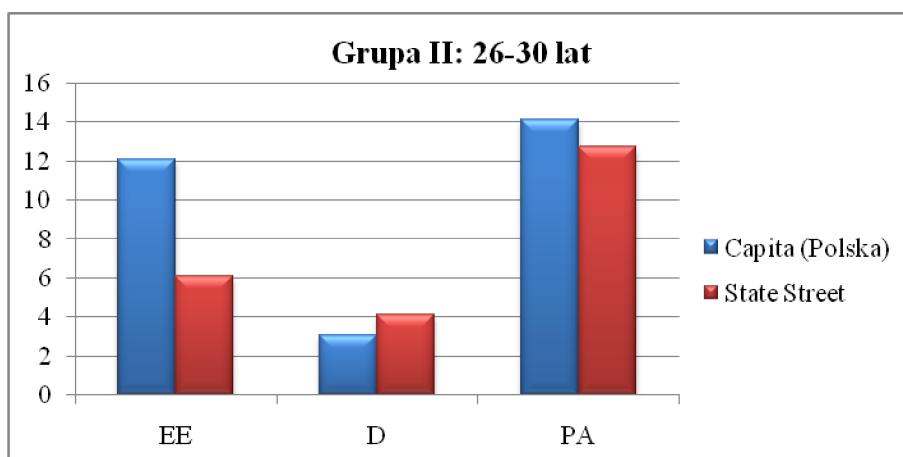
Młodzi pracownicy korporacji, których kariera dopiero się rozpoczęła, prezentują nieco bardziej zróżnicowane wyniki w obszarze wyczerpania emocjonalnego, niż w pozostałych trzech skalach zespołu wypalenia. Jednakże to właśnie pierwszy etap stanowi kluczową składową struktury występującego u nich syndromu. Z analizowanych danych wynika także, że najmłodszy pracownicy Capita (Polska) wykonują stawiane przed nimi zadania w stanie wyższego wyczerpania emocjonalnego. Jest to zapewne wynik boleśniejszej konfrontacji zakładanych na wstępie ideałów z korporacyjną rzeczywistością, która od samego początku wymaga od nich dużego zaangażowania, stałego doskonalenia oraz osobistych kompetencji.

Tabela 18. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 26 – 30

Grupa II: 26-30 lat	Capita (Polska)				State Street			
	Średnia	min	Max	SD	średnia	min	max	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	12	4	21	5,98	6,1	1	15	4,18
Depersonalizacja (D)	3,1	0	10	3,13	4,1	0	14	4,14
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	14,1	6	19	4,11	12,7	8	16	2,84

Grupa II: 26-30 lat	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	2,675	0,011
Depersonalizacja (D)	1,130	0,281
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	1,012	0,334

Rysunek 20. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 26 – 30.



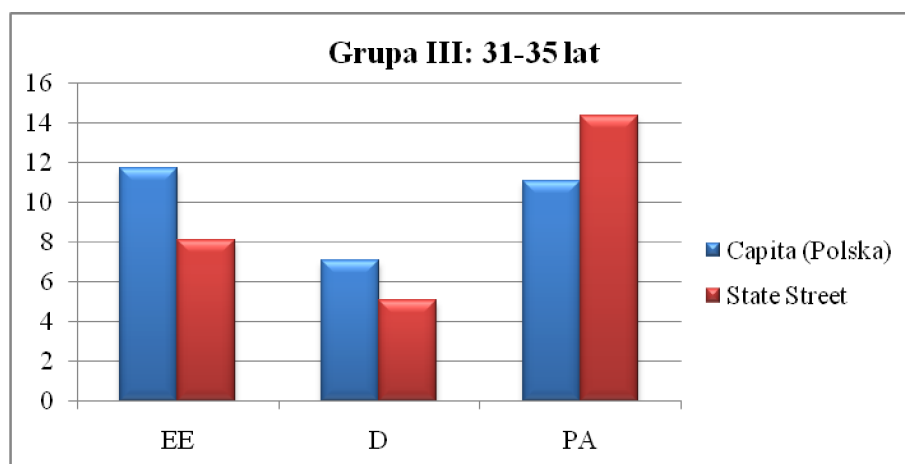
Analogicznie do poprzedniej grupy wiekowej, pracownicy korporacyjni w przedziale 26-30 lat uzyskują wyraźnie wyższe wyniki w ramach wyczerpania emocjonalnego niż w pozostałych skalach wypalenia. Rosnący trend wszystkich części składowych sugeruje utrzymanie się i rozwój tendencji z początków kariery zawodowej, niezmienny kontekst sytuacyjny oraz prawdopodobnie implementacje nieskutecznych strategii radzenia sobie z nawarstwiającymi się emocjami, frustracją, chaosem myślowym i przemęczeniem. Na szczególną uwagę zasługuje niemal dwukrotna różnica poziomów wyczerpania emocjonalnego notowanego u pracowników Capita (Polska) w porównaniu do rezultatów ich kolegów z State Street. Powodem takiej sytuacji mogą być z jednej strony zdecydowanie bardziej stresogenne i wymagające środowisko pracy, z drugiej zaś wykształcenie niewystarczających mechanizmów adaptacyjnych przez samych zatrudnionych.

Tabela 19. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 31 – 35

Grupa III: 31-35 lat	Capita (Polska)				State Street			
	średnia	min	max	SD	średnia	min	max	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	11,7	3	20	5,99	8,1	1	18	5,13
Depersonalizacja (D)	7,1	3	15	3,11	5,1	1	12	3,10
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	11,1	8	13	4,12	14,3	8	21	3,52

Grupa III: 31-35 lat	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	1,95339	0,071
Depersonalizacja (D)	1,59989	0,135
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	-3,12538	0,004

Rysunek 21. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 31 – 35



Wyniki poszczególnych skal kwestionariusza dla III grupy dowodzą pogłębiania się procesu wypalenia wraz z wiekiem pracownika. Mając na uwadze kilkuletnią aktywność zawodową (w tym także w innych firmach i na innych stanowiskach), w czasie której pracownicy z reguły wyzbywają się idealistycznej wizji kariery, obserwuje się u nich postępujący zanik entuzjazmu i zapału do pracy. Negatywne emocje mogą ulec spotęgowaniu w środowisku zdominowanym przez młodszych pracowników, wykazujących się większą inicjatywą, determinacją oraz sprawnością w poruszaniu się na rynku pracy. U części starszych pracowników obserwuje się większą niepewność i tendencję do wątpienia we własne

umiejętności, zwłaszcza w dziedzinie postępu technologicznego czy znajomości języków obcych. Niewątpliwie, konieczność „doganiania” rozwijającego się świata – szczególnie w sytuacji powtarzających się doświadczeń porażki – może rodzić naturalną rezygnację, poczucie bezsensu i niską samoocenę. Stąd też tę grupę wiekową cechują najniższe wyniki w skali poczucia osiągnięć osobistych, co wyraźnie odróżnia ją od pozostałych. Jako że wskaźnik spadku osobistego zaangażowania plasuje się na umiarkowanym poziomie, toteż niewątpliwie w badanej grupie znajdują się także pracownicy, którzy wciąż traktują obowiązki służbowe w kategorii motywującego wyzwania lub szansy na sprawdzenie siebie. Taka optymistyczna percepcja sytuacji zawodowej z pewnością chroni przed rozwojem syndromu wypalenia.

4.5.4. Wpływ stażu pracy na syndrom wypalenia zawodowego

Kolejnym czynnikiem wartym uwagi, niejako powiązany z wiekiem, jest staż pracy. O ile wiek w analizowanych przypadkach określały raczej tkwiące w jednostce zmienne psychologiczne, o tyle staż pracy będzie bardziej związany z doświadczeniem i nabytymi umiejętnościami, w tym także technikami radzenia sobie z chronicznym stresem. Na potrzeby niniejszej analizy podzielono badaną populację na trzy grupy:

- Grupa I: < 12 miesięcy stażu w obecnej firmie
- Grupa II: 13 – 24 miesięcy stażu w obecnej firmie
- Grupa III: >25 – miesięcy stażu w obecnej firmie

Opracowując powyższe kryteria kierowano się perspektywą uzyskania przez pojedynczego członka zespołu oferty awansu – a co za tym idzie – także dodatkowych obowiązków oraz przywilejów. Należy bowiem pamiętać, że ścieżka promocji w organizacjach korporacyjnych jest zdecydowanie szybsza niż w innych branżach i dotyczyć może zarówno awansu pionowego, poziomego jak i płacowego.

Tabela 20. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy I.

	Grupa I				Capita (Polska)		State Street	
	Średnia	SD	t	p	Średnia	SD	średnia	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	2,7	2,52	0,358	0,743	2,7	2,73	2,89	2,27
Depersonalizacja (D)	1,5	1,51	1,176	0,268	1,2	1,44	2,01	1,81
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	15,6	3,94	0,227	0,228	15,6	3,87	15,56	4,29

Przedstawione wartości Testu studenta dotyczące porównania firm potwierdzają, że I grupa jest w miarę jednorodna pod względem stopnia wypalenia zawodowego. Pracownicy z najniższym stażem, wykazują symptomy wypalenia w zakresie depersonalizacji (Capita Polska) oraz zaangażowania osobistego (State Street). O ile rezultaty pracowników State Street są zbieżne z wynikami opisującymi związek wieku ze skalami wypalenia (Tabela 8), o tyle wyniki zatrudnionych w Capita (Polska) są od nich odmienne, bowiem w poprzednim przypadku wypalenie uwidoczniło się w formie obniżonej oceny zasobów emocjonalnych.

Przypuszczać można, że zaobserwowane różnice wynikają z nasilających się objawów stanu psychicznego napięcia, związanego z rozbieżnością pomiędzy pierwotnymi celami (dostać pracę w tej firmie), a aktualną konstatacją po ich osiągnięciu. Na tle pracowników Capita (Polska) ich koledzy z State Street wydają się być bardziej zaangażowani i optymistycznie nastawieni do obecnej sytuacji.

Tabela 21. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy II

	Grupa II				Capita (Polska)		State Street	
	średnia	SD	t	p	średnia	SD	średnia	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	7,7	5,31	4,342	0,030	10,2	5,13	4,6	3,34
Depersonalizacja (D)	3,1	2,85	2,031	0,050	2,6	2,73	3,9	2,73
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	15,1	3,69	2,410	0,027	16,4	3,77	13,7	3,24

Podobnie jak w przypadku poprzednio analizowanego czynnika – wieku – tak i w czasie analizy związku stażu pracy, rysuje się tendencja nasilania się objawów wypalenia zawodowego w grupie II. Na szczególną uwagę zasługują znaczne różnice w poziomie wyczerpania emocjonalnego pracowników Capita (Polska) w zestawieniu z State Street, u

których notuje się ponad dwukrotnie wyższy wskaźnik pierwszej skali wypalenia, co potwierdza m.in. wartość odchylenia standardowego. Jednakże widać wyraźnie, że pracownicy obu korporacji odczuwają mniejszą przyjemność z wykonywania zawodu, mimo, iż w ich przypadku proces socjalizacji ze środowiskiem pracy powinien hamować negatywne bodźce. Z drugiej strony, prezentowane dane wskazują na bardzo słaby wpływ wyczerpania emocjonalnego na poczucie osiągnięć osobistych, co oznacza, że właściwy poziom wypalenia nie jest jeszcze osiągnięty, gdyż pracownicy wciąż posiadają wystarczające rezerwy emocjonalne.

Tabela 22. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy III

	Grupa III				Capita (Polska)		State Street	
	średnia	SD	t	p	średnia	SD	średnia	SD
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	9,1	5,34	1,292	0,217	11,8	5,39	7,1	4,64
Depersonalizacja (D)	5,6	3,86	1,276	0,222	7,3	4,93	4,2	2,33
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	12,5	3,34	1,538	0,144	10,4	2,23	14,1	3,23

Trzecia grupa badanych charakteryzuje się porównywalnym stopniem wypalenia zawodowego do tego określonego w czasie badań na wpływem wieku. Po raz kolejny ta populacja osiągnęła najwyższe wyniki ze wszystkich trzech grup, przede wszystkim w skali wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. Pracownicy o stażu pracy większym niż 24 miesiące – obok typowych objawów wyczerpania emocjonalnego – mogą zacząć reagować izolacją i wycofaniem, także z kontaktów interpersonalnych ze swoimi kolegami. Wskazują na to wyniki uzyskane w skali depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osiągnięć własnych. Okazuje się zatem, że doświadczenie zawodowe nie determinuje satysfakcji w badanej grupie, nie wpływa na wzrost akceptacji i rozwoju technik umiejętnego radzenia sobie z negatywnymi bodźcami środowiskowymi, ani też nie pomaga w implementacji właściwych strategii naprawczych.

W celu prześledzenia dynamiki zespołu wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacyjnych o różnym stażu pracy, przeprowadzono właściwie analizy statystyczne przy użyciu średnich w obrębie poszczególnych grup. Ich wyniki zostały zaprezentowane poniżej.

Tabela 23. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy I i II

Grupa I	Grupa II		
	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	5	0,4	12,4
Depersonalizacja (D)	6,2	1,6	13,6
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	12,9	12,5	0,5

	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	4,339	0,000
Depersonalizacja (D)	2,352	0,033
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	0,775	0,458

Zestawiając ze sobą wyniki Grupy I i Grupy II można zaobserwować istotne statystycznie różnice, przede wszystkim w odniesieniu do skali wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji (poziom poczucie osiągnięć osobistych nie różnicuje te dwie populacje). Tym samym kluczowymi czynnikami wypalania zawodowego na początkowym etapie kariery oraz na jej półmetku są wyczerpanie emocjonalne, obecne głównie w postaci znużenia, zniechęcenia i frustracji, jak również zwiastujące depersonalizację negatywizm i zwiększający się dystans w kontaktach interpersonalnych.

Najmłodszy pracownicy zdają się być bardziej zaangażowani niż ich doświadczeni koledzy, co w sposób naturalny wynika z poczucia misji i chęć samorealizacji tych pierwszych. Jednakże i oni nie są w stanie uchronić się przed skutkami zderzenia idealistycznego wyobrażenia o pracy z rzeczywistością. Wchodząc w nowe środowisko zawodowe, z reguły przyjmują na siebie nadmierną ilość obowiązków, bądź to z powodu niejednoznacznego rozpoznania swojej roli, bądź z powodów czysto ambicjonalnych. Rosnąca po okresie akomodacji presja czasowa i wynikowa zarówno ze strony współpracowników, jak i menadżerów, łatwo zmienia początkową ekscytację w poczucie emocjonalnego dyskomfortu, który wzrasta wraz ze wzrostem oczekiwań ze strony środowiska.

Jak sugerują autorzy artykułu „Is Burnout Static Or Dynamic?": „poziom wypalania związany z wejściem w nowe środowisko pracy powinien być bardziej intensywny niż w przypadku

osób pracujących w strukturach firmy dłuższy okres czasu”.⁹³ Swoją hipotezę opierają na badaniach wpływu procesu socjalizacji na łagodzenie stresu w miejscu pracy, w tym również w odniesieniu do pracowników promowanych na wyższe stanowiska. Ich zdaniem znajomość kultury organizacyjnej firmy, relatywnie szeroka wiedza procesowa oraz zawiązane kontakty z współpracownikami i przełożonymi, pozwalają na sprawniejsze oraz mniej stresogenne wypełnianie ról zawodowych – również tych nowych w przypadku osób awansowanych. Jednakże niniejsze opracowanie nie potwierdza tej tendencji.

W badanej grupie pracowników z średnim stażem pracy obserwuje się wzrost tendencji do wypalania się, zaś jego siła jest większa niż w przypadku nowoprzyjętych do pracy. Bardziej doświadczeni są z reguły obarczani trudniejszymi i mniej przewidywalnymi zadaniami, zaś ich kontakt z klientem, szczególnie jeśli wpisuje się w ściśle określone procedurami konwencję, zaczyna wywoływać odczucia bądź to znudzenia, bądź irytacji. W konsekwencji pracownicy zaczynają stopniowo tracić zainteresowanie zawodem, wykazują się mniejszą inicjatywą i niechętnie reagują na zmiany. Tak określony charakter pracowników II grupy może wynikać z konstrukcji samego podziału badanej populacji. Należy bowiem pamiętać, że celem niniejszego opracowania było sprawdzenie dynamiki zespołu wypalenia wyłącznie wśród pracowników relatywnie młodych (do 35 roku życia). Jako że większość z nich mogła jeszcze nie wejść we właściwą trajektorię wypalenia zawodowego, głównie ze względu na mały bagaż doświadczeń zawodowych, toteż wyniki w przekroju na grupy wiekowe prezentowane w tym opracowaniu, mogą odbiegać od rezultatów uzyskanych przez badaczy starszych populacji, stosujących podobny, trójstopniowy podział.

Tabela 24. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy I i III

Grupa I	Grupa III		
	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	6,4	2,9	9,8
Depersonalizacja (D)	7,6	4,1	11
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	6,5	10	3,1

⁹³ B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier, Is Burnout Static Or Dynamic..., op. cit., ss. 637-650.

	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	5,281	0,000
Depersonalizacja (D)	4,676	0,000
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	3,249	0,003

Największe różnice spośród prezentowanych w tym opracowaniu są zauważalne między I a III grupą. Jak wynika z prezentowanych zestawień, różnice te są istotne statystycznie w odniesieniu do wszystkich trzech skal wypalenia zawodowego. Tym samym można wysnuć wniosek, że o ile w przypadku najmłodszych stażem pracowników wypalenie zawodowe ma postać głównie wyczerpania emocjonalnego, o tyle w przypadku ich najstarszych kolegów jest determinowane wszystkim trzema czynnikami. Trzecią grupę cechować będzie – obok objawów charakterystycznych dla pierwszej skali wypalenia – także obojętność na współpracowników i klientów, apatia, duży spadek zainteresowania swoimi obowiązkami, rutyna, a także poczucie niekompetencji i bezradności. W ich subiektywnej ocenie pojawiają się problemy z właściwym zaangażowaniem, czy umiejętnością formułowania celów zawodowych, a może i życiowych. Pracownicy z dużym bagażem doświadczeń wykazują tendencję do zmierzania w kierunku pełnoobjawowego wypalenia zawodowego dotyczącego strefy zadaniowej, interpersonalnej i organizacyjnej.

Tabela 25. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy II i III

Grupa II	Grupa III		
	Wyczerpanie emocjonalne (EE)	Depersonalizacja (D)	Poczucie osiągnięć osobistych (PA)
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	1,4	2,1	4,8
Depersonalizacja (D)	6	2,5	9,4
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	6	9,5	2,6

	t	p
Wyczerpanie emocjonalne (EE)	1,086	0,296
Depersonalizacja (D)	3,257	0,002
Poczucie osiągnięć osobistych (PA)	2,992	0,004

Ostatnią analizowaną parę tworzą pracownicy ze średnim stażem oraz ci najbardziej doświadczeni. Pierwsi z nich oceniali poziom własnego zaangażowania w realizowane obowiązki wyżej niż ich starsi koledzy, zaś depersonalizację i stereotypizację określili jako mniej nasiloną. Jednakże, na etapie pomiędzy stażem pracy 13-24 miesięcy a >25 miesięcy widać pewne kontinuum powiększania się stopnia ochrony przed eksploataowaniem już i tak uszczuplonych zasobów emocjonalnych. Jego objawami mogą być rosnący negatywizm oraz spadek umiejętności przystosowawczych, które w konsekwencji przeradzają się bądź to w ucieczkę (unikanie wykonywania zadań lub absencje w pracy), bądź to w konfrontację (agresja, postawa roszczeniowa). Zaburzeniu ulega także umiejętne oscylowanie między empatią w kontaktach z współpracownikami i klientami a ataki złości kierowane w ich stronę. I choć doświadczenie zawodowe powinno chronić pracownika przed skrajnymi odczuciami wobec środowiska pracy, to jednak nie wszyscy pracownicy potrafią wykształcić odpowiednie mechanizmy kontrolujące. Autorzy przytoczonego już artykułu „Is Burnout Static Or Dynamic?” wskazują właśnie na doświadczenie zawodowe jak jeden z kluczowych czynników zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Ich zdaniem najstarsi pracownicy powinni posiadać wystarczająco dużo zasobów (wiedza, umiejętności, kontakty, status w organizacji, przywileje) by radzić sobie z wymaganiami środowiska pracy oraz równoważyć własne oczekiwania, możliwościami aktualnej sytuacji. Nawet jeśli pojawią się syndromy wypalenia zawodowego, to powinny mieć one relatywnie umiarkowaną postać, bez tendencji do rozwijania się. Tymczasem niniejsze opracowanie sugeruje, że to właśnie III grupa cechuje się najwyższymi wynikami wszystkich skal wypalenia, choć nie osiągają one stanu krytycznego na tle rezultatów II grupy. Można więc wysnuć tezę, że po przekroczeniu pewnego punktu krytycznego, starsi pracownicy albo zaczynają uczyć się metod radzenia sobie z długotrwałymi stresorami, albo też opuszczają organizację w poszukiwaniu bardziej dogodnego miejsca pracy. W obu tych przypadkach czynnikiem inicjującym zmianę jest przekroczenie indywidualnego poziomu tolerancji i akceptacji na stresory płynące ze środowiska zawodowego.

4.6. Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzona analiza statystyczna miała na celu zbadanie różnic, podobieństw i zależności występujących między wybranymi determinantami wypalenia zawodowego a jego skalami, z

uwzględnieniem podziału populacji pracowników korporacyjnych w wielu 20-35 lat na zatrudnionych w Capita (Polska) oraz State Street. Obserwacje i wnioski z powyższej analizy przedstawiają następujące stwierdzenia.

1. Pracowników analizowanych korporacji międzynarodowych cechuje relatywnie niski poziom wypalenia zawodowego z tendencją do przechodzenia w kierunku średniego. Jego dominującym elementem jest wyczerpanie emocjonalne.
2. Pracownicy Capita (Polska) częściej od ich kolegów ze State Street określali swój stan jako bliski wyczerpania emocjonalnego. Odczuwalny dyskomfort psychiczny i fizyczny ma w ich przypadku postać trwałego zmęczenia, frustracji, negatywizmu, labilności emocjonalnej, niechęci towarzyszącej rozpoczęciu kolejnego dnia pracy czy wyczerpaniu po całodzinnej pracy z ludźmi.
3. Płeć nie jest czynnikiem predysponującym rozwój syndromu wypalenia zawodowego. W badanej próbie nie zaobserwowano istotnych różnic statystycznych pomiędzy średnimi wynikami mężczyzn a kobiet. Jednakże odnotowano, że kobiety i mężczyźni pracujący w Capita (Polska) określili się jako zdecydowanie bardziej wyczerpani emocjonalnie niż ich koledzy z State Street (w przypadku mężczyzn różnica ta była niemal dwukrotna, zaś w przypadku kobiet miała nieco łagodniejszą postać).
4. Wiek pracowników ma wpływ na wszystkie trzy mierzone kwestionariuszem skale, szczególnie w kontekście rezultatów uzyskiwanych przez pracowników Capita (Polska). Dla lepszej penetracji zagadnienia, podzielono badaną populację na trzy grupy, w których zaobserwowano następujące prawidłowości:
 - a) Grupa I (20-25 lat): pracownicy Capita (Polska) odpowiedzieli w sposób mniej jednorodny niż ich koledzy z State Street. Tę grupę wiekową cechuje nasilenie objawów wypalenia w obszarze wyczerpania emocjonalnego (Capita Polska), oraz podwyższone wyniki w skali depersonalizacji (State Street);
 - b) Grupa II (26-30 lat): średnie wyniki pracowników Capita (Polska) są wyższe niż ich kolegów ze State Street, przy czym ogólny wynik dla całej grupy był wyższy w porównaniu z rezultatami grupy I. Oznacza to tendencję rozwojową syndromu (nasilenie się wraz z wiekiem);

- c) Grupa III (31-35 lat): najstarsi pracownicy firmy osiągają najwyższe wyniki we wszystkich skalach syndromu, co sugeruje, że zmierzają oni w kierunku pełnoobjawowego wypalenia zawodowego, lub też ją są wypaleni. Podobnie jak w Grupie II, średnie wyniki zatrudnionych w Capita (Polska) są podwyższone w porównaniu do pracowników State Street. Skalą różnicującą pracowników w tej grupie jest obniżony poziom osiągnięć osobistych, który pełni tu rolę predyktora syndromu wypalenia.
5. Staż pracy – podobnie jak wiek – ma wpływ na poziom deklarowanego wypalenia zawodowego. Dla lepszej penetracji zagadnienia, podzielono badaną populację na trzy grupy, w których zaobserwowano następujące prawidłowości:
- a) Grupa I: < 12 miesięcy stażu: biorąc pod uwagę podział na firmy, jak również rozpatrując analizowany problem w ujęciu globalnym należy stwierdzić, że pracownicy Grupy I charakteryzują się jednorodnym rozkładem stopni wypalenia zawodowego. Zatrudnieni w Capita (Polska) wykazują większą podatność na „wypalanie się” w obszarze wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, natomiast pracownicy State Street cierpią z powodu spadku zaangażowania osobistego. Ogólnie rzecz ujmując, adepci najczęściej wskazywali na wyczerpanie emocjonalne jako właściwy etap wypalenia towarzyszący im we wczesnym stadium kariery zawodowej.
- b) Grupa II: 13 – 24 miesięcy stażu: wyniki dla całej populacji różnicuje przede wszystkim skala wyczerpania emocjonalnego, która zwyżkuje w przypadku pracowników Capita (Polska). Po dokonaniu podziału na firmy, analiza wykazuje istotność różnic we wszystkich elementach składowych wypalenia zawodowego. W ujęciu globalnym, reprezentacji Grupy II wydają się być podatni na przechodzenie z etapu wyczerpania emocjonalnego do depersonalizacji, choć wciąż ich poziom zasobów energetycznych i chęci do pracy plasuje się na relatywnie umiarkowanym poziomie.
- c) Grupa III: >25 miesięcy stażu: przedstawione dane potwierdzają jednorodność Grupy III pod względem samooceny wypalenia zawodowego. Najbardziej doświadczeni pracownicy – szczególnie zatrudnieni w Capita (Polska) – uzyskali najwyższe średnie rezultaty w skali wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji, a także najniższe w skali poczucia osiągnięć osobistych. Tym

samym potwierdzono hipotezę o rozwoju syndromu wypalania wraz z
zdobywanym doświadczeniem zawodowym.

Zakończenie

W ostatnich dziesięcioleciach niepokojąco wzrosły wymagania stawiane jednostkom przez otaczający je świat. Międzynarodowe koncerny i korporacje, które stały się znakiem współczesnych czasów, coraz wyraźniej oczekują od swoich pracowników poświęcenia własnej równowagi psychicznej i rodzinnego szczęścia na rzecz pełnej dyspozycyjności, efektywności czy odpowiedzialności za ponadprzeciętnie zwiększający się zakres obowiązków. Złożoność problemów oraz ludzka niemożność wywierania wpływu na wszystkie sytuacje i procesy, zmuszają pracowników do pokornego i umiejętnego znoszenia rosnącej przepaści między wyidealizowaną wizją rzeczywistości a stanem faktycznym. U części aktywnych zawodowo ludzi – również tych najsilniejszych psychicznie i fizycznie – egzystowanie w tak wrogim i eksploatującym posiadane zasoby środowisku wiąże się z powstaniem syndromu wypalenia zawodowego jako znaku krańcowej bezradności wobec własnej słabości i siły bodźców zewnętrznych.

Wydawać by się mogło, że w czasach „trudnego” rynku pracy, zjawisko wypalenia zawodowego nie ma prawa się rozwinąć. Ci, którzy za wszelką cenę starają się osiągnąć szczyt swoich możliwości, wręcz boją się zauważyć kielkujące symptomy „wypalania się”. Jednakże zrekonstruowany w niniejszej pracy obraz analizowanego zjawiska wyraźnie pokazuje, że może ono dotknąć każdego. Jego źródeł należy doszukiwać się w czynnikach zależnych i niezależnych od jednostki, które zakłócają prawidłowe działanie na płaszczyźnie indywidualnej, interpersonalnej i organizacyjnej. Począwszy od prac Freudenberga i Aronsona, poprzez stanowiska Chernissa, Golembiowskiego i Leitera, a skończywszy na badaniach Sęk i Maslach, syndrom wypalenia pojawia się jako produkt niekorzystnych interakcji między elementami leżącymi zarówno po stronie człowieka zaangażowanego w pracę, jak również po stronie samego środowiska zawodowego. W przypadku konstrukcji psychologicznej jednostki, zjawisko będzie związane przede wszystkim z erozją idealistycznego wizerunku świata oraz z ambiwalentnymi postawami: do poczucia wszechmocy; silnej motywacji i zaangażowania; zbyt wygórowanych oczekiwań osobistych czy niewłaściwej oceny posiadanych zasobów, po niską wiarę we własne sukcesy, poczucie niemocy i niekompetencji. Z kolei po stronie organizacji – jej źle funkcjonujących mechanizmów kontroli, nagradzania, sprawiedliwości, komunikacji czy zapobiegania nadmiernemu obciążeniu pracą – można dopatrywać się nieodpowiedniego dopasowania do potrzeb pracowników. Niezależnie od natury i pochodzenia czynników sprawczych, sama

logika „wypalania się” opiera się o podobny scenariusz i powoduje poważne skutki dla zdrowia jednostki, kondycji przedsiębiorstwa oraz stanu całej gospodarki. Tak jak powolny i początkowo niezauważalny jest przebieg całego procesu, tak i czasochłonna oraz skomplikowana jest również faza terapii. Dlatego też na każdym etapie kariery zawodowej konieczne jest angażowanie wszystkich dostępnych środków służących zachowaniu własnych zasobów emocjonalnych. Należy bowiem pamiętać, że podchodzenie do siebie z należytą uwagą, świadomość własnych potrzeb i ograniczeń oraz konsekwencja w dopasowywaniu otoczenia do siebie, nie odwrotnie, jest najlepszą profilaktyką zespołu wypalenia.

Mając na uwadze powszechność i coraz większą siłę problemu, autor niniejszego opracowania podjął próbę odniesienia przedstawionych w rozdziałach I i II konceptów teoretycznych do wyselekcjonowanej populacji młodych pracowników dwóch krakowskich korporacji: Capita (Polska) oraz State Street. Upřednio zbadano jednak kontekst funkcjonowania obu organizacji na rynkach docelowych, uwzględniając ich historię powstania, specyfikę struktury organizacyjnej, stosowane strategie oferowania usług, a także deklarowane wartości i kultury organizacyjne. Analiza tych elementów pozwoliła ustalić, że natura przedsiębiorstw outsourcingowych sprzyja występowaniu zespołu wypalenia. Poprzez implementowane metody zarządzania zasobami ludzkimi oraz właściwą korporacjom organizację środowiska pracy, w którym obecne są presja czasowa i wynikowa, zaś za normę uznaje się stawianie zatrudnionym wymogów pełnej dyspozycyjności i stałego zwiększania efektywności osobistej, Capita (Polska) oraz State Street nie zapobiegły rozwojowi syndromu wypalenia zawodowego u części swoich pracowników. Dalszych dowodów na poparcie tej tezy dostarczyłyby analizy zawarte w ostatnim, IV rozdziale. Przy użyciu jednego z najpopularniejszych narzędzi do badania omawianego zjawiska – Maslach Burnout Inventory -General Survey – poddano weryfikacji kilka hipotez:

- H1.** Zakłada się że, pracownicy korporacyjni, którzy w swojej pracy zajmują się spełnianiem określonych surowymi normami jakościowo-ilościowymi wymogów klientów lub rozwiązaniem zgłaszanych przez nich zażaleń, są podatni na syndrom wypalenia zawodowego. Badany problem będzie dotyczył przede wszystkim pracowników call center;
- H2.** Zakłada się, że dominującym elementem wypalenia zawodowego wśród pracowników korporacyjnych jest emocjonalne wyczerpanie;

- H3.** Zakłada się, że płeć oraz wykształcenie nie będą miały istotnego znaczenia w rozwoju syndromu wypalenia zawodowego.
- H4.** Zakłada się, że pracownicy starsi wiekiem są bardziej narażeni na występowanie syndromu wypalenia zawodowego niż ich młodszy współpracownicy;
- H5.** Zakłada się, że pracownicy z relatywnie małym stażem pracy są bardziej narażeni na występowanie syndromu wypalenia zawodowego niż ich doświadczeni współpracownicy, którym udało się wykształcić odpowiednie mechanizmy adaptacyjne w procesie socjalizacji ze środowiskiem pracy.

Wszystkie z założeń wstępnych – oprócz hipotezy 5 – udało się potwierdzić w badanej populacji. Ustalono, że grupa młodych pracowników korporacyjnych w wieku 20-35 lat jest dotknięta średnim poziomem wypalenia zawodowego i bez właściwych środków zaradczych, może zmierzać w kierunku dalszego rozwoju objawów. Na tle innych populacji opisywanych w alternatywnych badaniach, takich jak lekarze, policjanci czy menadżerowie, zatrudnieni w międzynarodowych korporacjach wydają się być relatywnie słabo wypaleni. Należy jednak pamiętać, że omawiany syndrom jest groźny w każdym stadium, nie tylko dla jednostki, lecz także dla najbliższego otoczenia, pracodawców oraz kondycji całej gospodarki. Tym samym troska o przyjazne środowisko pracy powinna stać się obszarem zainteresowania wszystkich podmiotów objętych ryzykiem wystąpienia zjawiska wypalenia.

Na sam koniec warto nawiązać do przykładu mieszkańców krajów skandynawskich, którzy dzięki zrównoważonemu podejściu do kwestii pracy i życia osobistego, plasują się w światowej czołówce najszczęśliwszych narodów świata. Wyniki wskaźników mierzących zadowolenie z życia, poziom szczęścia czy stopień rozwoju społeczno-gospodarczego, takie jak Human Development Index, Happy Planet Index czy OECD Better Life potwierdzają słuszność filozofii dbania o higienę życia psychicznego oraz jednoczesną troskę o jakość warunków pracy. Być może upowszechnienie tej strategii jest najprostszym przepisem na udane i wolne od wypalenia życie zawodowe.

Spis literatury

Publikacje zwarte i artykuły

1. Ahola K., Honkonen T., Virtanses M., Aromka A., Lonnqvist J., Burnout in Relation to Age in the Adult Working Population, "Job Occupational Health" 2008, nr 50, ss. 362-365.
2. Anczerska M., Świtaj P., Roszczyńska J., Wypalenie zawodowe, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, ss. 67-77
3. Ashforth B. E., Lee R. T., Burnout as a Process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum, „Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6, ss. 703-708.
4. Bartkowiak G., Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
5. Cherniss C., Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study, “Journal of Organizational Behavior” 2002, nr 1, ss. 1-11.
6. Cordes C. L., Dougherty T. W., Blum M., Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models, „Journal of Organizational Behavior” 2007, nr 6, ss. 685-701.
7. DeMarco T., Luz. Jak uniknąć wypalenia się, zapracowania i mitu absolutnej, Wydawnictwa Naukowo Techniczne, Warszawa 2005.
8. Dunford B. B., Shipp A. J., Boss R. W., Angermeier I., Is Burnout Static Or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories, „Journal of Applied Psychology” 2012, nr 3, ss. 637-650.
9. Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, pr. zbior. pod red. Janowskiej Z., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
10. Fengler. J, Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
11. Goutas L. J., Burnout, „The Journal of the European Medical Writers Association” 2008, nr 3, ss.135-138.
12. Hartley M., Stres w pracy, Jedność, Kielce 2005
13. Jabłkowska K., Borkowska A., Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menadżerów, „Medycyna Pracy” 2005, nr 6, ss. 439-444.

14. Kuczyńska A., Stress and burnout, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
15. Manthey K., Stan wyczerpania, „Personel i Zarządzanie 2008, nr 11, ss.38-40.
16. Maslach Ch., Leiter M. P., Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
17. Maslach Ch., Leiter M. P., Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
18. Maslach Ch., New Directions in Research and Intervention, „Current Directions in Psychological Science” 2013, nr 5, ss. 189-192.
19. Matusz M., Problem wypalenia zawodowego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5, ss. 45-53.
20. Max L. S., Schuh H., Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
21. Ogińska-Bulik N., Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie, Delfin, Warszawa 2006.
22. Rubin J., Wypalenie zawodowe. Kontekst organizacyjny, Value Creation, Warszawa 2012.
23. Sandrin L., Jak się nie wypalić pomagając innym, Jedność, Kielce 2007.
24. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: Multi-sample Study, „Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 3, ss. 293-315.
25. Schaufeli W. B., Enzmann D., The burnout companion to study and practice – critical analysis, Taylor & Francis; Londyn 1998.
26. Schaufeli W. B., Leiter M. P., Maslach Ch., Burnout: 35 years of research and practice, „Career Development International” 2009, nr 3, ss. 204-220.
27. Schroder J. P., Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia: jak dokonać trwałej przemiany, BC Edukacja, Warszawa 2008.
28. Sęk H., Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, ss. 93-98.
29. Sekułowicz M., Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną. Przyczyny, symptomy, zapobieganie, przezwyciężanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.

30. Selected medical problems of the 21st century man, pr. zbior. pod red. Juszczyk M., Wysokiński M., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2012.
31. Siemiński M., Nitka-Siemińska A., Nyka W. M., Zespół wypalenia, „Via Medica”, 2007 nr 1, s. 45-49.
32. Simpson D., Istota i konsekwencje ekonomiczne wypalenia zawodowego, „Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej” 2013, nr 32, ss. 187-201.
33. Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać, leczyć, pr. zbior. pod red. Steciwko A., Mastalerz-Migas A., 2012, Elsevier Urban & Partner, Wrocław 2012.
34. Szostak J., Charakterystyka wypalenia zawodowego menadżerów, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, ss. 62-69.
35. Toppinen-Tanner S., Kalimo R., Mutanen P., The Process of Burnout in White-Collar and Blue-Collar Jobs; Eight-Year Prospective Study of Exhaustion, „Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 5, ss. 555-570.
36. Użycki D., Zakrzewska K., Cena zawodowego sukcesu: wypalenie zawodowe menadżerów, „Harvard Business Review Polska 2008, nr 9, ss. 20-22.
37. Wielgus A., Tomaszewski J., Wypalenie zawodowe, Wydawnictwo M, Gdańsk 2013.
38. Wright T. A., Bonnet D. G., The Contribution of Burnout to Work Performance, „Journal of Organizational Behavior” 1997, nr 5, ss 491-499.
39. Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, pr. zbior. pod red. Sęk H., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
40. Wypalenie zawodowe: psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania, pr. zbior. pod red. Sęk H., Zakład Wydawniczy K. Domke, Poznań 1996.

Strony internetowe

41. 7 ways to burnout before 30, <http://blog.brazencareerist.com/2012/06/18/7-ways-to-burn-out-before-30/> (data odczytu 1/07/2014).
42. ‘Bucket’ List: G-20Panel Names Top Global Banks, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203804204577017781584650666?mg=reno64->

- [wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052970203804204577017781584650666.html](http://www.wsj.com/article/SB10001424052970203804204577017781584650666.html), (data odczytu 15/05/2014).
43. Brytyjska Capita wchodzi na polski rynek,
<http://wiadomosci.onet.pl/krakow/brytyjska-capita-wchodzi-na-polski-rynek/rt2n9>
(data odczytu 20/05/2014).
44. Capita deals with £3.3 bln of government spending as more work is outsourced,
45. Capita deals with £3.3bn of government spending as more work is outsourced,
<http://www.theguardian.com/politics/2010/nov/19/capita-outsourcing-government-spending-money>, (data odczytu 20/05/2012).
46. Capita Group PLC History, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/capita-group-plc-history/> (data odczytu 20/05/2014).
47. Capita opens in Kraków, <http://www.aspire.org.pl/news/capita-opens-in-krakow/>,
(data odczytu 20/05/2012).
48. Capita: the story of where the UK public sector outsourcing began,
<http://www.computerweekly.com/feature/Capita-the-story-of-where-UK-public-sector-outsourcing-began> (data odczytu 20/05/2014).
49. Corporate Responsibility 2014 Overview,
http://statestreet.com/wps/wcm/connect/7d37c780444da5618e22ef27a2dfc506/14-21247_CR_Overview_FIN.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=7d37c780444da5618e22ef27a2dfc506 (data odczytu 25/05/2014).
50. Czy grozi ci wypalenie zawodowe, <http://www.zdrowemiasto.pl/i/16/rozmaitosci/czy-grozi-ci-wypalenie-zawodowe,159.html#.U9wQNEBroXs>, (data odczytu 25/04/2014).
51. Generation Y Career Burnout: Too Much, Too Soon?,
<https://alumni.asu.edu/news/blog/generation-y-career-burnout-too-much-too-soon>
(data odczytu 1/07/2014).
52. History of checks U-turns, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/2237173.stm
(data odczytu 1/06/2014).
53. ILC contract invited fraud, <http://www.computerweekly.com/news/2240045504/ILA-contract-invited-fraud> (data odczytu 20/05/2014).
54. Jak feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego,
<http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/779-jak-feniks-z-popiolow-czyli-syndrom-wypalenia-zawodowego.html> (data odczytu 1/05/2014).
55. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, Istotna kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym,

- http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (data odczytu 20/05/2014).
56. Młodzi, zdolni, wypaleni - jak ustrzec się efektu "Burn Out",
http://www.skandia.pl/oferta/40plus/artykuly/mlodz_zdolni_wypaleni.html (data odczytu 1/07/2014)
57. Nowy State Street Bank, <http://pulsbiznesu.pb.pl/3425832,35397,nowy-state-street-bank> (data odczytu 15/05/2014).
58. Około 1 tys. Osób zatrudni State Street Corporation,
<http://www.pb.pl/1251330,24027,okolo-1-tys.-osob-zatrudni-state-street-corporation> (data odczytu 15/05/2014).
59. Polskie firmy a wartości korporacyjne, <http://www.egospodarka.pl/91266,Polskie-firmy-a-wartosci-korporacyjne,1,39,1.html> (data odczytu 25/05/2014).
60. S. Tucholska, Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym,
https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kul.pl%2Ffiles%2F37%2Fwww%2FWypalenie_materialy.doc&ei=4MFvU6ukMsiv7Qa69IC4CQ&usq=AFQjCNHLnPhVOZdxhrqXgqzd2EkioNDKow (data odczytu 1/05/2014).
61. Schools scandal hits Capita, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2239095.stm> (data odczytu 20/05/2012).
62. State Street Bank najlepszy wśród centrów usług wspólnych w Polsce,
<http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artykul/state-street-bank-najlepszy-wsrod-centrow-uslug-wspolnych-w-polsce> (data odczytu 1/06/2014).
63. State Street Corp. Annual Report 2013,
<http://www.annualreports.com/Company/4898>, (data odczytu 15/05/2014).
64. State Street Corporation History, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/state-street-corporation-history/>, (data odczytu 15/05/2014).
65. State Street unit at top of hedge fund administrator ranking,
<http://www.pionline.com/article/20140310/ONLINE/140319986/state-street-unit-at-top-of-hedge-fund-administrator-ranking#>, (data odczytu 15/05/2014).
66. Strona internetowa Capita Group PLC, <http://www.capita.co.uk/> (data odczytu 15/05/2014)
67. Strona internetowa State Street Bank GmbH, Oddział w Polsce,
<http://www.statestreet.com/pl/po/index.html> (data odczytu 1/06/2014).

68. Strona internetowa State Street Corporation, <http://www.statestreet.com/> (data odczytu 15/05/2014)
69. Wypaleni na starcie, <http://natemat.pl/43151,wypaleni-na-starcie-mam-27-lat-uwielbialam-swoja-prace-a-teraz-ide-do-niej-ze-lzami-w-oczach> (data odczytu 1/07/2014).
70. Wypalenie zawodowe coraz powszechniejsze wśród Polaków, http://www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy_biznesmeni/firma-idealna/wypalenie-zawodowe-coraz-powszechniejsze-wsrod-polakow,3286982/s/1 (data odczytu 1/05/2014).
71. Young Professional Burnout, <http://institute.uschamber.com/young-professional-burnout/> (data odczytu 1/07/2014).
72. Z której strony grozi ci wypalenie zawodowe, młody pracowniku,
73. Z której strony grozi ci wypalenie zawodowe, młody pracowniku, <http://ludzieglodniwiedzy.blogspot.com/2012/03/z-ktorej-strony-grozi-ci-wypalenie.html> (data odczytu 1/07/2014).
74. Zanim zostaną zgliszczą, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/220743,1,wypalenie-zawodowe-czyli-co.read> (data odczytu 1/07/2014).
75. Zańska- Kozłowska K., Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy, <http://www.sbc.org.pl/Content/80839/Zarz%C4%85dzanie1.2013%20Zna%C5%84ska.pdf> (data odczytu 10/06/2014)
76. Zbiegień-Maciąg L., Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
77. Zmiany w projekcie Capita (Polska) sp z o. o., <http://www.mg.gov.pl/node/19721> (data odczytu 20/05/2014).

Wyraz tabel

Tabela 1. Etapy wypalenia zawodowego wg Maslach.....	22
Tabela 2. Trzy płaszczyzny wypalenia zawodowego	31
Tabela 3. Trzy kategorie objawów wypalenia zawodowego	43
Tabela 4. Osiem etapów wypalenia zawodowego wg Gołębiowskiego	47
Tabela 5. Pięć etapów wypalenia zawodowego wg Chodkiewicza	47
Tabela 6. Wyniki finansowe Capita Group PLC na przestrzeni lat	60
Tabela 7. Obszary działalności Capita Group PLC.....	65
Tabela 8. Zbiór wartości deklarowanych przez State Street Corporation.....	78
Tabela 9. Poziomy referencyjne wymiarów wypalenia	81
Tabela 10. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników korporacyjnych. N=99.....	85
Tabela 11. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników firm Capita (Polska) oraz State Street.....	87
Tabela 12. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet w badanej populacji	88
Tabela 13. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet zatrudnionych w firmach Capita (Polska) oraz State Street	89
Tabela 14. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników korporacyjnych $p < ,05$	92
Tabela 15. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników Capita (Polska) $p < ,05$	93
Tabela 16. Wzajemny związek wieku oraz skal wypalenia zawodowego w badanej populacji pracowników State Street $p < ,05$	93
Tabela 17. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 20 – 25.....	94
Tabela 18. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 26 – 30.....	95
Tabela 19. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 31 – 35.....	97
Tabela 20. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy I.	99
Tabela 21. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy II.....	99
Tabela 22. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Grupy III	100
Tabela 23. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy I i II	101

Tabela 24. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy I i III 102

Tabela 25. Różnice średnich wartości skal składowych dla pracowników grupy II i III 103

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Egzystencjalny model wypalenia Pines	12
Rysunek 2. Model wypalenia zawodowego wg Chernissa	16
Rysunek 3. Fazowy model sekwencyjny wg Gołębiowskiego	17
Rysunek 4. Trójwymiarowy model wypalenia Maslach	21
Rysunek 5. Wypalenie zawodowe a zaangażowanie jednostki w pełnienie funkcji zawodowych.....	24
Rysunek 6. Poznawczo-kompetencyjny model wypalenia zawodowego wg Sęk	26
Rysunek 7. Determinanty zespołu wypalenia zawodowego	38
Rysunek 8. Logo oraz siedziba Capita Group PLC	57
Rysunek 9. Logo oraz pierwsza siedziba State Street Corporation.....	62
Rysunek 10. Siedziba Capita (Polska)	68
Rysunek 11. State Street Bank GmbH Oddział w Polsce	71
Rysunek 12. Poziomy kultury organizacyjnej wg Scheina	72
Rysunek 13. Zbiór wartości deklarowanych przez Capita Group PLC	76
Rysunek 14. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników korporacyjnych. N=99.....	85
Rysunek 15. Ocena wypalenia zawodowego wśród młodych pracowników firm Capita (Polska) oraz State Street	87
Rysunek 16. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet w badanej populacji	88
Rysunek 17. Różnice średnich wyników mężczyzn i kobiet zatrudnionych w firmach Capita (Polska) oraz State Street	89
Rysunek 18. Procentowy udział osób z rozważaną cechą „wiek” w badanej populacji z podziałem na trzy grupy wiekowe	94
Rysunek 19. 4.6. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 20 – 25	95

Rysunek 20. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 26 – 30..... 96

Rysunek 21. Samoocena wypalenia zawodowego wśród pracowników Capita (Polska) oraz State Street w grupie wiekowej 31 – 35..... 97

Załączniki

ANKIETA DOTYCZĄCA WYPALENIA ZAWODOWEGO

Drodzy Respondenci! Uprzejmie proszę o wypełnienie niniejszego formularza ankiety, mającej na celu poznanie opinii na temat Waszych odczuć, które mogą się pojawić w kontekście wykonywanej przez Was pracy zawodowej. Ankieta składa się z 22 pytań zamkniętych prezentowanych w formie zdań twierdzących.

Proszę o zaznaczenie właściwego stwierdzenia znakiem **X** na 7-punktowej skali (od 0 do 6), korzystając z poniższego klucza:

0 = nigdy, 1 = kilka razy w roku, 2 = raz w miesiącu, 3 = kilka razy w miesiącu, 4 = raz w tygodniu, 5 = kilka razy w tygodniu, 6 = codziennie.

Wyniki badań będą przedmiotem analizy podjętego tematu pracy magisterskiej.

Dziękuję za pełne i szczerze odpowiedzi

		0	1	2	3	4	5	6
1	Przez moją pracę czuję się emocjonalnie wyczerpany							
2	Na koniec dnia pracy czuję się zużyty							
3	Wstając rano, czuję się już zmęczony, kiedy widzę przed sobą nowy dzień pracy							
4	Bardzo mnie wyczerpuje całodzienna praca z ludźmi							
5	Przez moją pracę czuję się wypalony							
6	Przez moją pracę czuję się sfrustrowany							
7	Mam wrażenie, że zbyt ciężko pracuję							
8	Za bardzo mnie stresuje praca w bezpośrednim kontakcie z							

	ludźmi								
9	Mam wrażenie, że osiągnąłem granicę mojej mądrości								
10	Mam wrażenie, że traktuję niektórych klientów, jakby byli przedmiotami								
11	Stałem się obojętny wobec ludzi, odkąd wykonuję tę pracę								
12	Obawiam się, że moja praca czyni mnie mniej współczującym								
13	W rzeczywistości nie interesuje mnie, co się stanie z niektórymi klientami								
14	Mam wrażenie, że niektórzy klienci i ich krewni sądzą, iż to ja ponoszę odpowiedzialność za ich problemy								
15	Łatwo mogę zrozumieć, co moi klienci myślą na określone tematy								
16	Udaje mi się skutecznie rozwiązywać problemy moich klientów								
17	Mam wrażenie, że poprzez moja pracę pozytywnie wpływam na życie								
18	Czuję w sobie duże pokłady energii								
19	Z łatwością przychodzi mi wytworzenie luźnej atmosfery								
20	Czuję się ożywiony, kiedy ściśle współpracuję z moimi klientami								
21	W mojej pracy osiągnąłem wiele znaczących celów								
22	W mojej pracy traktuję problemy emocjonalne bardzo spokojnie								

Metryczka

Płeć.....

Wiek.....

Wykształcenie.....

Staż pracy w obecnej firmie (w mies.).....