

## **Magdalena Ślęzyk-Sobol**

Uniwersytet Wrocławski  
e-mail: magdalena.slazyk-sobol@uwr.edu.pl

## **Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mails: dorota.kwiatkowska@ue.wroc.pl; urszula.zaluska@ue.wroc.pl

---

# **WYPALENIE ZAWODOWE – OCENA ZJAWISKA ORAZ MOŻLIWOŚCI PREWENCJI Z PERSPEKTYWY PRACODAWCÓW BRANŻY EDUKACJI, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I OPIEKI MEDYCZNEJ**

---

## **OCCUPATIONAL BURNOUT – ASSESSMENT OF THE PHENOMENON AND PREVENTION OPPORTUNITIES FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYERS IN THE EDUCATION, HIGHER EDUCATION AND MEDICAL CARE SECTOR**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.23

**Streszczenie:** Artykuł porusza kwestię postrzegania zjawiska wypalenia przez polskich pracodawców reprezentujących sektor edukacji, szkolnictwa wyższego oraz opieki medycznej. Prezentowane wyniki badań są częścią większego i bardziej złożonego projektu badawczo-wdrożeniowego *Time2Grow (Poland)*, którego głównym celem jest wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w obszarze prewencji wypalenia zawodowego. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badania zrealizowanego wśród pracodawców, mające na celu poznanie ich perspektywy związanej z oceną zjawiska oraz ewentualnymi propozycjami działań prewencyjnych.

**Słowa kluczowe:** jakościowe badania nad wypaleniem zawodowym, prewencja wypalenia, edukacja, szkolnictwo wyższe, opieka medyczna.

**Summary:** The article takes into account the issue concerning the perception of burnout by Polish employers representing the education, higher education and medical care sectors. The presented research results are a part of a larger and more complex research and implementation project *Time2Grow (Poland)*, which main goal is to develop, test and implement innovative solutions in the field of burnout prevention. The article presents the results of the

survey carried out among employers, aimed at getting to know their perspective related to the evaluation of the phenomenon and possible burnout prevention.

**Keywords:** qualitative research concerning burnout, prevention of burnout, education, higher education, medical care sector.

## 1. Wstęp

Współczesne ujęcia wypalenia zawodowego definiują to zjawisko jako „zaburzoną relację” pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem zawodowym [Maslach, Leiter 2008; 2010; 2011; Santinello 2014]. Problematyka wypalenia jest wciąż aktualna w przestrzeni zawodowej ze względu na ciągle wzrastające tempo przemian gospodarczo-cywilizacyjnych, wzrastające wymagania oraz obciążenia pracą zawodową, które skutkują procesami wyczerpania emocjonalnego, zaburzonych relacji interpersonalnych ze środowiskiem społecznym oraz obniżonym poczuciem własnej skuteczności zawodowej. Mimo że problem wypalenia zawodowego jest wyjątkowo obszernie opisywany w literaturze psychologicznej, nadal jest tematem tabu, w kwestii zarówno przyznawania się pracowników do tego typu doświadczeń, jak i budowania i wdrażania przez organizacje efektywnych programów prewencyjnych. Wypalenie bywa często niedoszacowane przy ocenie występowania tego zjawiska w Polsce. Ponadto formalne przyznanie się pracownika do jego odczuwania w wielu branżach jest postrzegane jako oznaka słabości, a nie dojrzałości organizacyjnej i świadomości ewentualnych skutków dla siebie i instytucji. Niniejszy artykuł porusza kwestię postrzegania zjawiska wypalenia przez polskich pracodawców reprezentujących sektor edukacji, szkolnictwa wyższego oraz opieki medycznej. Prezentowane wyniki badań są częścią większego i bardziej złożonego projektu badawczo-wdrożeniowego *Time2Grow (Poland)*<sup>1</sup>. Głównym celem projektu jest wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w obszarze prewencji wypalenia zawodowego. W ramach projektu zbadano zarówno poziom wypalenia zawodowego pracowników trzech wybranych sektorów, jak i ich postrzeganie charakterystyki i przebiegu wypalenia oraz możliwych sposobów prewencji tego zjawiska. Z drugiej strony przeprowadzono badania wśród pracodawców, mające na celu poznanie ich perspektywy związanej z oceną zjawiska oraz ewentualnymi propozycjami działań prewencyjnych. Stworzony jako efekt prac w projekcie model *Time2Grow* wykorzystuje ideę uczenia się przez całe życie do zapobiegania syndromowi wypalenia zawodowego, głównie poprzez wzmocnienie tzw. *soft skills*.

---

<sup>1</sup> Projekt współpracy ponadnarodowej nr POWR.04.03.00-00-W300/16 współfinansowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, partnerzy: Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe (Polska), Trendhuis CVBA (Belgia) i South-Eastern Finland University of Applied Sciences – Xamk (Finland).

Celem artykułu jest ocena świadomości polskich pracodawców nt. zjawiska wypalenia zawodowego, jego konsekwencji i możliwości prewencji. W artykule skupiono się jedynie na wynikach badań jakościowych przeprowadzonych w grupie pracodawców metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)<sup>2</sup>. Za podstawę konceptualizacji wypalenia zawodowego przyjęto najnowszą definicję zjawiska sformułowaną przez Ch. Maslach oraz M.P. Leitera [2008; 2010; 2011]. Przyczyną wyczerpania emocjonalnego, następnie narastającego poziomu cynizmu i dystansu w relacjach interpersonalnych, obniżającego się poczucia skuteczności oraz rozczarowania pracą jest według autorów niedopasowanie jednostki do stanowiska pracy oraz środowiska zawodowego. U jego podłoża leżą stresory, określane przez psychologów jako: jakościowe oraz ilościowe przeciążenie pracą, brak poczucia kontroli i wpływu w pracy, brak nagród, brak poczucia wspólnotowości w relacjach interpersonalnych, brak wartości oraz sprawiedliwości w systemie zarządzania organizacją. W odróżnieniu od klasycznych koncepcji wypalenia [Sęk (red.) 2004; Cherniss 1992; Schaufeli, Enzmann 1998] podkreślających indywidualne jego uwarunkowania, a więc skupiających się bardziej na badaniu osobowościowych predyspozycji zwiększających ryzyko występowania symptomów wypalenia, podejście organizacyjne akcentuje relacje i stopień dopasowania pomiędzy środowiskiem pracy a jednostką. Literatura przedmiotu wskazuje na wiele negatywnych następstw wypalenia zawodowego, w wymiarze zarówno indywidualnych kosztów psychicznych, jak i strat organizacyjnych (absencje pracownicze, obniżająca się skuteczność w pracy, konflikty grupowe, choroby i długotrwałe problemy zdrowotne pracowników).

## 2. Metodyka badania

W projekcie zrealizowano indywidualne wywiady pogłębione (IDI) w dwóch grupach docelowych:

- Przedstawiciele pracodawców trzech sektorów stanowiących obszar zainteresowania projektu, tj. edukacji (6 osób), szkolnictwa wyższego (5 osób) i opieki medycznej (5 osób).
- Lekarzy medycyny pracy (10 osób).

W badaniu pracodawców w poszczególnych branżach znaleźli się reprezentanci różnych instytucji funkcjonujących na polskim rynku pracy. I tak w przypadku opieki medycznej wywiady przeprowadzono z osobami decyzyjnymi szpitali, przychodni, w tym specjalistycznej przychodni rehabilitacyjnej, środowiskowego domu samopomocy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz hospicjum. W ob-

---

<sup>2</sup> W projekcie przeprowadzono również badania ilościowe w grupie pracowników z użyciem autorskiego kwestionariusza oraz Kwestionariusza wypalenia zawodowego M. Santinello (153 pracowników) i badania jakościowe (FGI), zrealizowano indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z lekarzami medycyny pracy oraz badania ilościowe (CAPI) wśród przedstawicieli pracodawców edukacji, szkolnictwa wyższego i opieki medycznej.

szarze edukacji respondentami byli dyrektorzy/wicedyrektorzy wszystkich typów szkół. Natomiast w ramach szkolnictwa wyższego wywiady prowadzono z rektorami, dziekanami lub kanclerzami uniwersytetów, uniwersytetów przyrodniczych oraz pozostałych szkół wyższych. W przypadku edukacji i szkolnictwa wyższego przeprowadzono również wywiady z przedstawicielami związków zawodowych. Dobierając próbę badawczą, zadbano o uczestnictwo reprezentantów instytucji zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

W związku z celem badań postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest świadomość zjawiska i wiedza na jego temat wśród polskich pracodawców?

2. Jakie postawy wobec wypalenia zawodowego przejawiają pracodawcy (jakie znaczenie ma ich zdaniem wypalenie dla organizacji, pracownika, kraju; czy podejmują odpowiedzialność za wypalenie zawodowe pracowników)?

3. Czy pracodawcy mają świadomość istniejących rozwiązań (polskich oraz zagranicznych), w tym regulacji prawnych, wspierających diagnozowanie syndromu, jego prewencję i radzenie sobie ze zjawiskiem?

4. Czy pracodawcy mają doświadczenia własne z wypaleniem zawodowym, czy podejmują jakiegokolwiek działania związane z wypaleniem wśród kadry pracowniczej?

5. Jakie są oczekiwania oraz pomysły pracodawców dotyczące zarządzania wypaleniem zawodowym w organizacjach?

Wywiady przeprowadzono zgodnie z opracowanym scenariuszem, obejmującym kilkanaście pytań ogólnych oraz pytania uszczegóławiające zakres zagadnień [Stemplewska-Żakowicz, Krejtz 2005]. Próba badawcza ogółem objęła 26 osób. Badania zostały przeprowadzone w okresie maj-czerwiec 2017 r. Czas trwania jednego wywiadu obejmował od 45 min do 1,5 h. W przypadku grupy pracodawców respondenci pochodzili z województwa dolnośląskiego, natomiast badanie lekarzy medycyny pracy przeprowadzono w województwie mazowieckim. Zapis wywiadów poddano transkrypcji, a następnie kodowaniu. Miejsce pracy respondentów z grupy pracodawców przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Miejsce pracy respondentów z grupy pracodawców

Sektor		
Edukacja	Szkolnictwo wyższe	Opieka medyczna
Respondenci: 4 dyrektorów szkół (podstawowych, zespołów szkolno-przedszkolnych, liceum), 1 wicedyrektor przedszkola, 1 przewodniczący Międzyzakładowej organizacji związkowej	Respondenci: 1 prorektor, 1 dyrektor ds. dydaktycznych, 2 kanclerzy, 1 przewodnicząca uczelnianej organizacji związkowej	Respondenci: 1 kierownik środowiskowego domu samopomocy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, 1 prezes zarządu prywatnego szpitala, 1 kierownik ośrodka zdrowia i rehabilitacji, 1 przełożona pielęgniarek prywatnej przychodni, 1 kierownik domu pomocy społecznej

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Wyniki badania jakościowego oraz ich interpretacja

Na podstawie danych zastanych oraz analizy wyników badań można stwierdzić, że wypalenie zawodowe w Polsce w sektorze opieki medycznej, edukacji i szkolnictwa wyższego jest realnie odczuwane przez pracowników i niestety ma tendencję wzrostową. O tym ostatnim świadczą przede wszystkim wypowiedzi większości pracodawców w ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Jeśli chodzi o ogólne wnioski z wywiadów, wszyscy pracodawcy byli bardzo zainteresowani tematyką badania. Podkreślano „świeżość” badania na polskim rynku oraz potrzebę poznania realnej sytuacji w obszarze wypalenia zawodowego. Wskazywano na ważność problemu oraz często jego omijanie lub wręcz lekceważenie (zwłaszcza w obszarze szkolnictwa wyższego). Większość respondentów mówiła o tendencji wzrostowej zjawiska w Polsce. Wskazywali następujące źródła wiedzy nt. wypalenia zawodowego: wiedzę kularową, dzielenie się doświadczeniem, własne obserwacje, prasę ogólną, poruszanie tej tematyki na szkoleniach (głównie opieka medyczna i edukacja). Respondenci nie znają jednak rozwiązań wspierających diagnozowanie syndromu wypalenia zawodowego, jego prewencję i radzenie sobie z tym zjawiskiem. W edukacji preferowane są urlopy zdrowotne wynikające z zapisów Karty Nauczyciela (pojawiają się sygnały o zniesieniu takiej możliwości). Zdecydowana większość respondentów miała kontakt z osobami wypalonymi zawodowo (jednak diagnoza opierała się głównie na własnej obserwacji). Wszyscy respondenci twierdzą, że istnieje poważna potrzeba działań w zakresie prewencji i radzenia sobie ze zjawiskiem wypalenia zawodowego, nie tylko ze względu na indywidualną kondycję pracowników, ale również na skutki, które to zjawisko determinuje dla instytucji. Najbardziej widoczne objawy wypalenia, jakie wskazano w opiece medycznej, to: depersonalizacja osób, dla których się pracuje, niezauważanie cierpienia, bólu, agresja słowna, obniżenie poczucia sukcesów osobistych w pracy oraz poczucie bezradności. Z kolei w szkolnictwie wyższym wskazywano na obniżenie poczucia sukcesów osobistych w pracy oraz utratę zadowolenia z pracy.

Podsumowanie wypowiedzi respondentów w ramach trzech badanych sektorów zamieszczono poniżej.

**Edukacja** – zdaniem pracodawców z sektora edukacji problem wypalenia w branży jest oczywisty. Znużenie pracą oraz osłabienie motywacji może wystąpić u nauczycieli mało kreatywnych, którzy się nie doskonalą, uczą „po staremu”, a tym samym osiągają niezadowolające efekty pracy. Z kolei nauczyciele kreatywni, podejmujący nowe zadania, zmotywowani do pracy zderzają się często z oporem współpracowników, są osamotnieni w swoich dążeniach, często nie mogą zrealizować swoich planów, celów – takich nauczycieli również dotyka wypalenie zawodowe. Dyrektorzy podkreślali, że wypalenie u takich nauczycieli jest poważnym problemem ze względu na utratę bardzo dobrych zasobów ludzkich. Konsekwencją doświadczania wypalenia przez nauczycieli jest pogorszenie jakości pracy szkoły jako instytucji (gorszy klimat, zła atmosfera wśród grona pedagogicznego, frustra-

cja, gorsza atmosfera na zajęciach z uczniami, gorsze wyniki uczniów, niepożądane zachowania uczniów i in.). Według reprezentantów pracodawców z branży edukacja realne działania podejmowane w celu prewencji wypalenia to m.in.: doraźne szkolenia, rozmowy wspomagające z dyrektorem szkoły, spotkania koleżeńskie, oferty skorzystania z urlopu zdrowotnego oraz interwencje w sprawie nauczycieli ze strony związków zawodowych. Często pracodawcy organizują negocjacje lub mediacje, aby wspomóc nauczyciela w rozwiązywaniu sytuacji trudnych. Główne propozycje respondentów w zakresie zarządzania wypaleniem zawodowym dotyczą szkolenia decydentów i kadry kierowniczej (psychologia zarządzania), stworzenia zewnętrznego systemu wspierania pracowników oświaty (MEN, KO, Gmina), uznania wypalenia za chorobę zawodową – racjonalne wykorzystywanie czasu urlopu dla poratowania zdrowia (pracodawca zapewnia urlop, a pracownik jest zobowiązany do zdiagnozowania i podejmowania leczenia), opracowania adekwatnego systemu wynagrodzeń oraz rzeczywistego systemu motywowania (realnie wykorzystywanego). Dodatkowo pracodawcy wskazali na konieczność opracowania systemu ubezpieczeń zapewniającego nauczycielom efektywne korzystanie z wakacji, ośrodków sportowych, dóbr kultury. Uwzględnienie działań dotyczących radzenia sobie z wypaleniem zawodowym przez pracownika i przez szkołę mogłoby mieć pozytywny wpływ na kreowanie wizerunku organizacji. Mimo że wypalenie jest problemem wstydlivym, wśród nauczycieli warto propagować wiedzę na temat jego uwarunkowań oraz wdrażać tzw. dobre praktyki, np. opracować procedury i standaryzowane narzędzia do monitorowania zjawiska, którego wyniki posłużyłyby specjalistom do tworzenia programów profilaktycznych i naprawczych, za których wdrożenie odpowiadałby pracodawca.

**Szkolnictwo wyższe** – pracodawcy tego sektora zgodnie stwierdzili, że wypalenie jest powszechnym zjawiskiem, widocznym zwłaszcza po kilkunastu latach pracy w zawodzie (dotyczy 2/3 pracowników). Dodatkowo problemem w uczelniach jest brak prawdziwej – wyszkolonej kadry kierowniczej, kadencyjność, brak profesjonalnego zarządzania kadrami, krótki horyzont działań władz, brak umiejętności liderkich, a także pewien przesąd dotyczący motywowania kadr – „wszystko da się załatwić karą, premią”. Syndrom wypalenia zawodowego staje się częstszy z dwóch głównych grup powodów: społecznych (wyścig szczurów, zróżnicowanie statusu materialnego, więcej pracy, brak odpoczynku i relaksu) i wewnętrznych (zaostrożenie wymogów rygorowych, nieustanne oceny – przyczynia się do tego odczłowieczona ocena terminowa – cykliczna, okresowa). Wypalenie bierze się z niedostatecznego sukcesu, braku docenienia (np. lekceważenie sukcesu dydaktycznego), a to prowadzi, zdaniem pracodawców, do frustracji i zniechęcenia. Brakuje także optymistycznego patrzenia w przyszłość, nie jest dostrzegana indywidualność, pracownicy oceniani są jedną miarą, w mechaniczny sposób. Zupełnie nie uwzględnia się w działaniach systemowych osób „odstających” od średniej, np. talentów oraz najsłabszych pracowników. Główne przyczyny wypalenia zawodowego w szkolnictwie wyższym to: zła organizacja pracy, restrykcyjne regulacje prawne, jakość

zarządzania kadrami, brak zróżnicowania ścieżek kariery, jednolite kryteria oceny. Dodatkowo, wskazywane przez pracodawców problemy to presja czasu, sprzeczne decyzje i niesprawiedliwy podział zadań. Ponadto nikt nie uczy ani nie pokazuje pracownikom naukowo-dydaktycznym, jak należy radzić sobie w trudnych sytuacjach w pracy ze studentami, chociażby chorymi psychicznie. Wypalenie ma gigantyczne znaczenie dla organizacji, organizację ocenia się sukcesami jej pracowników. Wśród działań prewencyjnych stosowanych w prywatnych ośrodkach wymienia się: otwartość na nowe inicjatywy, a tym samym brak rutyny, nieskostniałą strukturę podmiotu, zbudowanie systemu motywowania sprzyjającego innowacyjności, finansowanie nagród za uzyskanie stopni naukowych. Większość pracodawców była przeciwna uznaniu wypalenia za chorobę zawodową, przede wszystkim ze względu na zamknięcie polskiego społeczeństwa na choroby wynikające ze stanu psychicznego. Wskazywano, że potrzebne są raczej działania na poziomie świadomości organizacji niż na poziomie prawnym. Ponadto w zakresie działań prewencyjnych wskazywano na znaczenie kadry kierowniczej. Warunkiem objęcia stanowiska kierowniczego powinny być szkolenia, m.in. antymobbingowe i w obszarze wypalenia zawodowego. Dla pracowników niezbędne byłoby przede wszystkim szkolenia uświadamiające, czym jest wypalenie, jak rozpoznać zjawisko oraz jakie są sposoby na radzenie sobie z tym syndromem. Pracodawcy podkreślali, że trudno będzie znaleźć płaszczyznę popularyzacji samego terminu i tematu, pracodawcy są bowiem generalnie niezainteresowani, pracownicy nieświadomi lub niezainteresowani, a związki zawodowe „karykaturalne” w swoim działaniu. Brakuje także wsparcia ze strony władz uczelni. Niezbędne dla prewencji wypalenia wydaje się więc pozyskanie osób decyzyjnych, dokładne omówienie konsekwencji zjawiska z zarządzającymi. Podejmowanie działań zapobiegawczych wymaga według pracodawców osłabiania ludzkiego oporu, uświadamiania pracownikom, że dla ich dobra podejmowane są konkretne działania wspierające. Na uczelniach prywatnych pojawiło się większe zainteresowanie szkoleniami miękkimi dla obszaru HR-owego.

**Opieka medyczna** – pracodawcy podkreślali ogromną presję, złą sytuację systemową oraz nieustającą pracę w nadgodzinach (np. z powodów poziomu zarobków pracownicy biorą po 2-3 etaty, co skutkuje skrajnym zmęczeniem, brakiem możliwości odreagowania, a następnie wypaleniem zawodowym i depresją). W opiece społecznej głównymi przyczynami obniżenia motywacji są kwestie finansowe, duże obciążenie problemem uczestnika i jego rodziny, niedostrzeganie drobnych zmian u podopiecznych, brak spektakularnych sukcesów obserwowanych w ocenach podopiecznych. Rosnące oczekiwania społeczne w stosunku do opieki, większa rozczeniowość rodzin, głównie rodziców, ich lepsza orientacja w możliwościach i formach wsparcia to kolejne stresory. Respondenci uznali, że przydałyby się działania na szczeblu zarówno strategicznym (zapisy w strategii ogólne), jak i operacyjnym (schematy i modele działania). Pracownicy potrzebują superwizji oraz grup wsparcia z powodu przeciążających sytuacji trudnych. Wskazywano, że wypalenie wymaga dojrzałości do problemu i zmiany podejścia do wszystkich problemów na tle

psychicznym: czyli wstydu, ukrywania i niekorzystnego postrzegania. Za działania prewencyjne powinien być odpowiedzialny HR, powinno się też korzystać z konsultanta zewnętrznego, specjalisty w tym obszarze. Ważne byłoby zaangażowanie ludzi w taki sposób, aby mieli wpływ na to, co się dzieje, żeby coś od nich zależało – jednocześnie wzmacniałoby to poczucie własnej wartości. Zapewnienie możliwości/ścieżek awansu oraz wprowadzenie algorytmu rotacyjnego w zakresie obowiązkowej diagnozy wypalenia to rozwiązania proponowane w opiece medycznej. Pożądane w tej branży szkolenia dotyczą komunikacji wewnętrznej, komunikacji z klientem, budowania zespołu w kontekście jednego wspólnego celu, asertywności, umiejętności budowania granicy, odróżniania tego, na co mamy wpływ, od tego, na co nie mamy. Dodatkowo sugerowano konieczność szkoleń dotyczących specyfiki pracy, np. stresu zawodowego. W szkoleniach powinni obowiązkowo brać udział bezpośredni przełożeni – tak by potrafili zauważyć niekorzystne objawy i wstępnie zdiagnozować problem u pracowników. Uznanie wypalenia za chorobę zawodową jest w opinii większości respondentów uzasadnione, m.in. ze względu na wyniki badań wskazujące na rosnącą liczbę przypadków depresji (czego główną przyczyną jest wypalenie zawodowe, a dla pracodawcy oznacza więcej problemów i trudności). Jeśli chodzi o politykę organizacji w zakresie prewencji wypalenia zawodowego, zapisy w strategii miałyby przełożenie na ewentualne zmiany organizacyjne. Pracodawcy zauważyli jednak, że nie wystarczą same zapisy, potrzebne są rzeczywiste działania i prowadzenie aktywnej polityki w podmiocie, przykładowe proponowane działania to: zapewnienie wpływu pracowników na kwestie strategiczne, integracja, powierzanie pracownikom innych zadań niż na co dzień. Zaufany powiernik w miejscu pracy może być bardzo przydatnym stanowiskiem, pracownicy mają bowiem potrzebę „podzielenia się” swoimi problemami. Wymogiem jest jednak jego dyskrecja oraz skuteczność pomocy. Pracodawcy podkreślali, że wśród pracowników nie ma nawyków czy motywacji do spotykania się z kolegami z pracy po godzinach pracy. Widoczny jest także opór w uczestniczeniu w kształceniu ustawicznym. W opiece społecznej wskazywano na brak możliwości finansowania dodatkowych działań, np. prewencyjnych. Pomóc mogłyby z kolei bezpłatne gotowe materiały – zasoby internetowe oraz pozyskiwanie środków na szkolenia. Wyzwaniem w zakresie popularyzowania kwestii wypalenia zawodowego są zdaniem pracodawców ograniczone środki służby zdrowia. Należy uważać, aby podejmowane inicjatywy nie generowały kosztów, bo wtedy ciężko byłoby pozyskać zgodę dyrekcji. Można zastanowić się natomiast nad pozyskaniem środków, np. z części składki ZUS lub FŚP, ale do tego typu działań potrzebne są uregulowania prawne.

#### 4. Podsumowanie

Badania jakościowe zrealizowane w postaci wywiadów pogłębionych w grupie pracodawców wskazują, że problem wypalenia jest widoczny i dość często obserwowany we wszystkich trzech analizowanych sektorach. Pracodawcy edukacji, szkolnic-



twą wyższego oraz opieki medycznej mają świadomość konsekwencji tego zjawiska oraz trudności związanych z wdrażaniem działań prewencyjnych. Zarysowały się także duże różnice w podejściu do pracownika i wypalenia zawodowego między reprezentantami instytucji publicznych i prywatnych (dotyczą one opieki medycznej oraz szkolnictwa wyższego). W instytucjach prywatnych bardziej ceni się człowieka oraz możliwości jego pracy i osiągnięć dla dobra podmiotu – odczuwalne jest traktowanie kadr jako zasobu przynoszącego zyski, któremu należy zapewnić godziwe warunki. Jednak zaskakującą obserwacją okazało się podejście pracodawców z sektora prywatnego do kwestii odpowiedzialności za wypalenie zawodowe pracowników. Respondenci uważają, że organizacje powinny zapewnić dobre i sprawne zarządzanie, ale ciężko zrzucać odpowiedzialność na pracodawcę za problemy pracowników, w tym w obszarze wypalenia zawodowego.

Czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu według wszystkich badanych pracodawców to przede wszystkim:

- wadliwy sposób zarządzania (podkreślano znaczenie kwestii organizacji pracy, doświadczenie osoby zarządzającej, jej styl zarządzania – np. wskazywano na związek pomiędzy autorytarnym stylem zarządzania a poziomem wypalenia pracowników),
- uwarunkowania osobowościowe – według pracodawców zwłaszcza ambitne osoby są szczególnie narażone na wypalenie, ale kluczowe w rozwoju wypalenia jest ich zdaniem wsparcie społeczne,
- podejmowanie (otrzymywanie) zbyt wielu zadań,
- nadmierne kontrolowanie ze strony innych (np. dyrektora, współpracowników, rodziców, uczniów, studentów),
- biurokracja, ciągłe zmiany, niepewność co do stabilności zatrudnienia,
- konflikty w środowisku pracy oraz z klientami i odbiorcami usług,
- poczucie niedoceny własnej pracy przez innych, a także niewielka liczba odnoszonych sukcesów zawodowych,
- nieskuteczne zarządzanie czasem (brak czasu na odpoczynek, rozwój, aktywność fizyczną),
- brak poczucia wspólnoty w miejscu pracy,
- niedostateczna wiedza na temat zjawiska, brak systemowych szkoleń dotyczących wypalenia zawodowego (przede wszystkim w kwestiach radzenia sobie w sytuacjach trudnych),
- brak umiejętności rozdzielenia życia zawodowego od prywatnego.

Wskazywano również na zmienne socjodemograficzne mające związek z poziomem wypalenia, głównie wiek i staż pracy, dla których najczęściej występuje dodatnia korelacja. Zauważano także, że po zmianach środowiska zawodowego, nawet w przypadku bardzo doświadczonych pracowników, pojawia się wyższy poziom zaangażowania w pracę. Badania jakościowe oraz ilościowe zrealizowane w projekcie *Time2Grow* wskazują na silną potrzebę opracowania oraz wdrożenia kompleksowych rozwiązań prewencyjnych w każdym z badanych sektorów. Wyniki badania

posłużyły autorom do opracowania programów szkoleniowo-rozwojowych dla pracowników, którzy chcą zapobiegać własnemu wypaleniu zawodowemu, oraz seminariów i cykli wykładów dla pracodawców otwartych na działania prewencyjne, przeciwdziałające pojawianiu się objawów wypalenia w zespołach pracowniczych.

## Literatura

- Cherniss C., 1992, *Long-term consequences of burnout. An exploratory study*, Journal of Organizational Behavior, vol. 13, s. 1-11.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2008, *Early predictors of Job burnout and engagement*, Journal of Applied Psychology, vol., 93, no. 3, s. 498-512.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2010, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Santinello M., 2014, *LBQ Kwestionariusz wypalenia zawodowego. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Schaufeli W.B., Enzmann D., 1998, *The Burnout Companion to Study and Practise: A Critical Analysis*. Taylor and Francis, London.
- Sęk H. (red.), 2004, *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stemplewska-Żakowicz K., Krejtz K., 2005, *Wywiad psychologiczny*, tom 3, *Wywiad w różnych kontekstach praktycznych*, Wydawnictwo PTD, Warszawa.