



Złożenie pracy online:
2019-08-22 19:49:34
Kod pracy:
8501/37435/CloudA

Urszula Kogut
(nr albumu: 23574)

Praca magisterska

Wypalenie zawodowe pracowników organizacji w świetle badań własnych na przykładzie przedsiębiorstwa X

Professional burnout of organization employees in the light of own research on the example of the enterprise X

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr hab. Dariusz Reško

Serdeczne podziękowania dla dr hab. Dariusza Reško za poświęcony czas, okazaną życzliwość i pomoc, a także za wyrozumiałość oraz udzielanie cennych rad, niezwykle przydatnych w trakcie pisania niniejszej pracy.



Streszczenie

Przedmiotem badań była analiza stopnia wypalenia zawodowego pracowników korporacji oraz identyfikacja zasadniczych determinantów tegoż zjawiska. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu metody sondażu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz powszechnego narzędzia zwanego Kwestionariuszem MBI służącego zbadaniu poziomu wypalenia zawodowego. Zebrane dane przyczyniły się nie tylko samym zainteresowanym ale też całej organizacji. W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, iż obydwie narzędzia świadomie użyte przez pracowników do tak zwanego samobadania oraz przez pracodawców są źródłem nieocenionej wiedzy mogącej w znacznym stopniu przyczynić się do zapobiegania zjawisku wypalenia. Badania te również są dowodem na to, iż osoby zmagające się z wypaleniem zawodowym w miejscu pracy mogą zapobiegać dalszym jego skutkom poprzez identyfikację jego źródeł. Ponadto, celem badań było ukazanie, iż powszechnie panujące myślenie, że to firmy wraz z osobami zarządzającymi są odpowiedzialne za zaistnienie tego zjawiska jest nieprawdziwe. Przegląd literatury połączony z analizą danych ukazały rzuciły nowe światło na tematykę wypalenia poruszając zagadnienia związane między innymi z cechami osobowościowymi oraz czynnikami środowiskowymi czy też kulturowymi, często pomijanymi przez osoby zainteresowane.

Słowa kluczowe

wypalenie zawodowe, metoda sondażu, kwestionariusz MBI, determinanty wypalenia zawodowego, motywacja, stres chroniczny, potrzeby, jakość życia



Abstract

The subject of the study was the analysis of the degree of professional burnout of corporate employees and identification of the main determinants of this phenomenon. The study was conducted by the use of a survey method using a questionnaire and a common tool called the MBI Questionnaire prepared to examine the level of occupational burnout. The collected data contributed not only to the stakeholders themselves but also to the entire organization. As a result of the analysis, it was found that both tools consciously used by employees for so-called self-testing and by employers are a source of invaluable knowledge that can significantly contribute to preventing burnout. These studies also proved that people struggling with occupational burnout can prevent its further effects by identifying its sources. In addition, the purpose of the research was to show that the common thinking that companies along with managers are responsible for this phenomenon is not true. A review of the literature combined with data analysis showed a new light on the subject of burnout by raising issues related to, among others, personality traits and environmental or cultural factors, often overlooked by those interested.

Keywords

professional burnout, survey, MBI Questionnaire, determinants of job burnout, motivation, chronic stress, needs, quality of life



Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Jakość życia. Rola oraz znaczenie pracy w życiu człowieka. Motywacja jako główny czynnik determinujący efektywność pracy	5
1.1 Jakość życia człowieka	6
1.1.1 Interdyscyplinarny wymiar badań nad jakością życia	6
1.1.2 Jakość życia człowieka w podziale na sfery	6
1.2 Zaspokajanie potrzeb jako bodziec do pracy	9
1.2.1 Piramida potrzeb Abrahama Masłowa	9
1.2.2 Teoria ERG	11
1.3 Motywacja jako klucz do sukcesu i zadowolenia z pracy	13
1.3.1 Motywacja i motyw– charakterystyka pojęć	13
1.3.2 Rodzaje motywacji	15
1.3.3 Wybrane teorie motywacji. Rodzaje motywatorów	18
1.3.3.1 Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga	19
1.3.3.2 Teoria X i Y wg D. McGregora	20
1.3.3.3 Teoria trychotomii potrzeb McClellanda	21
1.3.3.4 Rodzaje motywatorów	22
1.3.4 Skuteczne motywowanie pracowników	23
Rozdział 2. Stres zawodowy jako dominująca przyczyna wypalenia zawodowego	28
2.1 Stres – charakterystyka zjawiska	28
2.2 Źródła stresu	32
2.3 Symptomy stresu zawodowego oraz jego konsekwencje dla pracownika	40
2.4 Strategie radzenia sobie ze stresem	46
Rozdział 3. Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu pracownika w miejscu pracy	49
3.1. Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska	49
3.2 Trójwymiarowa teoria wypalenia zawodowego Christiny Maslach	55
3.3 Objawy wypalenia zawodowego	59
3.4 Osoby potencjalnie narażone na wypalenie zawodowe	62
3.4.1 Problemy z postrzeganiem siebie	62
3.4.2 Problemy w relacjach z innymi ludźmi	64



3.5 Profilaktyka zapobiegania wypaleniu zawodowego.....	66
Rozdział 4. Metodologia badań własnych	71
4.1 Przedmiot badań	71
4.2 Cel pracy i hipotezy badawcze	76
4.3 Metody badawcze	77
Rozdział 5. Analiza i interpretacja wyników badań własnych.....	82
5.1 Charakterystyka grupy docelowej biorącej udział w badaniach	82
5.2 Ocena jakości życia respondentów na podstawie analizy spostrzeżeń dotyczących hierarchii potrzeb oraz sfer życia.....	87
5.3 Motywacja jako istotny czynnik budujący satysfakcję z pracy.....	91
5.4 Stres jako nieodłączny element w życiu zawodowym	96
5.5 Stopień zjawiska wypalenia zawodowego pracowników korporacji w badanej firmie	101
5.5.1 Korelacja stopnia wypalenia zawodowego i zmiennych wykorzystanych w badaniach	102
5.5.2 Motywacja do pracy a stopień wypalenia zawodowego.....	105
5.5.3 Stres w miejscu pracy a stopień wypalenia zawodowego.....	107
5.5.4 Analiza podskali wypalenia zawodowego	108
Wnioski końcowe.....	110
Spis literatury	113
Spis rysunków, tabel oraz diagramów.....	119



Wstęp

Zjawisko wypalenia zawodowego jest stosunkowo nowym zagadnieniem chociaż interesowano się nim nieco w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Badania podjęte na szeroką skalę rozpoczęto nieco ponad 35 lat temu dzięki ogromnemu wkładowi Christiny Maslach. Dotychczas jednak koncentrowano się w głównej mierze na wybranych zawodach usług społecznych. Efektem czego dostępna wiedza z tego zakresu nie stanowiła pomocy dla wielu pracowników innych grup zawodowych. Sytuacja na rynku pracy zarówno w kraju jak i za granicą ukazuje ciągły wzrost osób borykających się z problemem wypalenia w miejscu pracy. Z tego też względu autor tegoż opracowania podjął próbę analizy zjawiska na grupie zawodowej tak odmiennej od pierwotnej a jednocześnie niezwykle narażonej na objawy syndromu wypalenia zawodowego.

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja poziomu wypalenia zawodowego wśród pracowników umysłowych na przykładzie firmy X. Z uwagi na dobro oraz reputację firmy Zarząd nie wyraził zgody na ujawnienie nazwy. Ponadto, autor położył nacisk nie tylko na sam fenomen zjawiska jak również na kluczowe czynniki występujące w miejscu pracy takie jak: potrzeby, stres organizacyjny oraz motywacja. Dogłębna analiza tychże czynników jest niezwykle cennym źródłem informacji pomocnych w identyfikacji, walce z wypaleniem zawodowym oraz profilaktyce przeciwdziałania wypaleniu.

Do osiągnięcia celu posłużono się literaturą fachową z zakresu psychologii oraz pedagogiki z równoczesnym użyciem pozycji znajdujących się w repozytoriach wybranych Uczelni Wyższych oraz wnioskowaniem dedukcyjnym jak i indukcyjnym. Do przeprowadzenia badań użyto metody sondażu wykorzystując kwestionariusz ankiety oraz Kwestionariusz MBI jako narzędzia badawcze.

Początkowe rozdziały składają się na ogólny zarys problematyki wypalenia zawodowego. W pierwszym rozdziale przedstawiono tematykę związaną z wyznawanymi wartościami człowieka jak i poruszono kwestię motywacji. Drugi rozdział opisuje powszechny problem obecny w miejscu pracy niezależnie od wykonywanego zawodu jakim jest stres. Trzeci rozdział dotyka głównego problemu niniejszej pracy jakim jest rozprzestrzeniające się zjawisko wypalenia zawodowego wśród osób aktywnych zawodowo. Czwarty rozdział poświęcony został charakterystyce problemu badawczego jak i metodologii przeprowadzonych badań. Natomiast, ostatni rozdział obejmuje analizę sytuacji pracowników



korporacji uwzględniając poziom wypalenia zawodowego w firmie. Dokonano również korelacji pomiędzy stopniem wypalenia pracowników a zasadniczych czynników mogących wpływać na sytuację pracowniczą. Z przeprowadzonych badań wyciągnięto istotne wnioski mogące przysłużyć się samym zainteresowanym jak i pracodawcom.



Rozdział 1. Jakość życia. Rola oraz znaczenie pracy w życiu człowieka. Motywacja jako główny czynnik determinujący efektywność pracy

Praca odgrywa w życiu człowieka ogromną rolę. To właśnie w niej ludzie spędzają połowę swojego czasu, nawiązują nowe kontakty oraz rozwijają swoje zainteresowania czy wyznawane przez siebie wartości. Nierzadko praca stanowi sens życia dla wielu osób. Cały proces kształcenia od najmłodszych lat przygotowuje człowieka do podjęcia pierwszej pracy by później wspinać się po szczeblach kariery. Pracę możemy definiować na wiele sposobów, w zależności od punktu odniesienia. Na rzecz niniejszej analizy termin ‘praca’ zdefiniujemy jako proces aktywności umysłowej oraz fizycznej człowieka dążący do przekształcenia środowiska tak aby zwiększać szansę na przeżycie gatunku ludzkiego¹. Bartkowiak (2009) natomiast uznaje pracę za zespół bądź grupę czynników, które zmierzają do zaspokojenia potrzeb człowieka oraz innych (na przykład: społeczeństwo, rodzina, przyjaciele). Czynniki te warunkują również rozwój człowieka i jego osobowość. Tak więc, praca pozwala człowiekowi na zapewnienie odpowiedniego statusu społecznego, optymalnej jakości życia, wzmacnia poczucie własnej wartości. Dlatego tak ważne jest, aby podejmowane przez nas zajęcia współgrały z naszymi kompetencjami i zainteresowaniami. Tylko wtedy możemy uznać pracę jako wartość samą w sobie². O wartości pracy mówił także papież Jan Paweł II. W swojej encyklice zatytułowanej „Laborem exercens”(„O pracy ludzkiej”) z 1981 roku pisał, że „(...) praca wyróżnia go wśród reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazywać pracą – tylko człowiek jest do niej zdolny i tylko człowiek ją wykonuje, wypełniając równocześnie pracą swoje bytowanie na ziemi. (...) praca nosi na sobie szczególne znamię człowieka i człowieczeństwa (...)”³.W tym rozdziale zapoznamy się z pojęciem jakości życia oraz miejscem pracy w życiu człowieka. Omówimy także rolę jednego z zasadniczych aspektów powszechnych w miejscu pracy jakim jest motywacja.

¹Internetowa Encyklopedia PWN, hasło: praca, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/praca;3961600.html> (data odczytu 03.03.2019)

² G. Bartkowiak, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 21.

³ Jan Paweł II, Laborem exercens, „Niedziela, tygodnik katolicki”, <https://www.niedziela.pl/arttykul/2149/Laborem-exercens> (data odczytu 16.05.2019)



1.1 Jakość życia człowieka

1.1.1 Interdyscyplinarny wymiar badań nad jakością życia

Życie każdego człowieka różni się od siebie ze względu na uwarunkowania życiowe. Dlatego też pojęcie jakości życia można traktować na wiele różnych sposobów. Przez wiele lat badacze skupiali swoją uwagę na aspektach ekonomicznych. Badania nad poziomem jakości życia koncentrowały się na zdobywaniu i analizowaniu informacji związanych z usługami oraz konsumpcją dóbr służących zaspokajaniu potrzeb jednostek w danym okresie rozwoju społeczeństwa. Dopiero w latach sześćdziesiątych XX wieku zaczęto interesować się społecznymi wymiarami jakości życia. Zainteresowani tym pojęciem zastanawiali się nad sposobami pomiaru stopni zaspokajania potrzeb ludzkich. Wtedy właśnie w ramach badań Instytutu Badawczego ONZ ds. Rozwoju Społecznego powstała tzw. metoda genewska⁴. Według tej metody potrzeby zostały zakwalifikowane do siedmiu różnych kategorii: wyżywienie, mieszkanie, zdrowie, wykształcenie, rekreacja, zabezpieczenie społeczne i materialne. Do pomiaru stopnia zaspokojenia potrzeb z każdej kategorii zostały wykorzystane indykatory: jeden ilościowy oraz dwa jakościowe. Ponadto możemy poznać także maksymalne i minimalne wartości zaspokajania potrzeb co daje nam podejście wielowymiarowe. Niemniej jednak wadą tej metody jest niemożność jej zastosowania w porównaniach z innymi państwami⁵. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte to czas zainteresowania ekorozwojem oraz jego konsekwencjami. Konieczne okazało się więc ponowne zinterpretowanie jakości życia uwzględniając nowo powstały trend.

1.1.2 Jakość życia człowieka w podziale na sfery

Wiedząc, że jakość życia człowieka jest pojęciem złożonym, możemy wyróżnić kilka sfer wraz z charakterystycznymi dla danej sfery potrzebami. Przyjrzyjmy się pokrótce każdej z nich:

- pierwsza sfera związana jest z życiem rodzinnym. Jak powszechnie wiadomo rodzina wywiera ogromny wpływ na człowieka. Już od narodzin kształtuje jego charakter oraz

⁴ Opracowana przez J. Drewnowskiego i W. Scotta w 1966 roku.

⁵ E. Cieślak, Wybrane alternatywne sposoby mierzenia poziomu rozwoju gospodarczego, „Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy” 2008, s. 152, <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/EQUIL/article/view/EQUIL.2008.010/6990> (data odczytu 03.03.2019)



osobowość jako przyszłego aktywnego członka społeczności, w której żyje. Postawy i wzorce wyniesione z domu rodzinnego w okresie dorosłości nadają kształt i formę zakładanej nowej rodzinie. Jakość życia rodziców jak i innych członków rodziny świadomie bądź nie jest przenoszona do własnych rodzin. Dlatego tak ważne są dobre relacje z bliskimi, gdyż rzutują one nie tylko na relacje w domach lecz także w miejscu pracy. Poczucie bezpieczeństwa oraz przynależności przekłada się na stosunki ze współpracownikami oraz przełożonymi.

- druga sfera opisuje życie psychiczne człowieka. Wszelkie doznania, wierzenia, uczucia czy przekonania powiązane są z duchowymi przeżyciami. Do tej kategorii możemy zaliczyć potrzebę bezpieczeństwa i zdrowia, potrzeby działania, wiedzy oraz kontaktów z innymi ludźmi, rozwój osobisty, zasoby jakie pragniemy posiadać jak i relaks. Zaspokojenie wyżej wymienionych potrzeb pozwala osiągnąć stan spokoju i równowagi psychicznej. Jeśli psychika człowieka jest w jakikolwiek sposób zachwiana nie może on skoncentrować się na ważnych dla niego rzeczach, nie potrafi oceniać obiektywnie sytuacji czy nawet kontrolować swoich myśli.
- kolejna sfera dotyczy życia somatycznego, czyli związanego ze zdrowiem człowieka. Do tej grupy zaliczamy podstawowe potrzeby fizjologiczne oraz potrzeby bezpieczeństwa, dbania o zdrowie fizyczne i psychiczne oraz rozwój osobisty. Mówimy tutaj także o tak zwanym korzystaniu z życia w pełni. Osoba, u której podstawowe potrzeby niezbędne do życia zostały zaspokojone, ma mnóstwo pozytywnej energii aby czerpać z życia jak najwięcej i to zarówno i życiu prywatnym ale także co ważne w życiu zawodowym. Taki pracownik posiada umiejętności poradzenia sobie w stresującej sytuacji, nie poddaje się gdy na napotka przeszkodę na swojej drodze.
- składnikami następnej sfery życia funkcjonalnego są przemiany i fakty wywierające nacisk na przydatność człowieka w społeczeństwie. Zaliczamy tutaj pojęcia związane z aktywnością człowieka w miejscu pracy tj. kwalifikacje zawodowe, posiadana wiedza, chęć należytego wypełniania obowiązków a także osiągnięcia człowieka w środowisku zawodowym czy społeczności. Potrzeby tej grupy pokrywają się w dużej mierze ze sferą somatyczną. Tak samo należy w pierwszej kolejności zaspokoić podstawowe potrzeby zanim przejdziemy do realizacji celów wyższych w hierarchii.



- kolejno jawi się sfera życia środowiskowego ściśle związana z otoczeniem człowieka oraz jego postawą wobec tegoż otoczenia. Mamy tutaj na myśli takie umiejętności jak utrzymywanie przyjaznych stosunków z innymi ludźmi, chęć pomocy osobom potrzebującym, zażegnywanie konfliktów. Warto tutaj podkreślić istotę dbania o środowisko, gdyż otaczająca nas przyroda wprowadza w nas spokój oraz wewnętrzną harmonię – tak ważne elementy do prawidłowego rozwoju psychicznego człowieka. Świat cały czas pcha ludzkość w stronę techniki co wiąże się z zaburzeniem harmonii a jak wiadomo życie w środowisku pełnym chaosu jest niszczące dla zdrowia oraz funkcjonowania człowieka.
- ostatnią z wymienionych sfer życie siedliskowe. Pojęcie to nawiązuje do miejsca zamieszkania, a dokładniej rzecz biorąc do naszych domów i mieszkań. Ludzkość bardzo doceniła przejście z koczowniczego do osiadłego trybu życia. Budując sobie azyl bezpieczeństwa i spokoju jakim jest miejsce, w którym mieszkamy mamy większe szanse na zaspokojenie własnych potrzeb. Miejsce spokojne, chroniące człowieka od zagrożeń, dające poczucie bezpieczeństwa jest ogromną motywacją do działania⁶.

Mając stabilne fundamenty człowiek może realizować cele wyższego rzędu. Mamy tutaj na myśli samorealizację, potrzebę uznania czy rozwój osobisty. Dlatego konieczne wydaje się dbanie o „swoje cztery ściany”, gdyż spokojny dom przekłada się na spokojne i przyjazne relacje z bliskimi, pozwala na właściwy rozwój głównie dzieci. Również aktywność zawodowa staje się bardziej efektywna u pracownika, który po całym dniu pracy wraca do domu z poczuciem, że czeka tam na niego coś dobrego, nie martwi się co zastanie w domu. Oddzielenie pracy zawodowej od relacji z bliskimi jest kluczowe dla zdrowego funkcjonowania człowieka w społeczeństwie⁷.

Po przeanalizowaniu wszystkich sfer możemy stwierdzić, że każda z tych pozycji ma wpływ na człowieka (jego zdrowie fizyczne i psychiczne) co przekłada się na dobre relacje z bliskimi i otoczeniem. Zaspokojenie podstawowych potrzeb daje nam szerokie możliwości działania dla wyższych celów. Pracownik, który ma poukładane życie osobiste, dobrze czuje się sam ze sobą, jest mniej narażony na stres związany z wykonywanym zawodem. Osoby przykładające dużą wagę do swojej jakości życia są zmotywowane i pełne energii do działania.

⁶ G. Bartkowiak, Człowiek..., op. cit., s. 96-97.

⁷ Jak wyżej, s. 97.



1.2 Zaspokajanie potrzeb jako bodziec do pracy

Badacze i teoretycy w wielu dziedzinach zgodnie uważają potrzeby za główne motywatory działań oraz zachowań człowieka. Bodźce pchające człowieka do większej aktywności jawią się jako wymogi niezbędne do prawidłowego funkcjonowania w społeczeństwie. Chęć zaspokojenia potrzeb mobilizuje ludzi do pracy zawodowej oraz pracy nad samym sobą w celu znalezienia równowagi i harmonii życiowej. W dalszej części zapoznamy się z głównymi podziałami potrzeb oraz ich wpływem na człowieka.

1.2.1 Piramida potrzeb Abrahama Maslowa

Wśród wszystkich teorii zajmujących się badaniem zachowań człowieka oraz motywacji do działania najbardziej znana jest piramida potrzeb Abrahama Maslowa. Amerykański psycholog pogrupował potrzeby na poszczególne kategorie oraz uporządkował je w pewnej hierarchii, którą możemy zobaczyć na rysunku poniżej.

Rysunek 1. Piramida potrzeb Abrahama Maslowa



Źródło: <https://monikakliber.com/potrzebujesz-pracy-zaakceptuj-to/piramida-maslowa/> (data odczytu: 06.03.2019)

Potrzeby dzielimy na dwie główne grupy: potrzeby niższego rzędu oraz potrzeby wyższego rzędu. Według Masłowa, fundamentalne znaczenie ma zaspokojenie w pierwszej kolejności potrzeb niezbędnych do życia, do których zaliczamy:

- potrzeby fizjologiczne (między innymi: oddychanie, woda, pożywienie, sen, popęd seksualny), które muszą być zaspokojone aby człowiek mógł żyć i funkcjonować w społeczeństwie,
- potrzeby bezpieczeństwa (stabilność, potrzeba bezpieczeństwa zarówno fizycznego jak i psychicznego). Człowiek musi czuć się przede wszystkim bezpiecznie ale także potrzebuje pewnej stabilności, przewidywalności oraz porządku w życiu.

Jeśli człowiek ma zapewnione podstawowe środki do życia i funkcjonowania dopiero wówczas może przejść do realizacji potrzeb wyższego rzędu. Wśród nich możemy wyróżnić trzy grupy:

- potrzeby przynależności (miłości, przyjaźni, przynależności do grupy). Głównym aspektem jest nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi ludźmi. Potrzeby te bywają zaspokojone na przykład: w małżeństwie lub po zapisaniu się do grupy sportowej,
- potrzeby szacunku (do samego siebie, podziwu w oczach innych osób, poczucia bycia wartościowym człowiekiem); dążenie do zaspokojenia potrzeb związanych z szacunkiem prowadzi człowieka do ciągłej pracy nad samym sobą, podejmowania wyzwań aby stale podwyższać swój status społeczny ,
- potrzeby samorealizacji (spełniania się zawodowo, wykorzystywania zdobytych zdolności i możliwości). Potrzeby te są najtrudniejsze do osiągnięcia dlatego też wymagają najwięcej wysiłku. Człowiek pragnie być ekspertem we wszystkich dziedzinach życia, pragnie pogłębiać swoją wiedzę i zdolności. Osoby z silną potrzebą samorealizacji często jawią się jako naukowcy, artyści, liderzy⁸.

Schultz (2006) twierdzi, że zaspokojone już potrzeby przestają być motywatorami do aktywności człowieka. Potrzebujemy ciągle nowych zadań, które pchają nas do osiągania celów osobistych i zawodowych. Zawsze pragniemy tego czego nie posiadamy. Natura pcha nas do sięgania po więcej, co przekłada się w dużej mierze na życie zawodowe (jeśli zwrócimy uwagę na potrzeby wyższego rzędu). Ludzie pragną w miejscu pracy czuć się

⁸ S. Steinberg, An introduction to communication studies, Juta & Co, Cape Town, 2007, s. 22-23.



bezpiecznie, ale także dążą do bycia akceptowanym przez współpracowników i przełożonych. Dobre relacje w miejscu pracy motywują osoby do działania i zawierania kontaktów z innymi co z kolei nasila potrzebę szacunku. Człowiek może zdobyć szacunek poprzez zakup nowoczesnego domu czy modnego samochodu. Budujące poczucie szacunku w oczach innych mogą okazać się pochwały od przełożonego, przyznanie przywilejów jak na przykład miejsce parkingowe czy własne biuro. Po zapewnieniu sobie wszystkich wspomnianych wyżej potrzeb człowiek dochodzi do momentu, w którym pragnie się rozwijać wykorzystując posiadane zdolności. Jest to głównie moment spełniania się zawodowo gdzie nagrodą może okazać się między innymi awans na wyższe stanowisko. Człowiek może się także samorealizować w sferze osobistej dajmy na to posiadając szczęśliwą rodzinę, rozwijając swoje pasje i zainteresowania, 'inwestując w siebie'.

Teoria ta jednak spotkała się z krytyką. Liczni twierdzą, że można realizować potrzeby bez sztywnego trzymania się ustalonej hierarchii podając za przykład uzyskanie awansu bez potrzeby zawierania kontaktów przyjacielskich w miejscu pracy. Powinniśmy raczej traktować tę klasyfikację jako pewnego rodzaju wskazówkę. W pierwszej kolejności należy zadbać o własne zdrowie i bezpieczeństwo abyśmy czuli się dobrze sami ze sobą. Dopiero na kolejnych etapach troska o siebie zaowocuje realizacją wyższych ambicji⁹.

1.2.2 Teoria ERG

Teoria motywacji do pracy, tak zwana teoria ERG¹⁰ jest w pewnym sensie uzupełnieniem hierarchii Masłowa. Jej twórca Clayton Alderfer wyodrębnił trzy kategorie:

- potrzeby istnienia, egzystencji – wiążą się z przetrwaniem człowieka w sensie fizycznym. W środowisku pracy odnoszą się do wynagrodzenia pracownika, bezpiecznego stanowiska pracy, świadczeń dodatkowych, stabilizacji pracy tj. pewności, że ma się stałą pracę,
- potrzeby więzi społecznych, integracji – obejmują pragnienie kontaktów z innymi osobami. W pracy są to interakcje z pracownikami i zwierzchnikami, pragnienie uznania lub szacunku,

⁹ D. P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 283-284.

¹⁰ Teoria ERG (z ang. existence - istnienie, relatedness – więzi społeczne, growth - wzrost).



- potrzeby rozwoju, wzrostu – dotyczą rozwoju człowieka i ciągłego dążenia do doskonałości. Na polu zawodowym rozwój ten może przyjmować postać udziału w szkoleniach, wyjazdach bądź awansu¹¹.

W odróżnieniu od teorii Maslowa pragnienia nie są w żaden sposób usystematyzowane. Potrzeby mogą być zaspokajane w dowolnej kolejności. Człowiek może nawet podejmować starania w celu zadowolenia kilku potrzeb naraz. Oznacza to, iż nie jest wymagane zaspokojenie potrzeb istnienia aby przejść na wyższy poziom. Alderfer przekonuje także, że osoba potrafi zrezygnować z realizowania ambicji na rzecz zaspokajania potrzeb niezbędnych. Pracownik nie odnajdzie satysfakcji z pracy jeśli potrzeby podstawowe nie będą zaspokojone, to znaczy jeśli nie otrzymuje należytego wynagrodzenia, nie będzie on zabiegał o awans bądź nie będzie mu zależało na polepszaniu więzi w grupie. Taki pracownik może się domagać od pracodawcy lepszego wynagrodzenia lub korzystniejszych pakietów medycznych w zamian za lepiej wykonywaną pracę. Ponadto, zdaniem Alderfera niemożność realizacji potrzeb staje się źródłem negatywnych emocji takich jak frustracja lub regresja¹².

Obydwa podejścia różnią się także pod względem samego odniesienia do realizacji pragnień. Twórca piramidy potrzeb uważa, że zaspokojona potrzeba nie jest w stanie zmotywować człowieka do dalszej aktywności. Dlatego też tak ważne jest, aby raz zaspokojone ambicje były nieustannie zastępowane poprzez nowe. Tylko w ten sposób jednostka będzie w stanie się realizować i nie popadnie w bezsens życia. Natomiast Alderfer, twórca teorii ERG, zwraca uwagę na zjawisko motywacji. Według niego osoba, u której potrzeby zostały zrealizowane posiada wewnętrzną siłę do realizacji coraz to nowych celów. Potrzeby stanowią siłę napędową do dalszego rozwoju jednostki. W organizacji pracownik, który spełnia się zawodowo realizując kolejne potrzeby i wyzwania czuje się jeszcze bardziej zmotywany do podejmowania nowych działań. Z tego powodu teoria ERG bardziej sprawdza się jeśli chodzi o środowisko pracy oraz jawi się jako bardziej wiarygodna, ponieważ posiada większe zaplecze empiryczne¹³.

¹¹ Encyklopedia Zarządzania, hasło: teoria ERG, https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG (data odczytu 22.05.2019)

¹² R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2004 s. 22-23.

¹³ D.P. Schultz, Psychologia..., op. cit., s. 284-285.



1.3 Motywacja jako klucz do sukcesu i zadowolenia z pracy

1.3.1 Motywacja i motyw– charakterystyka pojęć

W ostatniej dekadzie coraz bardziej modne stało się używanie słowa „motywacja”. W każdej sferze ludzkiego życia spotykamy się z wszelakimi użyciami tego słowa, między innymi: motywacja do pracy, do nauki, do ćwiczeń i wiele innych. Ogromną popularnością cieszą się zarówno poradniki jak i rosnący wybór w kursach lub szkoleniach dla osób prywatnych oraz dla właścicieli, managerów czy kierowników firm w rozlicznych branżach. Oczywiście jest więc, że nasuwają się nam na myśl pytania: „Czy rzeczywiście motywacja jest tak ważnym bodźcem w życiu człowieka?”, „Czy bez odpowiedniej motywacji człowiek jest w stanie osiągnąć zamierzone cele?”. W tym podrozdziale spróbujemy sobie odpowiedzieć na postawione wyżej pytania oraz inne nasuwające się przemyślenia w trakcie rozważań.

Zacznijmy jednak od przybliżenia genezy pojęcia. Słowo „motywacja” (od łacińskiego słowa *movere*) pierwotnie oznaczało pobudzanie, zachęcanie, powodowanie. Patrząc z perspektyw dzisiejszych czasów możemy stwierdzić, iż definicja ta jest zbyt ogólna. W encyklopedii PWN znajdziemy aż dwie definicje określające motywację. Pierwsza z nich definiuje pojęcie jako proces psychicznych regulacji, który nadaje energię zachowaniu jednostki oraz je ukierunkowuje. Proces ten może być świadomy bądź nie. Biorąc pod uwagę drugą definicję motywacją nazywamy gotowość człowieka do działania, źródło tegoż działania lub tło percepcji. Jako zamiennik możemy użyć słowa popęd. Co więcej, jeśli dwa popędy zostaną uczynione w tym samym czasie taką sytuację nazywamy konfliktem motywacyjnym¹⁴. W tym miejscu właśnie motywacja łączy się ściśle z teorią potrzeb Masłowa. Popędy, dążenia do określonych celów są niczym innym jak zaspokajaniem potrzeb. To właśnie chęć posiadania coraz więcej i więcej popycha ludzi do działania. Jednak nie każdy w równym stopniu zaspokaja swoje pragnienia. To struktura i wielkość formy motywacji są decydującym czynnikiem pobudzającym organizm do zwiększonej aktywności. Dlatego też niektóre osoby wychodzą poza ramy kategoryzacji i osiągają większe sukcesy w życiu prywatnym, zawodowym czy społecznym. To właśnie motywy kierujące człowiekiem sprawiają, że w pewnym sensie odstaje on od innych osób w danym społeczeństwie. Motywy popychają człowieka do wykonywania zadań obarczonych wyższym

¹⁴Internetowa Encyklopedia PWN, hasło: motywacja, <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/motywacja.html> (data odczytu 04.05.2019)



stopniem ryzyka. Zasadniczym pojęciem w całym procesie motywacji jest właśnie ów motyw a więc wewnętrzny stan jednostki. Człowiek odpowiednio pobudzony czynnikami motywującymi obiera jedyny słuszny w jego mniemaniu kierunek działań w dążeniu do osiągnięcia satysfakcjonującego efektu. Rodzajów motywów niespełna wymienić. Dla jednych celem jest ciągle doskonalenie i zdobywanie wiedzy, dla innych bogactwo i władza a dla jeszcze innych dom i rodzina. Na wyznaczone cele i motywy wywierają wpływ indywidualne cechy jednostki, zdobyte już doświadczenie, środowisko w jakim egzystuje. Okazuje się jednak, że aby osiągnąć plan należy ciągle podkreślać wagę bądź znaczenie wykonywania określonych działań. Ten proces nazywamy motywowaniem¹⁵.

Aby motywacja była na tyle skuteczna musi zadziałać także bodziec zewnętrzny, który swym działaniem podtrzymuje na tym samym poziomie energię jednostki oraz ciągle na nią napiera umożliwiając realizację zadań. Sprawa wydaje się prosta gdy naszym pragnieniem staje się rzecz materialna. Przykładem może być zawieszenie zdjęcia upragnionej rzeczy nad biurkiem – ciągle spoglądanie na dany obiekt pożądania podtrzymuje energię na stałym poziomie pobudzając nas do działania w celu jego zdobycia. Nieco trudniej się zmotywować jeśli naszym celem nie są rzeczy materialne lecz związane z potrzebami wyższego rzędu jak chęć awansu, zdobywania wiedzy i tak dalej. Potrzebne są już nieco inne metody „wizualizacji” potrzeby tak aby organizm sam dążył do jej zaspokojenia. Efekty starań muszą być widoczne i atrakcyjne dla jednostki; tylko wtedy jest ona w stanie utrzymać stan pobudzenia na poziomie niezbędnym do osiągnięcia ‘zysku’¹⁶.

Nieco inną definicję motywacji napotkamy w podręczniku akademickim Psychologia autorstwa Jana Strelau oraz Dariusza Dolińskiego z 2008 roku. Termin ten używany jest przez psychologów do opisywania wszelakich mechanizmów uruchamiających, ukierunkowujących, podtrzymujących oraz kończących zachowania. Autorzy (2013) mocno podkreślają, iż motywacja występuje zarówno gdy organizm kieruje swoje działania w stronę uzyskania szczególnego elementu niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania ale także gdy posiada „rzeczy” podstawowe również podejmuje próby zdobywania innych ważnych dla człowieka elementów (na przykład: potrzeby wyższego rzędu z piramidy Maslowa). Ponadto, powyższe działania kojarzone są z równowagą. W sytuacji dążenia do zaspokajania potrzeb podstawowych człowiek pragnie odzyskać utraconą równowagę lub też taką równowagę

¹⁵ G. Szczerba, Menadżer doskonały. Motywacja, wydanie I, Złote Myśli sp. z o.o. Gliwice 2013, s. 30.

¹⁶ Tamże, s. 33-34.



zbudować. Z drugiej strony sytuacja mająca na celu zdobycie poszczególnych elementów dla lepszego komfortu życia taka równowaga jest zaburzana¹⁷.

1.3.2 Rodzaje motywacji

Proces motywacji odgrywa ogromną rolę w życiu człowieka. Badacze i psychologowie próbując analizować cały proces brali pod uwagę przeróżne aspekty. Stąd też możemy wyróżnić szereg rodzajów motywacji. W niniejszym opracowaniu przyjrzymy się wybranym rodzajom motywacji pod kątem zakresu tematycznego.

Podstawową klasyfikacją motywacji jest podział na motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Podział ten zależy od miejsca występowania bodźców oddziałujących na człowieka. Wewnętrzne pragnienia oraz chęci zaspokajania coraz to nowych potrzeb aktywują jednostkę do działania. Wzmoczony wysiłek ciągle podtrzymywany przez wizję sukcesu prowadzi do jego osiągnięcia. Motywacja wewnętrzna jest na tyle silna na ile człowiek jest w stanie sam siebie dopingować do wysiłku. Przykładem takiego typu motywacji u pracownika jest chęć zgłębiania wiedzy w zawodzie, chęć awansu i wspinania się po szczeblach kariery. Jeśli do tych planów dołączymy motywację zewnętrzną płynącą chociażby ze strony przełożonego wtedy osiągnięcie sukcesu staje się bardziej realne. Zewnętrzna siła (tutaj: strategie motywacyjne w firmie) stymuluje pracownika do zdobywania wyznaczonych celów¹⁸. Takie połączenie dwóch sprzężonych ze sobą sił będzie korzystne zarówno dla pracownika, który być może otrzyma upragniony awans ale także dla przełożonego i całej firmy. Zdopingowany pracownik wykazuje większe zainteresowanie sprawami firmy, jego produktywność wzrasta, co może przekładać się na wizerunek firmy oraz zwiększanie zysków organizacji. Zadowolony pracownik nie opuści miejsca pracy lecz będzie sumiennie wykonywał swoje obowiązki, godnie reprezentował firmę za jej murami, będzie dumny z pracy jaką wykonuje.

W kolejnym podziale uwzględniono kierunek poruszania się jednostki w swoim myśleniu i działaniach. Tutaj motywacja może być ukierunkowana na dążenie do wyznaczonego celu bądź na unikanie pewnych zdarzeń i bodźców. Tak więc motywacja

¹⁷J. Strelau, D. Doliński, Psychologia. Podręcznik akademicki, Tom I, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, Sopot 2008, s. 558.

¹⁸G. Szczerba, Menadżer..., op. cit., s. 37.



pozytywna, inaczej dodatnia, polega na skupieniu uwagi na korzyściach i zabieganiu o sukcesy. Poprzez taki rodzaj motywacji człowiek pobudzany jest do osiągnięcia lepszego poziomu satysfakcji z zaspokojenia poszczególnych potrzeb. Tymczasem motywacja negatywna, inaczej ujemna, oparta na poczuciu negatywnych emocji jak lęk kieruje działania jednostki na uniknięcie nieprzyjemnych konsekwencji zdarzeń lub wyborów. Motywacja ta uruchamiana jest poprzez występowanie warunków, które zagrażają dotychczasowemu życiu człowieka – temu co już zostało osiągnięte¹⁹.

W psychologii mówi się też o tak zwanej motywacji osiągnięć. Wybitny psycholog David McClelland (1995) nazywa tego typu motywację jako tendencję „(...) do osiągnięcia i przekraczania standardów doskonałości (...)”²⁰, związaną z odczuwaniem emocji pozytywnych w sytuacji zadaniowej podlegającej ocenie zewnętrznej oraz postrzeganej jako wyzwanie. Współpracownik McClellanda John Atkinson na podstawie powyższej definicji stworzył swój model motywacji oparty na osiągnięciach, w którym to zwracał uwagę na fakt postaw ludzkich względem motywacji. Twierdził on, że człowiek dąży albo do osiągnięcia sukcesu albo do uniknięcia porażki. Z badań Atkinsona na temat prawdopodobieństwa wystąpienia porażki lub sukcesu wynika, że im większe mamy prawdopodobieństwo sukcesu tym boleśnieszka będzie dla nas klęska na tym polu. Co więcej, jednostka skoncentrowana na opcji drugiej, czyli uniknięciu klęski podejmuje chętnie zadania na poziomie bardzo łatwym (minimalne ryzyko porażki) lub zadania bardzo trudne (wysokie ryzyko porażki; w tym przypadku porażka nie będzie ujmą). W zależności od tego, która tendencja jest mocniejsza u danej osoby pracownicy będą się różnić podchodzeniem do powierzonych obowiązków. Jedni będą wybierać zadania o średnim stopniu trudności, inni natomiast będą od nich stronić wybierając zlecenia łatwiejsze bądź trudniejsze. Odnosząc się do tego modelu możemy zwrócić uwagę także na płaszczyznę atrybucyjną gdzie osoby czerpią największą satysfakcję z sukcesu zdobytego dzięki władnym umiejętnościom i możliwościom a nie ze szczęśliwego splotu wydarzeń. Taki pracownik będzie szukał zadań rozwijających jego wiedzę oraz umiejętności, natomiast zrezygnuje z zajęć nie dostarczających tego typu informacji²¹. Jest to ważne z punktu widzenia kierowania zespołami aby dobrze delegować zadania. Poziom aspiracji także reguluje pobudki człowieka. Zależy to głównie od tego czy będzie on wyższy czy niższy od następnych aspiracji oraz czy osiągnięcia są na tyle atrakcyjne aby się o nie

¹⁹ E. Kacprzak-Biernacka i inni, The Concept of Motivation, its Types and Motivation Subjects, za: Journal of Clinical Healthcare 3,2014, s. 4, http://www.jchc.eu/numery/2014_3/201431.pdf, data odczytu: 09.05.2019)

²⁰ J. Strelau, D. Doliński, Psychologia..., op. cit., s. 608.

²¹ Tamże, s. 608-610.



starać. Możemy więc wyróżnić trzy rodzaje motywacji osiągnięć: pragnienie osiągnięcia tytułu mistrza (rozwijanie kompetencji oraz umiejętności bycie ekspertem), pragnienie wykazania się (udowodnienie posiadania kompetencji przewyższających umiejętności innych, zdobycie zadowalającego poziomu wykonania) oraz pragnienie uniknięcia działania (ochrona przed negatywną oceną innych, wycofanie się z bycia aktywnym)²².

Proces motywacyjny wiąże się także z postrzeganiem samego siebie. Psycholog Leon Festinger w 1954r. przyrównał popęd człowieka do oceny własnych możliwości oraz opinii do podstawowych procesów biologicznych organizmu zapewniających przetrwanie. Była to jednak sprawa dość kontrowersyjna wzbudzająca emocje wśród innych badaczy. Poddawali oni twierdzenie pewnemu powątpiewaniu zastanawiając się czy faktycznie jednostka interesuje się czy dana informacja do niej docierająca jest adekwatna do potrzeb lub wzbogacająca wiedzę. Jedni (jak Yakov Trope) zgadzają się ze stwierdzeniem, iż człowiek dąży do pozyskania danych o charakterze jak najbardziej diagnostycznym. Takie zachowanie ma swoje powiązanie z redukcją braku pewności co do możliwości jednostki. Dążenie do odkrywania umiejętności i zdolności staje się więc tak samo atrakcyjne jak nabywanie wiedzy o swoich niedostatkach czy niedociągnięciach. Możemy śmiało tutaj użyć pojęcia autoweryfikacji polegającego na szukaniu danych jak najbardziej obiektywnych na swój temat. Inni (Tesser czy Wojciszke) natomiast kwestionują takie podejście sądząc, że jednostka skupia swoją uwagę na dotychczasowej posiadanej wiedzy bardziej niż na jej weryfikacji. Chodzi tutaj o uniknięcie ryzyka zmian a zachowanie sprawdzonych, zdobytych już informacji. Są także psychologowie (jak Suls, Goethals) kładący nacisk na poszukiwanie danych pozwalających człowiekowi myśleć pozytywnie na własny temat. Taka motywacja jest swego rodzaju dążeniem do podnoszenia poziomu własnej wartości i samooceny. Dodatkowo, ten typ motywowania staje się niezwykle silnym bodźcem pchającym człowieka do zmian i określonych reakcji²³.

Wymieniając rodzaje motywacji nie sposób nie wspomnieć o teorii kładącej nacisk na zmiany rozwojowe. Sam typ przedstawiony przez Carla Rogersa w 1961r. posiada wiele nazw: motyw rozwoju, wzrostu, osiągnięcia zupełności czy spełnienia. Autor jest zdania, iż właśnie ten popęd ogólny jest kołem napędowym dla działań człowieka. Podstawowe potrzeby konieczne do przeżycia są jedynie jednym z aspektów tegoż właśnie motywu. Autor

²² E. Jaworska, Perspektywa behawioralna w rachunkowości w świetle wybranych teorii psychologii motywacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 830, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 70, 2014, s. 54.

²³ J. Strelau, Psychologia..., op. cit., s. 611.



kładzie nacisk na wczesne dzieciństwo kształtujące późniejszy rozwój jednostki. Mówimy tutaj głównie o rodzicach i ich miłości względem dzieci. Jeśli dziecko jest kochane bezwarunkowo oraz akceptowane takim jakim jest w latach dojrzałości staje się w pełni funkcjonującą jednostką otwartą na nowe możliwości i doświadczenia. Nieco inaczej dzieje się gdy miłość ta jest okazywana tylko w przypadkach określonego zachowania dziecka. Taka postawa rodziców rzutuje na odczuwany przez dziecko a później dorosłego człowieka lęk oraz rodzi postawę obronną. Człowiek skupia się wtedy na obronie przed zagrożeniami zamiast dążyć do samorealizacji. W taki sposób tendencja rozwojowa zostaje zahamowana. Co więcej, autor określa funkcjonowanie jednostki w pełni jako często niełatwy proces. Na drodze do osiągnięcia sukcesu pojawiają się przeróżne przeszkody nierzadko kreujące negatywne emocje i skutki. Niemniej jednak siła targająca człowiekiem jest na tyle silna, aby je przewyciężyć²⁴.

Z przedstawionej powyżej typologii wynika, że motywacja do działania posiada różnorakie podłoża. Warto zastanowić się więc jakie bodźce motywacyjne na nas działają oraz jakie są ich źródła. Wiedza na ten temat może okazać się nieoceniona w przypadku zanikania procesu skutecznej motywacji. Znając płaszczyzny jej działania będziemy w stanie znaleźć nowe motywy pobudzające nas do działania.

1.3.3 Wybrane teorie motywacji. Rodzaje motywatorów

Proces motywacji w miejscu pracy różni się nieco od innych jej rodzajów chociażby pod względem działających bodźców. Jak wspomniałam wcześniej definicji motywacji jest całe mnóstwo w zależności od kontekstu. Rozważając aspekty motywacji w pracy śmiało możemy przytoczyć słowa Tadeusza Kotarbińskiego (polskiego filozofa, logika i etyka): „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej”²⁵. Stwierdzenie to możemy śmiało zastosować we współczesnym świecie, gdzie pęd za osiągnięciem coraz więcej i więcej stał się jakby chorobą zaraźliwą. Gdzie się nie obejrzymy widać jak pracownicy wypruwają

²⁴ Tamże, s. 611-612.

²⁵ T. Kotarbiński za: Marian Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005 s. 143 (https://cytaty.mfiles.pl/index.php/book/804/0/Style_kierowania_i_zarz%C4%85dzania, data odczytu 11.05.2019)



sobie żyły aby zaimponować przełożonym lub otrzymać upragniony awans. Presja bycia idealną jednostką staje się często przyczyną wielu chorób i wypalenia zawodowego. W celu zapobiegania takim wypadkom kluczowe z punktu widzenia zarówno pracownika jaki i pracodawcy staje się posiadanie wszelkiej wiedzy na temat efektywnego motywowania do pracy. W literaturze podmiotu możemy spotkać się z wieloma teoriami opisującymi proces motywowania do działania. Na potrzeby naszych rozważań omówimy tylko niektóre wybrane teorie.

1.3.3.1 Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Nasze rozważania rozpoczniemy od przedstawienia jednej z powszechnych koncepcji stworzonej przez znanego psychologa Fredericka Irvinga Herzberga. Dwuczynnikowa teoria motywacji opiera się na podziale czynników występujących w środowisku organizacyjnym. Czynniki te niejako warunkują zadowolenie z wykonywanych obowiązków lub jego brak. Pierwszą kategorią są czynniki zewnętrzne znane także pod nazwą czynników higieny. Do tej grupy zaliczamy: wynagrodzenie, warunki oraz bezpieczeństwo pracy, status, politykę organizacji, relacje interpersonalne ze współpracownikami i zwierzchnikami jak również możliwość osiągania relacji społecznych na zadowalającym poziomie. Wymienione elementy potencjalnego niezadowolenia mogą wywoływać w pracowniku negatywne emocje powodując tym samym obniżenie poziomu zaangażowania w wykonywane obowiązki. Jeśli w obszarze czynników środowiskowych (tutaj: czynniki zewnętrzne) wystąpią jakiegokolwiek problemy proces motywacji zostanie zaburzony. Z drugiej strony elementy te mogą stać się skutecznymi bodźcami do działania.

W drugiej kategorii mieszczą się elementy zadowolenia, zwane dalej motywatorami. Pozytywna motywacja, której efektem końcowym jest satysfakcja z wykonywania zawodu, jest budowana poprzez czynniki zadowolenia takie jak: osiągnięcie wyznaczonych celów, docenienie przez przełożonych wysiłku włożonego w pracę, odpowiedzialność, uznanie i szacunek oraz możliwości rozwoju i budowania ścieżki kariery. Takie pobudki do działania generują większą satysfakcję z wykonywanych obowiązków co wiąże się bezpośrednio z wyższym wskaźnikiem wydajności pracownika²⁶²⁷.

²⁶ A. Gembalska-Kwiecień, Instrumenty pobudzania motywacji, „Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Inżynieria systemów technicznych”, 2017, volume 6, issue 6, s. 81.



1.3.3.2 Teoria X i Y wg D. McGregora

Teoria Herzberga spotkała się jednak z krytycyzmem niektórych badaczy. Jeden z nich Douglas McGregor stworzył koncepcję przeciwstawną. W swojej teorii X i Y podzielił on pracowników na dwie grupy, do których przełożeni stosują odmienne metody motywowania. Ponadto, zaznacza, że w większości organizacje opierają się właściwie na pracownikach typu X, którzy to charakteryzują się lenistwem i brakiem ambicji, wymagają nadzoru bezpośredniego przełożonego. Z natury nie są oni osobami pracowitymi, raczej unikają wszelkiego rodzaju obowiązków. Praca jest dla nich tylko i wyłącznie okazją do realizacji potrzeb stricte materialnych. Kierownik czy manager wymaga więc od pracowników grupy X nie aktywności, lecz posłuszeństwa określając szczegółowo warunki realizacji zadań. W tym celu dopuszcza się stosowania sankcji za niedotrzymane terminy czy niepoprawnie wykonane obowiązki i zlecenia. Tymczasem pracownika Y cechuje naturalna potrzeba pracy, poszukiwanie nowych rozwiązań, wykonywanie trudnych i odpowiedzialnych zadań. Są to osoby twórcze, posiadające rozległą wyobraźnię, z pasją wykonujące swój zawód. Posiadając takiego pracownika zadaniem managera jest troska o jego rozwój oraz odpowiednie wykorzystanie jego aktywności. Manager utrzymuje kontrolę w sprawach istotnych dając pracownikowi 'wolną rękę' w decydowaniu o tematach szczegółowych²⁸. Jest to dość kontrowersyjna koncepcja oparta po części na metodzie nagrody i kary zważywszy chociażby na fakt, że cechy indywidualne (takie jak lenistwo) można odpowiednio ukierunkować nie stosując przy tym surowych metod zarządzania. Sankcje nałożone na pracownika jednorazowo mogą podziałać jak zimna woda i zmobilizować do dalszego działania. Może się jednak okazać, że częste stosowanie takich metod przyniesie odwrotny od zamierzonego skutek. Istotą pracy managera jest więc takie zarządzanie podległym personelem, aby obydwie strony czerpały z układu jak najwięcej korzyści.

²⁷ K. Michalik, Typologia czynników motywacji, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 2 (13)/2009 T. 2, s. 377-378.

²⁸ J. Berny, M.A. Leśniewski, P. Górski, Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: administracja i Zarządzanie”, nr 92, 2012, s. 81.



1.3.3.3 Teoria trychotomii potrzeb McClellanda

Koncepcja zwana teorią trychotomii potrzeb została stworzona przez zespół pod nadzorem D. McClellanda jako efekt badań nad potrzebami wyższego rzędu we wspomnianej już piramidzie Masłowa. Badacze pochyliłi się nad potrzebami przynależności, uznania i samorealizacji. Po przeanalizowaniu wyników wyodrębnili trzy główne grupy potrzeb ludzkich:

1. potrzeba władzy – pragnienie wywierania wpływu na inne osoby, potrzeba kontrolowania otoczenia,
2. potrzeba afiliacji – pragnienie akceptacji oraz bardzo silna potrzeba interakcji z ludźmi,
3. potrzeba osiągnięć – całościowa realizacja wyznaczonych zadań oraz potrzeba ulepszenia rozwiązań w przyszłości.

Teorię McClellanda odróżnia od założeń Masłowa twierdzenie, że możliwe jest odczuwanie dwóch, a w niektórych przypadkach wszystkich z wyżej wymienionych potrzeb naraz. Badacz podkreśla jednak, iż potrzeby te mogą mieć odmienny poziom natężenia, gdzie „najsilniejsza” potrzeba wywiera wpływ na działania człowieka. Dodatkowo, co ważne, pragnienia mogą posiadać charakter nabyty. Oznacza to, że kształtując czynniki sytuacyjne możemy wpływać na wzmocnienie natężenia danej potrzeby. I tak, osoby pragnące władzy nie przywiązują większej uwagi do powierzonych obowiązków koncentrując się natomiast na konkurowaniu z innymi oraz rozbudowy swojej pozycji w organizacji. Prestiż, status i uznanie są dla takich osób priorytetami. Pracownicy z silną potrzebą afiliacji kierują swoją uwagę na zadania wymagające kontaktów z innymi oraz budowania emocjonalnych więzi. Dyskomfort psychiczny powstaje podczas konkurowania ze współpracownikami. Efektem jest więc brak zaufania. O osobach z dominującą potrzebą osiągnięć wspomnieliśmy już w poprzednim rozdziale. Możemy tutaj dodać, iż pracownicy czerpią siłę i motywację do działania z realizacji zadań obarczonych odpowiedzialnością. Nie oczekują żadnej nagrody za swoją pracę ponieważ ich zdaniem nagrodą są efekty ich pracy.

Koncepcja McClellanda jak donoszą inni badacze (J. Hall) posiada wadę w postaci braku koncentracji na potrzebach niższego rzędu, uwzględnionych w badaniach Masłowa czy Alderfera. Poddają oni w wątpliwość kompletność teorii motywacji. Niemniej jednak wspomniana wada może przeistoczyć się w zaletę. Kierując uwagę w stronę potrzeb władzy,



afiliacji oraz osiągnięć teoria ta jest stosowana w kreowaniu systemów motywacyjnych kadr kierowniczych²⁹.

1.3.3.4 Rodzaje motywatorów

Cały proces motywowania polega na ciągłym pobudzaniu jednostki do wykonywania działań koniecznych do realizacji wyznaczonych przez siebie lub innych (pracodawca, rodzina) celów. Takie czynniki silnie oddziałujące na człowieka, dopingujące go do podejmowania kolejnych kroków nazywamy motywatorami. Instrumenty pobudzające organizm należy rozważać pod wieloma aspektami, inaczej dla każdej osoby. Każdy człowiek posiada odrębny system przekonań i wartości osobistych jak i wspólnych dla danej grupy, w której egzystuje. Indywidualizm sprawia, że każdy przypadek należy rozważać osobno zanim podjęte zostaną jakiegokolwiek próby motywowania. W kwestii zatrudnienia i pracy winno się pomagać pracownikom w zaspokajaniu istotnych dla nich potrzeb wzrostu i niedoboru oraz samorealizacji³⁰. Nawiązując do dwuczynnikowej teorii motywacji możemy wyróżnić dwa typy bodźców pobudzających do zwiększonego wysiłku lub ten wysiłek hamujących. W środowisku pracy napotykamy na bodźce związane z higieną pracy oraz na motywatory, czyli wszelkiego rodzaju pobudki popychające pracownika do określonego wysiłku zmierzającego w stronę realizacji zamierzonego celu. Czynniki te zostały wspomniane powyżej.

W literaturze przedmiotu można odszukać nieco inny podział instrumentów pobudzających motywację na środki przymusu, zachęty i perswazji.

- środki przymusu opierają się na stosowaniu zakazów i nakazów oraz wydawaniu poleceń. Ich zadaniem jest wzbudzenie lęku bądź wymierzenie kary za niezastosowanie się do poleceń czy niewykonanie zadania. Potrzeby pracowników schodzą na dalszy plan ustępując miejsca interesom przełożonych,
- środki zachęty są formą pozytywnego wzmocnienia. Pracownicy zostają nagrodzeni za dobrze wykonaną pracę. Używanie środków zachęcających naceLOWANE jest w realizację potrzeb pracownika w zgodzie z interesem firmy.

²⁹ R. Karaś, *Teorie...*, op. cit., s. 30-33.

³⁰ A. Gembalska-Kwiecień, *Instrumenty...*, op. cit., s. 82.



Ich atutem jest wysoka skuteczność, gdyż działają długoterminowo czym zatrzymują w pewien sposób pracownika w organizacji,

- o środki perswazji przyjmują przeróżne formy, w tym formy apelu, konsultacji, negocjacji czy sugestii. Celem jest zmiana nawyków oraz zachowań pracowników. Ich rola staje się tym większa gdy idzie w parze z poziomem wykształcenia bądź potrzebą współdecydowania³¹.

Reasumując, proces motywacji będzie pobudzał pracownika do zwiększenia produktywności dla celów osobistych oraz celów całej organizacji jeśli zastosowane zostaną czynniki adekwatne dla indywidualnych osób. Managerowie oraz zwierzchnicy powinni zwracać uwagę nie tylko na same środki higieny ale także na stosowanie atrakcyjnych dla pracownika pobudek. Zwykło się mawiać, że główną aspiracją osoby poszukującej pracy lub już pracującej jest wynagrodzenie. Taki tok myślenia jest błędny, gdyż comiesięczne wypłaty nie powodują wzrostu satysfakcji z wykonywanych obowiązków. W dzisiejszych czasach coraz bardziej powszechne stało się dążenie do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu zwiększającego poczucie własnej wartości oraz nieustannego rozwoju. Wspinanie się po szczeblach kariery będzie możliwe tylko w oparciu o występowanie motywacji, czy to zewnętrznej czy to wewnętrznej.

1.3.4 Skuteczne motywowanie pracowników

Na początku niniejszej pracy zgodnie ustaliliśmy, że praca jest kluczowym elementem składającym się na jakość życia człowieka oraz najważniejszą aktywnością, a nawet niejako sensem życia. Motywacja natomiast uważana jest za koło napędowe pobudzające do działania. Biorąc pod uwagę aspekty związane z wykonywaniem zawodu proces motywacyjny oparty jedynie na motywacji wewnętrznej w dłuższej perspektywie jest niewystarczający do osiągnięcia zamierzonych efektów pracy. Kluczowe znaczenie odgrywa w całym procesie motywacja zewnętrzna wspierająca motywację osobistą. W zarządzaniu organizacją jak i zasobami ludzkimi szczególną rolę w procesie motywacji odgrywają bezpośredni przełożeni, osoby zasiadające w zarządach firm oraz właściciele organizacji. To ich inicjatywy i kreatywne sposoby pobudzania pracowników do zwiększenia wydajności

³¹ Z. Ciekankowski, Czynniki i instrumenty kształtujące motywację, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 93, 2012, s. 88-89.



skutkują wzrostem satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i tym samym budowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Nasuwają się więc w tym momencie pytania typu: „Jakie sposoby motywacji pobudzają pracowników do działania?”, „Co zrobić aby dany pracownik zaangażował się w wykonywane obowiązki?” i tym podobne. Takich pytań jest naprawdę wiele w zależności od branży, wizji oraz wartości firmy a także cech indywidualnych pracowników, ich potrzeb i nadziei związanych z miejscem pracy.

W literaturze przedmiotu dotychczas najczęściej wymienianą pozycją motywującą ludzi do pracy było wynagrodzenie. Stanowi ono ważny aspekt, gdyż daje podstawę do poprawy lub utrzymania jakości życia na zadowalającym jednostkę poziomie. Niemniej jednak dla coraz większej liczby pracujących osób istotną rolę odgrywają także inne czynniki. Popularną metodą stosowaną w firmach jest system nagród i kar, inaczej nazywany metodą kija i marchewki. Faktycznie, nagradzanie pracowników mobilizuje ich do dalszej pracy jednak powinno ono być adekwatne do zrealizowanych celów. Pracownicy otrzymujący co miesiąc dodatkową premię nie traktują jej już jako nagrody za wyróżniające się osiągnięcia lecz jako standard. Dodatkowa wysokość premii razem z płacą zasadniczą traktowana jest jako całe comiesięczne wynagrodzenie. Nagłe odebranie takiego bonusu będzie skutkowało raczej niezadowoleniem podwładnych. Tym samym kary, zwłaszcza finansowe dodatkowo demotywują pracowników powodując uczucie frustracji i niezadowolenia. Zamiast wyciągać konsekwencje w taki sposób, pracodawcy i bezpośredni przełożeni winni zastanowić się nad przyczynami nieodpowiednich zachowań i działań podwładnych. Wśród nich wymieniamy: dylematy w życiu prywatnym, nieodpowiednie stanowisko pracy, nudę, niewłaściwe przeszkolenie lub jego brak a nawet hałas³². Otrzymywana płaca z czasem traci aż takie znaczenie dla pracownika ustępując miejsca pozamaterialnym sposobom pobudzania do wysiłku. Podwładni coraz częściej cenią sobie uczestnictwo w ważnych grupach pracowniczych oraz zaspokajanie potrzeb (władza, pochwała, wyróżnienie). Gądzia (2007) jako jeden ze sposobów poprawienia morale grupy uznaje usunięcie czynników demotywujących takich jak: zbędne zebrania, publiczne krytykowanie podwładnych, nadmierna kontrola³³. Kochmańska (2016) dodaje do listy następujące elementy pozamaterialne, posiadające charakter motywacyjny: delegowanie zadań (inaczej, delegowanie władzy), współuczestniczenie w podejmowaniu istotnych decyzji, możliwości

³² A. Gądzia, *Sztuka motywowania pracowników*, s. 305-306, za : *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*. Tom I, pod redakcją Stefana Lachiewicza i Marka Matejusa, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

³³ Tamże, s. 307.



kreowania własnej ścieżki kariery.³⁴ Element jakim jest kreowanie kariery autorka zalicza do niematerialnych motywatorów sugerując fakt, iż awans nie zawsze wiąże się bezpośrednio ze zmianą zajmowanego stanowiska ale też rozszerzeniem pełnionych już obowiązków³⁵.

Autorka (Gądzia, 2007) przedstawia poniżej dwa przykłady systemów motywacyjnych. Pierwszy system stosowany w sieci hoteli SHERATON uznawany jest jako pozytywny przykład motywowania pracowników. Przełożeni stosują niżej wymienione czynniki motywacyjne:

- wyrównanie z powodu inflacji co trzy miesiące,
- ocena przez bezpośredniego zwierzchnika w rocznicę zatrudnienia (ocena stanowi element późniejszej wysokości premii),
- coroczne sprawdzanie realizacji wyznaczonych celów w miejscach generujących zysk (na przykład w kawiarni) skutkująca otrzymaniem premii w tej samej wysokości dla wszystkich pracowników łącznie z bezpośrednim przełożonym,
- comiesięczne spotkania, na których omawiane są pomysły pracowników, sukcesy i porażki organizacji, istotne zmiany w organizacji,
- szczegółowe informowanie kandydatów na konkretne stanowiska o zasadach panujących w firmie,
- odpowiednie przeszkolenie pracowników,
- swobodne korzystanie z pralni,
- system multikafeteria (wstępy na basen, salę gimnastyczną, wyjazdy, przyjęcia),
- comiesięczne nagrody dla sześciu najlepszych podwładnych (list z gratulacjami, specjalnie zorganizowany bankiet, zdjęcie w gablocie),
- nagroda dla pracownika roku (trzydniowy pobyt w wybranych hotelu wraz z kieszonkowym),
- wewnętrzny system promocji (nagrody za polecenie kandydata na wybrane stanowisko)³⁶.

System negatywny przedstawiony przez autorkę stosowano w firmie Snow White Laundry w Cardiff, Walia. Jest to firma rodzinna, w której trzech braci ponosi odpowiedzialność za różne działy. Czynniki motywacyjne w tej firmie to między innymi:

³⁴ A. Kochmańska, Motywacja niematerialna skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Zarządzanie nr. 24 t. 2, 2016, s. 126-137

³⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą, Difin, Warszawa, 2009, s. 135

³⁶ A. Gądzia, Sztuka..., op. cit., s. 308-309.



- możliwość otrzymania czterech dodatków za: punktualność, elastyczność, produktywność, odpowiedzialność, w wysokości 2,5% pensji tygodniowej (nie ma określonych kryteriów wypłaty bonusów oraz pewności czy pracownik może otrzymać więcej niż jeden bonus naraz; brak należytej kontroli przełożonych),
- utrata 0,25 stawki godzinowej za 15 minut spóźnienia (na podstawie systemu logowania się przy wejściu i wyjściu z firmy),
- premie świąteczne (pracownicy nie wiedzą jakiej wysokości premię otrzymają; managerowie otrzymując wyższe lub niższe stawki od reszty pracowników),
- poruszanie negatywnych sytuacji dotyczącymi poszczególnych pracowników na forum.

Skutkiem drugiego systemu motywacyjnego okazała się zbyt duża rotacja pracowników poszczególnych działów sięgająca nawet 80% rocznie. Jasno więc wynika, że odpowiednie motywowanie i warunki pracy przekładają się na wzrost satysfakcji z pracy. Jeśli natomiast system jest niejasny i niezrozumiały dla pracowników może generować dodatkowo nieprzyjemne sytuacje³⁷. Co więcej, kluczowe staje się adekwatne nagradzanie pracowników w równym stopniu, aby uniknąć sytuacji gdzie osoby zajmujące to samo stanowisko otrzymują odmienne kwoty bonusów. Zwierzchnicy powinni starannie przemyśleć wykorzystywane elementy systemów motywacyjnych obecnych w ich firmach, aby korzyści były jak największe zarówno dla właścicieli jak i podwładnych.

Gliński (1980) podaje wskazówki dla managerów, które winne być wzięte pod uwagę kreując systemy motywacyjne. Obejmują one:

- o zdobycie wiedzy na temat pracownika biorąc pod uwagę kwalifikacje, potrzeby, zainteresowania i predyspozycje,
- o szczegółowe informowanie pracowników,
- o organizacja pracy w celu zapewnienia optymalnych warunków do pracy,
- o wyznaczanie i koordynowanie zadań w taki sposób, aby pracownik miał możliwość samokontroli,
- o ustalona płaca podstawowa oraz stawki ruchome zależne od włożonego dodatkowego wysiłku,
- o okresowa ocena pracy,

³⁷ Tamże, s. 310.



- o czynniki motywacyjne pozapłacowe³⁸.

W tym miejscu warto zacytować słowa J. Penc'a będące swego rodzaju podsumowaniem naszych rozważań. Penc twierdzi, że „(...) dobry menedżer nie powinien się ograniczać do kupowania motywacji, lecz powinien ją kształtować i pobudzać, tworząc warunki partnerstwa i kooperacji, w których ludzie będą pracować chętnie dla organizacji, mając na względzie własne dobro(...)” (Penc, 2006, s. 241-242)³⁹.

Konkludując, dochodzimy do wniosku, iż motywacja odgrywa znaczącą rolę w życiu zawodowym człowieka. Pozwala ona odpowiednio pokierować swoimi działaniami w taki sposób by efektem włożonego wysiłku było osiągnięcie zamierzonych celów i ambicji. Prawdą jest, że proces motywacji powinien składać się zarówno w bodźców wewnętrznych jak i umacniających ich działanie bodźców zewnętrznych. Co więcej, odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach generuje wzrost poczucia własnej wartości, pozytywną atmosferę w miejscu pracy oraz osiąganie korzyści płynących z efektywnego wykonywania obowiązków i zaangażowania w pracę.

³⁸ B. Gliński, Motywowanie – niedoceniona funkcja zarządzania, *Gospodarka Planowa* nr 4, 1980, za: A. Gembalska-Kwiecień, Instrumenty pobudzania motywacji, w: *Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria systemów technicznych*. 2017, volume 6, issue 6, s. 83

³⁹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2006, s. 241-242



Rozdział 2. Stres zawodowy jako dominująca przyczyna wypalenia zawodowego

2.1 Stres – charakterystyka zjawiska

Stres towarzyszy człowiekowi na każdym etapie życia. Już od poczęcia doświadczamy ogromnego stresu związanego z przystosowaniem się do nowego nieznanego środowiska. Na każdym kroku spotykamy się z przeróżnymi stresorami mającymi znaczny wpływ na dalsze radzenie sobie w życiu. By móc wykorzystywać stres w sposób pozytywny rozważmy na początku, w jaki sposób możemy zdefiniować to pojęcie. Z punktu widzenia psychologii stres jawi się jako zaburzenie systemu regulacji stanu psychologicznego jednostki podczas zetknięcia się z zagrożeniem, utrudnieniem bądź całkowitym uniemożliwieniem realizowania wyznaczonych celów i ambicji. Stresująca sytuacja może wpłynąć na człowieka dwojako – z jednej strony posiada siłę destrukcyjną, z drugiej jednak potrafi zmotywować do działania⁴⁰.

Jako, że nad pojęciem stresu pochyla się wielu badaczy, psychologów czy lekarzy przybliżmy kilka wartych uwagi podejść do zdefiniowania zjawiska:

- z biologicznego punktu widzenia stres wiążemy ze stanem pogotowia. Walter Bradford Cannon przypisywał temu zjawisku funkcję adaptacyjną. Według niego stresująca sytuacja w pewnym sensie przygotowuje jednostkę do walki z różnego rodzaju zagrożeniami. W ten sposób człowiek, aby przetrwać przystosowuje się do nowych warunków środowiska. Autor używał pojęcia stresu mówiąc o walce organizmu, którego celem jest przywrócenie lub utrzymanie równowagi (tak zwanej homeostazy).
- stres fizjologiczny stał się także obiektem badań Hansa Selye’go, który to określał stres jako stan typowych zmian fizjologicznych organizmu w odpowiedzi na wszelkie wymagania jakie stoją przed jednostką⁴¹.
- stresem możemy też nazywać zjawisko psychologiczne powodujące u jednostki ujemny rodzaj napięcia emocjonalnego wywoływany trudnymi sytuacjami w życiu.

⁴⁰ Bartkowiak Grażyna, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009, s. 14

⁴¹ M. Kraczła, Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, 2013, s. 69
<https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/102309/edition/96300/content?ref=desc> (data odczytu: 16.05.2019)



Sytuacje te mogą mieć swoje podłoże w różnicach pomiędzy potrzebami osoby a możliwościami ich realizacji. W jednej ze swoich monografii Richard S. Lazarus ukazuje znaczenie stresu w relacjach człowieka z otoczeniem i konsekwencje sytuacji stresowych na późniejszą aktywność jednostki.

- tematyką stresu zajmował się także Jan Strelau łącząc wymienione wyżej podejścia. Jego zdaniem zjawisko stresu definiujemy jako stan wykraczających poza typowe pobudzenie ujemnych emocji połączonych ze zmianami fizjologicznymi organizmu. Jako przyczynę takiego stanu podawał nierównowagę pomiędzy możliwościami a zadaniami zarówno obiektywnymi jak i subiektywnymi⁴².
- nad problematyką zachowań stresujących pochyłili się także dwaj znani psychologowie Zimbardo i Ruch. Z ich punktu widzenia za stres odpowiedzialne są w równym stopniu zdarzenia posiadające pozytywny jak i negatywny wpływ na organizm człowieka. Przykładami sytuacji przyjemnych są między innymi: ślub, narodziny dziecka, awans w pracy, zmiana mieszkania czy samochodu, ukończenie studiów. Natomiast za nieprzyjemne doznania i emocje są odpowiedzialne takie sytuacje jak: utrata lub zmiana pracy, choroba, rozwód. Każde zdarzenie popycha osobę do działania na rzecz przystosowania się bądź walki ze stresem, czyli tak zwana readaptacja. Twórcy tego poglądu uważają reakcje jednostki na zmiany jako część stałą, nie zmieniającą się znacznie oraz podkreślają, iż zjawisko stresu towarzyszy nam przez całe nasze życie⁴³.

Z punktu widzenia niniejszej pracy nieodłącznym elementem prowadzącym do wypalenia organizmu jest tak zwany stres chroniczny, czy inaczej organizacyjny. Mańkowska (2017) przybliżyła dwa modele: model DISC oraz model stresu zawodowego. Skrótem DISC nazywamy opracowany przez dwóch badaczy Dormana i de Jonge (w 2003 roku) model kompensowania napięcia wzbudzanego wymaganiami w miejscu pracy. Autorzy tego modelu twierdzą, iż zdrowie osoby pracującej w głównej mierze jest zależne od dwóch zasadniczych aspektów, a mianowicie od zasobów oraz wymagań. Wymagania stawiane pracownikowi często zmuszają osobę do podejmowania zwiększonego wysiłku w celu sprostaną otrzymanym zadaniom. Zasoby przy tym wykorzystywane mogą być niewystarczające do realizacji założeń. Wtedy też powstaje uczucie dyskomfortu psychicznego i wzrost napięcia. Autorzy nazywają ten schemat potrójnym dopasowaniem co oznacza ogólnie rzecz biorąc, że

⁴² G. Bartkowiak, Człowiek..., op. cit., s. 14-16.

⁴³ M. Kraczą, Wypalenie..., op. cit., s. 71.



stawiane wymagania powinny iść w parze z dostępnymi zasobami tak aby niwelować napięcie pracownika. Co więcej, pomoc ze strony współpracowników lub przełożonych jest nieocenionym elementem w walce z redukcją napięcia. Jeśli pracownik otrzyma brakujące informacje bądź też wsparcie ze strony innych osób istnieje większe prawdopodobieństwo rozwiązania sytuacji problemowej⁴⁴. Dormann i de Jonge podkreślają związek wymagań z emocjami. Każde stawiane zadanie czy cel niesie ze sobą pozytywne lub negatywne emocje. Jeśli osoba jest w stanie poradzić sobie z danym obowiązkiem odczuwa satysfakcję z pracy. Jeśli natomiast zadanie przerasta pracownika a do tego nie otrzymuje on pomocy dochodzi wtedy do wzrastania napięcia oraz spadku rozsądnego myślenia i analizy sytuacji. W walce ze stresem organizacyjnym i wypaleniem kluczowe jest zatem zachowanie równowagi pomiędzy trzema wspomnianymi elementami, tak aby nie dopuścić do eskalacji negatywnych emocji⁴⁵.

Interesującą próbę konceptualizacji pojęcia stresu przedstawił także polski badacz Bohdan Dudka. Wspólnie ze współpracownikami z Instytutu Medycyny Pracy znajdującego się w Łodzi ujmuje stres chroniczny jako proces pewnych zmian w zachowaniu w odpowiedzi na zaistniałą sytuację stresującą oraz uświadomieniu sobie postawionych sobie bądź narzuconych wymagań. Według Dudki (2004) proces ten składa się z sześciu etapów:

1. ograniczenia i wymagania napotymane w miejscu pracy – pracownik na swojej drodze napotyka na przejściowe lub ciągłe wymagania, do których pracownik musi się zaadoptować. Jest to warunek konieczny do utrzymania przypisanej roli. Wymagania te wynikają z warunków, organizacji a także samego charakteru pracy. Człowiek napotyka często na różnego rodzaju ograniczenia w realizacji celów i zadań. Generują one nierzadko bodźce stresogenne mobilizujące jednostkę do włożenia większego wysiłku w rozwiązywanie problemów.
2. dostrzeżenie sytuacji stresującej przez pracownika – obiektywna ocena sytuacji decyduje o tym, czy dany bodziec wpłynie negatywnie na emocje pracownika generując stres. Człowiek postrzega daną sytuację przez pryzmat własnych potrzeb zmieniając przez to przewidywanie następujących po sobie przyszłych zdarzeń, zmianę poziomu kontroli oraz obciążenia obowiązkami. Indywidualny dla danej jednostki subiektywny obraz pracy wyznaczają jego cechy indywidualne oraz sytuacja życiowa, w której osoba się znajduje.

⁴⁴ P. Stawiarska, Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata, Difin, Warszawa 2016, s. 34.

⁴⁵ B. Mańkowska, Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017, s. 44-46.



3. ocena elementów miejsca pracy – pracownik interpretuje oraz próbuje rozpoznać znaczenie poszczególnych elementów biorąc pod uwagę swoje potrzeby, normy i wyznawane wartości. Jest to więc subiektywna ocena bodźców potencjalnie generujących stres. Ponadto, osoba poddaje ocenie także poziom łatwości wykonywania danego zadania czy poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją stresową. Właśnie te dwa działania decydują o poziomie nasilenia stresu w jego początkowej fazie.
4. emocjonalne pobudzenie – pociąga za sobą momentalne reakcje organizmu. Reakcje dzielą się na odruchowe, niezależne od woli jednostki zmiany psychologiczne, fizyczne lub zmiany zachowań. Drugie natomiast są świadomym procesem umysłowym prowadzącym do doboru odpowiednich strategii radzenia sobie ze zdarzeniami generującymi negatywne emocje. Jest to tak zwana wtórna ocena, która w efekcie pozwala na wybór odpowiedniej strategii walki ze stresem, również zawodowym.
5. odpowiednie strategie walki ze stresem – pracownik dokonuje wyboru określonych strategii mających na celu zniwelowanie bądź maksymalne ograniczenie napięcia. Sposoby adekwatne do postawionych wymagań mogą zaowocować pozytywnymi skutkami, na przykład: wzrostem kompetencji, wzrostem samooceny i poczucia własnej wartości lub satysfakcją z pracy.
6. Nieodpowiednie strategie walki ze stresem – pracownik dokonujący wyboru strategii niedostosowanych do wymagań i ograniczeń zostaje poddany działaniu negatywnych bodźców. Utrzymujący się stres prowadzi do ciągłego wysokiego wskaźnika stresu odczuwanego przez pracownika co w konsekwencji może powodować zaburzenia fizjologiczne oraz psychologiczne organizmu, utrwalenie negatywnych postaw i zachowań, zmianę lub zanik motywacji, wzrost poziomu bezradności, emocjonalne wypalenie i inne⁴⁶.

Podsumowując, możemy się zgodzić ze stwierdzeniem, że stres jest nieodłączną częścią naszego życia. Możemy być poddawani zarówno pozytywnym i negatywnym skutkom stresu. To od nas zależy czy stres nas zmotywuje do działania czy też zahamuje nasze zapędy dążenia do doskonałości i zaspokajania potrzeb. Mając już pewne wyobrażenie na jego temat możemy przejść do kolejnych etapów rozważań nad tym pojęciem.

⁴⁶ B. Dudek i in., Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego, Łódź: Instytut Medycyny Pracy, za: B. Mańkowska, Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017, s. 46-48.



2.2 Źródła stresu

Stres w życiu człowieka, jak zgodnie zauważyliśmy na początku naszych rozważań, ma charakter interdyscyplinarny. W zależności od punktu widzenia rozróżniamy kilka rodzajów stresu. Analogicznie możemy podzielić źródła powstawania czynników stresowych na fizyczne, chronobiologiczne, psychologiczne i organizacyjne. Omówimy pokrótce każdą grupę zwracając szczególną uwagę na źródła organizacyjne.

Fizyczne źródła bodźców wywołujących negatywne emocje do pewnego stopnia związane są z naszymi zmysłami. Możemy tutaj wyróżnić takie czynniki jak:

- hałas – oddziałuje na zmysł słuchu. Uporczywy hałas prowadzi do spadku wydajności osoby zarówno w pracy zawodowej jak i w życiu codziennym. Zaburza on werbalną komunikację z innymi i może powodować rozproszenie uwagi. Stajemy się bardziej niecierpliwi a tym samym podatni na inne czynniki stresogenne.
- oświetlenie – oddziałuje na zmysł wzroku. Źle przystosowane źródła światła powodują napięcie u pracownika oraz wpływają na jakość wykonywanych obowiązków. Wydłuża się czas pracy nad powierzonymi zadaniami, pracownik popełnia więcej błędów a także odczuwa fizyczne dolegliwości związane chociażby ze łzawieniem lub pieczeniem oczu.
- wibracje – problem ten dotyczy głównie pracowników fizycznych korzystających z maszyn i urządzeń technicznych. Narażeni są oni na różnego rodzaju drgania.
- czynniki klimatyczne – wpływają na człowieka powodując dyskomfort i rozdrażnienie przeważnie podczas zmiany miejsca pobytu (zmiany warunków klimatycznych). Człowiek dostosowuje się do panujących warunków środowiska. Zanim proces aklimatyzacji zostanie zakończony możemy doświadczyć negatywnych emocji jak i fizycznych niedogodności⁴⁷⁴⁸.

Funkcjonowanie naszego organizmu w głównej mierze opiera się na rytmie i tempie naszego życia. Czynniki zakłócające ten rytm powodują zaburzenia w prawidłowym funkcjonowaniu człowieka w społeczeństwie. Wśród chronobiologicznych źródeł stresu możemy wyróżnić czynniki naruszające poniższe sfery:

⁴⁷J. F. Terelak, Człowiek i stres, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2008, s. 104-140.

⁴⁸A. Szozda, Przyczyny stresu, <http://stres.jaksobieradzic.pl/artykuly-o-stresie/wszystko-o-stresie/przyczyny-stresu.html> (data odczytu: 23.05.2019)



- rytm biologiczny - związany ze zmianami środowiska naturalnego, w którym egzystujemy. Jako przykład możemy podać chociażby zmiany pór roku czy dnia i nocy. Poprzez te zmiany możemy czuć się źle fizycznie i psychicznie zanim zaadoptujemy się do nowej sytuacji. Możemy sobie przypomnieć jak wpływa na nasz organizm na przykład przesilenie wiosenne. Odczuwamy wtedy bóle głowy, mięśni a niektórym nawet zdarzają się omdlenia. Złe samopoczucie rzutuje na efektywność pracy, gdyż nie możemy się skupić na wykonywanych czynnościach. Rozdrażnienie powoduje konflikty pomiędzy współpracownikami oraz pomiędzy pracownikami a przełożonymi.
- rytm dobowy (inaczej, okołodobowy) – wiąże się z aktywnością człowieka w ciągu doby. Jedni są bardziej aktywni rano (tak zwane skowronki) natomiast inni wieczorem (czyli sowy). Pracownik jest najbardziej produktywny w godzinach odpowiadających jego rytmowi. Dlatego ważne jest dobre planowanie dnia oraz powierzonych zadań, aby trudniejsze czynności wymagające koncentracji wykonywać w godzinach dostosowanych do dobowego rytmu dnia.
- zmiany stref czasowych – nagłe zmiany miejsca pobytu generują stres związany z niedopasowaniem rytmu dobowego człowieka do zmian stref klimatycznych. Taka desynchronizacja wpływa na nasze samopoczucie – pojawiają się zaburzenia snu, zmęczenie, senność, problemy żywieniowe, opuchlizna a nawet odwodnienie. Pracownik podróżujący pomiędzy strefami geograficznymi powinien mieć czas na odpoczynek zanim podejmie pracę. Niedostosowanie rytmu biologicznego do zmiany może wpływać niekorzystnie na wykonywane obowiązki. Możemy mieć problemy z koncentracją i z pamięcią, łatwiej wyprowadzić nas z równowagi, czujemy rozdrażnienie. W takich momentach możemy podejmować nieracjonalne decyzje⁴⁹⁵⁰.

W naszym życiu mamy też do czynienia z psychologicznymi źródłami stresu. Codziennie stykamy się czynnikami mającymi negatywne skutki na nasz organizm pod względem dużego psychicznego obciążenia organizmu oraz napięciami w sferze emocjonalnej. W tej grupie wyróżniamy poniższe czynniki stresogenne:

- przeciążenia podczas wykonywania konkretnych czynności wiążących się z ogromnym wysiłkiem fizycznym i psychicznym. Balansując na granicy naszych

⁴⁹ J.F. Terelak, Człowiek..., op. cit., s. 140-157.

⁵⁰ A. Szozda, Przyczyny stresu, <http://stres.jaksobieradzic.pl/artykuly-o-stresie/wszystko-o-stresie/przyczyny-stresu.html> (data odczytu 23.05.2019)



zdolności i możliwości jesteśmy narażeni na styczność z różnymi źródłami stresu. Przeciążenie może doprowadzić do poczucia dyskomfortu z uwagi na pracę w niekomfortowych warunkach. Na poziom przeciążenia składają się potrzeby kulturowe, estetyczne lub cywilizacyjne oraz warunki, w których dochodzi do tego zjawiska. Codzienne obciążenia kumulując się prowadzą do przeciążenia organizmu co może powodować choroby (na przykład cywilizacyjne) oraz zaburzenia w funkcjonowaniu człowieka na polu zawodowym (wypadki w pracy, popełniane błędy).

- zakłócenia, czyli zdarzenia wymuszające na jednostce zwiększony wysiłek spowodowany szczególnymi okolicznościami. Mówimy tutaj o niedostatkach podmiotowych (ograniczenia w zdolnościach człowieka do stawianych mu wymagań) lub przedmiotowych (zaniżanie jakości wykonywanych zadań poprzez niedostosowane do zadania narzędzie pracy). Pojęcie zakłócenia dotyczy tak zwanej niezawodności⁵¹ jednostki. Czynniki generujące sytuacje stresowe dzielimy na trzy kategorie. Pierwsza z nich obejmuje czynniki konstrukcyjno-technologiczne należące do warsztatu pracy (między innymi: ergonomia narzędzi, wibracje, hałas, mikroklimat) oraz zdarzenia związane ze środowiskiem naturalnym takie jak przyroda, krajobraz czy klimat. Druga grupa skupia uwagę na przygotowaniu jednostki do realizacji określonych zadań w miejscu pracy. Zaliczamy do niej zdobyte wykształcenie, przebyte kursy i szkolenia, tolerowanie niekorzystnego wpływu środowiska. W skład ostatniej grupy wchodzi czynniki tak zwane konstytucjonalno-osobowościowe. Dzielą się one na fizjologiczny wysiłek człowieka wkładany w wykonywaną pracę oraz osobowość człowieka (motywacja, rodzaje potrzeb, intelekt). Ta właśnie kategoria stanowi podłoże różnic pomiędzy poszczególnymi osobami odnośnie stopnia tolerowania stresu.
- zagrożenia mogące powodować ryzyko wypadków, uszczerbków na zdrowiu czy też strat moralnych bądź materialnych. Sytuacje stresowe naruszają cenione przez jednostkę wartości, ideały i przekonania. Najpoważniejszymi zagrożeniami, które paraliżują człowieka są chociażby utrata zdrowia lub życia, kompromitacja lub odpowiedzialność społeczna za zdrowie i życie innych. Zdarza się, że człowiek nie myśli racjonalnie, nie potrafi podjąć odpowiednich środków w celu wydostania się

⁵¹ Niezawodność człowieka – zdolność do utrzymania pracy na określonym poziomie w ciągu określonego odcinka czasu. (Terelak, J.F., Człowiek...op.cit., s. 158)



z zasięgu takiego zdarzenia. Z drugiej strony sytuacje zagrażające życiu lub zdrowiu prowokują człowieka do działania⁵².

Ostatnią kategorią omówioną w tym podrozdziale jest kategoria stresu organizacyjnego. Funkcjonując w społeczeństwie należymy do różnego typu organizacji. Wśród nich znajduje miejsce środowisko pracy. Stres wywołany w miejscu pracy wpływa niekorzystnie nie tylko na samego pracownika oraz jego otoczenie pod względem pogorszającego się samopoczucia lecz także z punktu widzenia ekonomicznego – pogorszenia efektywności wykonywanych zadań. Według Kahna i Byosiere (1992) powinniśmy traktować stres organizacyjny jako pewien proces charakteryzujący się wymienionymi poniżej pięcioma poziomami:

- 1 poziom – przedorganizacyjne zdarzenia powodujące stres wiążą się w głównej mierze z charakterystyką samej organizacji (na przykład jej strukturą, wielkością) oraz sygnałami zwiastującymi nadchodzący stres,
- 2 poziom – czynniki stresogenne nawiązujące do miejsca pracy czy samej organizacji. Wśród nich wyróżniamy bodźce związane z fizycznym otoczeniem (temperatura w pomieszczeniach, hałas, oświetlenie, wibracje) a także bodźce psychospołeczne (komunikacja i relacje z innymi osobami, niesprecyzowanie ról zawodowych),
- 3 poziom – pierwsza ocena, tj. ocena poznawcza całego zdarzenia oraz ocena zasobów i własnych możliwości poradzenia sobie z bodźcami emanującymi negatywnymi odczuciami i emocjami,
- 4 poziom – bezpośredni wpływ stresu na człowieka obejmujący swym zasięgiem każdy z poziomów funkcjonowania organizmu: poziom somatyczny (problemy, gastryczne, żywieniowe, sercowe, mięśniowe), poziom psychologiczny (różnego rodzaju lęki depresje, niezadowolenia z wykonywanych obowiązków) oraz poziom behawioralny (zwolnienia lekarskie, nieobecności w pracy, niedostosowywanie się do panujących wymagań miejscu pracy i całkowita rezygnacja),
- 5 poziom – długoterminowe skutki czynników stresogennych. Mają podobne podłoża jak w poziomie wyżej, jednak prowadzą do bardziej niekorzystnych rezultatów. Wymienić możemy skutki zdrowotne (różnego rodzaju choroby oddziałujące na fizyczny aspekt życia człowieka), społeczne (nieodnajdywanie się w roli zawodowej lub rezygnacja z pracy i poszukiwania nowej) oraz psychologiczne zaburzenia

⁵² J.F. Terelak, Człowiek..., op. cit., s.140-157.



(pogarszające się samopoczucie i funkcjonowanie jednostki, depresja, nerwica, wypalenie zawodowe a w rezultacie nawet śmierć)⁵³.

Do wyżej wymienionych poziomów Terelak (2008) dodaje także modyfikatory dotyczące osób i sytuacji. Do pierwszej grupy należą różnice interindywidualne uwarunkowane czynnikami osobowościowymi, demograficznymi i genetycznymi. W grupie drugiej znajdziemy zdarzenia losowe jak na przykład brak wsparcia ze strony społeczeństwa, instytucji czy współpracowników lub nieformalny skład struktury organizacji. Ponadto autor uważa za istotną część rozpoznawania i późniejszego radzenia sobie ze stresem organizacyjnym umiejętność identyfikacji źródeł czynników wywołujących sytuacje stresowe. Według niego źródła te dzielą się na dwa poziomy: intraorganizacyjny oraz ekstraorganizacyjny. Poziom intraorganizacyjny obejmuje kilka aspektów: osobowe (konflikty ról, przeciążenia w pracy, ograniczenie rozwoju zawodowego), grupowe (normy grupowe, stopa formalności grup, kanały komunikacyjne, style zarządzania), fizyczne nawiązujące do miejsca pracy oraz czynniki wewnątrzorganizacyjne (model organizacji, postęp technologiczny, kultura organizacyjna). Natomiast poziom ekstraorganizacyjny obejmuje warunki zewnętrzne wpływające bezpośrednio i pośrednio na samą organizację. Możemy tutaj zaliczyć różnice pod względem ras, kultury, rodziny jak i problemy związane z ekonomią⁵⁴.

Skoro wiadomo już na jakich płaszczyznach przejawia się stres organizacyjny watro zwrócić uwagę na źródła jego powstawania. Bodźce powodujące napięcie emocjonalne są klasyfikowane w różny sposób, w zależności od podejścia do tematu stresu zawodowego.

W syntetycznym ujęciu (autorstwa Stranks) możemy wymienić trzy grupy stresorów:

- elementy środowiskowe (warunki, w których wykonujemy daną pracę: hałas, temperatura, oświetlenie),
- elementy zawodowe (dotyczą pracy samej w sobie: ilość obowiązków i zadań, wymagania, kontrola),
- elementy socjalne (relacje ze współpracownikami i przełożonymi, kontakty poza miejscem pracy)⁵⁵.

⁵³ P. Stawiarska, Wypalenie..., op. cit., s. 27.

⁵⁴ J.F. Terelak, Człowiek..., op. cit., s. 180-181.

⁵⁵ A. Mackiewicz, Psychologia zwolnień – jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne, Difin, Warszawa, 2010, s. 196.



W literaturze przedmiotu możemy znaleźć także inne podziały. Fontana zaproponował również podział stresorów na trzy kategorie poddając je głębszej analizie i rozkładowi:

- czynniki organizacyjne (brak wsparcia, nieodpowiednie godziny pracy, brak prestiżu oraz możliwości awansu, niepotrzebne procedury, brak stabilności),
- czynniki dotyczące wykonywanej pracy (trudne relacje z klientami i współpracownikami, brak odpowiedniego przeszkolenia, zbyt duża odpowiedzialność, niedociążenie/przeciążenie obowiązkami),
- czynniki specyficzne (niesprecyzowane role, konflikty, perfekcjonizm, brak możliwości decydowania, brak wsparcia członków grupy pracowniczej, monotonne czynności, przeszkody w komunikacji, nieodpowiednie zarządzanie personelem)⁵⁶.

Interesującą klasyfikację stresorów w miejscu pracy przedstawia także N. Chmiel. Autorka dokonała podziału elementów stresujących w oparciu o następujące kategorie: warunki zatrudnienia, warunki w miejscu pracy, treść pracy oraz społeczne relacje. Najważniejsze czynniki z każdej kategorii widoczne są poniżej w tabeli 1⁵⁷.

Tabela 1. Podział stresorów według N. Chmiel.

KATEGORIA	CZYNNIK STRESUJĄCY
WARUNKI ZATRUDNIENIA	<ul style="list-style-type: none"> • brak umowy o pracę na czas nieokreślony • praca systemem zmianowym • niskie szanse rozwoju • niskie wynagrodzenie • brak stabilnego zatrudnienia
WARUNKI W MIEJSCU PRACY	<ul style="list-style-type: none"> • substancje toksyczne • hałas, temperatura, oświetlenie, promieniowanie, wibracje • pozycja podczas wykonywania obowiązków • praca fizyczna • sytuacje zagrożenia zdrowia i życia • brak/nieprzestrzeganie przepisów BHP
TREŚĆ PRACY	<ul style="list-style-type: none"> • niedociążenie/przeciążenie pracą • monotonne zadania • duża odpowiedzialność • niesprecyzowane wymagania
SPOŁECZNE RELACJE W PRACY	<ul style="list-style-type: none"> • niskie wsparcie społeczne • złe przywództwo • dyskryminacja • niemożność podejmowania decyzji

Źródło: własne na podstawie: N. Chmiel, Stres..., op.cit., s. 173

⁵⁶ J.M. Szaban, Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2007, s. 367.

⁵⁷ N. Chmiel, Stres a zdrowie pracowników, za: Psychologia pracy i organizacji, pod redakcją N. Chmiel, GWP, Gdańsk, 2002, s. 169-203.



Stresem zawodowym zajmowało się wielu psychologów i badaczy. Na oddzielną uwagę zasługuje uporządkowanie źródeł stresu organizacyjnego według Terelaka. Klasyfikacja wygląda następująco:

- stres związany z komunikacją – komunikacja zarówno pomiędzy współpracownikami jak i między pracownikami a przełożonymi czy też innymi osobami pracującymi w danej organizacji jest niezmiernie ważnym elementem powodzenia każdego powierzonego zadania. Nieodpowiednie kanały komunikacji lub jej brak prowadzi do dyskomfortu psychicznego jednostki oraz oddziałuje na najbliższe otoczenie. Dlatego dobre kontakty z innymi osobami w grupie zadaniowej są tak ważne i potrzebne do realizacji wyznaczonych celów i zadań. Przykładem skrajnego wzorca jest mur milczenia pomiędzy współpracownikami bądź między pracownikami a zwierzchnikami. Kolejnym skrajnym przypadkiem prowadzącym do popełniania błędów i obniżenia efektywności grupy jest syndrom myślenia grupowego. Pomimo, iż pracownik posiada kilka pomysłów mogących przyczynić się do rozwiązania powierzonego grupie zadania ulega on naporom ze strony reszty grupy albo w ogóle nie proponuje tych rozwiązań, gdyż obawia się reakcji innych. Przez takie podejście profesjonaliści często nie kończą zadań lub rozwiązują problemy wybierając trudniejsze sposoby realizacji,
- stres występujący w zarządzaniu grupą / zadaniami – sytuacje stresujące głównie dotyczą kierowników i managerów, gdyż to oni jawią się jako osoby odpowiedzialne za realizację powierzonych zadań i celów organizacji. Liderzy grupy i osoby decyzyjne zarządzają daną grupą wybierając jeden z trzech stylów zarządzania personelem i zadaniami. Zarówno styl liberalny jak i styl autokratyczny posiadają swoje minusy w kierowaniu zespołem. Grupy zadaniowe są produktywne tylko w obecności kierownika. Do tego, nie charakteryzują się spójnością i integracją co wpływa niekorzystnie na inicjatywy a raczej ich brak. Ponadto w grupie mogą się zdarzyć zachowania agresywne. Jeśli weźmiemy pod uwagę stopień produktywności grupy zadaniowej najkorzystniej wypada styl demokratyczny, w którym kierownik jest otwarty na pomysły pracowników i liczy się ze zdaniem grupy. To pracownicy wraz z liderem decydują o wyborze sposobów realizacji wyznaczonych zadań.
- stres w sferze kultury organizacyjnej – do tej grupy zaliczamy subkultury związane ze środowiskiem pracy takie jak subkultura kierownicza niskiego, średniego lub wysokiego szczebla. Pracownicy szerzący niepocholebne opinie na temat organizacji



powodują powstawanie bodźców stresogennych dla samej organizacji poprzez negowanie symboliki przedsiębiorstwa. Chodzi głównie o trzy kategorie: fizyczną (marka i logo firmowe, ubiór firmowy, budynki czy dekoracje), behawioralną (obyczaje, tradycje, kary, nagrody, ceremonie) lub werbalną (żarty, przydomki, anegdoty, żargon). Sytuacje stresowe mogą objawiać się w związku z socjalizacją pracowników, czyli procesem przystosowania się do danej kultury panującej w organizacji. Kultura organizacji jest również powiązana z innymi aspektami szeroko pojętej kultury. Problemy mogą wystąpić na poziomie językowym, religijnym, etnicznym jak również jeśli chodzi o różnicę płci, różnice pokoleń lub różnice klas społecznych.

- praca jako źródło stresu organizacyjnego – praca sama w sobie może być zarówno bodźcem pobudzającym do działania jak i bodźcem negatywnie oddziałującym na człowieka i wykonywane przez niego obowiązki. Przeładowanie obowiązkami, spędzanie długich godzin w pracy, duża odpowiedzialność oraz szybkie tempo pracy to tylko niektóre z wyznaczników tak zwanej pracy ekstremalnej. Ciągłe bycie pod presją czasu i otoczenia obniża efektywność pracy oraz powoduje złe samopoczucie jednostki. Jak się okazuje źródłami stresu mogą być także dwa przeciwstawne pojęcia a mianowicie pracoholizm oraz bezrobocie. Wyścig szczurów i wygórowane ambicje mogą przełożyć się na problemy zdrowotne jednostki zarówno fizyczne jak i psychiczne. Uzależnienia od pracy mają destrukcyjny wpływ nie tylko na daną osobę ale także na całą organizację. Z drugiej strony brak pracy oraz ambicji w życiu człowieka powodują stopniowy zanik sensu życia. Człowiek szukający od dłuższego czasu pracy staje się coraz bardziej sfrustrowany, opadają morale i wiara w siebie. Sytuacja ta staje się podwaliną kłótni, nieporozumień w rodzinie lub społeczeństwie⁵⁸.

Reasumując, wiedza o podłożach występowania sytuacji stresowych okazuje się kluczowa w dalszym postępowaniu człowieka. Będąc przygotowanym na ewentualne zdarzenia możemy zareagować w odpowiedni sposób i wyeliminować lub chociaż zniwelować skutki działania bodźców generujących negatywne emocje. Przydatną strategią będzie zapoznanie się z więcej niż jedną klasyfikacją gdyż każda z nich zrzuca nieco inne światło na problem powstawania stresu.

⁵⁸ J.F. Terelak, Człowiek..., op. cit., s. 181-218.



2.3 Symptomy stresu zawodowego oraz jego konsekwencje dla pracownika

Stres zarówno krótkotrwały, chwilowy jak i stres ciągły występujący w domu, w miejscu pracy, w życiu społecznym wiąże się nierozzerwalnie ze stanem zdrowia człowieka tak fizycznego jak i psychicznego. Stres organizacyjny stanowi coraz poważniejszy problem dla jednostek, a co za tym idzie również dla organizacji i społeczeństwa. Wyniki dotychczasowych badań alarmują, iż zjawisko stresu zawodowego rozprzestrzenia się drastycznie. W przeciągu ostatnich lat wskaźniki stresu organizacyjnego niepokojąco wzrosły. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w krajach uprzemysłowionych przejawiając się wysokim wskaźnikiem absencji oraz niezdolności do wykonywania obowiązków wywoływanej zdarzeniami stresującymi⁵⁹. Skutki stresu mogą być nieodwracalne jeśli odpowiednio szybko nie podejmiemy kroków niwelujących jego działanie bądź też środków zaradczych. Śmiało możemy stwierdzić, że konsekwencji stresu jest porównywalnie tyle samo co jego symptomów. Badacze podejmujący próby zbadania zjawiska na przestrzeni dziejów tworzyli swoje własne grupy symptomów oraz skutków stresu.

Godną uwagi próbę usystematyzowania następstw stresu zawodowego podjął teoretyk Epstein (1983) dokonując podziału zachowań przystosowawczych na dwa systemy przypisując im funkcję prewencyjną bądź patologiczną. Funkcja prewencyjna zawiera w sobie te zachowania człowieka, których zadaniem jest adaptacja do sytuacji emitującej bodźce stresowe, a mianowicie: nauka nowych postaw i zachowań zapobiegających negatywnym działaniom stresu, regulacja pobudzenia w taki sposób, aby zminimalizować działanie stresu na człowieka oraz organizacja systemu pojęciowego przez jednostkę w celu odpowiedniego rozpoznania źródła stresu oraz użycia adekwatnego sposobu radzenia sobie ze stresem. Działania prewencyjne mogą jednak okazać się niewystarczające do przystosowania się do danego zdarzenia generującego napięcie i negatywne emocje. Niska skuteczność powstaje na skutek indywidualnych cech osobowych lub szczególnych cech stresu zawodowego takich jak czas trwania, siła, rodzaj czynnika stresogennego. Następuje wtedy włączenie drugiego patologicznego systemu walki ze stresem charakteryzującego się zaburzeniami w uczeniu się, nadmiarem stymulacji oraz brakiem bodźców (jak w przypadku nerwicy) a także nieprawidłowościami związanymi z systemem pojęciowym (na przykład w schizofrenii) efektem czego jest zamknięcie się na świat realny na rzecz życia w subiektywnym dla danej

⁵⁹ N. Chmiel, Stres..., op. cit., , s. 169-203.



osoby świecie. Osoba wdraża w życie system patologiczny najczęściej doznając stresu ekstremalnego (różnego rodzaju katastrofy) lub chronicznego (długoterminowy pobyt w więzieniu)⁶⁰.

Powracając do teorii stresu według Kahna i Byosiere bodźce stresogenne dzielimy na trzy grupy objawów:

- związane ze zdrowiem fizycznym, a ściślej fizjologicznym czy somatycznym (zwiększone tętno, choroba wieńcowa, problemy gastryczne, podwyższony poziom cholesterolu, nałogi),
- związane ze zdrowiem psychicznym (niska motywacja, spadek satysfakcji z wykonywanych obowiązków, nerwica, niska samoocena i poczucie własnej wartości, nałogi),
- związane z zakłóceniem procesów w organizacji (konflikty, niezadowolenie z warunków pracy, spadek efektywności, absencja, rezygnacja z pracy).

Jeśli w organizacji na skutek stresu zawodowego cierpi większa ilość pracowników problem staje się tym większy, iż dotyczy wtedy całej organizacji. Pracownicy coraz częściej korzystają ze zwolnień lekarskich, nie stawiają się na stanowisku pracy, całkowicie rezygnują z pracy w danej firmie czy zawodzie. Nadmierna fluktuacja oraz spadek efektywności pracy stają się uciążliwe dla pracowników i dla przełożonych. W grupach pracowniczych następuje „rozluźnienie” więzi społecznych z powodu częstych zmian kadrowych, osoby nie tworzą silnych więzi społecznych, pracownicy pracują sami dla siebie jako odrębne jednostki w grupie. Klienci również odczuwają negatywne skutki takiego stanu rzeczy. Zakupione towary czy usługi nie spełniają swoich funkcji, posiadają wady, obsługa interesantów zostawia wiele do życzenia. Pacjenci i inne osoby potrzebujące pomocy odczuwają brak wsparcia, zauważają agresywną postawę w stosunku do ich osoby. Tak więc problem wypalenia oraz stresu obejmuje obszary bezpośrednio lub pośrednio związane z organizacją jako całością⁶¹.

Odrębną klasyfikację oznak stresu prezentuje także Terelak (2005) przypisując odpowiednie symptomy do jednej z czterech niżej wymienionych grup:

⁶⁰ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 129 – 130.

⁶¹ Tamże, s. 130.



1. Fizjologiczne symptomy – charakterystycznymi oznakami obciążenia organizmu człowieka są: akcja serca, aktywność mięśni, aktywność mózgu, reakcje skórne, poziom ciśnienia krwi, zaburzenia wentylacji płuc oraz inne. Następujące na skutek stresu pobudzenie organizmu wpływa na zmiany w obrębie narządów oraz organizmu jako całości między innymi: wzmożona praca nadnerczy (uwalnianie adrenaliny), napięcie mięśni w układzie pokarmowym (hamowanie trawienia lub wydzielania), oszczędzanie krwi na potrzeby mięśni czy mózgu, zwężanie naczyń krwionośnych i wiele innych. Celem takich zmian w obrębie organizmu jest odpowiednie przygotowanie całego ciała do nadmiernego wysiłku pożytecznego w reagowaniu na sytuacje stresowe.
2. Symptomy emocjonalne – emocje związane z reakcjami na stres sprzęgają się z mechanizmami przystosowawczymi. Emocje, zwłaszcza pozytywne mobilizują cały organizm człowieka do nadmiernego wysiłku. Tak zwane pobudzenie emocjonalne działa na człowieka stymulująco wydłużając czas działania poprzez obniżenie czasu wystąpienia zmęczenia. Natężenie pobudzenia decyduje również o aspektach behawioralnych, dlatego też często w literaturze możemy spotkać się z połączeniem tych dwóch grup.
3. Symptomy behawioralne, inaczej somatyczne –indywidualne różnice zachowań możemy rozdzielić na bardziej aktywne lub bierne. Aktywne reakcje na stres cechują się próbami niwelowania bodźców stresujących. Natomiast bierne podejście polega na „czekaniu”, aż bodźce te zahamują swoje oddziaływanie na jednostkę.
4. Symptomy poznawcze – poznawcze reagowanie na stres składa się z trzech kategorii: ucieczka od czynników stresogennych, aktywizacja myślenia oraz nadaktywizacja poznawczych procesów. Najbardziej odpowiedni typ w walce ze stresem to aktywizacja toku myślenia cechująca się integracją oraz różnicowaniem informacji, gdyż jest ona najbardziej ukierunkowana na podejmowanie prób radzenia sobie z sytuacjami emitującymi negatywne emocje⁶².

Stres dosięgający człowieka jeśli jest przez niego pokonany staje się siłą napędową do dalszych działań. Natomiast jeśli stres jest długotrwały bądź intensywny może powodować negatywne skutki odwrotne do zamierzonych. Takie koszty stresu rozkładają się na dwie

⁶² J. F. Terelak, Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, 2005, za: B. Mańkowska, Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017, s. 131-132.



grupy: fizjologiczne oraz psychologiczne. W psychologii pracy mówi się również o trzeciej kategorii jaką są behawioralne skutki stresu.

- a) fizjologiczne konsekwencje stresu – zmiany zachodzące w organizmie człowieka wskutek sytuacji stresowych mogą występować na trzy różne sposoby: jako naturalna reakcja na dany bodziec czy zagrożenie, jako reakcja w razie zagrożenia jeśli nie jest możliwe aktywne zaadoptowanie się do sytuacji bądź jako niespecyficzne nienaturalna reakcja alarmująca organizm o zagrożeniu stresem. Każda z tych reakcji może oddziaływać negatywnie na organizm przyczyniając się bezpośrednio lub pośrednio do występowania różnych chorób i zaburzeń. Jeśli jakiś z układów jest już osłabiony bodźce stresujące mogą jeszcze bardziej pogorszyć jego stan lub doprowadzić nawet do trwałych uszkodzeń. Niezamierzonymi konsekwencjami stresu będą także inne patologiczne zmiany w organizmie: obniżona aktywność hormonów lub zaburzenia hormonalne, zaburzenia w funkcjonowaniu różnych układów w organizmie. Ponadto, stres może przyczyniać się do zaburzeń w odpowiedzi immunologicznej organizmu, stwarzać problemy ze snem oraz generować zmiany innych zachowań istotnych dla zdrowia człowieka.
- b) psychologiczne konsekwencje stresu – typowe dla tej grupy jest poczucie niepokoju lub niezadowolenia oraz bezsenność. Dodatkowo zachodzą różnego rodzaju zmiany procesów percepcyjno- poznawczych lub emocjonalnych. Wykonywanie czynności na ogół korzystnych dla zdrowia fizycznego i psychicznego człowieka jak bieganie, zdrowe odżywianie czy sen mogą pod wpływem sytuacji stresowych ulegać osłabieniu. Co więcej, zajęcia i nawyki niekorzystne dla utrzymania dobrej kondycji organizmu takie jak nałogi lub złe odżywianie mogą się umocnić wskutek długotrwałego oddziaływania bodźców stresogennych. Relacje społeczne również ulegają pogorszeniu jako efekt nasilonego stresu oraz nagromadzenia negatywnych emocji. Kłopoty z koncentracją i skupieniem uwagi, drażliwość, zachowania agresywne zmniejszają szanse na utrzymanie dobrych stosunków interpersonalnych.
- c) behawioralne konsekwencje stresu – zaliczamy do nich nałogi (palenie tytoniu, spożywanie alkoholu lub narkotyków), złe nawyki (brak umiaru w jedzeniu i picie), coraz częstsze zwolnienia lekarskie, absencja w pracy jak i działania mające na celu znalezienie nowego zajęcia.

Większość zaburzeń zachodzących w organizmie jawi się jako niewielkie zmiany w funkcjonowaniu człowieka, którym towarzyszy poczucie dyskomfortu. Skutki takich zmian



są w przeważającej części odwracalne niemniej jednak powodują obniżenie jakości funkcjonowania i życia człowieka. Są jednak osoby szczególnie narażone na działanie negatywnych skutków występowania zjawiska stresu, zwłaszcza organizacyjnego. Spadek wydajności pracy, niskie poczucie własnej wartości, ogólne pogorszenie zdrowia przekładają się na zwiększone ryzyko wystąpienia rozlicznych chorób⁶³⁶⁴.

Stres chroniczny jako najbardziej powszechny rodzaj stresu w miejscu pracy może stanowić podstawę wielorakich chorób. Mańkowska (2017) posługuje się modelem wspomnianego wcześniej badacza i psychologa Seyle'go wyjaśniając znaczenie stresu zawodowego. Model stres – choroba przedstawia schemat składający się z trzech etapów:

1. reakcja alarmowa
 - a) faza szoku (bodziec wpływa bezpośrednio na organizm w sposób negatywny, następują zmiany somatyczne lub zmiany zachowania),
 - b) faza mobilizacji (aktywna walka ze stresem),
2. faza odporności (następuje adaptacja organizmu do zmian, organizm stawia opór sytuacji stresowej),
3. faza wyczerpania (bodziec cały czas oddziałuje na organizm, następuje spadek zdolności obronnych co w dłuższym okresie prowadzi do chorób a nawet śmierci)⁶⁵.

To właśnie ostatnia część składowa obejmuje choroby atakujące organizm człowieka, który nie jest już w stanie poradzić sobie z napięciem. Patologiczna adaptacja do zdarzeń stresogennych może stać się nawet punktem decydujących o życiu i śmierci. Jednostka stosuje nieodpowiednie, szkodliwe lub nieadekwatne do danej sytuacji sposoby walki ze stresem. Jednostka „załamuje się” – organizm traci zdolność normalnego funkcjonowania. Takie załamanie przejawia się na płaszczyźnie psychicznej (psychozy, nerwice, depresje), fizjologicznej (choroby somatyczne) bądź społecznej (przestępczość, narkomania, alkoholizm, samobójstwa).

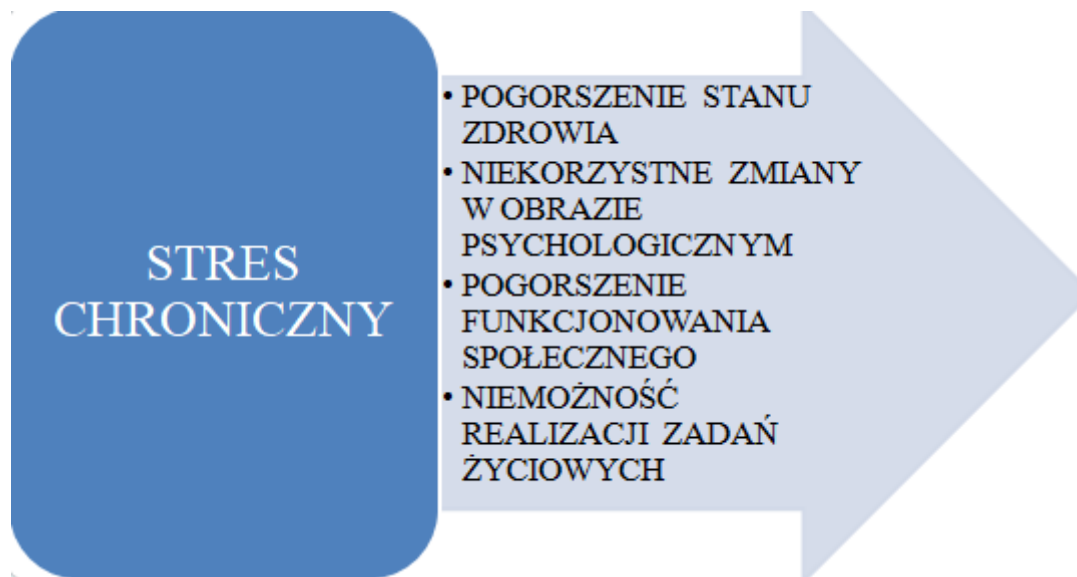
⁶³ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 133-135.

⁶⁴ J. Penc, Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty, stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 157-159.

⁶⁵ M. Waszkowska i in., Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź, 2010, s. 12-13.



Rysunek 2. Konsekwencje oddziaływania stresu zawodowego



Źródło: B. Mańkowska, Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017, s. 136

Konsekwencje długotrwałego stresu zawodowego rozpoczynają się od zbyt długiego działania bodźców fizjologicznych na organizm pracownika. Do zdrowotnych konsekwencji zaliczamy najczęściej choroby i dysfunkcje układu krążenia (udary, zawały, nadciśnienie) i pokarmowego (zaparcia, wrzody), alergię, migreny, nowotwory, zaburzenia snu, depresje, nerwice i tym podobne. Możemy mieć również do czynienia z bardziej odległymi „kosztami” napięcia i negatywnych emocji jak ogólne pogorszenie zdrowia, spadek samooceny i własnej wartości, pesymizm i rezygnacja, trudności w realizacji życiowych zadań. Szczególnie niebezpieczna jawi się reakcja jednostki na skutek doświadczenia traumatycznych zdarzeń powodująca szeroko pojęty zespół stresu pourazowego. Trauma wywoływana silnymi emocjonalnie zdarzeniami, często o działaniu krótkofalowym ale nieskompensowanym poprzez działania prewencyjne, prowadzi w dużej mierze do rozwoju wypalenia zawodowego, któremu zostanie poświęcona następną część niniejszej pracy⁶⁶.

⁶⁶ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 135-138.

2.4 Strategie radzenia sobie ze stresem

Współczesna psychologia zajmuje się badaniami nad stresem nie tylko z punktu widzenia jego powstawania i przyczyn. Ważniejszą część stanowią badania skupiające uwagę na sposobach radzenia sobie z sytuacjami wywołującymi różnego rodzaju emocje. Celem psychologów oraz nas samych jest znalezienie odpowiedniej strategii pozwalającej nam zniwelować negatywne skutki stresu oraz przekuć zdarzenia wywołujące emocje na naszą korzyść. Zanim przejdziemy do omawiania poszczególnych strategii, przyjrzyjmy się najpierw czym dla jednostki jest termin „radzenie sobie ze stresem” oraz w jaki sposób oceniamy sytuacje wywołujące w nas nierzadko silne emocje.

Każde zdarzenie wywiera na nas większy lub mniejszy wpływ oddziałując na nasze emocje oraz stan fizjologiczny organizmu. Każda stresująca sytuacja zmusza nas w pewien sposób do aktywności poprzez podejmowane próby znalezienia rozwiązania. Te właśnie starania powrotu do równowagi i harmonii nazywamy radzeniem sobie ze stresem. Stres może jawić się jako zagrożenie skupiając naszą uwagę bardziej na emocjach niż próbach rozwiązywania danego problemu. Natomiast, gdy stres ma pozytywny wydźwięk niejako mobilizuje nas do podejmowania prób rozwiązywania problemu. Najważniejsza więc wydaje się realna ocena sytuacji. Wracając do podejścia Lazarusa, człowiek za każdym razem ocenia daną sytuację odnosząc się do jego celów, wartości lub potrzeb. W ten sposób stara się przewartościować czy dana sytuacja stanowi zagrożenie i trzeba się przed nią bronić czy jest może swego rodzaju wyzwaniem przybliżającym nas do osiągnięcia założonych celów⁶⁷.

Ocenę sytuacji dzielimy na dwie kategorie: ocenę pierwotną oraz ocenę wtórną.

- o ocena pierwotna (inaczej poznawcza) – polega na zadawaniu sobie pytań typu: „Czy jestem w jakiś sposób zagrożony?” lub „Czy grozi mi jakiegokolwiek niebezpieczeństwo?”. W ten sposób oceniamy, czy dana sytuacja w jakiś sposób wpływa lub angażuje nasze cele i wartości. Wstępnie oceniamy skalę zagrożenia, rozpatrujemy jakie zyski lub straty może nam takie zdarzenie przynieść. Ma ona szczególne znaczenie w odpowiednim rozpoznaniu stresora czym pozwala przejść do kolejnego etapu jakim są możliwości zaradcze. Tak więc stres nie jest tutaj kluczowym problemem lecz niemożność poradzenia sobie z nim.

⁶⁷ G. Bartkowiak, Człowiek..., op. cit., s. 29.



- o ocena wtórna – wiąże się z pytaniami typu „Jak mogę sobie z taką sytuacją poradzić?”, „Co mogę zrobić?”. Na tym etapie oceniamy nasze zdolności, sposoby czy możliwości poradzenia sobie z daną sytuacją. Poszukujemy najlepszego rozwiązania rozważając za i przeciw. W realnym życiu to nie sytuacje zawodowe wyczerpują organizm lecz nasza niemoc w radzeniu sobie z nimi. Takie stwierdzenie rozszerza poglądy o wypaleniu zawodowym o zawody wysokiego ryzyka oraz kładzie większy nacisk na przeciwdziałanie zjawisku wypalenia w miejscu pracy⁶⁸⁶⁹.

Aby realnie ocenić sytuację i podjąć odpowiednie kroki obydwie kategorie powinny być użyte przez jednostkę. Będziemy mogli przeanalizować różne scenariusze i podjąć poprawną decyzję. W zależności od oceny sytuacji możemy zachować się w taki sposób, by pozbyć się negatywnych emocji i doprowadzić nasz organizm do równowagi. Taki proces radzenia sobie ze zdarzeniami stresującymi łączy w sobie dwie funkcje: zadaniową i emocjonalną. Funkcja zadaniowa, zwana też funkcją instrumentalną, skupia uwagę na poprawie relacji pomiędzy jednostką a otoczeniem. Osoba stara się rozwiązać dany problem poprzez opanowanie czynnika stresującego bądź zmniejszenie lub całkowite zniwelowanie skutków działania bodźca wywołującego negatywne emocje (zmiana otoczenia lub podjętych kroków). Tymczasem, funkcja samoregulacji emocji jak sama nazwa wskazuje skierowana jest na emocje a dokładniej na obniżanie stanu napięcia wywołanego przez sytuację stresującą.

Strategie odnoszące się do funkcji zadaniowej:

- aktywny sposób walki ze stresem – polega na podjęciu przez jednostkę bezpośrednich zabiegów mających na względzie zlikwidowanie czynnika odpowiedzialnego za powstanie sytuacji stresującej. Można też starać się osłabić działania niepożądane związane z danym zdarzeniem lub znaleźć kreatywne rozwiązanie problemu,
- planowanie – analizowanie przez jednostkę strategii, które mogą być użyte w sytuacji stresującej; jest to swego rodzaju przygotowanie planu działań,
- ograniczanie innych działań niezwiązanych z daną sytuacją stresową – jednostka zaprzestaje podejmowania działań innych niż te, które uważa za potrzebne w walce z danym stresem. Możemy tutaj mówić o pewnego rodzaju selekcji informacji w celu wychwycenia tylko tych potrzebnych do poradzenia sobie z czynnikiem wywołującym negatywne emocje,

⁶⁸ G. Bartkowiak, Człowiek..., op. cit., s. 28-29.

⁶⁹ P. Stawiarska, Wypalenie...op. cit., Difin, Warszawa, 2016, s. 16.



- odsuwanie problemu – osoba opóźnia konfrontację z pojawiającym się problemem,
- poszukiwanie wsparcia – osoba szuka pomocy i pocieszenia wśród innych osób.

Strategie odnoszące się do funkcji emocjonalnej:

- akceptacja problemu – osoba zgadza się na daną sytuację,
- adaptacja – jednostka podejmuje próby aprobowania zdarzenia wywołującego nieprzyjemne emocje,
- dystansowanie się poprzez racjonalizację oraz ograniczanie własnych wartości,
- planowe rozwiązanie problemu
- oderwanie psychologiczne jednostki - osoba podejmuje odmienne działania aby nie skupiać się na sytuacji wywołującej stres,
- zwrócenie się do religii – człowiek szuka wsparcia w wyznawanej wierze poprzez modlitwę,
- wypieranie problemu – osoba nie zwraca uwagi na dany problem, stara się za wszelką cenę zapomnieć o negatywnym zdarzeniu,
- zaprzeczenie – jednostka nie wierzy w to, że zaistniała sytuacja jest realna
- unikanie bądź ucieczka przed problemem – człowiek popada w nałogi i złe nawyki,
- przyjęcie odpowiedzialności – objawiające się obwinianiem samego siebie⁷⁰.

Wiedząc jakie strategie mamy do wyboru możemy dopasowywać je w zależności od sytuacji. Jedne z tych strategii pomagają rozwiązać problem a tym samym uporać się z negatywnymi emocjami. Inne z kolei hamują nasze działania odciągając nas od pokonania przeszkody poprzez chociażby wycofanie się czy wyparcie. Nierzadko pomocne jest wykorzystanie kilku strategii na poszczególnych etapach radzenia sobie ze stresem. Dzięki znajomości sposobów odpowiadania organizmu na stres możemy w przyszłości przewidywać skutki różnych zdarzeń. Techniki radzenia sobie ze stresem są ważnym elementem szkoleń pracowników. Pomagają nam ukoić nerwy i szybciej uporać się ze stresorami w środowisku pracy uniemożliwiając im wzrastanie do większych rozmiarów. Dobór technik powinien iść w parze z innymi czynnikami takimi jak wiek, płeć, temperament, osobowość a nawet poczucie własnej wartości.

⁷⁰ G. Bartkowiak, Człowiek..., op. cit., s. 28-30.



Rozdział 3. Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu pracownika w miejscu pracy

3.1. Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska

Zjawiskiem wypalenia zaczęto interesować się już w ubiegłym stuleciu. W latach siedemdziesiątych na terenie Stanów Zjednoczonych badacze i psychologowie zauważyli niepokojące tendencje w zachowaniach pracowników w takich zawodach jak: lekarze, pielęgniarki, pomoc społeczna a nawet nauczyciele. Pionierka w tej dziedzinie Christina Maslach zaobserwowała u pracowników usług społecznych zaangażowanych w bezpośredni kontakt z osobami potrzebującymi pomocy pewne niepokojące zachowania mogące świadczyć o pierwszych objawach wypalenia. Jej trójwymiarowy model wypalenia zostanie przybliżony w dalszej części pracy. Od czasu wprowadzenia terminu wypalenia zawodowego przez psychiatrę Herberta Freudenberga, w roku 1974, podejmowano wiele prób zamknięcia tego fenomenu w konkretnych ramach. Dlatego też powstało kilka jeśli nie kilkanaście teorii mających na celu zdefiniowanie procesu. Przyjrzymy się teraz wybranym teoriom aby poznać kontekst wypalenia w szerszej perspektywie oraz zrozumieć istotę problemu dzisiejszych czasów.

Wyżej wspomniany psychiatra Freudenberg operował terminem wypalenia zawodowego określając go jako pewnego rodzaju grupę objawów występujących na trzech poziomach: fizycznym, psychologicznym i behawioralnym. Po przeprowadzeniu wielu obserwacji i badań wywnioskował, iż wypalenie przejawia się ogólnym stanem zmęczenia jednostki bądź też obecną frustracją wskutek braku równowagi pomiędzy wkładem włożonym w daną sprawę a oczekiwaną nagrodą⁷¹. Dodatkowo, twierdził, iż zjawisko wypalenia jest stanem rozwijającym się powoli w dłuższym okresie czasu pochłaniającym całą energię życiową. Efektem końcowym jest obniżenie motywacji, przekonań i zmiana zachowań jednostki⁷². Człowiek poświęcając swój czas oraz zasoby na zaspokojenie ważnego dla siebie celu liczy na adekwatny rezultat. Gdy tak się nie dzieje zamiast radości i satysfakcji na sile nabierają negatywne emocje prowadzące do uczucia dyskomfortu. Jednorazowa „porażka” nie powinna mieć większego wpływu na późniejsze postrzeganie świata i zachowanie jednostki. Niemniej jednak jest ona ważna dla kwestii radzenia sobie z sytuacjami

⁷¹ B. Mańkowska, Wypalenie...op. cit., s. 143-144.

⁷² M. Kraczą, Wypalenie...op. cit., s. 75.



stresującymi. Nagromadzone niepowodzenia lub też sprawy rozwiązane w pozytywny sposób lecz odpowiednio nienagrodzone odbijają się na psychice oraz zdrowiu fizycznym. Jeśli nie jesteśmy sobie w stanie poradzić w jakikolwiek sposób powoli doprowadzamy nasze organizmy do destrukcji fizycznej i psychicznej. Konsekwencją takich działań oraz stresu zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym może zakończyć się właśnie wystąpieniem syndromu wypalenia.

Kolejną próbę zdefiniowania terminu podjęli psycholog i terapeuta Ayala Pines oraz psycholog Elliot Aronson. Według nich wypalenie to stan wyczerpania fizycznego, psychicznego i emocjonalnego, który jest efektem długofalowego zaangażowania w zdarzenia trudne powodujące obciążenie emocjonalne⁷³. Za stosowny przykład mogą posłużyć zawody takie jak lekarz, pielęgniarka, ratownik medyczny lub terapeuta. Osoby te są silnie związane z pacjentami potrzebującymi pomocy. Zbytne zaangażowanie oraz osobiste podejście do każdego „przypadku medycznego”⁷⁴ przyczynia się do powolnego wygasania chęci do pracy i służenia innym. Pracownicy tracą silną na początku kariery motywację do działania, stają się bezradni wobec cierpienia innych, popadają w marazm. Zdaniem Pines istotnym punktem odniesienia prowadzącym do syndromu wypalenia jest motywacja, a dokładniej silne zaangażowanie lub wręcz całkowite oddanie się danej sprawie. Człowiek posiadający na początku swojej kariery wygórowane ambicje bardzo szybko zdaje sobie sprawę, że trudno jest sprostać stawianym sobie wymaganiom. Wówczas przyskają złudzenia i wzrasta poziom rozczarowania. U osoby niepotrafiącej się dostosować do rzeczywistości oraz nieumiejącej poradzić sobie ze stresem rośnie prawdopodobieństwo wypalenia. Badaczka zwraca także uwagę na fakt, iż syndrom wypalenia zawodowego występuje nie tylko w zawodach związanych ściśle z pomocą innym lecz także w pozostałych profesjach. Głównym bodźcem prowadzącym do wyczerpania fizycznego i psychicznego staje się nadmierna chęć osiągnięcia sukcesów jak i przeświadczenie, że praca stanowi jedyny sens życia⁷⁵.

Zgodną z celem niniejszej pracy jest także teoria Cary’ego Chernissa mówiąca o wypaleniu jako o kilkietapowym procesie będącym efektem znikomych kompetencji lub ich braku w wykonywaniu codziennych zadań. Podobnie jak wyżej, praca będąca dominującym elementem w życiu człowieka stanowi źródło napięć, z którymi jednostka nie

⁷³ D. Szonert-Rzepecka, Wypalenie zawodowe, Seria SWSPiZ w Łodzi: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XI, zeszyt 1, 2010, s 26-27.

⁷⁴ Pod pojęciem „przypadek medyczny” rozumiemy osoby potrzebujące pomocy zarówno ze względu na swój stan fizyczny jak i psychiczny. Z naukowego punktu widzenia lekarze czy pielęgniarki zajmują się właśnie „przypadkami medycznymi” aby nie odczuwać osobistej relacji z pacjentem.

⁷⁵ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 144-145.



może sobie po pewnym czasie poradzić, traci oczekiwania, za to budując coraz większe rozczarowanie wykonywanym zawodem⁷⁶. Według badacza dzieje się tak dlatego, że oczekiwania pracowników względem wykonywanych obowiązków, sposobów pełnienia roli zawodowej, możliwości osiągnięcia pozycji społecznych czy nawet spadku poziomu prestiżu związanego z wykonywaniem tradycyjnych zawodów są nierealistyczne⁷⁷. Cherniss dzieli proces na trzy etapy, w którym pierwszy z nich oznacza brak równowagi między wymaganiami a posiadanymi zasobami, drugi oznacza przeciążenie organizmu prowadząc w końcu do fazy trzeciej, którą jest wypalenie (zmiana zachowań i postaw względem pracy). Zwraca on również uwagę na kluczowy element przeciwdziałania zjawisku wypalenia bądź walki z nim, którym jest radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Moment uświadomienia sobie, że rzeczywistość jest zgoła inna nazywa „szokiem zawodowym”. Jest to ważny punkt odniesienia, gdyż wtedy albo zaczynamy walczyć i adaptować się do zaistniałej rzeczywistości albo stajemy się podatni na ryzyko pojawienia się rozczarowania wykonywanym zawodem⁷⁸.

Poza modelami transakcyjnymi swoje miejsce znalazło także podejście środowiskowe prezentowane przez Jerry'ego Edelwicha i Archie'go Brodsky'ego. Za główny powód występowania zjawiska uznali niekorzystne warunki w miejscu pracy zwracając szczególną uwagę na grupy zawodowe związane z pomocą potrzebującym. Wyróżniają oni cztery etapy widoczne w procesie. Pierwszy etap charakteryzuje się ogromnym entuzjazmem i chęcią do pracy. Jest on głównie widoczny u osób młodych podejmujących często swoją pierwszą lub wymarzoną pracę. Osoby te jeszcze niedoświadczone idealizują „pracę marzeń” angażując się bez reszty w powierzone obowiązki. Z czasem zauważają jednak, że nie zdołają sprostać stawianym przez siebie lub zwierzchników wymaganiom, nie posiadają wystarczających kompetencji lub zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów. Wtedy następuje kolejna faza zwana stagnacją. Pracownik zaczyna zauważać swoje potrzeby, nie angażuje się już z takim zapałem jak poprzednio, jego efektywność pracy ulega pogorszeniu. Szczególnym punktem staje się dla pracownika otrzymywanie należytego wynagrodzenia adekwatnego ich zdaniem do wykonywanych obowiązków. Jeśli ten punkt nie zostaje spełniony pracownik odczuwa coraz większe rozczarowanie dochodząc tym samym do następnego kroku, czyli frustracji. Osoba dostrzega coraz więcej minusów w miejscu pracy nie tak idealnej jak się mogło na

⁷⁶ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 145-146.

⁷⁷ E. Wilczek-Różycka, Wypalenie zawodowe pracowników medycznych, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 15.

⁷⁸ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 145-146.



początku wydawać. Narastający stres staje się idealną pożywką dla różnego rodzaju używek. Stąd mamy już tylko jeden krok do ostatecznej destrukcji a mianowicie do apatii. Jednostka izoluje się od innych, popada w marazm, wycofuje się z życia towarzyskiego w miejscu pracy. Wypalenie powoduje coraz dłuższą nieobecność aż w końcu zmusza jednostkę do rezygnacji z zawodu. Ten proces zdaniem autorów można jednak zatrzymać przy wsparciu odpowiednich osób lub instytucji. Interwencja tak bardzo podkreślana przez Edelwicha i Brodskiy'ego możliwa jest na każdym etapie procesu niemniej jednak ważny jest czas. Im wcześniej zareagujemy tym bardziej prawdopodobne staje się wyjście z sytuacji patowej⁷⁹.

Na uwagę zasługuje również koncepcja Amerykańskiego profesora z polskimi korzeniami Roberta Golembiewskiego. Jego podejście do procesu wypalenia wiąże się ściśle z pojęciem stresu. Uwagę przykuwa fakt występowania zarówno objawów psychicznych (depresja, stany lękowe), fizycznych (bezsenna noc lub zaburzenia snu, objawy psychosomatyczne), a także nadużywanie wszelkiego rodzaju leków, środków antydepresyjnych, dopalaczy i innych używek. Konsekwencją takich działań jest spadek wydajności i efektywności pracy co odbija się negatywnie nie tylko na pracowniku lecz także na całej organizacji. Zdaniem Golembiewskiego (1989), wypalony pracownik jest niezadowolony z wykonywanych przez siebie obowiązków. Następuje u niego spadek autonomii, jest obciążony zadaniami, nie zna efektów pracy, angażuje się w konflikty oraz nie otrzymuje wsparcia ze strony przełożonych czy współpracowników⁸⁰. Zgodnie z jego teorią na początku następuje depersonalizacja⁸¹ przechodząca w późniejszym etapie w utratę satysfakcji z pracy aż po wyczerpanie emocjonalne. Teoria ta poddana jest wątpliwości jeśli chodzi o sekwencję etapów. Niektórzy badacze (tacy jak Dougherty i Cordes czy Ashforth i Lee) zwracają uwagę na możliwość zamiany kolejności wymienionych objawów. Niemniej jednak koncepcja rzuca nowe światło na syndrom wypalenia biorąc pod uwagę współzależność praca – jednostka⁸².

Uniwersalizm zjawiska podkreślają natomiast inni badacze, a mianowicie Wilmar Schaufeli i Dirk Enzmann. Porównali oni zarówno teorie związane z czynnikami

⁷⁹ D. Szonert-Rzepecka, Wypalenie..., op. cit., s. 31.

⁸⁰ R. Golembiewski, A note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout, „Group Organization Management”, 1989, s. 5-13, za: T. Chirkowska-Smolak, Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, zeszyt 4, 2009, s. 263.

⁸¹ Depersonalizacja – dehumanizacja, wycofanie z kontaktu, dystansowanie się (inaczej: zdystansowana troska). Przejawia się obojętnością wobec innych ludzi i ich problemów, ignorowaniem potrzeb innych, cynizmem czy agresywnym stosunkiem do osób wspomaganym. (Maslach, w: Mańkowska B., Wypalenie...op.cit., s. 155)

⁸² B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 147-148.



środowiskowymi jak i podmiotowymi dochodząc do wniosku, iż zjawisko to jest obecne nie tylko w zawodach usług społecznych. Stan wyczerpania fizycznego i psychicznego może się pojawić u każdej osoby aktywnej zawodowo prowadząc do zniechęcenia, zaniku motywacji bądź zmian postrzegania pracy zawodowej. Ponadto autorzy kładą nacisk na ukryty charakter zjawiska, które na początku może przybierać postać innych chorób między innymi depresji, nerwicy i tym podobnych. Co więcej, człowiek może sobie nawet nie zdawać sprawy, że jego zachowania czy ogólne zdrowie fizyczne i psychiczne są efektem rozwijającego się wypalenia zawodowego⁸³. Ciekawostką jest przyrównanie przez badaczy stanu wypalenia zawodowego do procesu zużywania się akumulatora samochodowego. Podobnie jak w przypadku stopniowej utraty mocy urządzenia pomimo jego ciągłego ładowania, człowiek na początku zaangażowany w pracę z czasem traci do niej motywację. Przyczyną takiego zachowania jest nierównowaga pomiędzy zaangażowaniem a otrzymywaną nagrodą⁸⁴.

Jeśli chodzi o rodzimy dorobek w tym temacie nie sposób nie wspomnieć o znamienitej badaczce Helenie Sęk. Opierając się na wspomnianej w poprzednim rozdziale teorii stresu Susan Folkman i Richarda Lazarusa autorka uważa wypalenie zawodowe jako efekt niemożności poradzenia sobie z sytuacjami stresowymi w miejscu pracy. Czynniki stresogenne mogą uodparniać osobę na wystąpienie zjawiska wypalenia lub też mogą być jego generatorem. Pracownik na co dzień uruchamia swoje własne cechy i zasoby do ciągłej walki ze stresem. Oprócz tego ma też do czynienia z bodźcami obecnymi w miejscu pracy, do których możemy zaliczyć: zarządzanie organizacją, warunki, w których pracuje czy wynagrodzenie. Podobnie jak Lazarus, Sęk uważa za kluczowy element walki z wypaleniem i chronicznym stresem ocenę działających na człowieka bodźców stresogennych. To od jednostki zależy czy będzie postrzegała zdarzenia jako zagrożenie, wyzwanie czy stratę. Za tym idzie dobór odpowiedniej strategii lub stylu radzenia sobie z tymi zdarzeniami. Konfrontowanie swoich zasobów do stawianych wymagań oraz oczekiwań względem pracy a zastaną rzeczywistością weryfikują później czy dana jednostka jest w stanie walczyć ze stresem czy też staje się podatna na wypalenie. Wypalenie jest nie tyle bezpośrednim skutkiem występowania chronicznego stresu w organizacji co niepożądaną odpowiedzią organizmu na własny brak działania w przeciwdziałaniu skutkom stresu oraz niskie poczucie wartości człowieka. Dodatkowo, badaczka zgadza się z podejściem Chernissa, iż własna

⁸³ Tamże, s. 147-149.

⁸⁴ K. Erenkfeit i in., Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego, 2012, s. 122
<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.psjd-3181af66-61a4-4523-97ba-e73fb92c8758/content/partContents/787f77dc-ab16-35fe-94b5-349c3c29e582> (data odczytu: 30.05.2019)



skuteczność może pozwolić pracownikowi w uniknięciu syndromu. Nawet gdy wykonuje on swoje obowiązki w warunkach trudnych, posiadając wysokie przekonanie o skuteczności własnych działań jest on w stanie przekuć zagrożenie czy stratę w sukces. Osoba zaś o niskim współczynniku skuteczności zmagają się w trudnych sytuacjach z negatywnymi emocjami, frustracją, rozczarowaniem a w końcu i wypaleniem. Wynika z tego, że możemy uniknąć skutków wypalenia jeśli tylko posiadamy odpowiedni poziom przekonania o własnych możliwościach i skuteczności⁸⁵.

Na koniec nie sposób nie wspomnieć o podejściu Augustyna Bańki, które jest swego rodzaju nawiązaniem do niniejszej pracy. Autor koncepcji rozważa pojęcie wypalenia w dwojaki sposób - uznaje zjawisko nie tylko i wyłącznie jako specyficzny rodzaj stresu organizacyjnego (charakterystycznego dla zawodów służenia ludziom), lecz również jako zjawisko stopniowego zaniku motywacji, braku perspektyw czy utraty sensu życia. To właśnie zjawisko autor nazywa stresem społeczno-kulturowym, który to pojawia się w sytuacji nierównowagi między ponoszonymi kosztami a należytymi zyskami. Niespełnienie oczekiwań ukształtowanych w konkretnej kulturze powoduje powstawanie syndromu wypalenia zawodowego oraz egzystencjalnego (Bańka wyróżnia właśnie te dwie formy zjawiska). Jest to ważne rozróżnienie, gdyż możliwa jest sytuacja nakładania się na siebie w miejscu pracy bodźców związanych właśnie z wyróżnionymi formami wypalenia. Wtedy też siła wypalenia będzie potęgowana przez większą liczbę czynników stresogennych co może przekładać się na większe trudności w walce z chorobą⁸⁶.

Ogólnie rzecz biorąc każda z wyżej wymienionych teorii rzuca nowe światło na zjawisko wypalenia podkreślając jego ciągłe ewoluowanie. Patrząc na fenomen wypalenia z różnych perspektyw możemy zauważyć dopasowanie objawów w zależności od powstałych bodźców. Warto więc wiedzieć na czym polega całe zjawisko aby móc się mu przeciwstawić i zniwelować skutki działania.

⁸⁵ H. Sęk, Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009, s. 83-88.

⁸⁶ K. Erenkfeit, Wpływ..., op. cit., s. 123.



3.2 Trójwymiarowa teoria wypalenia zawodowego Christiny Maslach

Na osobne omówienie zasługuje koncepcja wybitnej badaczki, pionierki w swojej dziedzinie Christiny Maslach. Na podstawie przeprowadzonych badań i obserwacji w zespołach usług społecznych badaczka doszła do wniosku, iż zjawisko wypalenia to złożony proces. Dlatego też stworzyła trójwymiarowy model, który do dzisiaj służy innym za punkt wyjściowy w tworzeniu nowych koncepcji oraz analizowaniu już istniejących. Zdaniem Maslach wypalenie wychodzi swoim zasięgiem poza ramy ogólnie pojętego stresu organizacyjnego. Wspólnie z inną badaczką zjawiska Susan Jackson definiują wypalenie zawodowe jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, 1993)⁸⁷. Jak możemy zauważyć Maslach oparła swoje badania na określonych grupach zawodowych, których zasadniczą rolą jest pomaganie innym (lekarze, pielęgniarki, prawnicy, nauczyciele, strażnicy więzienni, pastory czy kuratorzy sądowi). Wymienione zawody wymagają na początkowym etapie wysokiego poziomu zaangażowania oraz motywacji⁸⁸. Istotnym punktem zaczepienia stało się wyczerpanie emocjonalne występujące u osób niemogących poradzić sobie z trudnymi sytuacjami bądź też u osób przejawiających się początkowo wysokim stopniem pobudzenia lub przeciążenia. Kolejnym krokiem następującym po wyczerpaniu emocjonalnym jest depersonalizacja, inaczej dehumanizacja. Pracownik, aby poradzić sobie z zaistniałą sytuacją wyczerpania zmienia swoje zachowanie wobec innych (tutaj wobec osób potrzebujących pomocy) dystansując się od problemów i osób z otoczenia. Efektem takiej postawy obronnej stała się zmiana postrzegania i traktowania innych ludzi. Osoby stawały się w pewien sposób bezduszne odcinając się od problemów pacjentów czy klientów, traktując ich w sposób arogancki, a nawet agresywny⁸⁹. Ostatnim objawem syndromu wypalenia według badaczek jest obniżenie poczucia osiągnięć jednostki oraz niezadowolenia ze skuteczności działań w radzeniu sobie ze zdarzeniami wywołującymi negatywne emocje. Tak więc nie można jasno określić, że osoba wypala się w zawodzie po zauważeniu jedynie kilku objawów będących również symptomami innych chorób, gdyż proces ten jest niezwykle złożony⁹⁰.

⁸⁷ Maslach, 1993, za: W.B. Schaufeli, Ocena skuteczności warsztatu radzenia sobie z wypaleniem u pielęgniarek, s. 217, za: H. Sęk, Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009, s. 217.

⁸⁸ M. Kraczlą, Wypalenie..., op. cit., s. 76.

⁸⁹ Ch. Maslach, za: H. Sęk, Wypalenie..., op. cit., s. 13-20.

⁹⁰ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s.154-156.



Pionierka zaznacza, iż części składowe procesu wypalenia są obecne lub wspomniane przez innych badaczy i psychologów jednakże nie pod kątem wielowymiarowości. Pojęcia wyczerpania, depersonalizacji czy obniżenia dokonań były i nadal są przedmiotami licznych badań często nie wprost a poprzez użyte synonimy. I tak w literaturze możemy spotkać się z takimi określeniami jak: spadek energii, zmęczenie, znużenie (inaczej wyczerpanie), zmiana postaw i zachowań względem pacjentów czy klientów, drażliwość (depersonalizacja) oraz spadek produktywności, alienacja, nieradzenie sobie ze stresorami (niskie poczucie własnych dokonań). Większość badaczy jest zgodna co do występowania tych cech wypalenia jednak dopiero Maslach zwróciła uwagę na trójwymiarowość fenomenu dając początek kolejnym badaniom i obserwacjom zjawiska. Kluczowe jest więc rozpatrywanie modelu uwzględniając relacje pomiędzy poszczególnymi elementami a nie jedynie opisując każdy z nich oddzielnie. Znalezienie zależności pomiędzy komponentami daje lepsze zaplecze empiryczne do poszukiwania sposobów przeciwdziałania zjawisku. I tak możemy porównać model Maslach i Jackson z innymi alternatywnymi opisami syndromu. Golembiewski uwzględnia dokładnie takie same etapy w procesie zmieniając jednak ich kolejność. Jego zdaniem wypalenie rozpoczyna się fazą depersonalizacji, która prowadzi do obniżenia poczucia własnych dokonań co kończy się wyczerpaniem organizmu. Kolejność jest więc odwrotna niemniej jednak brak jakichkolwiek działań prewencyjnych bądź brak podejmowania prób walki z objawami prowadzi do destrukcji jednostki. Z kolei Leiter do trójwymiarowego modelu dodał pewną poprawkę. Zauważył on, iż trzecia faza wypalenia czyli obniżenie rangi własnych dokonań jawi się jako niezależny komponent w porównaniu z pozostałymi elementami⁹¹.

Ponad 38 lat temu na łamach magazynu *The Journal of Organizational Behaviour* została opublikowana jedna z najbardziej znanych metod pomiaru poziomu wypalenia nosząca nazwę Maslach Burnout Inventory, w skrócie kwestionariusz MBI. Celem autorek kwestionariusza Christiny Maslach i Susan Jackson było zbadanie zjawiska wypalenia w zawodach usług społecznych. Autorki analizowały wyniki badań pod względem trzech wyżej wspomnianych faz wypalenia. Zmiana kierunku późniejszych badań obejmująca swoim zasięgiem także inne zawody doprowadziła do zmiany kwestionariusza. Powstała zatem nowa wersja *The MBI – General Survey* badająca dostosowane do respondentów aspekty:

⁹¹Ch. Maslach, za: H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009, s. 24-27.



wyczerpanie, cynizm oraz nieskuteczność⁹². Najnowsze podejście odnoszące się do zjawiska wypalenia nie koncentruje się już wyłącznie na zawodach związanych z pomaganiem innych. Zmiany ekonomiczne doprowadziły do rozszerzenia się zjawiska na większą liczbę zawodów. Coraz większa liczba badaczy zwraca uwagę na fakt, iż wypalenie może spotkać pracowników każdego zawodu, na wszystkich szczeblach oraz na wszystkich poziomach organizacyjnych⁹³. Zmiana nastąpiła również w samych założeniach. Początkowo autorkę interesowały zachowania i postawy jednostek. Teraz natomiast badaczka zwraca większą uwagę na relacje człowieka i pracy w kontekście procesu wypalenia porównując negatywne skutki syndromu (wyczerpanie, cynizm i nieskuteczność) z pozytywnymi efektami zaangażowania (energia, uczestnictwo oraz efektywność). We współzależności na polu wypalenie – zaangażowanie, zdaniem Maslach zaangażowanie jest swego rodzaju pożądanym celem jednostki jeśli chodzi o ingerencję w proces wypalenia. Takie założenie pokazuje, że pracownicy dokładają starań aby znaleźć czynniki w miejscu pracy pobudzające ich do działania, oddziałujące na energię, wigor a także wytrzymałość (lub inaczej odporność). Co więcej, pracownicy stają się bardziej zaangażowani a nawet pochłonięci swoimi obowiązkami zawodowymi. Zaangażowanie wpływa korzystnie na osiągnięcie celów i sukcesów zawodowych⁹⁴. Wraz z ciągłym rozwojem myślenia o procesie wypalenia badacze zauważali coraz częściej ścisły związek tego zjawiska ze społecznymi i organizacyjnymi warunkami pracy na sześciu różnych płaszczyznach: nadmierne obciążenie pracą, brak kontroli, niewystarczające nagrody, rozpad wspólnoty, brak sprawiedliwości oraz konflikty wartości. Każda z wymienionych sfer bądź wszystkie razem mogą oddziaływać pozytywnie na zaangażowanie pracowników lub też mogą być determinantami wystąpienia syndromu wypalenia⁹⁵. Na tej podstawie zostało skonstruowane kolejne narzędzie badawcze noszące nazwę the Areas of Worklife Scale (w skrócie AWS) mające na celu badanie relacji na polu pracownik – praca pod kątem dopasowania i niedopasowania tych relacji uwzględniając wspomniane płaszczyzny⁹⁶. W tym miejscu warto również wspomnieć o wewnętrznych determinantach wypalenia, aby mieć całkowity pogląd na to zjawisko. Szostek (2016)

⁹² Ch. Maslach i in., The Incubator. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration, „Journal of Organizational Behavior”, s.296, https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/SusanJackson_Making%20a%20significant%20difference%20with%20burnout%20interventions%20JOB%202012.pdf (data odczytu 03.05.2019).

⁹³ M. Kracziła, Wypalenie..., op. cit., s. 76.

⁹⁴ Ch. Maslach, Making..., op. cit., s. 296.

⁹⁵ D. Szostek, Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” Zarządzanie XLIV, Nr 1 (2017), s. 66, https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4472/AUNC_ZARZ.2017.006%2CSzostek.pdf?sequence=1 (data odczytu 03.05.2019)

⁹⁶ Ch. Maslach, Making..., op. cit., s. 296-297.



wymienia tutaj bodźce takie jak: obniżona odporność na stres w miejscu pracy, deficyty wiedzy, posiadane zdolności i umiejętności, możliwości fizyczne i psychiczne organizmu, skłonności do fatalizmu, pesymizm życiowy, bezradność, nadmierna koncentracja na rezultatach działań, tłumienie w sobie emocji (negatywnych)⁹⁷.

W tym miejscu warto wspomnieć o amerykańskim autorze książek biznesowych, który wskazuje trzy czynniki sprawiające poczucie bycia nieszczęśliwych w miejscu pracy. Partick Lencioni, bo o nim mowa, podaje anonimowość, brak możliwości mierzenia wyników przez samych pracowników oraz brak świadomości wśród pracowników dla kogo ich praca ma znaczenie. Traktowanie pracownika przez pryzmat wyłącznie osiągnięć i obowiązków w organizacji staje się często ogniskiem zapalnym generującym stres i poczucie braku akceptacji. Każdy pragnie być postrzegany jako osoba wartościowa. Jest to więc ważny punkt w przeciwdziałaniu zjawisku wypalenia⁹⁸.

Maslach wspólnie z Leiter swoje ostatnie badania poświęciły analizie ankiet przeprowadzonych wśród grup pracowników w organizacjach co nazwały „an organizational checkup” (w wolnym tłumaczeniu: badanie kontrolne organizacji). Badaczki jako narzędzi badawczych użyły kombinacji kwestionariusza MBI oraz metody AWS pomocnych w ocenie sytuacji firmy. Badania pomogły zobrazować kwestie sporne w miejscu pracy pomiędzy grupami pracowników a całą organizacją oraz podkreślić mocne strony relacji a także zwrócić uwagę na występowanie objawów wypalenia zawodowego w danej organizacji szukając przy tym możliwych przyczyn ich powstawania. Badania te są w pewnym stopniu punktem odniesienia dla całej organizacji w przewidywaniu możliwych rezultatów w następnych latach, łącznie z poziomem stopnia wypalenia. Dzięki temu firmy mogą wykorzystywać wspomniane metody jako rodzaj samooceny wykorzystując wyniki do przewidywania potencjalnych problemów oraz przygotowywania się na ich nadejście (przeciwdziałaniu możliwym problemom). Ponadto dzięki wykorzystywaniu przez firmy tego rodzaju narzędzi możliwe jest szybkie reagowanie na sytuacje stresujące dla grup pracowników, identyfikowanie luk w programach społecznych, a co za tym idzie późniejsza poprawa życia zawodowego pracowników⁹⁹. Takie starania zaowocują większą produktywnością oraz lepszemu utożsamianiu się osób z daną firmą. Pracownik zadowolony z warunków pracy staje się mniej podatny na chroniczny stres oraz wypalenie zawodowe.

⁹⁷ D. Szostek, Wypalenie..., op. cit., s. 66.

⁹⁸ J. Karpeta, Pokochaj poniedziałki. Jak poradzić sobie z wypaleniem zawodowym?, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, 2018, s. 31.

⁹⁹ Ch. Maslach, Making..., op. cit., s.298.



Transformacja zjawiska wypalenia jaka się dokonała na przestrzeni kilkudziesięciu lat pozwoliła nam rozszerzyć pole widzenia na problemy z jakimi borykają się pracownicy oraz całe organizacje. Połączenie metody AWS z triadą objawów wypalenia prezentowanym przez pionierkę nosi nazwę cyklu wypalenia zawodowego. Maslach jest zdania, iż jednostka może w ciągu całego swojego życia przeżyć taki cykl wielokrotnie. Co więcej, wielokrotnie można też go przerwać przy pomocy odpowiednio dobranych metod. Dlatego szybkie zdiagnozowanie problemu połączone z dobrze dobraną interwencją jest niezwykle ważnym punktem w walce z objawami i skutkami wypalenia wśród pracowników¹⁰⁰.

3.3 Objawy wypalenia zawodowego

Fenomen wypalenia zawodowego skupia uwagę nie tylko badaczy czy psychologów lecz także samych zainteresowanych tematem, czyli osób podatnych na wypalenie w miejscu pracy, osób wypalonych a także osób będących na jednym z etapów wypalenia. Coraz częściej pracownicy stykający się z ciągłymi sytuacjami stresującymi pragną poznać sposoby przeciwdziałania skutkom stresu. Managerowie, kierownicy oraz sami właściciele dokładają wszelkich starań w niwelowaniu konsekwencji stresu oraz wypalenia. Dlatego też kluczowe jest odpowiednie rozpoznanie objawów choroby XXI wieku, co nie jest takie proste. Symptomy wypalenia często podobne są do objawów innych chorób, zwłaszcza w początkowej fazie. Z tego względu właśnie etapom procesu wypalenia oraz jego symptomom poświęcimy osobny podrozdział.

Wiedza na temat etapów wypalenia zawodowego stwarza większe szanse na pokonanie choroby lub na zapobieganie jej rozwojowi. Kamrowska (2015) dokonała podziału zjawiska wypalenia na pięć kolejnych faz:

1. miesiąc miodowy – okres, w którym jesteśmy zauroczeni pracą, czerpiemy pełną satysfakcję z wykonywanych obowiązków, jesteśmy pełni energii i optymizmu,
2. przebudzenie – okres, w którym zauważamy, że praca nie jest idealna, pracujemy więc coraz więcej aby zatrzymać nasz wyidealizowany pogląd na temat naszej profesji,
3. szorstkość – wykonywane przez nas czynności zajmują nam coraz więcej czasu oraz wymagają większego wysiłku,

¹⁰⁰ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 158-159.



4. pełnoobjawowe wypalenie – doświadczamy wyczerpania fizycznego oraz psychicznego, zaburzeń depresyjnych, czujemy pustkę i samotność, chęć ucieczki,
5. odradzanie się – okres, w którym leczymy rany powstałe na skutek wypalenia¹⁰¹.

Do wyżej wymienionych faz, Kamrowska przypisuje następujące objawy:

- zmęczenie fizyczne,
- zaburzenia czynnościowe i somatyczne,
- gniew, frustracja,
- bezczynność w miejscu pracy,
- konflikty w miejscu pracy,
- ucieczka przed dokonywaniem decyzji,
- stosowanie używek,
- brak identyfikacji z wykonywanym zawodem¹⁰².

Proces wypalenia na każdym etapie występowania charakteryzuje się symptomami niekomfortowymi dla człowieka dotykającymi z czasem nie tylko sfery zawodowej pracownika, lecz także sfery społecznej czy prywatnej. Mańkowska (2017) podaje 17 objawów typowych dla osoby dotkniętej syndromem wypalenia:

1. fizyczne zmęczenie organizmu bez zauważalnej przyczyny oraz towarzyszący temu brak apetytu lub spadek wagi,
2. bezsenność u osoby nie mającej dotąd problemów ze snem,
3. napięcie objawiające się bólami różnego rodzaju, problem potliwości oraz problemy żołądkowe,
4. migreny pojawiające się coraz częściej,
5. nadmierne angażowanie się w problemy innych osób (pacjentów, klientów), ciągle zamartwianie się, tak zwane „przynoszenie pracy do domu”, co skutkuje postępującą nierównowagą pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym,
6. brak zdolności w podejmowaniu decyzji (osoby są coraz bardziej niezdecydowane, wahają się a nawet boją podejmowania ważnych decyzji),
7. obwinianie innych za niepowodzenia (klienta, pacjenta, szefa a nawet system),

¹⁰¹A. Kamrowska, za: A. Gembalska-Kwiecień, J. Ignac-Nowicka, Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska. Sposoby przeciwdziałania, „Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Jakość i bezpieczeństwo”2015, z. 3 (12), s. 61.

¹⁰²A. Gembalska-Kwiecień, Wypalenie...op. cit., s. 61.



8. brak cierpliwości oraz irytacja połączona z wybuchami złości,
9. cynizm w kontaktach z innymi osobami,
10. obecne poczucie winy z powodu własnych niepowodzeń, wyników czy charakteru pracy,
11. przeciążenie pracą charakteryzujące się wykonywaniem wielu czynności naraz oraz pojawiającą się frustracją powodu nieradzeniem sobie z powierzonymi zadaniami,
12. postępujący brak zainteresowania pracą lub innymi osobami (klientami, pacjentami, współpracownikami),
13. spadek entuzjazmu zauważalny w mechanicznym wykonywaniu zadań, spadek jakości pracy,
14. problemy w przyswajaniu nowych pomysłów i idei (u osób znajdujących się u progu syndromu wypalenia zawodowego), poczucie, że wszystko co się do tej pory robiło nie miało żadnego sensu,
15. problemy z wykonywaniem rzeczy i zadań do tej pory niesprawiających kłopotów (tak zwana inercja),
16. izolacja narzucona samemu sobie (głównie u osób bardzo towarzyskich i otwartych na kontakty z ludźmi)¹⁰³.

Podobny podział symptomów wypalenia przedstawił Kahill (1988) dzieląc je na pięć grup:

- fizjologiczne, inaczej somatyczne (osłabienie, bezsenność i zaburzenia snu, wyczerpanie fizyczne i psychiczne, dolegliwości związane z przewodem pokarmowym),
- emocjonalne (gniew, poczucie winy, poczucie bezradności, lęk, depresja),
- behawioralne (niski poziom jakości i wydajności pracy, zwiększone prawdopodobieństwo popełnienia błędu, używki, sabotaż, kradzież, absencja),
- interpersonalne (coraz większy dystans w kontaktach z innymi, przedmiotowość w relacjach, przemoc słowna, przemoc fizyczna i psychiczna, izolacja),
- związane z postawami (opieszałość, pesymizm, zanikająca satysfakcja z życia zawodowego i prywatnego, podejrzliwość, nieufność)¹⁰⁴.

¹⁰³ B. Mańkowska, Wypalenie..., op. cit., s. 130-196.

¹⁰⁴ S. Kahill, Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence, „Canadian Psychology”, nr 3, 1988, s. 284-297 za: D. Szostek, Wypalenie..., op. cit., s. 65.



W wymienionych spisach da się zauważyć, że niektóre objawy możemy przypisać także do innych problemów zdrowotnych człowieka jak nerwica, depresja czy problemy somatyczne. Dlatego pojedyncze symptomy nie dają nam jednoznacznej odpowiedzi, że dana osoba się wypala. Sama osoba dotknięta syndromem wypalenia może bagatelizować początkowe objawy tłumacząc je chociażby ogólnym zmęczeniem organizmu czy gorszym dniem. Jednak gdy gorsze dni zdarzają się coraz częściej lub są już na porządku dziennym osoba może znajdować się już na dalszych etapach wypalenia.

3.4 Osoby potencjalnie narażone na wypalenie zawodowe

Zjawisko wypalenia zawodowego coraz bardziej powszechne we współczesnym świecie, w którym rządzi pośpiech, perfekcjonizm i dążenie do ideału posiada wiele odsłon. Patrząc na syndrom z różnych perspektyw dostrzeżemy inne jego oblicza. Jednak nie jest tak, że każda osoba aktywna zawodowo prędzej czy później się wypali. Są osoby bardziej podatne na wypalenie jak i są też osoby, których ten fenomen nie będzie w ogóle dotyczył. Zadajemy sobie więc pytanie: „Dlaczego w organizacji jeden pracownik padnie ofiarą wypalenia zawodowego a inny nie?” oraz „Jakie warunki muszą być spełnione, aby dana osoba wypaliła się na polu zawodowym?”, „Czy wpływ na wypalenie zawodowe mają aspekty natury osobistej takie jak cechy osobowości, charakter lub temperament czy też winna powstaniu wypalenia jest sama praca bądź organizacja?”. Spróbujemy sobie odpowiedzieć na te pytania analizując syndrom wypalenia na różnych płaszczyznach.

3.4.1 Problemy z postrzeganiem siebie

Znalezienie się w gronie osób wypalonych zawodowo zależy od kilku wymienionych poniżej aspektów życia. Pierwsze problemy sygnalizujące niepokojące zmiany w organizmie i zachowaniu człowieka mogą mieć podłoże w błędnym postrzeganiu samego siebie. Osoba w potencjalnej grupie ryzyka ma trudności w akceptowaniu siebie, nie zna siebie na tyle dobrze by czuć się ze sobą komfortowo. Dzieje się tak dlatego, że człowiek zapomina o własnych potrzebach i pragnieniach bądź nie ma świadomości ich istnienia. W pierwszym rozdziale mówiliśmy jak ważną rolę w życiu odgrywa zaspokajanie potrzeb i ambicji podając



jako przykład piramidę potrzeb oraz teorię motywacji ERG. Jeśli nie znamy własnych potrzeb często nie jesteśmy w stanie znaleźć przyczyny naszego zachowania czy samopoczucia. Zdarza się też, że poszukujemy źródeł naszego dyskomfortu u innych w pewien sposób winiąc ich świadomie lub nieświadomie za stan, w jakim się znajdujemy. Nierzadko zdarza się, że niezrealizowana potrzeba staje się źródłem frustracji przenoszonym z pracy do domu. Co więcej nagminnie zapominamy o własnych potrzebach i je ukrywamy chociaż powinny one być naszym priorytetem. Przykładem powszechnym zwłaszcza w korporacjach jest pozostawanie w pracy po godzinach. Mimo, iż jesteśmy senni (potrzeba snu), nieskoncentrowani na zadaniach (potrzeba odpoczynku, regeneracji), może nawet głodni (potrzeba jedzenia) ignorujemy te oznaki i pozostajemy w pracy ponad 8 godzin dziennie. Cierpi na tym nie tylko praca, która staje się nieefektywna ale co ważniejsze rodzina. Pracownik „przynoszący pracę do domu” przynosi także wszystkie towarzyszące jej emocje¹⁰⁵.

Za brak równowagi pomiędzy obowiązkami w pracy a życiem rodzinnym odpowiadają także zakorzenione w człowieku wartości oraz style zachowania wyniesione z domu rodzinnego. Poszanowanie pracy jest istotne, jednak gdy praca staje się wyznacznikiem wszystkich działań a odpoczynek staje się niepotrzebną stratą czasu istnieje prawdopodobieństwo wypalenia. Pracownik wini siebie za każdą chwilę odciągającą go od obowiązków zawodowych. Praca zamiast być przyjemnością staje się coraz bardziej uciążliwa. Wielgus (2013) twierdzi również, że zjawisko wypalenia częściej zdarza się perfekcjonistom. Takie osoby nie uznają porażek oraz swoich słabości za wszelką cenę starając się zdobyć szacunek społeczeństwa. Akceptacja w oczach innych jest wyznacznikiem podejmowanych działań, która w pewnym momencie może przerodzić się w negatywną motywację. Poczucie własnej wartości musi być stale podtrzymywane a nawet dzięki kolejnym sukcesom winno wzrastać. Perfekcjonista uważa, iż jego działania nigdy nie są na tyle idealne na ile powinny. Ciągłe poprawianie zadań, niezadowolenie z efektów, zbyt wysoko postawione wymagania doprowadzają do frustracji, rozczarowania, chronicznego zmęczenia organizmu¹⁰⁶. Osoby o skłonnościach perfekcjonisty popadają w tak zwany „syndrom ograniczonego widzenia”. Praca staje się sensem życia – osoba poświęca cały czas wolny pracy ograniczając życie osobiste i towarzyskie do minimum. Jednak z czasem granice

¹⁰⁵ A. Wielgus, J. Tomaszewski, Wypalenie zawodowe, Wydawnictwo M, 2013, s. 25-26.

¹⁰⁶ Tamże, s. 27-28.



między życiem osobistym i zawodowym zaczynają się rozmywać. Będzie generujące sytuacje stresowe mogą wtedy doprowadzać do poważnych konfliktów¹⁰⁷.

3.4.2 Problemy w relacjach z innymi ludźmi

Człowiek jako istota społeczna nie wyobraża sobie życia w samotności, z dala od innych ludzi. Wyjątki tylko potwierdzają regułę, że potrzebujemy bliskości i kontaktów z innymi osobami. Najlepszym tego dowodem są starania aby założyć rodzinę, posiadać przyjaciół i znajomych, być akceptowanym przez społeczeństwo. Bariery w procesach komunikacji jak i relacjach z innymi mogą być przyczyną ale też konsekwencją wypalenia zawodowego. Podstawową przeszkodą utrudniającą relacje jest zabieganie polegające na zawłaszczaniu sobie w pewien sposób życia innych osób. Znamienitymi przykładami są relacje rodzinne. W małżeństwach, gdzie małżonkowie wykonują wszystkie czynności wspólnie, przebywają cały czas razem, współmałżonkowie cierpią na brak czasu prywatnego (w pewnym sensie izolacji lub wolności od drugiej osoby). Podobnie rodzice traktujący potomstwo jako swoją własność zatracają się w wykonywaniu zadań za dzieci tracąc przy tym cenny czas. Dzieci są wyręczane przez rodziców w obowiązkach domowych przez co w późniejszym życiu mają trudności w rozwiązywaniu problemów. Zabieganie występuje również w stosunkach pracowniczych. Kto z nas nie zna osoby, która w grupie zajmuje się wszystkim uniemożliwiając aktywność innym członkom¹⁰⁸.

Powszechnie uznaje się spostrzeżenie, że osoby najlepiej rokujące w wykonywanej profesji stają się najbardziej podatne na stres organizacyjny a co za tym idzie także na wypalenie zawodowe. Borawska (2011) podaje poniżej powody obniżonej zdolności poradzenia sobie ze stawianymi wymaganiami:

- młody wiek lub podeszły wiek,
- krótki staż pracy (lub jego brak w przypadku osoby podejmującej pierwszą pracę),
- niedopasowanie predyspozycji i zdolności do wyznaczonych obowiązków (ostrość wzroku lub słuchu, zdolności manualne, refleks),

¹⁰⁷ A. Borawska, Diagnostyka oraz zarządzanie stresem i wypaleniem zawodowym w nowoczesnej firmie, „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 6, <https://docplayer.pl/24716926-Diagnostyka-oraz-zarzadzanie-stresem-i-wypaleniem-zawodowym-w-nowoczesnej-firmie-i.html> (data odczytu: 15.05.2019).

¹⁰⁸ A. Wielgus, Wypalenie..., op. cit., s. 41-49.



- niedopasowanie zdolności do narzuconych zadań (artystycznych, urzędniczych, technicznych),
- brak doświadczenia zawodowego lub jego niedopasowanie do wymagań stawianych w pracy,
- brak odpowiedniego wykształcenia lub niewystarczające wykształcenie niezbędne do wykonywania zawodu (na przykład nauczyciel pracujący jako sprzedawca),
- wrodzona wrażliwość na bodźce, lękliwość,
- nadmierne zaangażowanie w zlecone zadania, dążenie do sukcesów, wysoki poziom aspiracji, potrzeba kontroli
- niecierpliwość, pośpiech, rywalizacja,
- problemy pozazawodowe (choroba, rozwód, narodziny potomka)¹⁰⁹.

Ponadto, wśród cech sprzyjających powstawaniu syndromu wypalenia możemy wyróżnić:

- indywidualne cechy osobowościowe (takie jak perfekcjonizm, idealizm, wygórowane ambicje),
- posiadane umiejętności bądź ich brak (nieumiejętne zarządzanie czasem, zbyt optymizm w planowaniu, asertywność),
- przekonanie, iż praca jest jedynym sensem w życiu oraz obrazem poczucia własnej wartości (zawód jako misja)¹¹⁰.

Kraczla (2013) podaje również inne cechy osób w grupie ryzyka zachorowania. Są to: nadmierne zaangażowanie w obowiązki, zbyt wygórowane oczekiwania względem siebie, zaprzeczanie własnym granicom obciążenia, ignorowanie potrzeb, zgadzanie się na nowe obowiązki i zadania czy też zachwiana równowaga pomiędzy satysfakcją z życia a pracą¹¹¹.

Nowe światło na zjawisko wypalenia zawodowego rzuca J. Karpeta (2018) autorka książki pt. *Pokochaj poniedziałki. Jak poradzić sobie z wypaleniem zawodowym?*. Karpeta sama stała się ofiarą wypalenia w miejscu pracy. Jak słusznie zauważyła w dostępnej literaturze napotykamy jedynie na tematy związane z próbami zdefiniowania problemu wypalenia, określenia poziomów czy skupiania się na źródłach. Nie ma natomiast zbyt wielu pozycji opisujących sposoby ‘wyleczenia się’ z syndromu wypalenia lub jego zapobieganiu.

¹⁰⁹ A. Borowska, Diagnostyka..., op. cit., s. 5.

¹¹⁰ Tamże, s. 7.

¹¹¹ M. Kraczla, Wypalenie..., op. cit., s. 78.



Autorka zwraca również uwagę na fakt przypisywania zjawiska tylko niektórym zawodom. Karpeta natomiast pokazuje uniwersalizm zjawiska. Wypalenie może spotkać każdego pracownika bez względu na wykonywany zawód. Manager, tłumaczka prowadząca jednoosobową działalność, pielęgniarka, urzędnik państwowy, nauczycielka oraz handlowiec – na pozór osoby te wykonują tak odmienne zawody, że na pierwszy rzut oka nie mają ze sobą nic wspólnego. Jednak, gdy przyjrzymy się bliżej każda z tych osób jest potencjalną „ofiara” wypalenia. Życie w stałym stresie, przeciążenie obowiązkami, ciągły pośpiech, brak pozytywnych informacji zwrotnych, niepewność, monotonne zajęcia, konflikty – to tylko niektóre z czynników powodujących spadek poziomu zaangażowania co prowadzi do wystąpienia wypalenia zawodowego¹¹².

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania możemy dojść do wniosku, iż nie ma określonej listy przyczyn lub objawów, według których możemy stwierdzić, że dana osoba się wypali. Przypisywanie tego zjawiska tylko i wyłącznie określonym grupom zawodowym w dzisiejszych czasach nie wnosi nic nowego do sprawy. Faktem jest, iż początkowo badania przeprowadzano wśród pracowników określonych profesji jednak obecna sytuacja na świecie stawia przed każdym z nas wysokie wymagania, którym „musimy” sprostać, aby zapewnić sobie życie na zadowalającym każdego z nas poziomie.

3.5 Profilaktyka zapobiegania wypaleniu zawodowego

Rozwój cywilizacyjny z jakim mamy do czynienia przynosi w znacznej mierze wiele korzyści dla gatunku ludzkiego. Niemniej jednak niesie on również ze sobą pewne patologie. Wołanie o pomoc organizmu człowieka jest niczym innym jak naturalną obronną reakcją na niekorzystne zmiany przyniesione z rozwojem i postępem świata. Szostek (2017) nazywa syndrom jedną z patologii¹¹³ dzisiejszych czasów będącą reakcją na permanentny stres, pośpiech, wymogi pracodawców lub uprzedmiotowienie człowieka¹¹⁴. Coraz częściej słyszy się o osobach odchodzących z pracy wskutek wyczerpania czy niemocy podołania wymogom społeczeństwa i pracodawców. Co zatem należy zrobić by nie wypalić się zawodowo?

¹¹² J. Karpeta, Pokochaj..., op. cit., s. 8-20.

¹¹³ Szostek wyróżnia także inne patologie organizacji: pracoholizm, kradzieże, molestowanie seksualne, przemoc fizyczna i psychiczna, bullying, lobbing, ingrację (wkradanie się w czyjeś łaski), sabotaż, korupcja, nepotyzm, plotkowanie i oczernianie, nałogi (D. Szostek, Wypalenie..., op. cit., s. 63)

¹¹⁴ D. Szostek, Wypalenie..., op. cit., s. 61.



Wielgus (2013) proponuje poniższe wskazówki będące odnośnikami do wspomnianych we wcześniejszym podrozdziale wyznaczników syndromu:

1. odnoszące się do akceptacji siebie:

- większa świadomość siebie - polegająca na ciągłej pracy nad sobą, akcentowaniu swoich mocnych stron i akceptacji swoich słabości,
- poczucie wpływu na własne życie oraz świadomość siły włożonego przez nas wysiłku w dane działanie,
- odczuwanie radości zarówno ze spraw ważnych jak i tych mniej istotnych – zwracanie uwagi na rzeczy małe, których często zapominamy, wdzięczność za drobne bezinteresowne gesty ze strony innych oraz rzeczy od nas niezależne ale wpływające na nasze samopoczucie (na przykład słoneczny dzień) powinny być powodem do radości,

2. odnoszące się do relacji z innymi ludźmi:

- doznawanie emocjonalnego wsparcia,
- pomoc innych w rozwiązywaniu problemów,
- pomoc materialna,
- pewność więzi rodzinnych (małżeńskich, rodzicielskich)¹¹⁵.

Odpowiednie zarządzanie sobą przekłada się na umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz syndromem wypalenia. Aby nie zapomnieć o sobie i własnych potrzebach winniśmy stosować poniższe wskazówki:

- dbanie o organizm (odpowiednia ilość snu i odpoczynku, zdrowe odżywianie, uprawianie sportu),
- redukcja napięcia w sytuacjach zawodowych (hobby, relaksacja, sport),
- posiadanie życiowych celów związanych z różnymi obszarami życia,
- samomotywacja (inaczej, motywacja wewnętrzna),
- dbanie o relacje społeczne (rodzinne, koleżeńskie, zawodowe),
- dbanie o rozwój,
- odpowiednie zarządzanie karierą zawodową¹¹⁶.

¹¹⁵ A. Wielgus, Wypalenie..., op. cit., s. 59-70.



Zasadniczą sprawą jest postrzeganie wypalenia jako procesu. Walka z wypaleniem jest istotnie ważna, niemniej jednak przeciwdziałanie wystąpieniu zjawiska jest kluczowe. Działania mają na celu przeciwdziałanie występowania syndromu powinny być ukierunkowane na dwie płaszczyzny: na samą jednostkę oraz na środowisko pracy. Poniższy rysunek przedstawia przykłady takie przeciwdziałania oraz większej świadomości zjawiska.

Rysunek 3. Działania w zwalczaniu wypalenia zawodowego

Ukierunkowane na jednostkę	Ukierunkowane na środowisko pracy
<ul style="list-style-type: none"> - szkolenia/warsztaty dla pracowników z walki ze stresem bądź radzeniem sobie w sytuacji kryzysowej, - zwiększanie wśród pracowników świadomego postrzegania rzeczywistości zawodowej, swoich mocnych i słabych stron, - umożliwienie pracownikom relaksacji, wypoczynku, zajęć pozazawodowych zmniejszających napięcie emocjonalne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Umożliwienie pracownikowi większej kontroli nad procesem pracy (zwiększanie autonomii, partycypacja w zarządzaniu), - wzbogacanie warsztatu pracy, - powierzanie zadań adekwatnych do posiadanych umiejętności, kwalifikacji i kompetencji, - prezentowanie realistycznych oczekiwań wobec potencjalnych pracowników, - niekoloryzowanie rzeczywistości organizacji, - jasny podział obowiązków, odpowiedzialności, - eliminowanie czynników stresogennych, - umożliwienie pracownikom wykonywania zadań w zgodzie z wyznawanym systemem wartości, - podnoszenie poczucia dumy z pracy, organizacji, - informacje zwrotne dla pracowników na temat efektów ich pracy.

Źródło: D. Szostek, Wypalenie..., op. cit., s. 67

Stawiarska (2015) proponuje „Trening efektywnego radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem pracy” jako praktyczną wskazówkę do wykorzystania w życiu zawodowym pomocną w przeciwdziałaniu wypaleniu. Trening składa się zarówno z części teoretycznej jak i praktycznej wykorzystując strategię edukacyjną. Poniżej przedstawiam wspomniany model, na który składają się:

- część teoretyczna (tematami są: zjawisko stresu, radzenie sobie z sytuacjami stresującymi, wypalenie zawodowe, rola zarządzania czasem)
 - o strategia informacyjna,
 - o strategia edukacyjna,
- część praktyczna (wykorzystuje analizę S.W.O.T.)
 - o mocne strony, inaczej zasoby (strengths),
 - o słabe strony, inaczej braki, deficyty (weakness),

¹¹⁶ A. Borawska, Diagnostyka..., op. cit., s. 18.



- szanse, okazje (opportunities),
- zagrożenia (threats),
- schemat postępowania zarządzaniem czasem pracy
 - ustalenie celów,
 - zaplanowanie,
 - podjęcie decyzji,
 - organizacja i realizowanie,
 - kontrolowanie,
- wykorzystanie zasady S.M.A.R.T.
 - szczegółowy, konkretny (specific),
 - mierzalny (measurable),
 - akceptowalny (acceptable),
 - realny (realistic),
 - zaplanowany w czasie (timely defined),
- ustalenie grafiku dnia z określeniem zadań priorytetowych
 - klasyfikowanie zadań i obowiązków biorąc pod uwagę rangę ważności oraz czas realizacji (tak zwana macierz Eisenhowera)

Rysunek 4. Macierz Eisenhowera

1 WAŻNE I PILNE zdarzenia kryzysowe sprawy przeterminowane rzeczy „naglące” zaniedbania	2 WAŻNE I NIEPILNE planowanie szukanie rozwiązań i możliwości budowanie relacji rekreacja i odpoczynek dokumenty biurowe
3 NIEWAŻNE I PILNE błahie rzeczy „naglące” poszczególne spotkania, telefony, rachunki do uregulowania	4 NIEWAŻNE I NIEPILNE złodzieje czasu poszczególne e-maile niektóre przyjemności

Źródło: <http://projektanczasu.pl/wp-content/uploads/2013/05/macierz-E.jpg> (data odczytu: 18.05.2019)

- ustalenie grafiku dnia według reguły 60/40
 - 60% czasu należy poświęcić na zadania i obowiązki,
 - 20% czasu to działania podjęte spontanicznie,
 - 20% czasu przeznaczone na nieoczekiwane zdarzenia,
- delegowanie zleceń i zadań pracownikom (poniżej przedstawione zostały pytania, na które należy odpowiedzieć przed przekazaniem zadania)
 - Co należy zrobić?
 - Kto ma wykonać dane zadanie?
 - Dlaczego wybrana osoba powinna zrobić zleczone zadanie?
 - W jaki sposób zadanie powinno być wykonane?
 - W jakim terminie należy wykonać zadanie?¹¹⁷

Jak widzimy istnieje wiele sposobów przeciwdziałania negatywnym bodźcom oddziałującym na pracownika w miejscu pracy. Zasadnicze jest odpowiednie podejście do samego siebie oraz do wykonywanego zawodu. Należy znaleźć tak zwany „złoty środek” pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Nadmierna koncentracja na wyłącznie jednym polu może powodować poczucie zaniedbania i dyskomfortu na innych płaszczyznach życia.

¹¹⁷ P. Stawiarska, Wypalenie..., op. cit., s. 174-175.



Rozdział 4. Metodologia badań własnych

4.1 Przedmiot badań

Początki badań nad wypaleniem zawodowym dotyczyły jedynie zawodów związanych z pomocą potrzebującym. Wśród grup zawodowych narażonych na wystąpienie zjawiska wypalenia były więc głównie: pomoc społeczna, nauczyciele, lekarze, pielęgniarki, kuratorzy sądowi i komornicy czy terapeuci, psychologowie czy psychiatry. Poczucie misji do wypełnienia, niemoc pomocy pacjentom a także trudni uczniowie to tylko niektóre z czynników potencjalnie wywołujących uczucie wyczerpania, depersonalizację oraz obniżone poczucie własnych dokonań. Osoba niebędąca w stanie poradzić sobie z trudnymi sytuacjami w miejscu pracy, bez pomocy ze strony bliskich bądź specjalistów stawiała się idealną pożywką dla postępującej choroby.

Dostrzegalny we wszystkich sferach życia postęp cywilizacyjny sprawia, iż pojęcie wypalenia jest obecnie jednym z powszechnie używanych zwrotów we wszelakich zawodach. Jednak wciąż pracownicy zawodów usług społecznych widnieją jako najbardziej narażeni na wypalenie, co często skutkuje niezauważaniem lub też lekceważeniem objawów wypalenia u pracowników innych zawodów. Zarówno w literaturze przedmiotu jak i podmiotu można znaleźć opisy, badania oraz analizy krytyczne opierające się tylko na wyżej wspomnianych grupach zawodowych. Rzadkością są pozycje opisujące wypalenie zawodowe dla zawodów handlowca, tłumacza, pracownika korporacji czy osoby prowadzącej własną działalność gospodarczą. A czy tłumacz lub przedstawiciel handlowy nie znajduje się w grupie ryzyka? Czy te osoby są „odporne” na stres oraz wypalenie? Po zapoznaniu się z literaturą podmiotu i przedmiotu połączoną z własnymi obserwacjami i doświadczeniem mogę zaryzykować stwierdzenie, iż każda osoba pracująca zawodowo jest codziennie narażona na czynniki stresogenne oraz objawy wypalenia niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy oraz od miejsca pracy.

Przedmiotem niniejszych badań jest więc grupa zawodowa, początkowo w ogóle pomijana w badaniach nad wypaleniem zawodowym, która w dzisiejszym świecie jest niezwykle narażona na zjawisko wypalenia. Pracownicy korporacji, bo o nich mowa, których drugim domem są często przeszklone wieżowce, ze względu na wszechobecny „wyścig szczurów” są dzisiaj w grupie wysokiego ryzyka zachorowania na syndrom wypalenia. Osoby



te zwykle lekceważą pojawiające się oznaki choroby bądź też ich nie zauważają. Pochłonięci pracą wspinając się po szczeblach kariery bagatelizują oznaki wysyłane przez organizm. Takie zachowania połączone z ignorancją otoczenia stają się idealnym środowiskiem do rozwoju choroby. Cechy indywidualne oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem nie są jedynymi czynnikami warunkującymi pojawienie się wypalenia. Równie kluczowe są czynniki występujące w samej organizacji. Podejście przełożonych, kultura organizacyjna, warunki pracy są częstymi determinantami mającymi wpływ na odczucia oraz motywację pracownika. Ogólnie wiadomo, że im większa firma tym trudniej znaleźć źródła negatywnie oddziałujące na pracowników. Dlatego korporacje, ze względu na swoją „wielkość”¹¹⁸ niejednokrotnie borykają się z problemami wypalenia pracowników, zwłaszcza jeśli chodzi o kadry kierownicze i managerskie.

Na poczet niniejszej pracy badania przeprowadzone zostały na grupie pracowników międzynarodowej korporacji X z oddziałem w Krakowie. Jak wspomniano we wstępie Zarząd firmy nie wyraził zgody na ujawnienie nazwy z uwagi na dobro i reputację przedsiębiorstwa. Z tego względu w opracowaniu w miejscu nazwy korporacji autor używa kryptonimu X. Europejska korporacja specjalizująca się w usługach outsourcingowych dla różnych grup klientów posiada swoją siedzibę w Londynie. Ze względu na obszary działań oraz rodzaj klientów firma X posiada swoje lokalizacje w różnych częściach świata:

- Europe – siedziby w Niemczech, Szwajcarii, Polsce; z liczbą pracowników ponad 7650
- Plc – siedziby w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Niemczech, Szwajcarii, Polsce, Wyspach Normandzkich, RPA, Indiach, Dubaju; z liczbą pracowników sięgającą 63 000 osób
- Contact Center Certificat ISO 18295 – siedziby we Francji, Niemczech, Szwajcarii
- Contact Center Certificat ISO 27001 – siedziby w Niemczech.¹¹⁹

Oddział w Krakowie należy do grupy Europe. Jest to pierwszy oddział otworzony poza granicami Zjednoczonego Królestwa. Został założony w 2011 roku jako biuro zajmujące się outsourcingiem typu nearshore¹²⁰. W biurach mieszczących się w centrum Krakowa pracuje

¹¹⁸118 „wielkość” organizacji – oznacza liczbę pracowników, rozmiary budynków wchodzących w skład firmy, wielorakość działalności (patrz: outsourcing) lub inne

¹¹⁹ Dane pochodzące z archiwum firmy X

¹²⁰ nearshore outsourcing – praktyka stosowana przez firmy w celu oddelegowania zadań lub usług pracownikom sąsiednich państw. Zaletą takich działań są niskie koszty utrzymania firmy (przykładem mogą być podatki, których koszty są niższe w Polsce). Ponadto, komunikacja oraz środki transportu są mniej kosztowne. (źródło: <https://searchcio.techtarget.com/definition/nearshore-outsourcing>, data odczytu: 23.06.2019)



około 550 osób zajmujących się przeróżnymi projektami, między innymi ubezpieczeniami dla zwierząt, poszukiwaniem spadkobierców czy też rezerwacją kursów dla brytyjskiego rządu. W poprzednim roku firma wygrała projekt dla klientów mieszkających w Stanach Zjednoczonych. W roku 2014 firma przejęła inną czołową firmę tym samym otwierając nowe biuro mieszczące się w Łodzi oraz powiększając zespół pracowników do nawet 700 osób¹²¹.

Kultura organizacyjna w firmie przejawia się w wielu płaszczyznach. Za wszystkimi działaniami firmy stoi człowiek. Ludzie są głównym motorem motywującym do pracy. Wszystko czym zajmuje się korporacja jest skierowane na ludzi i dla ludzi. Właściciele koncentrują się zarówno na pracownikach jak i na klientach. Do obydwu grup podchodzi się z szacunkiem. Członkowie firmy X, tj. założyciele, Zarząd i pracownicy wykazują pozytywną postawę wobec pracy oraz motywację będącą motorem napędowym do dalszego rozwoju.

Rysunek 5. Wartości wyznawane przez firmę X



Źródło: archiwum firmy X

Powyższy rysunek przedstawia zasadnicze wartości wyznawane przez członków firmy tworzące hasło: VOICE¹²², czyli głos. W naszym rozumieniu chodzi o głos ludu, tutaj klientów, dostawców czy pracowników, których opinie są niezwykle ważne dla właścicieli firmy. Firma przykłada ogromną wagę o dbałość wyznawanych wartości, na które składają się:

¹²¹ Dane pochodzące z archiwum firmy X

¹²² Tutaj w znaczeniu: wyrażanie opinii, prawo do wyrażania opinii (definicja według Cambridge Dictionary), <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/voice> (data odczytu: 24.06.2019)

- Wartości (Values) – definiują kim jesteśmy jako poszczególne osoby ale także jako organizacja,
- Otwarty (Open) – działamy otwarcie, w sposób przejrzysty, uczciwy,
- Pomysłowy (Ingenious) – myślimy rozsądnie, jesteśmy przedsiębiorczy, zaradni, działamy w sposób innowatorski,
- Wspólny (Collaborative) – działamy zarówno w sposób samodzielny jak i w grupach, czerpiemy korzyści z pracy zespołowej oraz partnerstwa,
- Skuteczny (Effective) – działamy efektywnie dostarczając nasze usługi w sposób profesjonalny stawiając sobie wysoką poprzeczkę¹²³.

Firma X od lat działa prężnie na rynku europejskim rozszerzając swój zasięg o inne rynki. Usługi outsourcingowe dla klientów z sektora publicznego oraz prywatnego w głównej mierze koncentrują się na działaniach w obrębie: zarządzania, przekształcania i transformacji, usług cyfrowych, modeli usług, usług IT oraz usług mobilnych. Ponadto, korporacja działa w co najmniej kilku sektorach, między innymi w sektorze telekomunikacji, IT, służby zdrowia, przemyśle, sprzedaży detalicznej i wiele innych. W krakowskim oddziale pracownicy dostarczają usług w ramach: Zarządzania, Finansów, Usług prawnych, Wsparcia IT oraz SAP, Usług zaopatrzenia, Ubezpieczeń oraz emerytur, Rekrutacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Rysunek poniżej przedstawia właśnie zakres działalności krakowskiego biura.

Rysunek 6. Usługi świadczone w oddziale w Krakowie

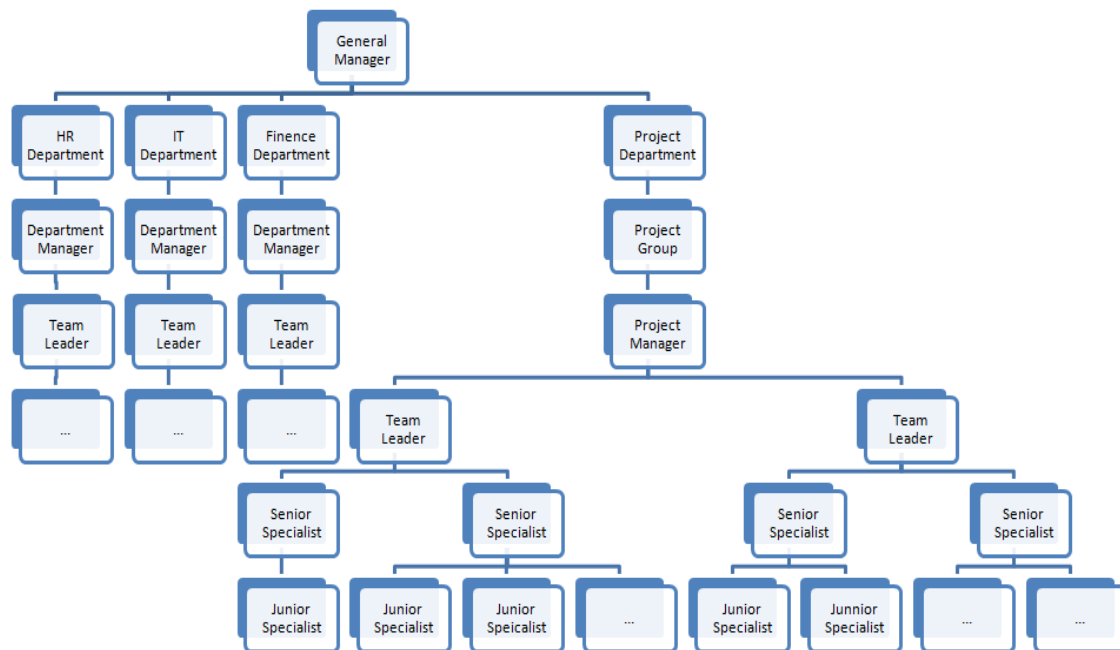


Źródło: archiwum firmy X

¹²³ Dane pochodzące z archiwum firmy X

Jako, że działania firmy oraz jej strategia opierają się na usługach outsourcingu kluczowym elementem hierarchii jest grupa projektowa. W zależności od ilości wygranych przetargów lub konkursów w danym roku liczba pracowników oraz całych grup pracowniczych ulega niewielkim modyfikacjom. Nie oznacza to zwolnień a raczej przegrupowanie sił do tych projektów, które wymagają większej liczby pracowników. Dzięki temu możliwe jest objęcie innego stanowiska, co może łączyć się chociażby z awansem lub dalszym rozwojem pracownika. Pracownicy należący do danego projektu podlegają kierownikowi, zwanym Team Leaderem, który koordynuje pracę zespołu, rozdziela zadania i tym podobne. Kolejną osobą w hierarchii jest Manager, któremu podlegają Team Leaderzy oraz pracownicy poszczególnych projektów. Współpracuje on z wymienionymi osobami oraz z managerami w Wielkiej Brytanii. Na samej górze w hierarchii znajduje się Główny Manager sprawujący pieczę nad całym biurem z Krakowie. Podlega on managerom oraz Zarządowi w Wielkiej Brytanii. Poniżej możemy zobaczyć całą strukturę hierarchiczną oddziału w Krakowie w formie graficznej.

Rysunek 7. Struktura organizacyjna firmy X



Źródło: opracowanie własne.

Firma posiada bogaty pakiet socjalny, w skład którego wchodzi: Karta Multisport, System Multikafeteria, opieka medyczna LuxMed, bony świąteczne i inne. Pracownicy mają prawo do 30-minutowej przerwy wliczonej w czas pracy. Charakter pracy w poszczególnych działach opiera się na pracy z komputerem oraz telefonem. Pracownicy kontrolowani są pod



względem obecności w miejscu pracy za pomocą logowania do telefonu oraz używania identyfikatora przy każdym wejściu i wyjściu z firmy. Pracownicy rekrutowani do poszczególnych działów w zależności od rodzaju klientów posługują się różnymi językami, w szczególności językiem angielskim. Bariery komunikacyjne mogą więc stanowić dodatkowe źródło stresu w miejscu pracy. Co więcej, wykonywane zadania są nierzadko skomplikowane bądź naznaczone presją czasu ze względu na krótkie terminy (deadlines). Zdarzają się również bardzo roszczeniowi klienci nieprzyjmujący do wiadomości odmownych decyzji pracowników. Są to tylko niektóre czynniki mogące być potencjalnymi ogniskami zapalnymi dla występowania stresu, wyczerpania organizmu, depersonalizacji czy obniżonego poczucia własnej wartości. Możemy przypuszczać więc, iż wspomniana grupa zawodowa znajduje się w grupie podwyższonego ryzyka zachorowania na wypalenie zawodowe.

4.2 Cel pracy i hipotezy badawcze

Temat tejże pracy jest niezwykle skomplikowany lecz zarazem kluczowy dla samych pracowników, ich przełożonych oraz całego otoczenia. Bodźcem do jej napisania były prywatne obserwacje zmian kadrowych w obrębie danej firmy dotyczące szczególnie ludzi młodych. Zbyt często w jednej grupie pracowniczej dochodziło do prawie grupowych zwolnień (pracownicy rezygnowali z pracy w krótkich odstępach czasu) co powodowało ciągłą rekrutację na wolne stanowiska pracy. Warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na postawę firm oraz korporacji w stosunku do tematyki tego opracowania. Większość firm nie wyraziło zgody na udział w badaniach z uwagi na zakres tematyczny. Był to więc kolejny dowód na to, iż temat wypalenia zawodowego jest godny uwagi. Celem ogólnym niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na fenomen zjawiska wypalenia zawodowego ze szczególnym naciskiem na pracowników korporacji jako grupę zawodową szczególnie narażoną na ryzyko wystąpienia zjawiska. Istotą pracy było również identyfikacja poziomu wypalenia pracowników w badanym przedsiębiorstwie X. Autor skupił uwagę również na celach szczegółowych: rodzajach motywacji kluczowych dla pracowników, poziomie stresu w miejscu pracy, standardzie życia oraz zaspokajanych potrzebach.

Na podstawie powyższych zagadnień autor postarał się uzyskać odpowiedzi na poniższe pytania:



- a) Jaki jest stopień wypalenia zawodowego pracowników badanej firmy?
- b) Czy pracownicy często doświadczają sytuacji stresowych w miejscu pracy?
- c) Czy ciągły stres przyczynia się do wystąpienia objawów wypalenia zawodowego?
- d) Czy brak motywacji prowadzi do wypalenia się pracownika?
- e) Jakie czynniki motywują pracowników do działania oraz zwiększają ich satysfakcję z pracy?
- f) Czy rodzaj zaspokajanych potrzeb ma znaczenie w stosunku do poziomu motywacji, stresu oraz wypalenia zawodowego?

Autor w niniejszym projekcie badawczym podjął próbę weryfikacji postawionych hipotez badawczych:

Hipoteza główna: Pracownicy korporacji są szczególnie narażeni na występowanie zjawiska wypalenia zawodowego.

Hipoteza 1: Syndrom wypalenia zawodowego dotyka szczególnie osób młodych.

Hipoteza 2: Chroniczny stres w miejscu pracy jest głównym determinantem wypalenia zawodowego.

Hipoteza 3: Brak motywacji przyczynia się w znacznym stopniu do powstania zjawiska wypalenia.

4.3 Metody badawcze

Badania własne w niniejszym opracowaniu składają się na dwa bloki tematyczne, do których użyte zostały odmienne metody oraz narzędzia badawcze. W pierwszej części badań celem autora było głębsze poznanie osób badanych, poziomu jakości ich życia jak i ogólnych spostrzeżeń respondentów na tematy związane z potrzebami, stresem oraz motywacją w miejscu pracy. Dzięki takiemu podejściu do sprawy można uzyskać szerszy pogląd na zagadnienia związane z satysfakcją, obawami bądź też niezadowoleniem z życia, z naciskiem na życie zawodowe. Taki zabieg w badaniach pozwoli skorelować ze sobą wyniki czynników stresogennych oraz motywujących/demotywujących z poziomem wypalenia zawodowego. Metodą użytą na potrzeby tejże części badań była metoda sondażu, zaś techniką wykorzystaną w badaniach była technika ankiety z kwestionariuszem ankiety jako narzędziem badawczym.



Metoda sondażu diagnostycznego używana jest przeważnie do gromadzenia informacji i wiedzy z zakresu zjawisk występujących w społeczeństwie, badania tendencji, opinii oraz poglądów wybranych zbiorowości. Metoda ta stosowana jest w głównej mierze w badaniach dotyczących aspektów psychologicznych, pedagogicznych i społecznych w celu określania zjawisk o charakterze społeczno-wychowawczym. Badania przy użyciu metody sondażu bazują na wybranej grupie docelowej. Aby otrzymane odpowiedzi były obiektywne i najbardziej reprezentatywne należy zachować odpowiednie proporcje dotyczące między innymi płci, wieku, miejsca zamieszkania, wykształcenia itp. Wśród najczęściej wykorzystywanych technik badawczych wyróżniamy: analizę dokumentów, wywiad, ankietę czy techniki statystyczne¹²⁴.

Ankieta jako szczególny przypadek techniki wywiadu polega na samodzielnym wypełnieniu przez osobę badaną przygotowanego wcześniej kwestionariusza (przeważnie z wysokim stopniem standaryzacji). Kwestionariusz jest zbiorem specjalnie przygotowanych i wyselekcjonowanych pytań mogących przybierać formę:

- pytań zamkniętych opartych o kafeterię, czyli zestaw możliwych odpowiedzi. Z kolei kafeterie dzielimy na: zamknięte (wybór tylko spośród przedstawionych opcji), półotwarte (możliwość podania odpowiedzi innej niż proponowane), koniunktywne (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi) oraz dysjunktywne (wybór jednej odpowiedzi),
- pytań półotwartych opartych o kafeterię typu półotwartego,
- pytań otwartych¹²⁵.

Klasyfikację badań ankietowych przedstawiamy według ustalonych kryteriów :

- poufność
 - badania jawne,
 - badania anonimowe
- technika wypełnienia formularza
 - forma papierowa
 - forma elektroniczna

¹²⁴ M. Krajewski, *Badania Pedagogiczne, Wybór bibliograficzny druków zwartych, czasopism pedagogiczno-przedmiotowych i witryn internetowych z wprowadzeniem*, Wydawnictwo Naukowe „Novum” sp. z o. o., Płock, 2006, s. 15.

¹²⁵ Jak wyżej, s. 21.



- sposób rozdania kwestionariuszy
 - pocztą
 - elektronicznie (email, strona internetowa)
 - telefonicznie
 - ogólnodostępne (pozostawione w publicznych miejscach)
 - własnoręcznie rozdawane
 - prasowe (umieszczone w gazetach)
- sposób wypełniania
 - udział ankietera
 - bez udziału ankietera
- zasięg
 - pełne (wyczerpujące) – respondentami są wszystkie jednostki danej zbiorowości
 - niepełne (niewyczerpujące) – respondentami są wybrane jednostki danej zbiorowości¹²⁶.

Punktem wyjścia przygotowania ankiety jest stworzenie zestawu pytań, na które ankieter pragnie uzyskać odpowiedzi. Celem autora poprzez analizę i interpretację wyników badań jest uzyskanie potwierdzenia lub zaprzeczenia postawionym wcześniej hipotezom badawczym. Aby przeprowadzić badanie autor winien zastanowić się nad wyborem grupy docelowej. Przed przeprowadzeniem właściwej ankiety należy przeprowadzić badania pilotażowe mające na celu sprawdzenie poprawności skonstruowania kwestionariusza. Za pomocą techniki sondażu możemy przeprowadzić badania zarówno jakościowe (celem jest dotarcie do sedna problemu oraz pogłębienie wiedzy na dany temat) jak i ilościowe (celem jest zbadanie częstotliwości występowania zjawisk jak i zbadanie panujących tendencji). Na uwagę zasługuje fakt, iż badania ilościowe oraz jakościowe są zazwyczaj komplementarne. Oznacza to, że nie musimy wybierać pomiędzy jednym rodzajem a drugim¹²⁷.

Autor w pracy użył techniki sondażu w oparciu o kwestionariusz ankiety. Pytania w kwestionariuszu miały charakter pytań zamkniętych z półotwartą kafeterią oraz pytań otwartych. Takie podejście umożliwia respondentom wyrażenie osobistych poglądów różnych od zaproponowanych odpowiedzi. Ponadto, autor wykorzystał zarówno badania

¹²⁶ E. Krok, Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica nr 37, 2015, s. 58-59.

¹²⁷ Jak wyżej, s. 56-57.



jakościowe jak i ilościowe co pozwoliło na głębsze poznanie postaw, zachowań i wyznawanych wartości respondentów oraz zebranie informacji na temat panujących tendencji wśród osób ankietowanych. Badania miały charakter anonimowy. Kwestionariusze przygotowane zostały w formie papierowej oraz elektronicznej aby umożliwić osobom nieobecnych w miejscu pracy możliwość wzięcia udziału w badaniach. Po wstępnej selekcji dotyczącej poprawności wypełnienia kwestionariusza łącznie otrzymano 113 formularzy kwestionariuszowych.

W drugiej części badań autor skupia uwagę na właściwym celu niniejszej pracy jakim jest dogłębna analiza zjawiska wypalenia pracowników korporacji. W tym celu autor użył jednego z powszechnie stosowanych narzędzi w badaniach tej dziedziny – kwestionariusza MBI. Maslach Burnout Inventory Questionnaire, w skrócie MBI został stworzony w przez znaną badaczkę i pionierkę w tej dziedzinie Christinę Maslach oraz badaczkę zjawiska Susan Jackson w 1981 roku. W swojej pierwotnej wersji skierowany był on do pracowników zawodów społecznych w celu zmierzenia poziomu wypalenia. W momencie zauważenia, iż wypalenie może dotknąć również pracowników odmiennych zawodów stało się jasne, że kwestionariusz należy zmodyfikować. W ten sposób powstała wersja MBI – General Survey (Kwestionariusz Ogólny). Więcej informacji na temat tegoż narzędzia można znaleźć w rozdziale trzecim opracowania.

Sam kwestionariusz składa się z 22 pytań podzielonych na trzy podskale:

- a) wyczerpanie emocjonalne (dotyczy 7 pytań z kwestionariusza)
- b) depersonalizacja (dotyczy 7 pytań)
- c) obniżenie poczucia dokonania osobistych (dotyczy 8 pytań).

Pytania stawiane respondentom przybierają formę zdań twierdzących dla których zaproponowano 7 stopniową skalę (gdzie 0 – oznacza nigdy, a 6 oznacza codziennie).



Rysunek 8. Układ graficzny Kwestionariusza MBI

Questions:	Never	A Few Times per Year	Once a Month	A Few Times per Month	Once a Week	A Few Times per Week	Every Day
Section A:	0	1	2	3	4	5	6
I feel emotionally drained by my work.							
Working with people all day long requires a great deal of effort.							

Źródło: <https://kuratorium.kielce.pl/wp-content/uploads/2017/04/kwestionariusz-domierzenia-skali-odczuc-zawodowych.docx>

Otrzymane wyniki można rozpatrywać oddzielnie dla każdej z podskali a można je też zsumować razem. Poziom wypalenia zawodowego wyznaczają pewne umowne przedziały¹²⁸.

W badaniach własnych autor dokonał modyfikacji kwestionariusza wykorzystując formę kwestionariusza dostępnego w formie elektronicznej ze skalą ocen od 1 do 4, gdzie 1 - bardzo często, 2 - czasami, 3 - rzadko, 4 – nigdy. Zastosowany został ten sam wzór obliczania wyników (przygotowany odpowiednio do nowej skali) oraz te same trzy podskale. Respondenci wypełniali kwestionariusz MBI na tych samych zasadach co kwestionariusz ankiety.

¹²⁸ A. Nitka-Siemińska, Zespół wypalenia u rodziców osób chorujących na schizofrenię przewlekłą, Gdańsk, 2007, s. 38-40.



Rozdział 5. Analiza i interpretacja wyników badań własnych

5.1 Charakterystyka grupy docelowej biorącej udział w badaniach

Grupą docelową wybraną na rzecz badań dotyczących tematu niniejszej pracy byli pracownicy firmy X zatrudnieni na umowę o pracę w oddziale w Krakowie. Osoby te pracują umysłowo wykorzystując w swojej pracy w głównej mierze narzędzia komputerowe oraz telefony. Należą one do poszczególnych działów tworząc grupy pracownicze lub projektowe. W badaniach wzięło udział 121 pracowników, jednak po odrzuceniu niekompletnych/błędnie uzupełnionych ankiet i kwestionariuszy pozostało 113 respondentów. Wśród nich większą grupę reprezentują kobiety stanowiąc nieco ponad 59% (tj. 67 osób) wszystkich badanych. Mężczyźni natomiast stanowią mniejszość bo około 41% (tj. 46 osób) badanych. Jednak nie jest to aż tak znacząca różnica by móc stwierdzić, iż wyniki badań były zdominowane przez jedną z grup.

Diagram 1. Zróżnicowanie respondentów ze względu na płeć



Źródło: opracowanie własne

Przechodząc do następnej kategorii, jaką jest wiek największą grupą były osoby w przedziale wiekowym od 26 do 35 lat. Jest to przeważnie wiek, w którym osoby po ukończeniu studiów poszukują swojej pierwszej pracy. W tej grupie mogą znajdować się również osoby posiadające już doświadczenie zawodowe czy to z okresu studiów (np. praktyki, staże), czy prac wakacyjnych lub też osoby ciągle szukające swojego miejsca na ziemi i wymarzonej pracy. Następnie znajdziemy osoby w wieku od 36 do 45 lat. Możemy

przypuszczać, iż te osoby posiadają już stabilizację życiową zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. Często są to pracownicy już zaznajomieni z firmą, znający jej walory oraz niedociągnięcia. Dla takich osób praca jest źródłem dochodów połączonych nie tyle z budowaniem własnej kariery co bardziej z jej rozwojem. Pracownicy Ci mogą zajmować już wyższe stanowiska oraz pełnić funkcje obarczone wyższym ryzykiem i odpowiedzialnością. Jedynie 9 osób z grupy docelowej mieściło się w wieku poniżej 25 lat oraz tylko 7 osób w grupie wiekowej powyżej 45 lat. Jeśli chodzi o te dwie grupy pierwszą z nich reprezentują osoby mogące posiadać już wykształcenie wyższe w stopniu licencjata bądź są to osoby po maturze planujące dopiero swój start życiowy. W kategorii powyżej 45 lat znajdują się osoby o stabilnej pozycji w firmie, być może pracujący od początku jej powstania. Mogą to być również pracownicy, którzy w poprzednich miejscach pracy zdobyli już wszystkie możliwości jakie oferowały im firmy a którzy nadal pragną zdobywać doświadczenie.

Tabela 2. Zróżnicowanie respondentów ze względu na wiek

Zróżnicowanie respondentów ze względu na wiek				
	poniżej 25 lat	od 26 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 45 lat
Kobiety	8	38	19	2
Mężczyźni	1	28	11	5
Ogółem	9	66	30	7

Źródło: opracowanie własne

Niemal wszyscy pracownicy korporacji biorący udział w badaniach posiadają wyższe wykształcenie. Zaledwie 4 respondentów posiadało wykształcenie średnie, co daje niespełna 3,5% badanych. Zmienna ta nie wpłynęła na otrzymane wyniki badań.

Tabela 3. Zróżnicowanie respondentów ze względu na wykształcenie

Zróżnicowanie respondentów ze względu na wykształcenie			
	podstawowe	średnie	wyższe
Kobieta	0	3	64
Mężczyzna	0	1	45
Ogółem	0	4	109

Źródło: opracowanie własne

Istotną rolę w poznaniu respondentów stanowi długość stażu pracy w obecnej firmie jak i dotychczasowe doświadczenie zawodowe. Te dwa elementy są kluczowe w poznaniu preferencji i oczekiwań pracowników względem wykonywanych obowiązków oraz

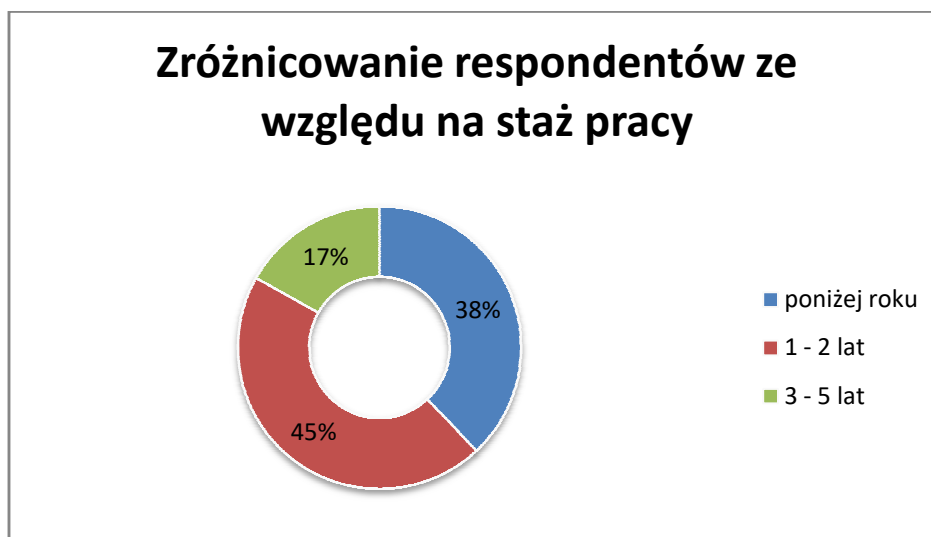


potencjalnego zagrożenia wypaleniem. Długość stażu pracy w firmie może mieć różnorakie podłoża:

- krótki staż może oznaczać, że dana osoba niedawno podjęła pracę w firmie lub podjęła w ogóle swoją pierwszą pracę,
- krótki staż może również oznaczać zmianę miejsca pracy lub wykonywanego zawodu (w krótkim odstępie czasowym),
- dłuższy staż świadczy o „zadomowieniu się” w firmie, pracownik czuje się tutaj bezpiecznie, odpowiadają mu warunki pracy itp.,
- dłuższy staż oznacza także stabilizację pracownika w życiu zawodowym i prywatnym,
- długi staż może również wpływać na przyzwyczajenie się pracownika do danego zakładu pracy (tutaj korporacji), pracownik obawia się dużych zmian w życiu.

Biorąc pod uwagę tenże aspekt, osoby ankietowane możemy podzielić jedynie na trzy grupy, w których długość stosunku pracy z obecnym pracodawcą wynosi odpowiednio: poniżej roku, od 1 do 2 lat, od 3 do 5 lat. Największa liczba pracowników pracuje w obecnej korporacji w przedziale od 1 roku do 2 lat, stanowią oni ponad połowę ankietowanych. Nieco mniejsza grupa lecz zbliżona wynikami posiada staż pracy poniżej roku. Możemy przypuszczać, iż są to studenci podejmujący swoją pierwszą pracę po ukończeniu studiów lub też osoby ambitne szukające dla siebie odpowiednich warunków do rozwoju. W ostatniej grupie znajdują się osoby pracujące od 3 do 5 lat. Jak widać na diagramie aż 45% osób pracuje od 1 roku do 2 lat. Natomiast osoby stanowiące grupę 38% pracowników posiadają staż pracy krótszy niż 1 rok. Firma może mieć nadzieję, iż te liczby przesuną się odpowiednio o kategorię wyżej, tzn. zwiększy się liczba osób posiadających stosunek pracy z obecnym pracodawcą powyżej 3 lat z 17% do 62% (o ile osoby z przedziału 3 do 5 nie przejdą o kategorię wyżej). Oznaczałoby to, iż pracownicy cenią sobie pracodawcę oraz miejsce pracy i wiążą z nią dłuższe plany. Wtedy też jedna ze stron będzie mogła cieszyć się ze stabilności zatrudnienia a druga ze stron z pewności posiadania wykwalifikowanych pracowników dbających o dobro firmy i klientów.

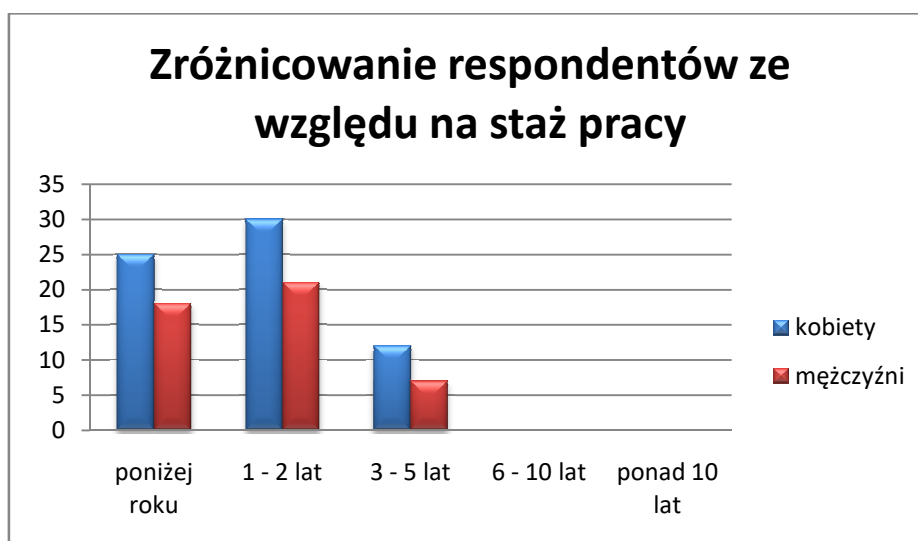
Diagram 2. Zróźnicowanie respondentów ze względu na staż pracy



Źródło: opracowanie własne

Dokonując podziału ze względu na płeć możemy stwierdzić, że wyniki w poszczególnych grupach są porównywalne, co ukazuje poniższy wykres.

Diagram 3. Zróźnicowanie respondentów ze względu na staż pracy z podziałem na płeć



Źródło: opracowanie własne

Ostatnią jednak równie istotną kategorią jest doświadczenie zawodowe. W grupie docelowej aż 46% badanych posiada doświadczenie zawodowe od 3 do 5 lat. Kolejno, 23% osób posiada doświadczenie od 1 do 2 lat, 18% poniżej roku a jedynie 11,5% osób może pochwalić się ponad 10-letnim doświadczeniem. Natomiast 7 osób, które pojęły pracę

w obecnej firmie nie posiadają żadnego doświadczenia. Prawdopodobnie jest to ich pierwsza praca. Mogą w tej grupie znaleźć się pracownicy zaraz po maturze z wykształceniem średnim.

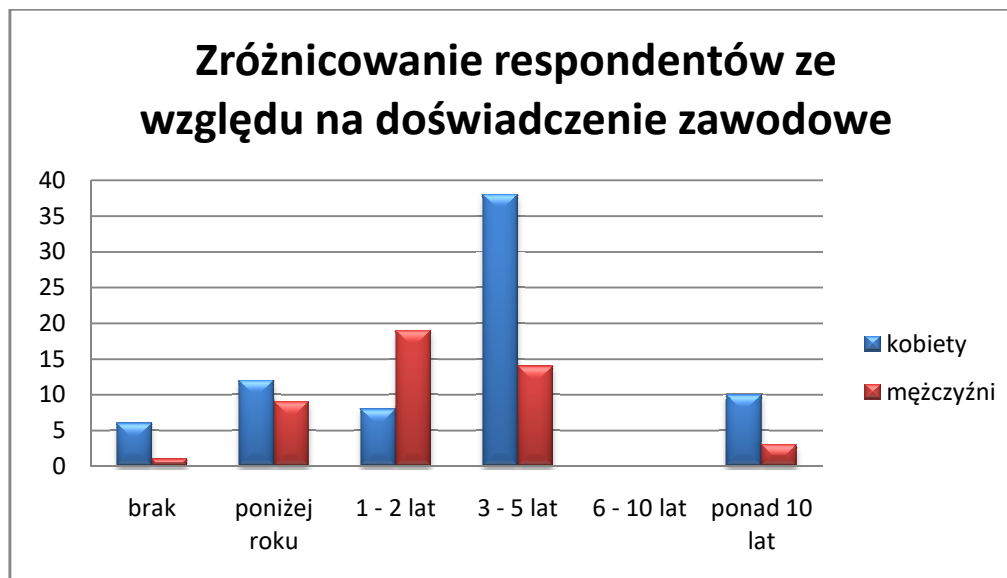
Diagram 4. Zróżnicowanie respondentów ze względu na doświadczenie zawodowe



Źródło: opracowanie własne

Analizując podział grupy docelowej ze względu na płeć możemy zauważyć, że jedynie w przedziale pomiędzy 1 do 2 lat znaczącą przewagę posiadają mężczyźni stanowiąc prawie 17% wszystkich badanych (procent kobiet jest dwa razy mniejszy w tej grupie wynosząc zaledwie 7%). W pozostałych grupach przewagę liczebną posiadają kobiety. Z wykresu możemy odczytać również, iż żadna z osób biorących udział w badaniach nie zaznaczyła odpowiedzi z przedziału od 6 do 10 lat. Oznacza to ogromny przeskok różnicujący pracowników z uwagi na zdobyte doświadczenie zawodowe. Można się więc zastanowić, dlaczego w firmie brakuje pracowników z ponad 6-letnim doświadczeniem.

Diagram 5. Zróżnicowanie respondentów ze względu na doświadczenie zawodowe z podziałem na płeć



Źródło: opracowanie własne

Z powyższej charakterystyki grupy docelowej możemy wysunąć pewne przypuszczenia. Po pierwsze w korporacji przewagę liczebną posiadają kobiety, nie jest to jednak znacząca różnica. Po drugie większość pracowników są to osoby młode w wieku od 25 do 35 lat posiadające wyższe wykształcenie. Być może jest to jedna z ich pierwszych prób aktywności zawodowej. Możemy też przypuszczać, iż pracodawca stawia na ludzi młodych i ambitnych. Co więcej, staż pracy oraz doświadczenie zawodowe nie stanowi krytycznego punktu przy przeprowadzanej rekrutacji, gdyż pracodawca daje szansę na rozwój osobom bez doświadczenia lub z doświadczeniem do 2 lat. Co nie zmienia jednak faktu, iż osoby z dłuższym stażem oraz dorobkiem zawodowym są niezwykle cenione za posiadane umiejętności. Grupa docelowa posiada swoje charakterystyczne cechy mogące mieć szczególnie wpływ na motywujące ich czynniki, sposoby radzenia sobie ze stresem jak i podatność na wypalenie.

5.2 Ocena jakości życia respondentów na podstawie analizy spostrzeżeń dotyczących hierarchii potrzeb oraz sfer życia

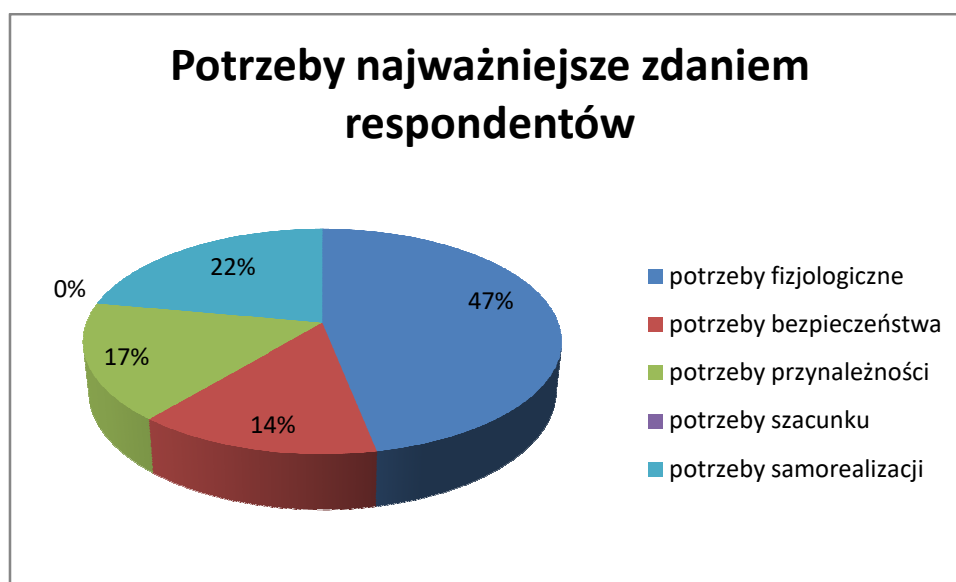
Przeróżne pozycje w literaturze przypisują potrzebom rolę czynników napędzających i pobudzających człowieka do działania. W tychże źródłach możemy natknąć się także na



liczne próby hierarchizacji potrzeb ze względu na ich ważność. Najbardziej powszechnym przykładem jest piramida potrzeb Maslowa. Inni znawcy dziedziny jak między innymi Alderfer uznają ważność potrzeb lecz nie klasyfikują ich według ustalonej kolejności. Nie zmienia to jednak faktu, iż zaspokajanie potrzeb jest istotnym bodźcem pchającym człowieka do osiągnięcia coraz to nowszych celów.

Można by sądzić, iż badana grupa wyrazi swoją opinię na temat ważności potrzeb w ich życiu kierując się ogólną zasadą zgodną z teorią Maslowa mówiącą, iż najpierw należy zaspokoić potrzeby podstawowe warunkujące prawidłowe funkcjonowanie człowieka aby przejść do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Poniższy wykres przedstawia rozkład odpowiedzi respondentów.

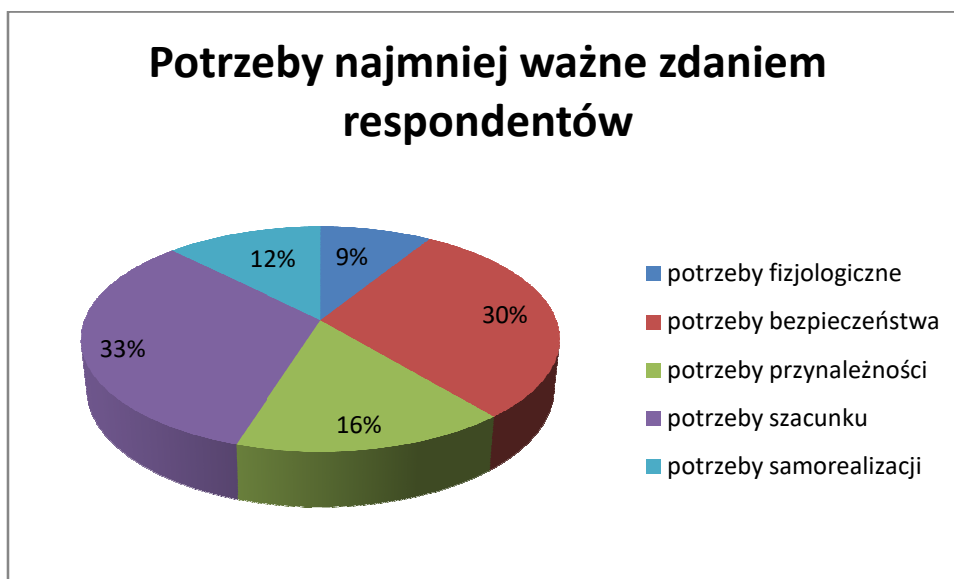
Diagram 6. Potrzeby najważniejsze zdaniem respondentów



Źródło: opracowanie własne

Jak możemy zauważyć zaspokojenie potrzeb fizjologicznych dla 47% badanych jest sprawą najważniejszą. Taki wynik potwierdzałby zgodność z założeniami Maslowa. Niemniej jednak na drugim miejscu znajdują się potrzeby samorealizacji, a więc szczytowa pozycja w piramidzie. Potrzeby bezpieczeństwa należące do potrzeb niższego rzędu znajdują się na samym końcu z wynikiem 14%. Co więcej, z podanych odpowiedzi wynika, iż szacunek nie jest celem do którego dążą respondenci (wynik zerowy).

Diagram 7. Potrzeby najmniej ważne zdaniem respondentów

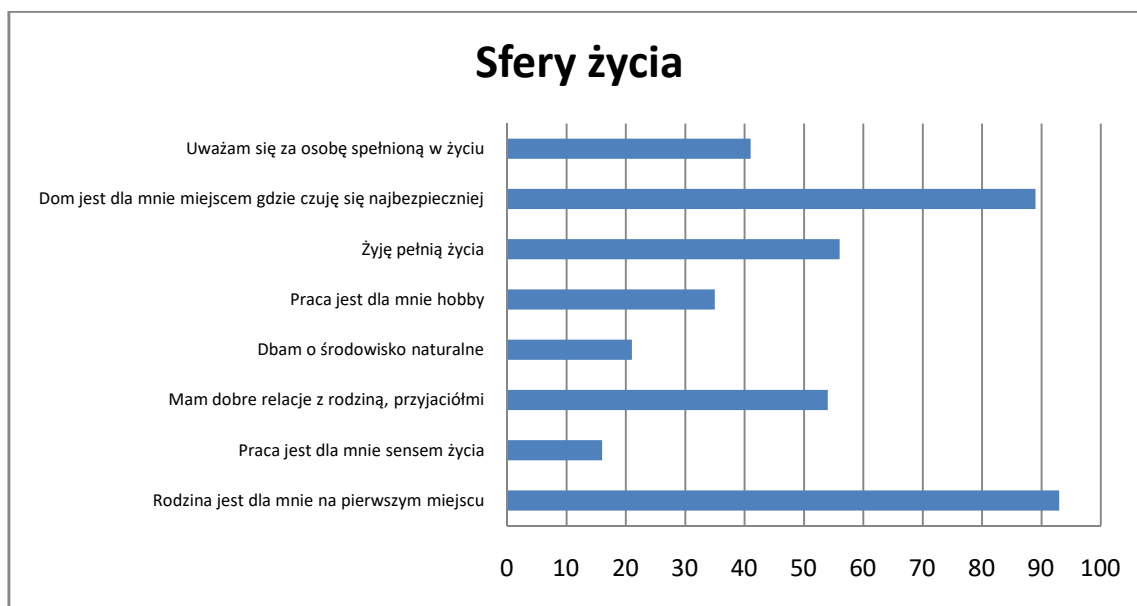


Źródło: opracowanie własne

Poprzedni rozkład jest zgodny z poglądami respondentów odnośnie potrzeb najmniej ważnych, nieistotnych. Potrzeby szacunku są dla 33% osób nieistotne podobnie jak potrzeby bezpieczeństwa z wynikiem 30%. Pozostałe kategorie plasują się w podobny sposób pomiędzy 16% a 9% osób ankietowanych. Pracownicy często uzasadniali swoje wybory w różnorodny sposób. Niemniej jednak zdarzały się wytłumaczenia dominujące u większości. Jedni pracownicy są zgodni co do kolejności zaspokajania potrzeb dlatego dbają głównie o potrzeby podstawowe niezbędne do przeżycia. Kontrastową grupą są natomiast osoby zabiegające o samorealizację przypisując jej życiowe cele. Osoby te lubią chwalić się swoimi dokonaniem, rozwijają swój potencjał dzięki czemu życie staje się ciekawsze. Interesujące są natomiast stwierdzenia dotyczące szacunku, o który zabiega niewielu respondentów. Zdaniem grupy docelowej nie każdy zasługuje na szacunek co właśnie przekłada się na takie a nie inne wyniki. Co więcej, na to czy będziemy szanowani czy też nie według respondentów nie mamy większego wpływu, gdyż jest to sprawa subiektywna.

Potrzeby możemy niejako powiązać ze sferami życia człowieka oraz jakością życia. Dbanie o rodzinę czy utrzymywanie dobrych relacji z bliskimi/znajomymi wiąże się z zaspokajaniem potrzeb przynależności tak jak stawianie pracy na pierwszym miejscu w hierarchii wartości świadczy o zabieganiu o potrzeby samorealizacji. Poniższy diagram przedstawia wybory respondentów odnośnie wyznawanych wartości w życiu.

Diagram 8. Sfery życia istotne dla respondentów



Źródło: opracowanie własne

Jak już wcześniej wspomnieliśmy życie człowieka możemy opisywać w kategoriach sfer, do których należą sfery życia: rodzinnego, psychicznego, somatycznego, funkcjonalnego, środowiskowego oraz siedliskowego. Niektóre aspekty życia człowieka wiążą się z kilkoma sferami jak dajmy na to życie rodzinne wpływające od młodości na dalsze kształtowanie charakteru i zachowań osoby dorosłej. Zdaniem respondentów to właśnie rodzina winna znajdować się na piedestale i dopiero do potrzeb rodziny należy dostosować nasze działania. Bez szczęśliwego domu oraz dobrych relacji z bliskimi trudno jest budować nasze życie. Sferę życia rodzinnego możemy śmiało połączyć ze sferą życia psychicznego, która głównie odpowiada za potrzeby bezpieczeństwa oraz rozwoju. Właśnie te dwie sfery są niezwykle istotne, gdyż rzutują na całe życie. Potwierdzają to wyniki ankiety gdzie aż 93 osoby stawia rodzinę na pierwszym miejscu w hierarchii wartości. Natomiast 89 osób zwraca uwagę na posiadanie szczęśliwego i bezpiecznego domu¹²⁹. Idąc dalej, osoby ankietowane dbają jak już wspomniano wyżej o relacje z bliskimi oraz przyjaciółmi (54 odpowiedzi), żyją pełnią życia (56 odpowiedzi) oraz uważają się za osoby spełnione (41 odpowiedzi). Wymienione powyżej wartości oraz postawy respondentów są swoistym łączeniem kilku sfer życia, tutaj życia somatycznego, psychicznego oraz rodzinnego. Dbanie o otoczenie, w tym o środowisko naturalne znajduje się dopiero na siódmej pozycji z listy z wynikiem 21 odpowiedzi. Co ciekawe grupa docelowa nie traktuje pracy jako wyznacznika sensu życia co

¹²⁹ Dom ma tutaj dwojakie znaczenie: dom jako rodzina, osoby oraz relacje między nimi oraz dom jako budynek, miejsce bezpieczne, azyli

potwierdzają badania (jedynie 16 odpowiedzi). Natomiast 35 osób traktuje swoją pracę jako hobby.

Możemy więc sądzić, iż pracownicy biorący udział w badaniach cenią sobie bardziej życie prywatne z ogromnym naciskiem na posiadanie szczęśliwej rodziny oraz bezpiecznego azylu w postaci domu niż życie zawodowe. Co nie zmienia faktu, iż praca ma dla nich znaczenie chociażby ze względów finansowych (utrzymanie rodziny, zapewnienie sobie i bliskim odpowiednich standardów życia) ale też dzięki pracy osoby te rozwijają swoje zainteresowania. Skupiając się na aspekcie wypalenia zawodowego możemy wysnuć przypuszczenie, że osoby ankietowane powinny być „odporne” na objawy wypalenia. Nie stawiając aktywności zawodowej na pierwszym miejscu nie powinny posiadać presji ciągłego zabiegania o więcej oraz nie powinny ulegać bodźcom generującym stresy w miejscu pracy. Wiedząc, które wartości są najważniejsze dla nich najważniejsze łatwiej winno im przychodzić radzenie sobie z codziennymi obowiązkami zawodowymi oraz rozdzielenie życia prywatnego od zawodowego.

5.3 Motywacja jako istotny czynnik budujący satysfakcję z pracy

Sukcesy w życiu prywatnym oraz na polu zawodowym są możliwe dzięki odrobinie szczęścia, determinacji oraz ciągłej motywacji do działania. To właśnie odpowiednia motywacja prowadzi do realizacji wyznaczonych celów i ambicji. W życiu zawodowym motywacja kojarzona było do tej pory przeważnie z rodzajem i wysokością wynagrodzenia. Teraz coraz częściej słyszy się o innym rodzaju motywacji jakim jest motywacja niematerialna. Chodzi tutaj w głównej mierze o wytworzenie przyjaznej atmosfery w pracy oraz możliwości rozwoju. To jaki rodzaj motywacji jest bardziej istotny dla pracowników może w pewnym stopniu wpływać na ich relacje w miejscu pracy oraz wykonywane obowiązki bowiem niezaspokojenie pragnień może prowadzić do frustracji, sytuacji stresowych bądź też konfliktów. Z drugiej strony odpowiednie motywowanie pracowników przełoży się na lepsze stosunki w pracy oraz wyższy poziom zadowolenia z wykonywanych obowiązków.

Respondenci w kwestii wyższości motywacji materialnej nad niematerialną mają podzielone zdania. Grupa docelowa dzieli się porównywalnie na osoby, dla których



wynagrodzenie jest wyznacznikiem i motywatorem do pracy oraz na osoby ceniące niematerialne sposoby motywacji w miejscu pracy.

Diagram 9. Motywacja materialna vs. motywacja niematerialna zdaniem respondentów



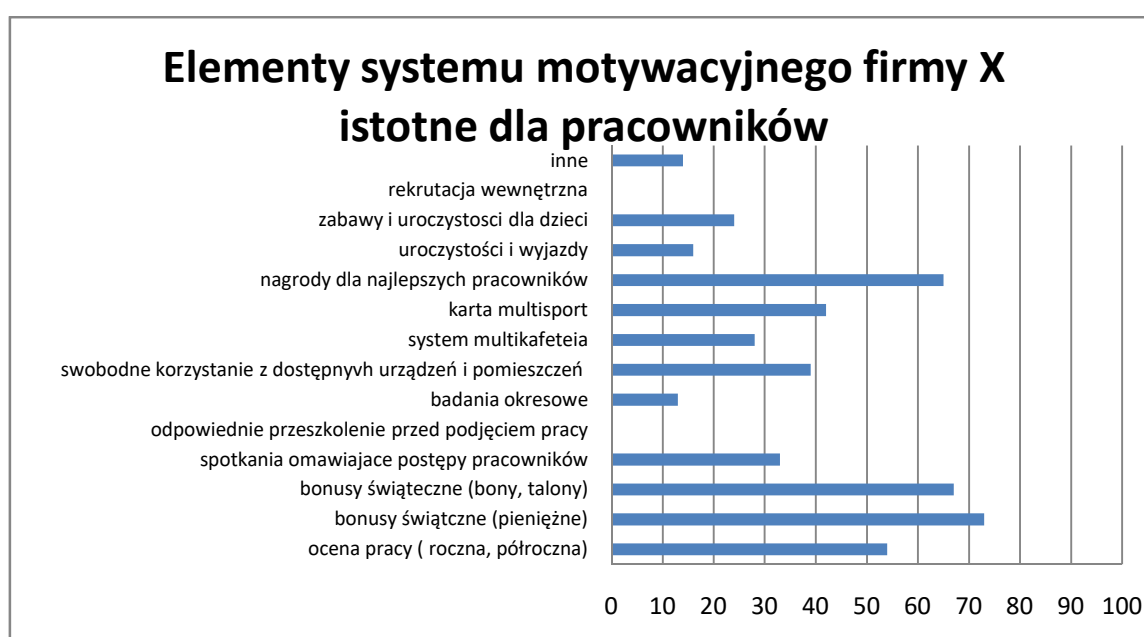
Źródło: opracowanie własne.

Jak możemy zauważyć na zamieszczonym diagramie 47% osób ceni sobie niematerialne aspekty motywacyjne a 41% osób materialne, w tym głównie aspekty finansowe. W badaniach wyróżniła się jeszcze jedna grupa pracowników (12%) obostających za obydwojama rodzajami motywacji. Argumentami przemawiającymi za siłą aspektów materialnych są pobudki finansowe. Respondenci uważają, że wynagrodzenie jest swoistą zapłatą za wykonaną pracę. Im bardziej adekwatne lub zachęcające będzie wynagrodzenie tym więcej wysiłku pracownicy włożą w realizację powierzonych zadań i obowiązków. Takie podejście wiąże się niejako z niekorzystną zdaniem respondentów sytuacją na rynkach lokalnych. Rozpatrując natomiast odpowiedzi pracowników optujących za czynnikami niematerialnymi możemy przyznać, że rozwój oraz potrzeba samorealizacji jawią się jako kluczowe argumenty. Pracownicy cenią sobie możliwości nauki oraz doskonalenia się w danej dziedzinie, lubią mieć wpływ na otoczenie oraz czują potrzebę tworzenia czegoś wartościowego. Podkreślają oni rangę tworzenia pozytywnych relacji z innymi pracownikami i przełożonymi.

Obecnie firmy dokładają wszelkich starań aby tworzone systemy motywacyjne odpowiadały oczekiwaniom pracowników oraz były atrakcyjnymi bonusami dla potencjalnych kandydatów do pracy. Jeśli system motywacyjny jest odpowiednio

przygotowany oraz wprowadzony w życie i respektuje wszystkich pracowników w taki samy sposób staje się atrakcyjnym czynnikiem wyróżniającym się na tle konkurencji. Przeciwnie, jeśli system motywacyjny stworzony został w sposób nieodpowiedni, z pomijaniem grup pracowniczym bądź warunkami niemożliwymi do spełnienia jawi się jako przeszkoda w wykonywaniu obowiązków a także jako źródło stresu i frustracji. Nasuwa się więc pytanie: „Jakie elementy systemu motywacyjnego są kluczowe dla pracowników?”. Na poniższym wykresie zestawione zostały powszechne elementy systemu motywacyjnego omawianej korporacji.

Diagram 10. System motywacyjny w omawianej korporacji X



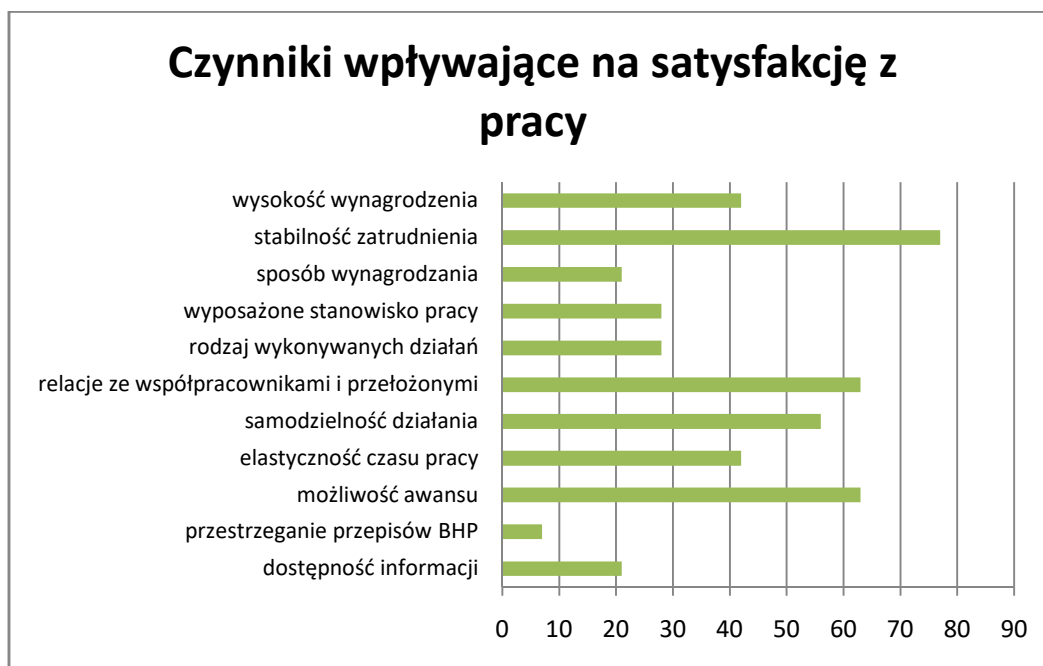
Źródło: opracowanie własne.

Jak możemy zauważyć większość odpowiedzi dotyczy bonusów świątecznych, zarówno w formie pieniężnej jak i wszelakiego rodzaju bonów, talonów, biletów wstępu do kin, na koncerty itp. Około 2/3 grupy zaznaczyło właśnie te dwie kategorie. Podobną popularnością cieszą się nagrody dla najlepszych pracowników również z wynikiem zbliżonym do 2/3 odpowiedzi całej grupy. Widoczna jest więc pewna zależność pomiędzy motywacją materialną (szczególnie finansową) a wymienionymi elementami motywatorów niematerialnych także otrzymywanych w formie pieniężnej. Ważnym aspektem dla połowy respondentów jest także półroczna i roczna ocena ich pracy. Wiąże się ona pośrednio z nagrodami dla najlepszych pracowników. Oprócz nagród, pracownicy cenią sobie ocenę ich pracy ponieważ pozwala ona ukazać zdobyte sukcesy oraz przeanalizować porażki.

Pracownicy wiedzą na jakim poziomie wykonują swoje obowiązki, co mogą jeszcze poprawić lub udoskonalić. Oceny pracowników dokonywane w dłuższych odstępach czasu pomagają ustalić długoterminowe cele. Jednak równie znaczące dla pracowników (33 odpowiedzi) są częstsze, na przykład comiesięczne spotkania z przełożonymi omawiające dotychczasowe postępy. Inna grupa motywatorów dotyczy samopoczucia pracowników przekładającego się na życie zawodowe i prywatne pracowników. Do tej grupy zaliczamy Kartę Multisport (42 osoby) uprawniającą do darmowych wejść na siłownię, baseny i inne obiekty, Kartę Multikafeteria (28 osób) pozwalającą na dokonywanie zakupów na przykład w salonach Empik czy biletów do kina, do tego swobodne korzystanie z udogodnień w miejscu pracy takich jak strefy relaksu, kafejki, itp. (39 osób). Pracownicy w przerwach na lunch mogą odpocząć, zrelaksować się oraz naładować energię do dalszego działania a po pracy skorzystać z siłowni, basenu czy poczytać książkę zakupioną poprzez karty podarunkowe od firmy. Efektem takich zabiegów pracodawców są wypoczęci, pełni energii i zapału do pracy pracownicy co przekłada się na wzrost efektywności produktywności. Możemy tutaj również wspomnieć o wyjazdach integracyjnych oraz różnego rodzaju zabawach, uroczystościach i konkursach dla pracowników oraz ich rodzin. Tego typu motywatory są zaletami dla grupy liczącej około 24 pracowników. Niespełna 13 ankietowanych wspomniało o badaniach okresowych jako czynniku motywującym. Wśród dodatkowych odpowiedzi znalazły się systemy szkoleń dostępne dla pracowników (bez limitów) i kursy typu softskills. Wymienione wyżej czynniki wpływają w większym lub mniejszym stopniu na wzrost motywacji pracowników. Są one równie ważne jak czynniki finansowe ponieważ oprócz stabilizacji finansowej respondenci czują się zauważeni. Dzięki temu mogą się realizować w zawodzie, rozwijać swoje zdolności i zwiększać swoje kompetencje. Zaś, dobre samopoczucie, forma fizyczna i psychiczna oraz odpowiednia dawka wypoczynku pozwalają na świeże podejście do powierzonych zadań. Poza tym, motywacja połączona z odpowiednimi warunkami pracy zwiększają satysfakcję pracowników z wykonywanych zadań.



Diagram 11. Satysfakcja z pracy



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie odpowiedzi osób ankietowanych możemy stwierdzić, że pracownicy przykładają największą wagę do stabilności zatrudnienia. Aż 77 osób potwierdziło, że poczucie posiadania stałej pracy jest niezwykle istotne. Możemy przypuszczać, iż chodziło tutaj o posiadanie umowy o pracę na czas nieokreślony. Na drugim miejscu znajdują się relacje z innymi osobami, możliwości awansu oraz samodzielność działania z wynikami odpowiednio 55%, 55% oraz 49% a na trzecim miejscu plasuje się elastyczność czasu pracy doceniona przez 37% badanych. Co jest interesujące, wysokość zarobków wraz ze sposobem wynagradzania nie mają aż takiego wpływu na poziom satysfakcji jak to miało miejsce przy poprzednim pytaniu. Wtedy zarobki znajdowały się wysoko w hierarchii czynników motywujących aczkolwiek nie stanowią podstaw dla wzrostu satysfakcji. Takie zjawisko jest dosyć intrygujące. W badaniach uwzględnione zostały także inne determinanty ujęte na diagramie aczkolwiek nie stanowią one podpory budowania poziomu zadowolenia z wykonywanych obowiązków.

Krótko podsumowując, motywacja ma dla pracowników ogromne znaczenie ponieważ to dzięki niej mogą realizować się w zawodzie jaki wykonują. Możemy śmiało przypuszczać, że nieodpowiednio dobrane środki motywacyjne przekładają się na spadek aktywności pracowników oraz gorsze samopoczucie czy nawet poczucie zastoju, stagnacji. Pracownicy mogą wręcz odczuwać niezadowolenie i frustrację z braku perspektyw rozwoju



i samorealizacji. Z drugiej strony pracownicy mogący swobodnie korzystać z dostępnych środków motywujących odpowiadających ich potrzebom będą czuć parcie na podnoszenie kwalifikacji, udoskonalanie dotychczasowych metod działania oraz polepszanie kontaktów z klientami. Tak więc, elementy systemu motywacyjnego firmy winny być „szyte na miarę” dla potrzeb wszystkich pracowników oraz warunki ich spełnienia powinny być ustalone w taki sposób by były możliwe do spełnienia.

5.4 Stres jako nieodłączny element w życiu zawodowym

Pojęcie „stres” jest jednym z niezwykle powszechnych słów używanych w dzisiejszym świecie. Często stres jest podłożem lub źródłem wielu niepowodzeń. Nierzadko winimy właśnie stres jako czynnik blokujące nasze działania zwłaszcza w życiu zawodowym. Kto z nas nie słyszał osoby mówiącej, że przez stres egzamin został niezaliczony, że rozmowa kwalifikacyjna przeszła niepomyślnie lub że ze stresu nie można się skupić na wykonaniu danego zadania? Czy zatem pojęcie to jest używane przez nas jedynie w kontekście negatywnym? Czy nie ma żadnych pozytywnych przesłanek jakoby stres motywował do działania? W tej części badań spróbujemy sobie odpowiedzieć na te pytania poprzez analizę odpowiedzi respondentów.

Jak już wiemy definicji stresu jest wiele. Nie licząc prób zdefiniowania pojęcia przez badaczy i psychologów, każdy z nas posiada własne przeświadczenie na ten temat. Pośród respondentów panuje zgodność co do charakteru stresu. Prawie jednomyślnie (z wyjątkiem 7 osób) uważają, iż stres jest swoistą blokadą paralizującą człowieka. Sytuacje stresowe upośledzają w pewnym stopniu nasze funkcje myślowe, powodują utratę kontroli a także poczucie zagrożenia. Nawiązując do poprzedniej części badań stres jest głównym de motywatorem hamującym wszelkie działania człowieka. Osoby czują się bezsilne, bez względu na to jaką decyzję podejmą i tak będą odczuwać skutki swoich działań. Do tego respondenci wiążą stres z poczuciem niskiej wartości oraz strachem przez źle wykonywane obowiązki. Zaledwie 7 osób dzięki odczuwaniu stresu jest w stanie zmobilizować się do działania. Tak więc, pomimo pozytywnych funkcji stresu jednak cały czas jest on w głównej mierze kojarzony z negatywnymi emocjami i skutkami.

Zdając sobie sprawę z tego w jaki sposób postrzegamy stres warto się zastanowić jak często doświadczamy oddziaływania bodźców stresogennych w miejscu pracy. Porównując



odpowiedzi respondentów nieco ponad 55% badanych spotyka się z sytuacjami stresowymi w środowisku pracowniczym niespełna kilka razy w miesiącu. Stwierdzenie, że jest to dosyć neutralny wynik jest tutaj jak najbardziej na miejscu. W takim przypadku pracownicy nie są poddani presji czasu a zdarzenia stresowe wynikają bardziej z sytuacji losowych.

Diagram 12. Częstotliwość występowania sytuacji stresowych w pracy



Źródło: opracowanie własne.

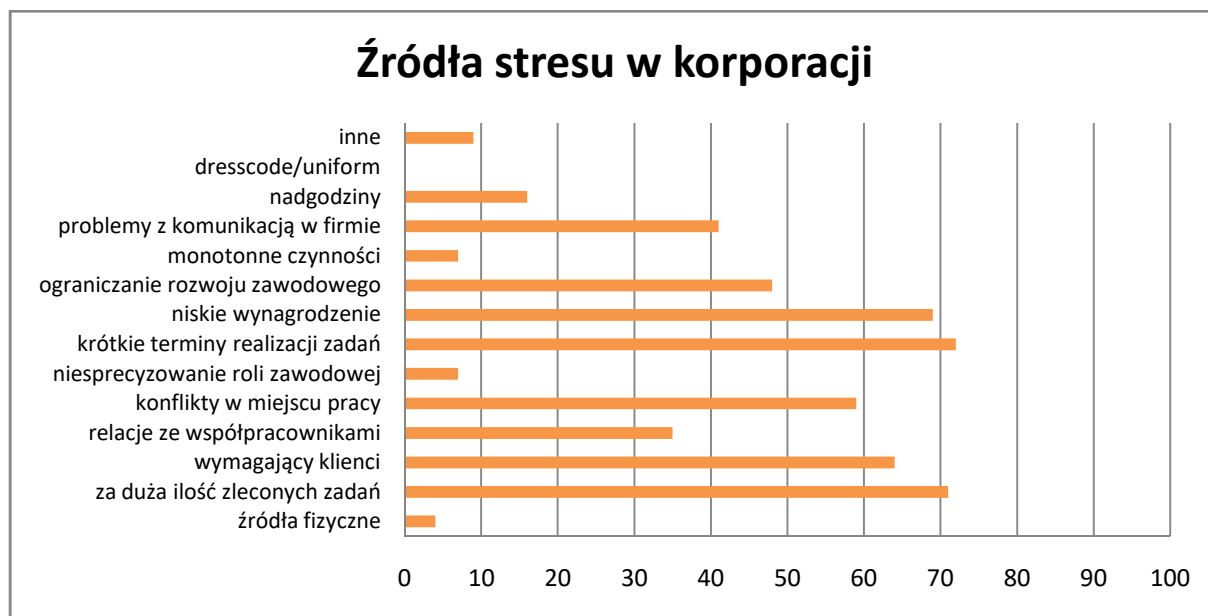
Spoglądając na zamieszczony diagram zauważymy, że pozostałe osoby stykają się ze stresem w pracy przynajmniej kilka razy w tygodniu (23%), raz w tygodniu (15%) a nawet codziennie (6%). Zestawiając te wyniki z odpowiedziami respondentów definiującymi stres możemy dostrzec pewną zależność. Osoby opisujące stres z jednej strony jako brak kontroli oraz strach a z drugiej jako motywator do działania stykają się z bodźcami stresogennymi rzadziej. Tymczasem, osoby u których działanie stresu powoduje bezsilność, konflikty oraz obniżenie poczucia własnej wartości są bardziej podatne na działanie stresu. Z tego wynika, że pracownicy dzielą się na dwie grupy: osoby „odporne” na stres, które wykorzystują jego oddziaływanie w sposób mobilizujący do działania oraz osoby podatne na tego typu bodźce, u których stres paraliżuje wszystkie zmysły doprowadzając do niekorzystnych konsekwencji (frustracja, strach, konflikty, zaniechanie działania, zwątpienie itp). Długotrwały stres może również przyczyniać się do licznych chorób, w tym do wypalenia zawodowego.

Powszechnie wiadomo, że stres ma przeróżne podłoża w zależności od dziedziny życia jakiej dotyczy oraz osobistych predyspozycji człowieka w reagowaniu na zdarzenia stresowe. Aktywność zawodowa jest szczególnie podatnym gruntem na występowanie



bodźców stresowych . Skupimy się teraz na czynnikach wywołujących stres u pracowników. W ankiecie wymieniliśmy 13 powszechnych czynników generujących sytuacje stresujące dla pracownika oraz dodaliśmy pozycję „inne”. Wyniki przedstawione zostały w formie diagramu.

Diagram 13. Źródła stresu w korporacji



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli przyjrzymy się bliżej wynikom ankiety źródła stresu w miejscu pracy możemy podzielić na trzy grupy. Do pierwszej grupy należą czynniki związane z klientami, zadaniami oraz wynagrodzeniem. Na samym szczycie znajdują się prawie na równi dwa czynniki, a mianowicie zbyt krótkie terminy realizacji wyznaczonych zadań (z wynikiem 63,7%) oraz za duża ilość zleconych zadań (z wynikiem 62,8%). Zaraz za nimi znajduje się zdaniem pracowników zbyt niskie wynagrodzenie (61%) wraz z wymagającymi klientami (57%). Grupa tych czynników jest niezwykle charakterystyczna dla pracy w korporacji. Często mamy do czynienia z krótkimi terminami (tzw. deadlines) bądź z zadaniami do wykonania „na wczoraj”. Nierzadko trafiamy też na wymagających i roszczeniowych klientów. Presja czasu połączona z pracą z trudnymi klientami jeśli nie współgra z adekwatnym wynagrodzeniem może generować nieprzyjemne sytuacje. Druga kategoria odzwierciedla relacje w miejscu pracy. Bodźcami wywołującymi stres dla pracowników są odpowiednio: konflikty, ograniczenie możliwości rozwoju zawodowego, problemy z komunikacją jak i relacje ze współpracownikami i przełożonymi. Ostatnia grupa bodźców stresogennych dla pracowników korporacji składa się z: nadgodzin, wykonywania monottonnych czynności,

niedoprecyzowaniem roli zawodowej, źródłami fizycznymi oraz innymi (spotkania z osobami wyższymi rangą, niejasna komunikacja). Każda z wymienionych grup może wpływać negatywnie na zachowania i postawy pracowników. Niektóre determinanty stresu wypływają ze środowiska organizacyjnego firmy, inne zaś z przekonań i wyznawanych wartości osób a jeszcze inne z indywidualnych cech pracowników oraz ich podatności na oddziaływanie stresorów.

Dotychczas przedstawiono odmienne podejścia do pojęcia „stresu”, częstotliwość jego występowania oraz źródła stresorów. Zatrzymajmy się więc nad sposobami radzenia sobie ze stresem.

Diagram 14. Sposoby radzenia sobie ze stresem



Źródło: opracowanie własne.

Analizując zebrane dane można zauważyć, że prawie 1/3 respondentów jako najlepszy sposób walki ze stresem uznaje zmianę otoczenia. Zamierzeniem takiego podejścia jest zrelaksowanie i uspokojenie osoby oraz odcięcie jej od źródła stresora. Wychodzenie na tzw. papierosa nieco wiąże się z punktem powyżej. Dla wielu osób palenie jest swoiste odstresowanie się i uspokojenie. Palenie pomimo swej złej natury (wszak to niezdrowy nałóg) pozwala na zmianę otoczenia, wyciszenie, skupienie się na jednej konkretnej rzeczy oraz spowolnienie i uspokojenie oddechu. Zbliżone wyniki posiadają również kolejne dwie techniki a dokładniej głębokie oddychanie (10,5% respondentów) i techniki relaksacyjne (14% respondentów). Wśród technik już nie tak popularnych aczkolwiek stosowanych przez

pracowników są: liczenie do 10, słuchanie muzyki, tłumaczenie sobie, że są rzeczy ważne i ważniejsze jak również skupianie się na detalach w otoczeniu.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat stresu, możemy wywnioskować, że stres ciągnie za sobą w dalszym ciągu negatywne emocje i konsekwencje. Pracownicy korporacji są w szczególnym stopniu narażeni na oddziaływanie stresorów związanych z wyżej wymienionymi grupami czynników. Niezależnie od tego, co wywołało w nas ten stan jesteśmy w stanie się przed nim bronić używając odpowiednich technik radzenia sobie ze stresem.

Przedstawione do tej pory wyniki badań pozwalają stwierdzić, że w każdej z badanych kategorii wyróżniamy dwie dominujące lub przeciwstawne grupy pracowników. Rozpoczynając od tematyki potrzeb i jakości życia możemy zaryzykować stwierdzenie, że życie respondentów jest na zadowalającym ich poziomie. Osoby przykuwają znaczną uwagę do realizacji potrzeb wyższego rzędu, w głównej mierze samorealizacji. Prawdopodobnie dzieje się tak dlatego, że tak istotne potrzeby fizjologiczne czy bezpieczeństwa są już zaspokojone. Respondenci nie muszą zabiegać o podstawowe środki do życia co daje im możliwość i czas na realizację ambitnych celów. Co więcej, rodzina oraz dom znajdują się na pierwszym miejscu w hierarchii wartości. Nie ulega wątpliwości, że aktywność zawodowa jest ważnym aspektem życia, jednak nie jest wyznacznikiem sensu życia. Praca poprawia byt rodziny, umożliwia spełnianie się zawodowo oraz realizację pasji. Posiadając stabilne życie prywatne oraz czując się osobami spełnionymi respondenci mogą więc realizować się na polu zawodowym. Tutaj dotykamy następnego tematu, czyli motywacji. Co drugi ankietowany sygnalizuje istotę motywacji materialnej jako pierwszorzędny czynnik determinujący zaangażowanie w obowiązki. Aczkolwiek, w badaniach wyłoniła się przeciwstawna grupa zwolenników środków niematerialnych. Na podstawie obserwacji możemy stwierdzić wzrost zainteresowania niematerialnymi elementami systemów motywacyjnych firm. Respondenci kładą główny nacisk na takie elementy jak: bonusy świąteczne, nagrody dla pracowników czy oceny pracy pracowników. Jeśli weźmiemy pod uwagę aspekt satysfakcji z pracy, najistotniejsze dla pracowników są: stabilność zatrudnienia, relacje w środowisku pracowniczym, samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz możliwości rozwoju. Jeśli firma przy realizacji celów strategicznych firmy bierze pod uwagę potrzeby pracowników poprzez odpowiednio dobrany system motywacyjny jest w stanie podnieść poziom efektywności zadowolenia z pracy. A jak wiadomo doceniony i zaangażowany w pracę pracownik staje się filarem i wizytówką firmy. Z tego też względu należy dokładać wszelkich starań aby w firmie



panowała spokojna pozytywna atmosfera. Wszelkie konflikty, nieporozumienia oraz zdarzenia generujące uczucie stresu wpływają niekorzystnie zarówno na pracowników jak i na całą firmę. Celem tej części badań było zebranie informacji na temat ich sytuacji w firmie pod kątem obecności stresu. Jak się okazuje dużym plusem jest fakt, iż ponad połowa badanych ma styczność z bodźcami stresogennymi zaledwie kilka razy w miesiącu. Na uwagę zasługują w tym miejscu źródła stresorów. Godnymi uwagi są więc takie elementy jak: niedostosowane terminy realizacji zadań, zbyt duża ilość narzuconych obowiązków, nieadekwatne (patrz: niskie) wynagrodzenie jak i wymagający klienci. Wiedza z tej materii będzie pomocna w profilaktyce zapobiegania oraz eliminowania tych czynników w przyszłości. Będąc świadomym powszechności występowania bodźców stresowych znacząca jest więc wiedza odnośnie przeciwdziałania stresowi. Dzięki odpowiednim technikom możemy w łatwy sposób zniwelować nieprzyjemne skutki jego oddziaływania. Takie zabiegi przełożą się na lepsze samopoczucie w miejscu pracy jak i w domu.

5.5 Stopień zjawiska wypalenia zawodowego pracowników organizacji w badanej firmie

Jak wynika z przeglądu literatury w rozdziale trzecim zjawisko wypalenia zawodowego dotyka coraz więcej osób niekoniecznie związanych tylko i wyłącznie z zawodami pomocy społecznej. Przeprowadzonych zostało wiele badań na temat przyczyn i konsekwencji wypalenia. Niemniej jednak, grupa pracowników biurowych ze szczególnym naciskiem na pracowników korporacji nie jawiła się jako główny cel badaczy i psychologów. Dopiero niedawno zaczęto analizować sytuację osób w tej grupie zawodowej. Dlatego też celem tejże części badań było zebranie materiału związanego z tematyką wypalenia w grupie pracowników firmy X zajmujących się outsourcingiem. Ogólna sytuacja życiowa zawodowa respondentów jest na zadowalającym poziomie. Nie popełnimy błędu zakładając, iż pracownicy badanej firmy wiodą szczęśliwe życie oraz czują się osobami spełnionymi. Warto jednak zastanowić się, czy typ pracy jaki wykonują nie jest na tyle neutralny, że nie ma większego wpływu na samopoczucie pracowników czy też doświadczają oni objawów wypalenia. Aby się tego dowiedzieć, grupa docelowa wypełniła dobrze znany Kwestionariusz MBI autorstwa Christiny Maslach. Interpretacja otrzymanych wyników jest zastanawiająca.

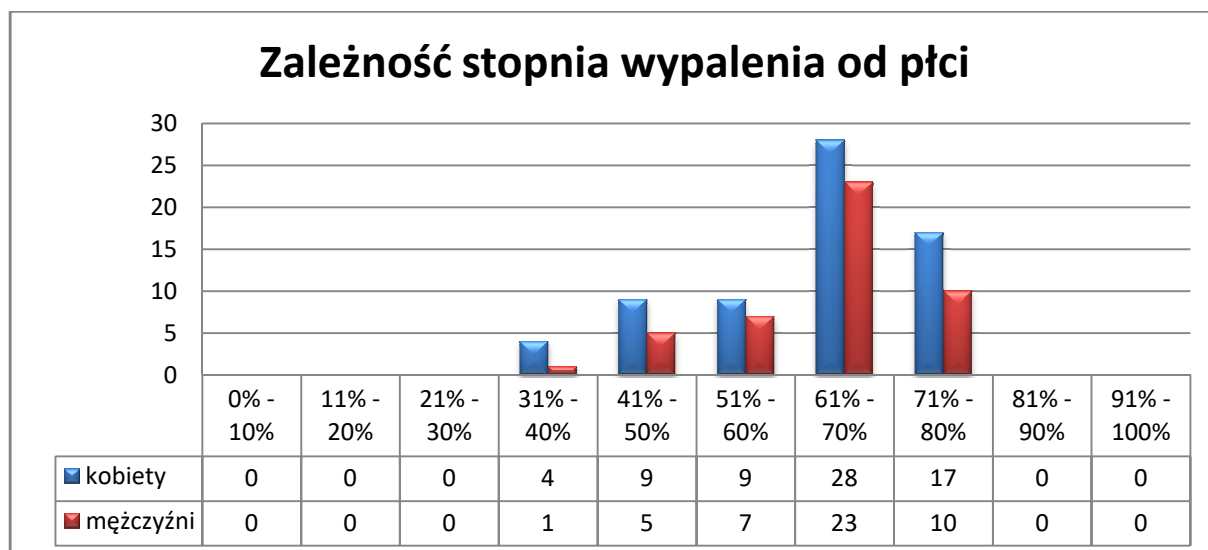


5.5.1 Korelacja stopnia wypalenia zawodowego i zmiennych wykorzystanych w badaniach

Badania własne rzucają nowe światło na zjawisko wypalenia. Analizując zebrane odpowiedzi możemy zauważyć, iż ogólny poziom wypalenia zawodowego w prezentowanej firmie znajduje się na poziomie pomiędzy 65% a 75%. Jest to więc dość wysoki wynik zważywszy na charakterystykę badanej grupy. Najmniejsza podana wartość stopnia wypalenia to 37,5% a największa prawie 73%. Na początek należy więc poddać analizie stopień wypalenia a dane opisujące pracowników korporacji. Aby poprawnie zobrazować otrzymane wyniki autor posłużył się przedziałami procentowymi opisującymi osoby wypalone.

Biorąc pod uwagę płeć uczestników badania były to w większości kobiety chociaż grupa mężczyzn była również liczna. Poziom wypalenia w obydwu grupach jest na podobnym poziomie. Zarówno u kobiet jak i mężczyzn można było zauważyć podobieństwa w otrzymanych wynikach. Dlatego też w dalszej części analizy nie będziemy brać pod uwagę różnic pomiędzy płciami. Rozkład odpowiedzi na kobiety i mężczyzn widoczny jest poniżej.

Diagram 15. Wpływ płci na stopień wypalenia zawodowego



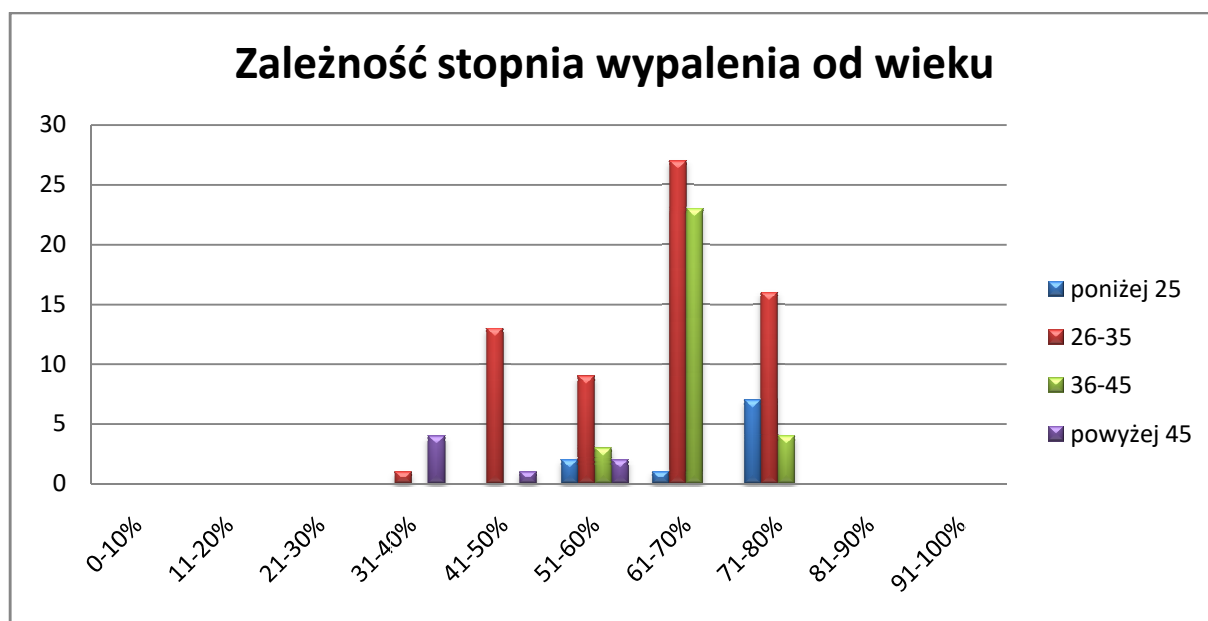
Źródło: opracowanie własne.

Wiek respondentów jest niezwykle ważnym aspektem w odniesieniu do otrzymanych odpowiedzi. Największy poziom wypalenia prezentują pracownicy w kategorii wiekowej od 26 do 35 lat. Są to młodzi pracownicy, z których większość prawdopodobnie znajduje się na



początku swojej kariery zawodowej. W tej grupie znajdują się także pracownicy posiadający już staż w obecnej firmie. Osoby młode poniżej 25-ego roku życia, z czego część posiada wykształcenie średnie mieszczą się w górnych przedziałach, zwłaszcza od 61% do 80%. Natomiast, największa liczba osób z przedziału wiekowego między 36 a 45 lat mieści się w granicach 61-70% wypalenia zawodowego. Są to pracownicy o ugruntowanej już pozycji w firmie. Część osób być może także zmieniło pracę w ostatnich latach. Co ciekawe, pracownicy powyżej 45 roku życia uzyskali w badaniach jedne z niskich wyników. Może to oznaczać, iż osoby te posiadają już stabilną sytuację w firmie oraz zajmują wyższe stanowiska ze względu na staż pracy lub ścieżki awansu. Z otrzymanych danych zobrazowanych na wykresie możemy potwierdzić zależność wieku od stopnia wypalenia. Pracownicy do lat 35 wykazują większe prawdopodobieństwo zachorowania na wypalenie zawodowe niż pracownicy powyżej tej granicy.

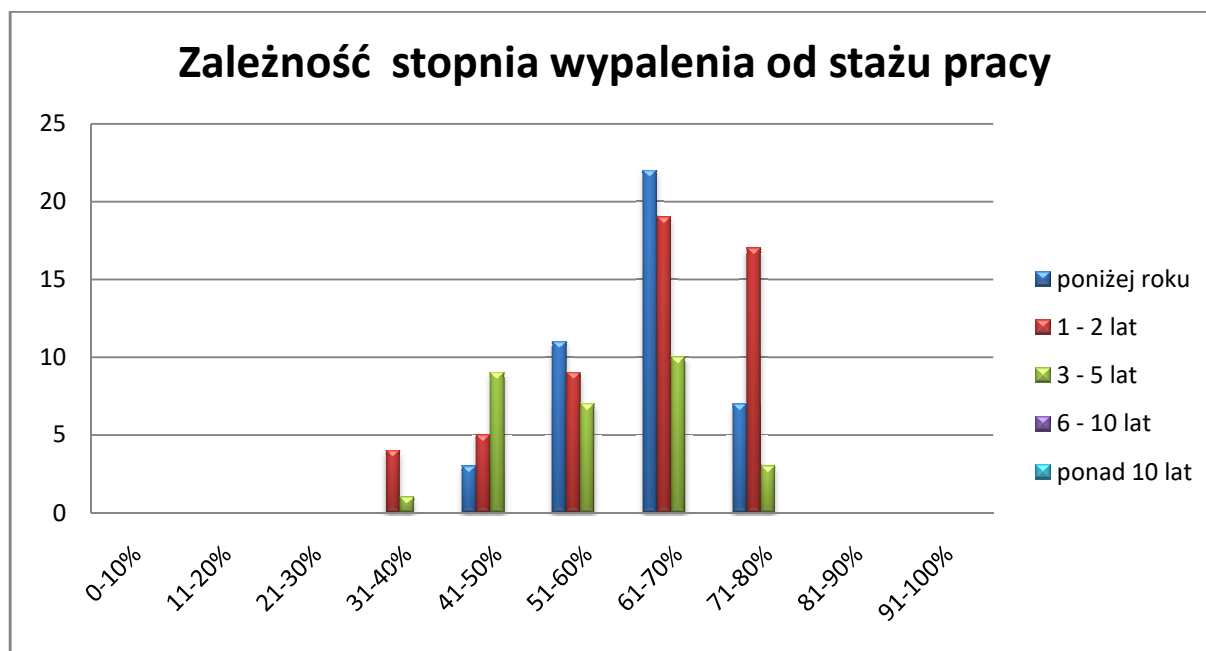
Diagram 16. Wpływ wieku na stopień wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na fakt, iż jedynie cztery osoby posiadają średnie wykształcenie a pozostała część respondentów wyższe wykształcenie ten czynnik nie wywołał istotnych zmian na wyniki otrzymane w badaniach. Dlatego też w badaniach nie wykazano zależności pomiędzy wykształceniem a poziomem wypalenia.

Diagram 17. Wpływ stażu pracy na stopień wypalenia zawodowego

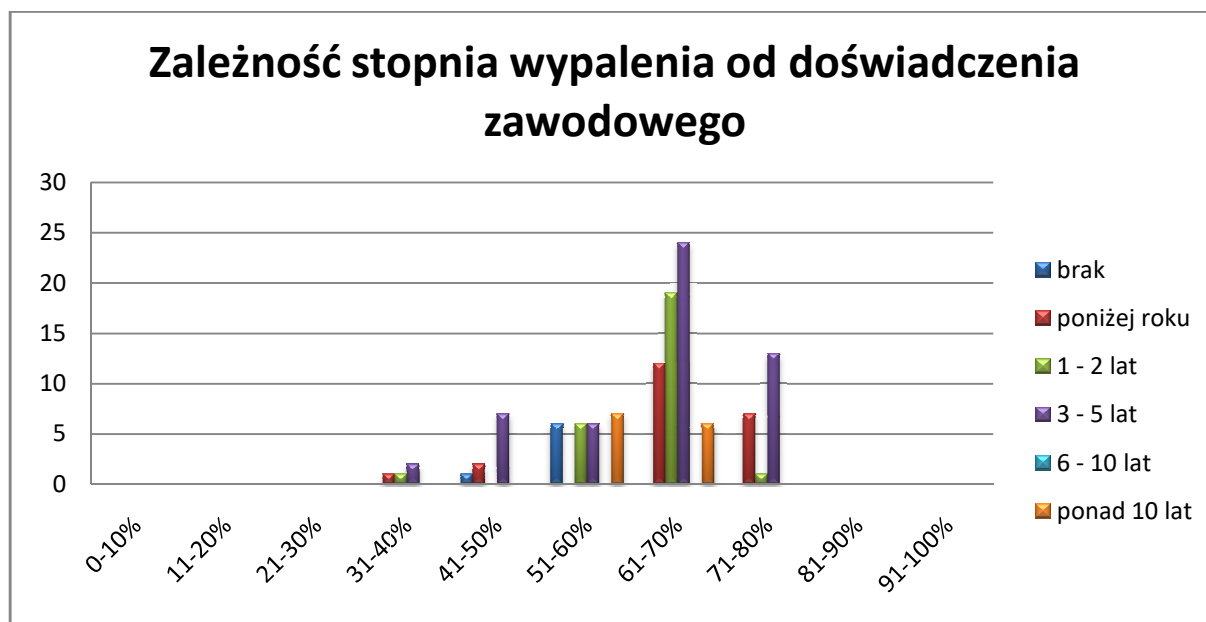


Źródło: opracowanie własne.

Diagram 17 przedstawia zależność stopnia wypalenia zawodowego od stażu pracy w obecnej korporacji. Wśród osób biorących udział w badaniach nie ma pracowników ze stażem pracy powyżej 6 lat. Wpływ na taki stan rzeczy może mieć wiek osób ankietowanych. Największą grupą są osoby ze stażem pracy od 1 roku do 2 lat (51 osób). Znajdują się one w grupie ryzyka zachorowalności na syndrom wypalenia uzyskując w przeważającej części wyniki w granicach 61% do 80%. Kolejną liczną grupą są pracownicy ze stażem poniżej 1 roku, którzy z kolei plasują się pomiędzy 51% a 70% w większości przypadków. Staż pracy od 3 do 5 lat przekłada się na wyniki wypalenia na poziomie od 41% do 70%. Z powyższych danych możemy wywnioskować, iż pracownicy najbardziej narażeni na objawy wypalenia pracują w firmie krócej niż 2 lata.

Obok długości stażu pracy istotnym czynnikiem jest również doświadczenie zawodowe. Korelację pomiędzy stopniem wypalenia zawodowego a zebrany doświadczeniem pracowników obrazuje diagram 18.

Diagram 18. Wpływ doświadczenia zawodowego na stopień wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy szczycący się ponad 10-letnim doświadczeniem wykazują podatność na objawy wypalenia w granicach 51% do 70%. Co więcej, doświadczenie nie wiąże się ściśle z wiekiem, gdyż osoby te mogą znajdować się niekoniecznie w grupie +45 a raczej w grupie 26 do 35 lat. Ponadto, możemy zauważyć pewien przeskok w ilości przepracowanych lat, gdyż w grupie ankietowanych znaleźliśmy osoby albo z ponad 10-letnim doświadczeniem na rynku pracy albo z doświadczeniem poniżej 5 lat. Z drugiej strony brak doświadczenia nie wpływa znacznie na stopień występowania syndromu. Pracownicy podatni na symptomy zjawiska wypalenia z wynikami wahającymi się od 61% do 80% to osoby z co najwyżej kilkuletnim doświadczeniem. Tak więc widzimy pewną korelację dotyczącą długości lat pracy ogółem a prawdopodobieństwem zachorowania na wspomniane zjawisko.

5.5.2 Motywacja do pracy a stopień wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe posiada wiele podłoży. Jednym z nich jest brak motywacji. Jednakże, symptomy wypalenia mogą pojawiać się również jeśli motywacja istnieje ale nie jest odpowiednio dopasowana do potrzeb i oczekiwań pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika, że rodzaj motywacji nie przekłada się na wyższe bądź niższe wyniki stopnia wypalenia. Zarówno osoby, dla których istotna jest motywacja finansowa jak i osoby



zwracające uwagę na niematerialne aspekty motywacji są w podobnym stopniu narażone na możliwość zachorowania na ten właśnie syndrom. Tak więc, powszechne twierdzenie, iż pieniądze są najważniejsze oraz że ich brak (w tym nieadekwatne wynagrodzenie w stosunku do pełnionych obowiązków) przekłada się na wysoki stopień wypalenia. Czynnikiem wpływającym na większą podatność pracowników na objawy syndromu może być natomiast stres pojawiający się podczas problemów finansowych, niestabilnych warunków pracy, a dokładniej niestabilnego systemu wynagradzania. W takiej sytuacji osoby stawiające pieniądze wysoko w hierarchii wartości stają się narażeni na negatywne skutki stresu.

Idąc dalej, elementy systemu motywacyjnego korporacji dzielą pracowników na dwie główne grupy. Pierwsza grupa skupia się na czynnikach związanych z odpowiednim przygotowaniem do pracy oraz późniejszym rozwojem. Druga grupa zwraca uwagę na sferę społeczną w miejscu pracy. Pracownicy należący do grupy pierwszej z uwagi na fakt chęci zaspokajania potrzeb samorealizacji oraz odpowiedniego przygotowania do wykonywanych obowiązków są bardziej podatni na objawy wypalenia. Przeciwnie, osoby dbające o życie społeczne oraz pozytywną atmosferę w pracy nie wykazują wyższych wyników stopnia wypalenia. Podobnie jak wyżej, nagrody, oceny półroczne i roczne, regularne spotkania z pracownikami jeżeli nie spełniają oczekiwań pracowników stają się wówczas źródłami stresu. Pracownicy są sfrustrowani, niechętni do pracy. Z drugiej strony, pracownicy, którym nie odpowiadają elementy systemu motywacyjnego dbające o dobre samopoczucie i komfort pracy nie zniechęcają się tak szybko. Proponują natomiast udogodnienia czy zmiany w systemie motywacyjnym. Potrzeby samorealizacji oraz wygórowane ambicje nie powodują u nich spadku zadowolenia z wykonywanych obowiązków, zatem nie przekładają się na wysoki poziom wypalenia.

Jedną z funkcji motywacji jest budowanie satysfakcji z pracy. Im wyższy wskaźnik satysfakcji tym mniejsze prawdopodobieństwo zaistnienia syndromu wypalenia zawodowego. Najczęściej wymienianymi bodźcami zwiększającymi satysfakcję pracowników są: możliwości awansu, relacje w miejscu pracy, stabilność zatrudnienia oraz wysokość wynagrodzenia. Pracownicy, u których ambicje oraz cele zostały zaspokojone wykazują wyższy poziom satysfakcji z wykonywanych obowiązków, tym samym znajdują się w grupie niskiego ryzyka zachorowalności. Nie jest łatwe „wytypowanie” konkretnych bodźców budujących satysfakcję dla pracowników oraz bodźców ją hamujących. Należy bardziej skupić uwagę na tym, czy potrzeby pracowników są zaspokajane, czy warunki systemów

motywacyjnych są możliwe do spełnienia dla pracowników aby podwyższyć ich zadowolenie z pracy.

Reasumując, motywacja odgrywa kluczową rolę w budowaniu poczucia wartości i zadowolenia z pracy. Brak motywacji bądź niedostosowana do oczekiwań pracowników motywacja w pewnym stopniu staje się źródłem stresu oraz „stanem zapalnym” dla osób z różnych względów podatnych na czynniki sprzyjające wypaleniu. Dodając, stopień wypalenia w dużej mierze zależy od poziomu motywacji. Pracownicy, którzy z jakichś względów tracą zapał do działania osiągają wyższe wyniki w badaniach na temat wypalenia zawodowego, między innymi kwestionariusza MBI. Niemniej jednak, często nie jest to jedyny powód spadku osobistych osiągnięć, pogłębiającej się depersonalizacji oraz wyczerpania emocjonalnego składających się na fenomen wypalenia.

5.5.3 Stres w miejscu pracy a stopień wypalenia zawodowego

Z przeglądu literatury w rozdziale trzecim wynika, iż stres a dokładniej stres chroniczny jest głównym czynnikiem występowania zjawiska wypalenia u osób aktywnych zawodowo. Warto więc zastanowić się czy takie stwierdzenie ma swoje odzwierciedlenie u pracowników korporacji. Badania wykazują, że częstotliwość występowania czynników stresogennych nie ma znacznego wpływu na stopień wypalenia pracowników, gdyż zarówno osoby doświadczające stresu rzadko jak i te dla których stres jest niemal codziennością osiągają podobne wyniki. Należy również wspomnieć, iż charakter sytuacji stresujących jak i samo zdefiniowanie stresu przez respondentów nie przekłada się na wysokie czy niskie wyniki. Co jest ciekawe, niektórzy respondenci twierdzący, iż zjawisko stresu jest im obce w badaniach wykazali wysoki poziom wypalenia (około 70%). Jest to jednak nieliczna grupa składająca się zaledwie z kilku pracowników.

Idąc dalej, bardziej niż samo zdefiniowanie pojęcia stresu negatywnie wpływają źródła jego powstawania. To one przyczyniają się do negatywnych emocji pracowników a co za tym idzie do powolnego wyczerpania organizmu. Stopień wypalenia zależy więc od intensywności oraz częstotliwości występowania konkretnych bodźców stresogennych. Najbardziej narażeni pracownicy to ci, którzy mają za dużo zadań do wykonania w zbyt krótkim czasie oraz ci pracujący z roszczeniowymi klientami. Zbyt duża presja czasu, złożoność zadań oraz tak zwani trudni klienci przekładają się na wzrost stopnia wyczerpania, depersonalizacji oraz



obniżenia sukcesów osobistych. Z drugiej strony za niskie wyniki odpowiadają mniej wymagające i mniej stresujące czynniki obecne w miejscu pracy. Wśród nich są: ubrania firmowe / robocze, nadgodziny, monotonność powierzonych zadań itp. Tak więc, widzimy pewną zależność pomiędzy rodzajem czynników stresujących oraz poziomem ich natężenia a stopniem wypalenia zawodowego pracowników.

5.5.4 Analiza podskali wypalenia zawodowego

Kwestionariusz MBI składa się z 22 pytań podzielonych na trzy podskale. Taki zabieg pozwala na zbadanie stopnia wypalenia zawodowego jako całości ale też jako jego części składowych: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych. Dzięki temu możliwa jest dokładniejsza identyfikacja źródeł wypalenia jak i sposób leczenia. Przeprowadzając badania w firmie można także wywnioskować, która składowa wypalenia jest najczęściej występującym problemem wśród pracowników. Na tej podstawie można stworzyć efektywniejszy system działań zapobiegających wypaleniu.

Badania własne obejmowały następującą punktację:

- a) wyczerpanie emocjonalne – max 28 pkt
- b) depersonalizacja – max 28 pkt
- c) obniżenie dokonań osobistych – max 32 pkt

Za niski poziom wypalenia odpowiadają niskie wyniki w podpunktach a i b oraz wysokie wyniki w podpunkcie c. Przeciwnie wysoki stopień wypalenia sygnalizują wysokie wyniki z podpunktów a i b oraz niskie wyniki z podpunktu c.

Z analizy danych wynika iż, osoby narażone na ryzyko wystawienia syndromu wypalenia posiadają całościowe wyniki pomiędzy 60% a 80%. Dzieląc te wyniki na trzy elementy możemy zauważyć pewne tendencje. Osoby z wysokim stopniem wypalenia, powyżej 70% wykazywały wyniki na poziomie 25 - 28 punktów (wyczerpanie emocjonalne), 25 – 28 punktów (depersonalizacja) oraz przeciętnie 12 – 17 punktów (obniżenie dokonań osobistych). Osoby ze średnim stopniem wypalenia osiągały punktację proporcjonalnie niższą, pomiędzy 18 – 25 (a), 20 – 25 (b) oraz 17 – 26 (c). Jeśli chodzi o niski poziom wypalenia zawodowego mieści się on poniżej 50%. Wyniki zgodnie z wyższym opisem są przeciwstawne do wyżej przytoczonych. Respondenci osiągnęli wyższe wyniki nawet do 29



punktów w podskali obniżonych dokonań osobistych a niższe w podskali wyczerpania oraz depersonalizacji (od 8 do 22 punktów). Dodatkowo z wyników badań możemy stwierdzić, że pracownicy wypalają się bardziej pod kątem depersonalizacji niż wyczerpania emocjonalnego. Potwierdzają to wyniki, w których respondenci uzyskiwali więcej punktów w podskali b niż w podskali a. Oznacza to, iż problem może tkwić w trudnych relacjach z klientami oraz psychice pracowników. Z jednej strony roszczeniowi klienci oraz zbyt duża ilość obowiązków przekładają się na traktowanie klientów w sposób przedmiotowy, unikanie niektórych klientów itp. Z drugiej strony pracownicy nie umieją sobie radzić w trudnych sytuacjach, nie potrafią odnaleźć się w sytuacji konfliktowej oraz nie znają pomocnych technik negocjacyjnych. Wtedy też, pracownicy stopniowo wyczerpują się emocjonalnie lub też tracą zapał do pracy, obniżają rangi swoich dokonań i nie podejmują nowych wyzwań.

Dogłębna analiza każdego przypadku z osobna oraz grupy jako całości daje szerokie pole do popisu. W analizowanej grupie widoczne są pewne problemy, którym można zapobiec lub zmniejszyć siłę ich działania. Należałoby się skupić na aspekcie komunikacji oraz odpowiednich typach szkoleń dla danego pracownika jak chociażby wspomniane szkolenie z technik negocjacyjnych. Idąc dalej, ilość zadań oraz stopień ich trudności winien być odpowiednio rozłożony na pracowników danej grupy tak aby każdy z pracowników czuł się komfortowo wykonując swoje zadania. W ten sposób można by zmniejszyć stopień wypalenia dotyczący podskali wyczerpania emocjonalnego. Natomiast, odpowiednio dobrane systemy motywacyjne połączone z rozwojem pracowników oraz kontrolą i spotkaniami omawiającymi sukcesy i porażki wpłynęłyby pozytywnie na wzrost dokonań respondentów. Każda firma może posiadać własne rozwiązania oraz zabiegi profilaktyczne z uwagi na charakter pracy, kulturę organizacyjną, charakterystykę pracowników jak i występujące problemy. Podsumowując, wykorzystany kwestionariusz MBI okazuje się pomocnym narzędziem dla właścicieli, przełożonych i kierowników jak i dla samych pracowników. Wypełniając oraz analizując taki kwestionariusz co pewien okres czasu osoby zainteresowane mogą zauważyć zachodzące zmiany, swoje postępy czy też zwiększające się ryzyko wystąpienia zjawiska wypalenia zawodowego co okazuje się pomocne w walce z objawami wypalenia jak i w doborze profilaktyki.



Wnioski końcowe

Wypalenie zawodowe jako jedna z chorób współczesnego świata dotyka coraz więcej osób w przeróżnych zawodach. Dotychczasowe badania koncentrowały się jedynie na pracownikach zawodach usług społecznych co dawało niewymierne rezultaty. Potrzeba zgłębienia tematyki wypalenia rozprzestrzeniającego się wśród pracowników przeróżnych zawodów spowodowała zmianę kierunku myślenia badaczy oraz psychologów. Jeśli weźmiemy pod uwagę właśnie zawody odmienne od działalności społecznej badania nie stanowią bogatego zaplecza empirycznego. Dlatego niezwykle istotne jest aby zwiększać świadomość osób zainteresowanych tematyką wypalenia.

Kluczowym aspektem podjęcia tej tematyki było właśnie zwrócenie uwagi na coraz bardziej rozprzestrzeniający się wśród pracowników syndrom wypalenia. Celem głównym autora była próba identyfikacji stopnia wypalenia w grupie pracowników na przykładzie firmy X. Przy użyciu wybranych metod stwierdzono, iż pracownicy biorący udział w badaniach znajdują się w przeważającej większości w przedziale pomiędzy 60% a 80% ryzyka zachorowalności na wypalenie zawodowe. Co więcej, autor nie skupił się jedynie na samym aspekcie wypalenia zawodowego lecz także na determinantach sprzyjających powstawaniu tegoż zjawiska.

Najbardziej powszechnym czynnikiem występującym w miejscu pracy jest stres. Szczególnie uciążliwy dla pracowników jest stres długotrwały, chroniczny. Badania wykazały, iż ponad połowa pracowników doświadcza sytuacji stresowych w miejscu pracy zaledwie kilka razy w miesiącu co dobrze rokuje na przyszłość. Niemniej jednak, stres organizacyjny ma paraliżujący wpływ na pracowników umysłowych. Nierzadko dochodzimy do sytuacji gdzie czynniki stresogenne są zjawiskiem sporadycznym jednak działającym z ogromną siłą na osoby znajdujące się pod jego wpływem. Tak więc, można zgodzić się ze stwierdzeniem, że stres organizacyjny jest jednym z głównych determinantów wypalenia zawodowego, ale nie jedynym.

Ogólnie przyjmuje się, że motywacja jest traktowana jako pobudka czy siła napędowa do działania. Tymczasem, brak motywacji uważany jest przez pracowników za niekorzystny element organizacji pracy wywołujący negatywne emocje oraz stagnację. Ciekawostką jest jednak ocena respondentów, którzy zgodnie uważają odpowiednio dostosowany system motywacyjny firmy za niezmiernie ważny dla nich czynnik przy wyborze pracy. Z drugiej



jednak strony, nie twierdzą oni, że brak motywacji przyczynia się do wzrostu negatywnych emocji oraz wypalenia zawodowego. Zdaniem respondentów nieodpowiednia motywacja wpływa na wzrost poziomu frustracji, spadku zapału do pracy oraz wzrostu ogólnego poziomu wypalenia zawodowego. To właśnie niedostosowane środki motywacyjne, niedostępne dla wszystkich pracowników w równym stopniu wywołują konflikty między podwładnymi a przełożonymi oraz obniżają efektywność i produktywność. Fundamentalne z punktu widzenia pracodawców są w głównej mierze te elementy motywacyjne, które wzmacniają satysfakcję pracowników z wykonywanych obowiązków. Z tego też względu, pracodawcy winni przysłuchiwać się potrzebom wszystkich osób pracujących w firmie i tak skonstruować system motywacyjny aby ciągle zwiększać satysfakcję pracowników. Zdaniem respondentów wśród takich czynników powinny znaleźć się: stabilna sytuacja w firmie, relacje w miejscu pracy, płynna i jasna komunikacja, większa samodzielność jak i możliwości rozwoju. Wymienione wyżej elementy w znaczącym stopniu wzmacniają poczucie satysfakcji i zaangażowania w pracę i tym samym zmniejszają ryzyko pojawienia się objawów wypalenia zawodowego.

Autor pracy poruszył także temat związany z potrzebami człowieka, które niezaspokojone stają się źródłem frustracji i innych podobnych emocji. W pracy autor wykazał związek pomiędzy rodzajem potrzeb a poziomem motywacji, stresu oraz wypalenia zawodowego. Potrzeby niższego rzędu dla większości znajdują się na pierwszym miejscu pozwalając na prawidłowe funkcjonowanie człowieka. Zatem niemożność ich realizacji wiąże się ściśle z występowaniem bodźców stresogennych, jednak nie mają zbyt dużego wpływu na poziom motywacji czy wypalenia. Co innego w przypadku potrzeb wyższego rzędu, zwłaszcza potrzeb samorealizacji, których brak zaspokojenia przekłada się na wysokie wyniki w przeprowadzonych badaniach własnych. Brak zaspokojonych ambicji zwiększa ryzyko sytuacji stresowych z towarzyszącymi im emocjami, zmniejsza poziom motywacji oraz satysfakcji z wykonywanego zawodu jak i przekłada się na wysokie wyniki stopnia wypalenia zawodowego.

W niniejszej pracy autor dążył do uzyskania odpowiedzi na postawione hipotezy badawcze. Dwie z postawionych hipotez udało się potwierdzić, natomiast pozostałe dwie zostały do w pewnym stopniu sfalsyfikowane. Rozpoczynając od hipotezy głównej z całą pewnością można się zgodzić ze stwierdzeniem, iż pracownicy korporacji są szczególnie narażeni na występowanie syndromu wypalenia zawodowego. Pracownicy umysłowi (patrz: pracownicy korporacji) stykają się w środowisku pracowniczym z przeróżnymi bodźcami



mogącymi przeistoczyć się w źródła wypalenia. Ze względu na charakter pracy, osoby są w mniejszym lub większym stopniu podatne na objawy wypalenia. Ponadto, wśród pracowników zatrudnionych w korporacji objawy wypalenia zawodowego oddziałują w największym stopniu na osoby młode z przedziału wiekowego 25 do 35 lat. Osoby znajdujące się na starcie swojej kariery zawodowej są mniej doświadczone co może mieć wpływ na większą podatność na czynniki stresogenne oraz wyższy stopień wypalenia. Często osoby te idealizując pracę narażają się na nieprzyjemne sytuacje w miejscu pracy, z którymi ciężko sobie poradzić bez pomocy innych pracowników czy też znajomości różnych technik. Twierdzenie, iż stres chroniczny jest głównym determinanem wypalenia z jednej strony jest prawdą, gdyż doświadczanie ciągłego stresu dodatkowo spotęgowanego mocą oddziaływania faktycznie prowadzi do wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji. Jednakże patrząc z szerszej perspektywy na spadek odczuwania dokonań osobistych większy wpływ mają nieodpowiednie systemy motywacyjne w firmach. Ponadto, ze stresem można walczyć stosując przeróżne techniki oraz uczęszczając na różnego rodzaju zajęcia mające na celu odstresowanie oraz relaksację. Wspomniany już brak motywacji również nie przekłada się na wysoki stopień wypalenia. Tak więc obydwie hipotezy są jedynie do pewnego stopnia prawdziwe.

Analiza literatury fachowej połączona z interpretacją uzyskanych wyników badań zawiera nieocenione źródło wiedzy pomocnej w dalszych badaniach nad tematyką wypalenia zawodowego. Niniejsza praca jest więc wkładem autora rzucającym nowe światło na problem wypalenia zawodowego pracowników XXI wieku.



Spis literatury

Literatura zwarta oraz artykuły:

Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Berny J., Leśniewski M.A., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: administracja i Zarządzanie”, nr 92, 2012.

Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa, 2009.

Chmiel N., *Stres a zdrowie pracowników*, za: *Psychologia pracy i organizacji*, pod redakcją Chmiel N., GWP, Gdańsk, 2002.

Ciekanowski Z., *Czynniki i instrumenty kształtujące motywację*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 93, 2012.

Dudek B. i in., *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Łódź: Instytut Medycyny Pracy, za: Mańkowska B., *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017.

Gądzia A., *Sztuka motywowania pracowników*, s. 302-310, za : *Problemy współczesnej praktyki zarządzania. Tom I*, pod redakcją Lachiewicza S. i Matejusa M., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Gądzia A., *Sztuka motywowania pracowników*, s. 305-306, za : *Problemy współczesnej praktyki zarządzania. Tom I*, pod redakcją Lachiewicza S. i Matejusa M., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Gembalska-Kwiecień A., Ignac-Nowicka J., *Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska. Sposoby przeciwdziałania*, „Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Jakość i bezpieczeństwo”2015, z. 3 (12).



Gembalska-Kwiecień A., *Instrumenty pobudzania motywacji*, „Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Inżynieria systemów technicznych”, 2017, volume 6, issue 6, (s. 79-88).

Gliński B., *Motywowanie – niedoceniona funkcja zarządzania*, *Gospodarka Planowa* nr 4, 1980, za: Gembalska-Kwiecień A., *Instrumenty pobudzania motywacji*, w: *Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Inżynieria systemów technicznych*. 2017, volume 6, issue 6.

Golembiewski R., *A note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout*, „Group Organization Management”, 1989, s. 5-13, za: Chirkowska-Smolak T., *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, zeszyt 4, 2009.

Jaworska E., *Perspektywa behawioralna w rachunkowości w świetle wybranych teorii psychologii motywacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 830, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 70, 2014, s. 54.

Kamrowska A., za: Gembalska-Kwiecień A., Ignac-Nowicka J., *Wypalenie zawodowe – charakterystyka zjawiska. Sposoby przeciwdziałania*, „Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Jakość i bezpieczeństwo”, 2015, z. 3 (12).

Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2004 .

Karpeta J., *Pokochaj poniedziałki. Jak poradzić sobie z wypaleniem zawodowym?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, 2018.

Kochmańska A., *Motywacja niematerialna skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, *Zarządzanie* nr. 24 t. 2, 2016.

Krajewski M., *Badania Pedagogiczne, Wybór bibliograficzny druków zwartych, czasopism pedagogiczno-przedmiotowych i witryn internetowych z wprowadzeniem*, Wydawnictwo Naukowe „Novum” sp. z o. o., Płock, 2006.

Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica* nr 37, 2015.



Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień – jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa, 2010.

Mańkowska B., *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017.

Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 2 (13)/2009 T. 2, s. 377-378.

Nitka-Siemieńska A., *Zespół wypalenia u rodziców osób chorujących na schizofrenię przewlekłą*, Gdańsk, 2007.

Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty, stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2006.

Schaufeli W.B., *Ocena skuteczności warsztatu radzenia sobie z wypaleniem u pielęgniarek*, s. 217, za: H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009.

Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.

Stawiarska P., *Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata*, Difin, Warszawa 2016.

Steinberg S., *An introduction to communication studies*, Juta & Co, Cape Town, 2007 (rozdział 1).

Strelau J., Doliński D., *Psychologia. Podręcznik akademicki, Tom I*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, Sopot 2008.

Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2007.



Szczerba G., *Menadżer doskonały. Motywacja*, wydanie I, Złote Myśli sp. z o.o. Gliwice 2013.

Szonert-Rzepecka D., *Wypalenie zawodowe*, Seria SWSPiZ w Łodzi: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XI, zeszyt 1, 2010.

Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2008.

Terelak J.F., *Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, 2005, za: Mańkowska B., *Wypalenie zawodowe. Źródła, mechanizmy, zapobieganie*, Grupa Wydawnicza Harmonia Universalis, 2017.

Waszkowska M. i in., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź, 2010.

Wielgus A., Tomaszewski J., *Wypalenie zawodowe*, Wydawnictwo M, 2013.

Wilczek-Różycka E., *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.



Źródła internetowe:

Borawska A., *Diagnostyka oraz zarządzanie stresem i wypaleniem zawodowym w nowoczesnej firmie*, „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 6, <https://docplayer.pl/24716926-Diagnostyka-oraz-zarządzanie-stresem-i-wypaleniem-zawodowym-w-nowoczesnej-firmie-i.html> (data odczytu 15.05.2019)

Cieślik E., *Wybrane alternatywne sposoby mierzenia poziomu rozwoju gospodarczego*, „Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy” 2008, nr 1-2 (1), s. 152, <http://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/EQUIL/article/view/EQUIL.2008.010/6990> (data odczytu 03.03.2019)

Definicja hasła: nearshore outsourcing, <https://searchcio.techtarget.com/definition/nearshore-outsourcing> (data odczytu 23.06.2019)

Definicja hasła: voice, <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/voice> (data odczytu 24.06.2019)

Encyklopedia Zarządzania, hasło: teoria ERG, https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG (data odczytu 22.05.2019)

Erenkfeit K. i in., *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, 2012, s. 122, <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.psjd-3181af66-61a4-4523-97ba-e73fb92c8758/content/partContents/787f77dc-ab16-35fe-94b5-349c3c29e582> (data odczytu 30.05.2019)

Internetowa Encyklopedia PWN, hasło: praca, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/praca;3961600.html> (data odczytu 03.03.2019)

Internetowa Encyklopedia PWN, hasło: motywacja, <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/motywacja.html> (data odczytu 04.05.2019)

Jan Paweł II, *Laborem exercens*, „Niedziela, tygodnik katolicki”, <https://www.niedziela.pl/arttykul/2149/Laborem-exercens> (data odczytu 16.05.2019)

Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziąła A., Kopaski Z., Brukwicka I., Lishchynskyy Y., Mazurek M., *The Concept of Motivation, its Types and Motivation Subjects*, za: *Journal of Clinical Healthcare* 3, 2014, http://www.jchc.eu/numery/2014_3/201431.pdf (data odczytu 09.05.2019)



Kahill S., *Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence*, „Canadian Psychology”, nr 3, 1988, s. 284-297 za: Szostek D., *Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” Zarządzanie XLIV, Nr 1 (2017), s.66,
https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4472/AUNC_ZARZ.2017.006%2CSzostek.pdf?sequence=1 (data odczytu 03.05.2019)

Kotarbiński T., za: Marian Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 143,
https://cytaty.mfiles.pl/index.php/book/804/0/Style_kierowania_i_zarz%C4%85dzania (data odczytu 11.05.2019)

Kraczla M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, 2013,
<https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/102309/edition/96300/content?ref=desc> (data odczytu 16.05.2019)

Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E., *Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration*. Journal of Organizational Behavior, „ThIncubator”, https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/SusanJackson_Making%20a%20significant%20difference%20with%20burnout%20interventions%20JOB%202012.pdf (data odczytu 12.04.2019)

Szostek D., *Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” Zarządzanie XLIV, Nr 1 (2017), s.66,
https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4472/AUNC_ZARZ.2017.006%2CSzostek.pdf?sequence=1 (data odczytu 03.05.2019)

Szozda A., *Przyczyny stresu*, <http://stres.jaksobieradzc.pl/artykuly-o-stresie/wszystko-o-stresie/przyczyny-stresu.html> (data odczytu 23.05.2019)



Spis rysunków, tabel oraz diagramów

Rysunek 1. Piramida potrzeb Abrahama Maslowa	9
Rysunek 2. Konsekwencje oddziaływania stresu zawodowego.....	45
Rysunek 3. Działania w zwalczaniu wypalenia zawodowego	68
Rysunek 4. Macierz Eisenhowera	69
Rysunek 5. Wartości wyznawane przez firmę X	73
Rysunek 6. Usługi świadczone w oddziale w Krakowie.....	74
Rysunek 7. Struktura organizacyjna firmy X.....	75
Rysunek 8. Układ graficzny Kwestionariusza MBI.....	81
Tabela 1. Podział stresorów według N. Chmiel.	37
Tabela 2. Zróżnicowanie respondentów ze względu na wiek	83
Tabela 3. Zróżnicowanie respondentów ze względu na wykształcenie	83
Diagram 1. Zróżnicowanie respondentów ze względu na płeć	82
Diagram 2. Zróżnicowanie respondentów ze względu na staż pracy.....	85
Diagram 3. Zróżnicowanie respondentów ze względu na staż pracy z podziałem na płeć	85
Diagram 4. Zróżnicowanie respondentów ze względu na doświadczenie zawodowe	86
Diagram 5. Zróżnicowanie respondentów ze względu na doświadczenie zawodowe z podziałem na płeć	87
Diagram 6. Potrzeby najważniejsze zdaniem respondentów	88
Diagram 7. Potrzeby najmniej ważne zdaniem respondentów	89
Diagram 8. Sfery życia istotne dla respondentów	90
Diagram 9. Motywacja materialna vs. motywacja niematerialna zdaniem respondentów	92
Diagram 10. System motywacyjny w omawianej korporacji X.....	93
Diagram 11. Satysfakcja z pracy	95
Diagram 12. Częstotliwość występowania sytuacji stresowych w pracy	97
Diagram 13. Źródła stresu w korporacji.....	98
Diagram 14. Sposoby radzenia sobie ze stresem	99
Diagram 15. Wpływ płci na stopień wypalenia zawodowego	102
Diagram 16. Wpływ wieku na stopień wypalenia zawodowego	103
Diagram 17. Wpływ stażu pracy na stopień wypalenia zawodowego	104
Diagram 18. Wpływ doświadczenia zawodowego na stopień wypalenia zawodowego.....	105

