

Zofia MARCINIAK

ORCID: 0000-0002-0549-1668

Roman KASZUBOWSKI

ORCID: 0000-0002-7892-5498

Akademia Kaliska

im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

Instytut Nauk o Bezpieczeństwie

Wypalenie zawodowe pracowników administracji publicznej w dobie pandemii COVID-19

Streszczenie: Rozdział jest próbą analizy etiologicznej i symptomatologicznej problematyki wypalenia zawodowego, które występuje wśród urzędników administracji państwowej. W czasie pandemii pojawiło się szereg ograniczeń w realizacji codziennych obowiązków zawodowych. Wykonywanie zadań administracyjnych jest głównie realizowane w systemie zdalnej kontroli lub w odpowiednio bezpiecznym dystansie społecznym, co całkowicie zmieniło nie tylko relacje pomiędzy urzędnikiem a petentem, lecz także wzajemne stosunki pracownicze. Ważną część opracowania stanowią wyniki badań wśród pracowników administracyjnych na terenie miasta Kalisz.

Słowa kluczowe: *wypalenie zawodowe, obowiązki zawodowe, administracja, urzędnik państwowy, patologia pracy*

The burnout among public employees during pandemic COVID-19

Summary: This chapter is an attempt to analyse the etiological and symptomatological problems of burnout that occurs among public employees. During the pandemic, there were several restrictions on carrying out the daily duties of restrictions in carrying employees' everyday duties. They fulfil their duties mainly in a remote system or maintaining a safe social distance. This has completely changed the relations between the officials and petitioners, but also the relations between employees. The results of research conducted by the public employees in the city of Kalisz are an important part of this chapter.

Keywords: *burnout, professional duties, administration, civil servant, work pathology*

Wstęp

Wypalenie zawodowe z całą pewnością nie jest zjawiskiem z zakresu teorii prawa pracy. Jest to bowiem bardzo poważny problem praktyczny, który według psychologii pracy wskazuje na potrzebę zakwalifikowania go

do zakresu patologii pracy. Istotne staje się więc pytanie, czy wypalenie zawodowe jest efektem niedoskonałości w organizacji i realizacji obowiązków zawodowych przez pracownika, czy jest to jednak efekt niewłaściwych relacji pracowniczych pomiędzy przełożonym a podwładnym, jak również w samym zespole pracowniczym.

Wspomniane wątpliwości i pytania nabierają szczególnego charakteru współcześnie, a więc w czasach realizowania przez pracowników administracyjnych swoich obowiązków zawodowych w zupełnie innych i różniących się diametralnie uwarunkowaniach w relacjach i kontaktach, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Próba zauważenia i zdiagnozowania symptomów przedmiotowego problemu jest niezwykle trudna, ponieważ sami pracownicy administracji publicznej często ukrywają swoje zniechęcenie do wykonywania w określonej formie swoich obowiązków zawodowych. Zmiany w zachowaniu, w postaci braku humoru, pogorszeniu się bezpośrednich relacji pracowniczych, izolacji i zaburzeń w komunikacji, są bagatelizowane. Etiologicznie takim stanom najczęściej przypisywane są szeroko rozumiane problemy rodzinne.

W teorii administracji występuje pojęcie „bezduszości” administracji, które według doktryny najczęściej dotyczy petenta urzędu. Jak się okazuje, teza ta ma także charakter wewnętrzny i dotyczy samych pracowników administracji państwowej. Często bywa tak, że pracownik wycofany w relacjach pracowniczych, wykazujący objawy permanentnego zmęczenia, opryskliwy, zaniedbujący swoje obowiązki zawodowe, pozostawiony jest sam sobie. Najczęściej nikt nie zastanawia się, jakie są przyczyny zmian w zachowaniach pracowniczych. Należy zauważyć także, że niezdiagnozowane problemy pracownika stają się często tematem kuluarowych dyskusji, plotek, złośliwych przytyków, co w większości przypadków kumuluje i nasila problem pracownika.

Istotnym zadaniem, z którym muszą się zmierzyć aktualnie przełożeni w administracji publicznej, staje się systematyczny monitoring zmian w zachowaniach podwładnych. Symptomy znużenia pracą mogą być bardzo różne, często niezauważalne, ale zazwyczaj skutkują obniżeniem wydajności i jakości wykonywanych zadań. Fundamentalną kwestią jest więc budowanie właściwej atmosfery w zespołach pracowniczych. Wzajemne zrozumienie, oparte na zaufaniu i pomocy w wewnętrznej komunikacji pracowniczey, może być podstawą do zwiększenia motywacji, a tym samym uzyskiwania zadowolenia z wykonywanych zadań przez każdego pracownika.

Według P.F. Druckera, zatrudnienie pracownika zawsze oznacza zatrudnienie całego człowieka. Nie można zatrudnić tylko rąk do pracy, ponieważ razem z nimi przychodzi ich właściciel. Autor twierdzi, że zasoby ludzkie, ze wszystkich bogactw danych człowiekowi, są najproduktywniejsze, najwszechstronniejsze i najpłodniejsze (...). Jeśli popatrzymy na pracownika jak na bogactwo, porównywalne ze wszystkimi innymi zasobami, musimy w analogiczny sposób zastanowić się nad jak najlepszym jego spożytkowaniem – tak samo, jak zastanawiamy się nad wykorzystaniem innych specyficznych zasobów. Zasoby ludzkie cechują się przymiotami, których żadne inne nie mają: zdolności koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni¹. Wymaga to zatem skupienia uwagi na człowieku, jego moralności, kontekstach społecznych, tak by organizowanie pracy było zindywidualizowane, tzn. dopasowane do jego walorów jako osoby.

Istota wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe dokładnie zostało opisane w latach 70. XX wieku, chociaż problem istniał już wiele lat wcześniej. Zarówno przemiany cywilizacyjne, jak i wzrastające zadania stawiane zawodom służb społecznych, spowodowały, że koszty związane z pomocą psychologiczną wzrosły. Pracownicy w zawodach policjanta, lekarza, pielęgniarki, pracowników społecznych oraz innych zawodów mają coraz więcej stresu, z którym często nie potrafią sobie poradzić, co oddziałuje na zmęczenie, brak chęci do życia i brak zadowolenia z pracy².

Hubert Freudenberger jako pierwszy użył pojęcia wypalenie zawodowe. Autor dane zjawisko traktował jako jednorodne bardzo silnie połączone ze stresem, ale jednocześnie w swojej strukturze zróżnicowane. Wypalenie zawodowe – według autora – jest na końcowym stanie wyczerpania zasobów, jakimi dysponuje dana jednostka w szczególności zapotrzebowanie na energię. Wypalenie zawodowe jest to pobudzenie, które doprowadza do przeciążenia organizmu w sytuacjach zawodowych, które określane jest jako bardzo wymagające.

¹ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998, s. 282-284.

² H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 7.

H. Freudenberger uważa, że wypalenie zawodowe posiada wiele objawów. Ponadto posiada trzy poziomy: psychiczny, behawioralny i fizyczny.

Tabela 1. Wypalenie zawodowe – syndrom objawów

Poziom	Charakterystyka
Fizyczny	- ból głowy, - zmęczenie
Behawioralny	- huśtawka nastrojów, - wpadanie w złość
Psychiczny	- zniechęcenie, - uczucie znudzenia

Źródło: G. Rogala-Pawlaczyk, J. Parkitna, *Zespół wypalenia zawodowego w pracy pielęgniarzek*, „Pielęgniarka i Położna” 2003, nr 5, s. 8.

Pines i Aronson definiują wypalenie jako stan fizyczny, psychiczny i emocjonalny, który objawia się wyczerpaniem, spowodowany jest długotrwałym zaangażowaniem w sytuacje, które objawiają się obciążeniem pod względem emocjonalnym.

Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych WHO przedstawia wypalenie zawodowe jako zespół przepracowania energii emocjonalnej, poznawczej jak i fizycznej, które ukazuje się brakiem efektywności, kompetencji, a nawet wyczerpaniem fizycznym i emocjonalnym³.

Analiza wszystkich definicji wypalenia zawodowego pozwala zauważyć, że występuje między nimi kilka różnic, ale każda uważa wypalenie za stan zmęczenia i wyczerpania emocjonalnego, który jest końcowym wynikiem stopniowego procesu utraty złudzeń.

Wypalenie zawodowe nie występuje z dnia na dzień, jednocześnie jest to operatywny proces psychiczny, w którym pojawia się zebranie symptomów informujących o pogłębianiu się problemów. Wypalenie jest procesem wieloetapowym, jak i zjawiskiem specyficznym. Stres, zmęczenie, niechęć występuje u każdego, a wypalenie ujawnia się u osób, które pracują w swoich zawodach i są przekonane, że praca będzie nadawać sens życia. Wypalenie zawodowe bardzo często występuje u osób, które mają obciążenie emocjonalne, a źródłem jest ciągłe napięcie, co negatywnie jest odbierane. Silnie obciążające, w ciągłym napięciu są zawody służb, które

³ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 75.

pracują intensywnie z innymi ludźmi i angażują się w problemy przede wszystkim psychiczne, fizyczne, a nawet społeczne⁴.

Warto zauważyć, że w definicjach wypalenia zawodowego występują symptomy:

- wyczerpanie emocjonalne (*emotional exhaustion*) – to przede wszystkim nadmierne wyczerpanie i zmęczenie wszelkich emocjonalnych zasobów; do najbardziej charakterystycznych objawów zalicza się: brak energii, impulsywność, zwiększenie drażliwości, ból głowy czy zmniejszające się zainteresowanie sprawami zawodowymi;
- depersonalizacja (*depersonalization*) – do której zalicza się reagowanie na innych w bezduszny, negatywny i często dehumanizowany sposób; to pochodna nadmiernego wyczerpania emocjonalnego; często to pewnego rodzaju samoobrona wobec konfliktów za sprawą wywoływania dystansu psychicznego wobec innych⁵;
- poczucie braku osiągnięć osobistych (*lack of personal accomplishment*) – często określane jest jako obniżone poczucie wobec własnych, osobistych dokonań; to reakcja ściśle związana z niepowodzeniami i bezradnością wobec stresu, co w konsekwencji prowadzi do pojawienia się niezadowolenia ze swoich dokonań⁶.

Warto podkreślić, iż same trudności w pracy nie wywołują wypalenia. Ważnym elementem są także właściwości charakterologiczne osoby, takie jak niska samoocena czy brak wiary w siebie. Wszystkie owe elementy tworzą tak zwany zespół złego, często niewłaściwego przystosowania do pracy.

W literaturze można znaleźć liczną gamę sygnałów ostrzegawczych, które wskazują na zjawisko wypalenia. Zalicza się do nich głównie:

- samobójcze myśli;
- poczucie izolacji;
- niechęć wobec towarzystwa;
- ciągły pesymizm wobec życia;
- przepracowanie;

⁴ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 15.

⁵ S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 3, s. 305.

⁶ J.M. Brzeziński, L. Cierpiałkowska, *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 296.

- częste występowanie chorób⁷.

W efekcie powyższego powstaje wypalenie zawodowe, które przejawia się notoryczną nieobecnością w pracy, rezygnacją z pracy, ucieczką, upadkiem społecznym czy oskarżaniem i obwinianiem siebie. Według J. Chodkiewicza wypalenie zawodowe składa się z pięciu faz, do których zalicza się studium:

- fizjologiczne – do najczęstszych objawów etapu zalicza się nadmierne wyczerpanie, utratę apetytu, bóle oraz uporczywe niedomagania;
- społeczne – w danym stadium dochodzi do zdystansowania społecznego, a także do często przejawiających się okresów beczynności czy narastających irytacji;
- intelektualne – etap polega na zaburzeniu procesów poznawczych. W tym stadium dochodzi do zaprzestania przyjmowania i przekazywania informacji. Często dochodzi także do zaburzeń logicznego myślenia, mowy, a także pisanie;
- psychoemocjonalne – w tej fazie często dochodzi do znaczących zmian behawioralnych, a dokładniej: nadużywanie leków, alkoholu, tytoniu czy innych uzależniających substancji;
- duchowe – polega na utracie wiary w fundamentalne wartości i zasady⁸.

Należy dodać, iż przechodzenie etapów odbywa się w sposób procesualny i bardzo często odbywa się poza świadomością jednostki. Co więcej, rozwój wypalenia nie zawsze przebiega według powyższego modelu. Niekiedy fazy mogą mieć zupełnie inną kolejność, może nastąpić również omińnięcie etapu bądź przeskoczenie na inny.

Analiza wyników badań

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone na próbie 150 osób wśród pracowników różnych administracji publicznych w Kaliszu. Udział w badaniu wzięło 87 kobiet i 63 mężczyzn w różnym przedziale wiekowym (tabele 2 i 3). Badanie zostało przeprowadzone w kilku jednostkach, losowo. Kwestionariusz został udostępniony na stronie internetowej poprzez

⁷ J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 85.

⁸ J. Chodkiewicz, *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005, s. 87.

wygenerowanie odpowiedniego linku. Badania przeprowadzono w terminie od stycznia 2021 r. do maja 2021 roku. Dotyczyły one głównie wypalenia zawodowego pracowników administracji publicznej.

Przeważającą większość próby badawczej stanowiły kobiety, co ukazują uzyskane wyniki badań – 87 w skali liczbowej, co przekłada się na 58%. Pozostałą część stanowili mężczyźni (tabela 2).

Tabela 2. Płeć

Płeć	Skala liczbową	Skala procentowa
kobieta	87	58%
mężczyzna	63	42%

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane dane ukazują, iż największa część respondentów uczestniczących w badaniu była w wieku od 31 do 40 lat, co potwierdza 51 wskazań (tabela 3). Kolejno uplasowali się respondenci z przedziału wiekowego 41-50 lat, którzy w strukturze procentowej stanowią 27%. Niewiele mniej, bowiem 26%, przypadło na ostatni z możliwych wariantów, tj. powyżej 51 lat. Najmniej liczna część ankietowanych, gdyż zaledwie 19 osób, była z przedziału 21-30 lat, co stanowi 13% ogółu.

Tabela 3. Wiek

Wiek	Skala liczbową	Skala procentowa
21-30 lat	19	13%
31-40 lat	51	34%
41-50 lat	41	27%
51 i więcej	39	26%

Źródło: opracowanie własne.

Dla 35% respondentów staż pracy mieści się w przedziale od 11-20 lat, aż 33%, czyli 50 osób, wskazało na staż od 6 do 10 lat (tabela 3). Niewiele mniej uzyskał ostatni wariant z zaproponowanych, a dokładniej staż powyżej 21 lat, który wskazało 40 osób – 27%. Najrzadziej wskazywano przedział, który obejmował staż do 5 lat.

Ostatnim kryterium różnicującym respondentów było wykształcenie, które zostało ujęte w tabeli 4. Największa część uczestników badań twierdziła, iż posiadała wykształcenie wyższe licencjackie – 39%. Wykształcenie wyższe magisterskie w strukturze liczbowej uzyskało 64 wskazania,

co stanowi 43%. Załedwie 27 osób, czyli 18% ogółu próby badawczej, zdeklarowało, iż posiada średnie wykształcenie.

Tabela 3. Staż pracy w administracji

Staż pracy	Skala liczbowa	Skala procentowa
do 5 lat	7	5%
6-10 lat	50	33%
11-20 lat	53	35%
21 i więcej	40	27%

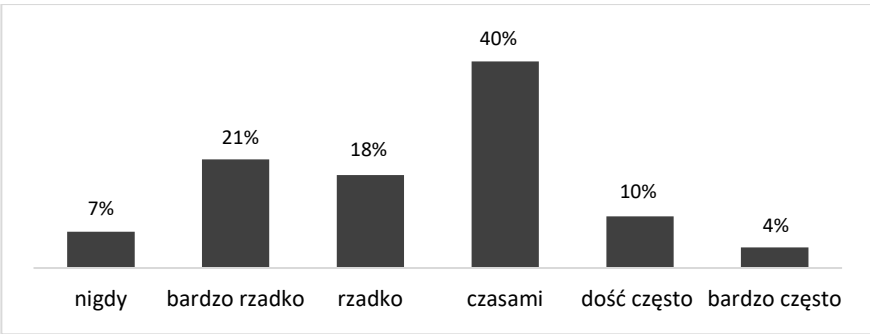
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wykształcenie

Wykształcenie	Skala liczbowa	Skala procentowa
średnie	27	18%
wyższe licencjackie	59	39%
wyższe magisterskie	64	43%

Źródło: opracowanie własne.

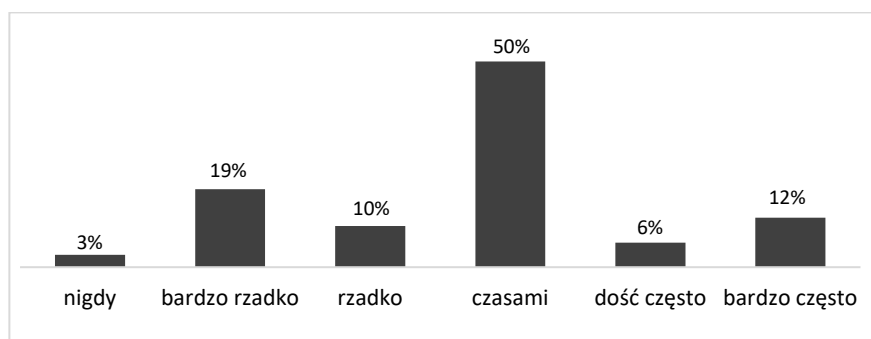
Pierwsze pytanie z kwestionariusza dotyczyło satysfakcji z wykonywanej pracy. Analiza danych wykazała, iż 40% uczestników badań odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy czasami, czyli kilka razy w miesiącu. Znacząca część, a mianowicie 21% próby badawczej opowiedziało się za wariantem bardzo rzadko (załedwie kilka razy w roku). Możliwość rzadkiego odczuwania satysfakcji wskazało 18%; dość częstego (przynajmniej raz w tygodniu) 10%. Do najmniej popularnych wskazań zaliczały się warianty nigdy, a także bardzo często (codziennie), które uzyskały kolejno 7% i 4%.



Wykres 1. Jak często odczuwa Pan/Pani satysfakcję z wykonywanej pracy?

Źródło: opracowanie własne.

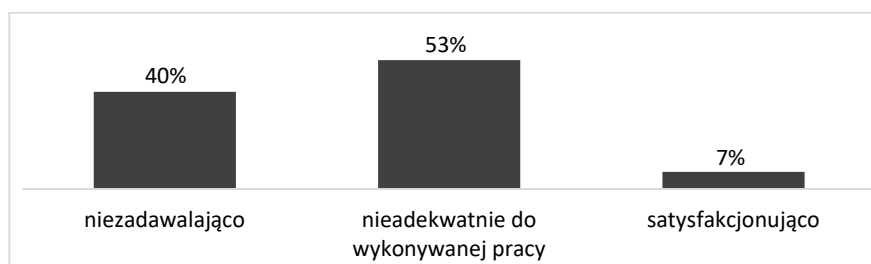
Drugie pytanie skierowane do respondentów dotyczyło decyzji o obecnym zawodzie – wykres 2. Analiza ukazała wysoce zróżnicowane wyniki. Połowa ankietowanych, czyli 75 osób, stwierdziła, iż czasami (kilka razy w miesiącu) żałuje, iż wybrała ów zawód. Kolejno, 29 osób – 9% badanych stwierdziło, iż pejoratywne odczucie do pracy odczuwa bardzo rzadko, kilka razy w roku. Kolejno 12% z całej próby badawczej uznało, iż żał odczuwa bardzo często, niespełna codziennie. Niewiele mniej, gdyż 10%, czyli 15 osób wskazało na wariant rzadko (raz w miesiącu). Najmniej – 6% i 3% uzyskali wskazania dość często (raz w tygodniu) i nigdy.



Wykres 2. Czy żałuje Pan/Pani, że wybrał/a obecny zawód?

Źródło: opracowanie własne.

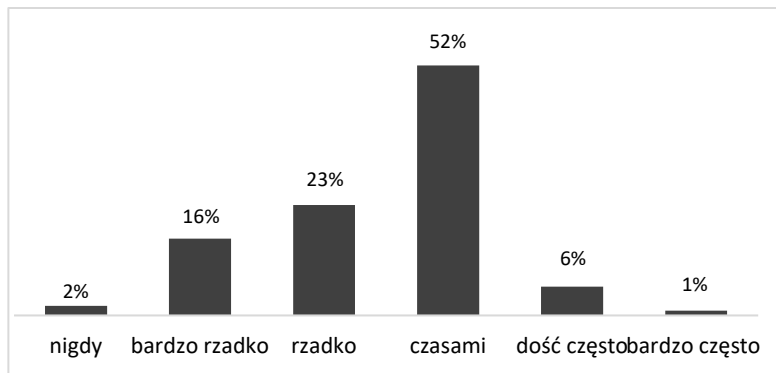
Trzecie pytanie skierowane do pracowników instytucji administracji publicznej dotyczyło zarobków. Szczegółowa analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala stwierdzić, iż ponad połowa (53% badanych) uznała, iż zarobki są nieadekwatne do wykonywanej pracy. Niewiele mniej, gdyż 40% wskazań uzyskał wariant pierwszy – niezadawalające zarobki. Zaledwie 10 osób (7%) zadeklarowało, iż zarobki z wykonywanych obowiązków są satysfakcjonujące. Zobrazowanie wyników badań ujęto na wykresie 3.



Wykres 3. Jak wyglądają Pana/Pani zarobki?

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych wskazała, że większość respondentów zadeklarowała, iż stres czasami (kilka razy w miesiącu) przeszkadza w wykonywaniu obowiązków zawodowych – 52% badanych. Niespełna 34 osoby stwierdziły, iż rzadko tak się dzieje – 23%. 24 osoby (16%), określiło wariant – bardzo rzadko (kilka razy w roku), a dość często wskazało 10 badanych, co stanowi 6%. Do najrzadziej zaznaczanych odpowiedzi należały warianty: nigdy i bardzo często, które kolejno otrzymały: 2% i 1%.



Wykres 4. Czy stres w pracy przeszkadza Panu/Pani w wykonywaniu obowiązków zawodowych?

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania najbardziej stresujących sytuacji. Szczegóły uzyskanych wyników zaprezentowano w tabeli 6. Analiza odpowiedzi ukazała, iż najbardziej stresujące dla badanych pracowników administracji jest obcowanie z ludźmi z patologii społecznej – uzyskano aż 79 wskazań. Kolejno za najbardziej stresujący element w pracy uznano dyspozycyjność – 63 wskazania. Niewiele mniej – 53 głosy – zostały oddane na konieczność podejmowania samodzielnych decyzji. Aż 45 wskazań otrzymały złe warunki pracy. Kolejno według popularności uplasowały się stosunki międzyludzkie jako konflikty w organizacji, gdyż uzyskały 35 głosów. 29 wskazań dotyczyło dyscypliny pracy jako czynnika najbardziej stresującego w pracy. Najmniej, bowiem 21 zaznaczeń dotyczyło ograniczonych możliwości awansu i rozwoju. Warianty zagrożenia zdrowia i życia, systemu wynagrodzeń i presji publicznej nie uzyskały poparcia żadnego respondenta.

Tabela 6. Które sytuacje są dla Pana/Pani najbardziej stresujące w pracy?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Konieczność podejmowania samodzielnych decyzji	53
Zagrożenie zdrowia i życia	0
Dyscyplina pracy	29
Stosunki międzyludzkie (konflikty w organizacji)	35
System wynagrodzeń	0
Złe warunki pracy	45
Obcowanie z ludźmi z patologii społecznej	79
Ograniczone możliwości awansu i rozwoju zawodowego	21
Presja publiczna	0
Dyspozycyjność	63

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie miało na celu zbadanie przyczyn wypalenia zawodowego, którego doświadczyli pracownicy instytucji administracji publicznej (tabela 7). Wśród próby badawczej aż 121 wskazań dotyczyło stresu, następnie respondenci wskazywali konflikty interpersonalne – 101 wskazań.

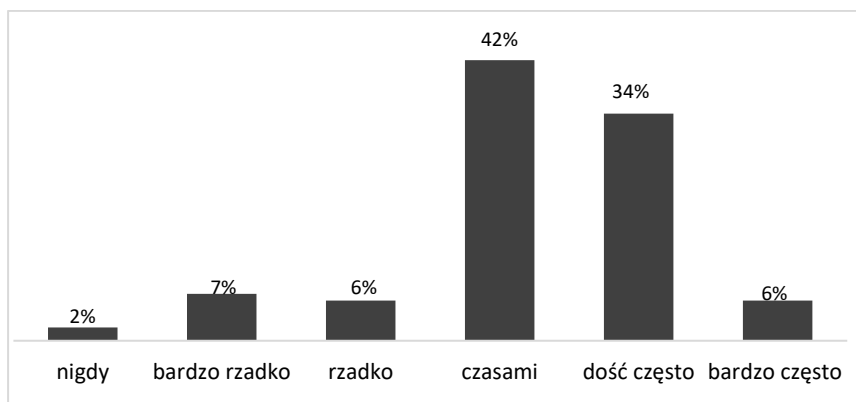
Tabela 7. Które według Pana/Pani z przyczyn wypalenia zawodowego doświadczył/a Pan/Pani w pracy jako pracownik administracyjny?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Złe warunki pracy do realizacji powierzonych zadań	69
Brak wsparcia i pomocy ze strony przełożonych	73
Brak wsparcia i pomocy ze strony współpracowników	43
Stres	121
Konflikty interpersonalne	101
Nadmiar obowiązków	93
Wysokie oczekiwania społeczeństwa, presja	0
Niemila atmosfera	40
Nieadekwatne wynagrodzenie	84

Źródło: opracowanie własne.

Dużą popularnością wyróżniało się wskazanie nadmiaru obowiązków – aż 93 głosy, a 84 wskazania otrzymał wariant: nieadekwatne wynagrodzenie. Kolejno 73 głosy – brak wsparcia i pomocy ze strony przełożonych i 69 głosów – złe warunki pracy do realizacji powierzonych zadań. Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią był wariant braku wsparcia i pomocy ze strony współpracowników. Żaden z respondentów nie przyznał się, iż doświadczył wysokich oczekiwań społeczeństwa, w tym także presji.

Kolejne pytanie z kwestionariusza dotyczyło zmęczenia – wyniki ukazano na wykresie 5. W ogólnym rozkładzie odpowiedzi najliczniejszym wskazaniem okazał się czwarty z zaproponowanych wariantów, a mianowicie: czasami (kilka razy w miesiącu), bowiem uzyskał poparcie 42%, czyli 63 osób. Zatem prawie co druga osoba bywa zmęczona. Niewiele mniej, bowiem 34% uczestników badań (51 zaznaczeń) dość często (raz w tygodniu) odczuwa zmęczenie. Warianty bardzo rzadko, rzadko i bardzo często kolejno uzyskały: 7%, 6% i 6%, jednak najrzadziej wybieranym wariantem był: nigdy, który uzyskał zaledwie 2% wskazań.

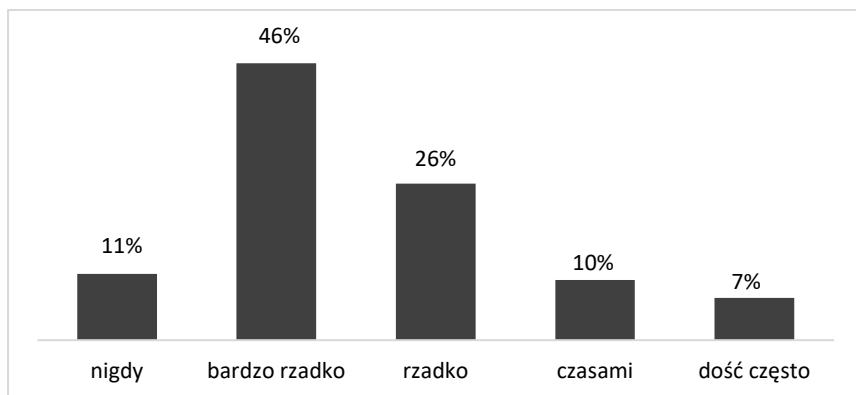


Wykres 5. Jak często czuje się Pan/Pani zmęczony/a?

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie ósme kwestionariusza dotyczyło występowania problemów ze snem. Wykres 6 ukazuje rozkład odpowiedzi, z których wynika, że najczęściej (46%) wybierana była druga możliwość – bardzo rzadko mam problemy ze snem. Kolejno uplasowała się odpowiedź rzadko (raz w miesiącu), na którą zdecydowało się 26% próby badawczej. Nigdy nie ma problemów ze snem tylko 11%, czyli 17 osób. Czasami (kilka razy w miesiącu) miewa

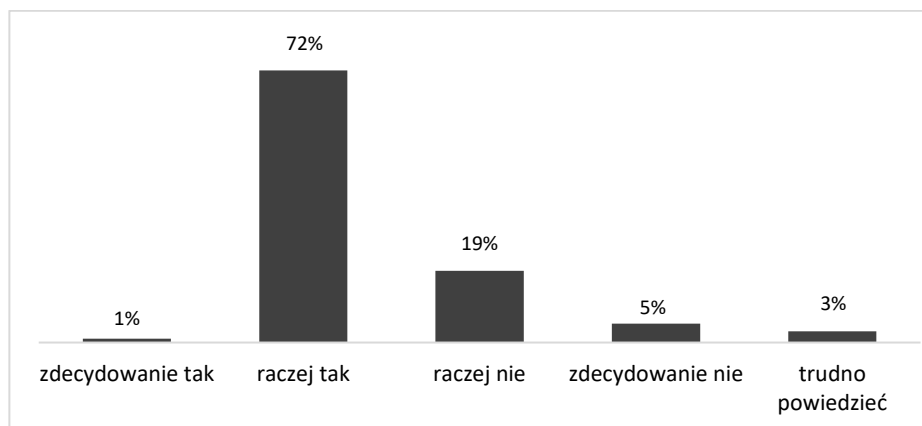
takie doświadczenia 10% badanych. Najrzadszym wariantem okazała się odpowiedź dość często (raz w tygodniu), zaledwie 7% poparcia.



Wykres 6. Czy ma Pan/Pani problemy ze snem?

Źródło: opracowanie własne.

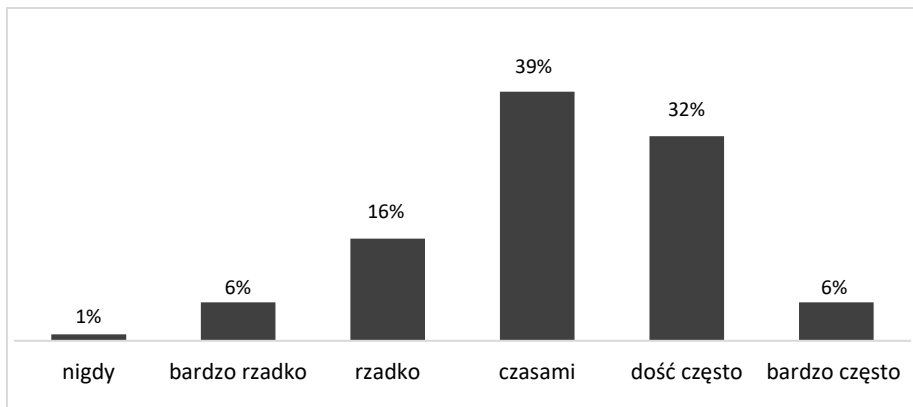
Następne pytanie skierowane do pracowników instytucji administracji publicznej dotyczyło oceny własnego zadowolenia. Analizę danych zaprezentowano na wykresie 7. Zdecydowana większość respondentów – 72% twierdzi, iż raczej jest z siebie zadowolona. Wariant odpowiedzi o charakterze przeciwnym „raczej nie” uzyskał poparcie zaledwie 19% próby badawczej, co stanowi 29 wskazań. 5% próby określiło, iż zdecydowanie nie jest z siebie zadowolona, natomiast 3% wskazało na wariant – trudno powiedzieć. Tylko 1% otrzymała odpowiedź: zdecydowanie tak.



Wykres 7. Czy jest Pan/Pani z siebie zadowolony/a?

Źródło: opracowanie własne.

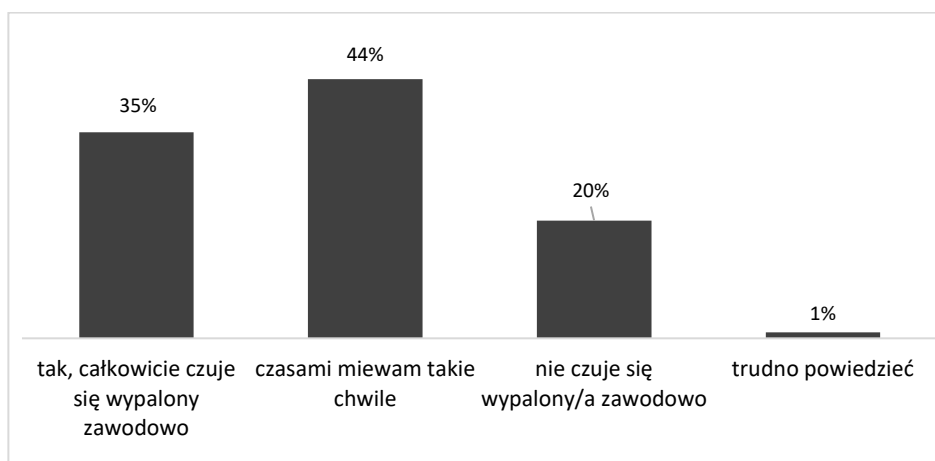
Dziesiąte pytanie kwestionariusza dotyczyło subiektywnych chęci do pracy. Analiza uzyskanych odpowiedzi ujawnia, iż respondenci czują brak chęci do pracy, a nawet przepracowanie (wykres 8). Najwięcej odpowiedzi uzyskało wskazanie: czasami (39% badanych). O 7 punktów procentowych mniej uzyskała odpowiedź: dość często – tak odpowiedziało 49 osób. Na odpowiedź: bardzo często wskazało 6% ogółu. Najmniej, bo tylko jeden procent respondentów, nigdy nie czuł braku chęci do pracy.



Wykres 8. Czy czuje Pan/Pani brak chęci do pracy bądź przepracowanie?

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące odczuwania przez pracowników instytucji administracji publicznej wypalenia zawodowego ujęto na wykresie 9.



Wykres 9. Czy czuje się Pan/Pani wypalony zawodowo?

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych wynika, że bardzo duża część respondentów czuje w pewnym stopniu wypalenie zawodowe albo miewa chwile wypalenia. Warto zwrócić na to uwagę, gdyż całkowite wypalenie zawodowe wskazały u siebie 53 osoby, co stanowi 35% ogółu badanych. Znaczna część uczestników badań – 44%, czasami miewa chwile wypalenia zawodowego. Jeden procent badanych nie potrafi stwierdzić, czy czuje wypalenie zawodowe.

Jedenaste pytanie dotyczyło skutków fizycznych występujących w związku z ewentualnym wypaleniem zawodowym (tabela 8). Domniemane skutki fizyczne, występujące prawdopodobnie w związku z wypaleniem zawodowym, są dość częste, gdyż 119 osób zaznaczyło, że z tego powodu odczuwa bóle głowy, 83 bóle żołądka. Często wskazywano także na ciągłe zmęczenie – 73 odpowiedzi. Występują również z tego powodu zakłócenia snu – tak uznało 75 osób, natomiast bóle mięśni jako skutek stwierdziło 29 badanych.

Tabela 8. Które z podanych skutków fizycznych wystąpiły u Pana/Pani w związku z wypaleniem zawodowym?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Ciągłe zmęczenie	73
Bóle głowy	119
Bóle żołądka	83
Bóle mięśni	29
Częste przeziębienia i grypy	0
Zakłócenia snu	75
Trudności w koncentracji	0
Wyczerpanie organizmu, brak energii	61

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące skutków psychicznych, jakie występują w związku z wypaleniem zawodowym ukazano w tabeli 9. Najczęstszą odpowiedzią podawaną przez badanych było ciągłe zdenerwowanie, bowiem aż 120 osób (na 150 respondentów) zaznaczyło daną odpowiedź. Bardzo często występuje także brak cierpliwości – 93 respondentów, przygnębienie – 71 osób, rażliwość oraz niechęć do pracy kolejno 51 i 47 wskazań. Najrzadziej wskazano na warianty: myśli samobójcze oraz brak radości z życia.

Tabela 9. Które z podanych skutków psychicznych wystąpiły u Pana/Pani w związku z wypaleniem zawodowym?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Brak cierpliwości	93
Drażliwość	51
Ciągle zdenerwowanie	120
Przygnębienie	71
Brak radości z życia	23
Brak radości z osiągniętych sukcesów	0
Niechęć do pracy	47
Uczucie bezradności	0
Myśli samobójcze	11

Źródło: opracowanie własne.

Przedostatnie pytanie dotyczyło doświadczania skutków społecznych w związku z wypaleniem zawodowym. Szczegółowe wyniki ukazano w tabeli 10. Najczęściej wskazywany jest brak zainteresowania sprawami rodzinnymi, gdyż daną odpowiedź zaznaczyło 101 osób. 73 respondentów uważa, że takim skutkiem jest wycofanie się z życia towarzyskiego. Następną odpowiedzią było izolowanie się od ludzi – 61 badanych. Warto zauważyć, że osoby, które doświadczają skutków społecznych związanych z wypaleniem zawodowym wycofują się ze środowiska, które je otacza. Również wskazano na negatywne postawy wobec współpracowników – 40 osób, jak i negatywne postawy wobec innych – 56 osób. Negatywne postawy wobec przełożonych czy zaleganie z pracą wybrało 31 osób.

Tabela 10. Które z podanych skutków społecznych wystąpiły u Pana/Pani w związku z wypaleniem zawodowym?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Negatywne postawy wobec współpracowników	40
Negatywne postawy wobec przełożonych	32
Negatywne postawy wobec innych osób	56
Izolowanie się od innych ludzi	61
Wycofanie się z życia towarzyskiego	73
Brak zainteresowania sprawami rodzinnymi	101
Zaleganie prac	31
Problemy małżeńskie i rodzinne	53

Odpowiedzi na ostatnie pytanie dotyczące sposobów zapobiegania wypalenia zawodowego zaprezentowano w tabeli 11. Najliczniejsza część respondentów wskazała, iż nie ma konkretnego sposobu zapobiegania wypalenia zawodowego w jednostkach – 73 osoby. Za istotny element zapobiegania wypaleniu zawodowemu 41 osób uznało zapewnienie miłej atmosfery w pracy, 29 osób – sprawiedliwe traktowanie. Kolejnym sposobem zapobiegania wypaleniu, zdaniem badanych, jest stabilizacja pracy oraz reorganizacja pracy poszczególnych wydziałów (11 wskazań).

Tabela 11. Jakie według Pana/Pani są sposoby zapobiegania wypalenia zawodowego w jednostkach?

Odpowiedzi	Skala liczbowa
Organizowanie szkoleń na terenie instytucji i poza nią	29
Reorganizacja pracy poszczególnych wydziałów	11
Zapewnienie miłej atmosfery w pracy	41
Właściwy stopień wynagradzania i nagradzania	0
Stabilizacja pracy	19
Awans zawodowy	0
Sprawiedliwe traktowanie	29
Żadne	73

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Badania nad wypaleniem zawodowym nie mają odległej historii. Koncepty z tym związane pojawiły się w latach 70. XX wieku. Od tego czasu powstało jednak wiele teorii, które są analizowane, by dotrzeć do etiologii zjawiska, a także sposobów radzenia sobie z problemem.

Należy zauważyć, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy wypaleniem zawodowym, a utratą motywacji do pracy, szczególnie w czasach pandemii COVID-19.

W obszarze polityki społecznej pozostaje sytuacja ludzi na rynku pracy. Nieustanne badanie zachowań pracowniczych może być podstawą diagnostyki problemu, ale także pewną alternatywą w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Z problemem wypalenia zawodowego mierzą się obecnie pracodawcy, ale także sami pracownicy. Jest to szczególnie zauważalne

w zawodach określanych mianem „służebnych”, których idea jest pomoc drugiemu człowiekowi, najczęściej pokrzywdzonemu przez los, funkcjonującemu w różnych trudnych sytuacjach życiowych, niepełnosprawnemu fizycznie lub umysłowo. Wśród zawodów szczególnie narażonych na ryzyko wypalenia zawodowego wymienić można takie zawody jak: lekarze, pielęgniarki, pracownicy socjalni, kuratorzy sądowi, nauczyciele, psycholodzy, psychoterapeuci, policjanci, strażacy, ale także szeroko rozumiana administracja państwowa.

Trzeba zadać pytanie, czy w innych zawodach i relacjach bardziej sprywatyzowanych nie występuje przedmiotowy problem. Odpowiedź nie jest łatwa, lecz należy sądzić, że wypalenie zawodowe i jego symptomy mogą być dostrzegalne w każdej branży i dziedzinie gospodarczej. Przedstawiona hipoteza powinna zostać zweryfikowana, ale jej podstawy zawarto w aspektach psychologicznych relacji na zasadzie przełożony – podwładny, które obecnie nabrały wymiaru instrumentalnego i bardzo pośredniego.

Pogłębiona wiedza na temat wypalenia zawodowego, jak i znajomość przyczyn, powinna posłużyć pracodawcom do podjęcia działań profilaktycznych lub alternatywnego wprowadzania skutecznych metod ograniczania skutków. Z badań przeprowadzonych wśród pracowników administracyjnych na terenie Kalisza można zauważyć, że do najczęściej występujących symptomów wypalenia zawodowego zalicza się: stres, bóle głowy, bezsenność, niepewność jutra, ciągłe zdenerwowanie, a przede wszystkim ograniczone kontakty i relacje społeczne. Ankietowani przyczyn upatrują w nadmiarze obowiązków, braku zainteresowania ze strony przełożonego, a także braku wpływu na sprawy bieżące.

W czasach pandemii COVID-19 zarządzanie zasobami ludzkimi zmieniło swój charakter. Zadaniem przełożonych stało się odpowiednie rozdysponowanie ról i podział zadań w ramach poszczególnych procesów personalnych oraz ustalenie zasad współpracy pomiędzy podmiotami w organizacji. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu nie jest łatwe i nie może być to działalność akcyjna, np. związana z pandemią. Działania muszą mieć charakter długofalowy, Należy zadbać o:

- powiązanie ogólnych zadań instytucji z wyzwaniami wynikającymi z przemian społeczno-gospodarczych;
- kompatybilność pomiędzy zadaniami w zakresie świadczonych usług społecznych a celami pedagogicznymi;

- długoterminowe diagnozowanie i planowanie pracy wychowawczej i diagnostyki niezadowolenia z pracy;
- podmiotową wiedzę na temat pracowników;
- umiejętną koordynację działań w zakresie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami w strukturze organizacji dotyczącej nastojów i opinii pracowników.

Działalność zapobiegawcza w zakresie wypalenia zawodowego kluczowa żywiłość i przypadkowość. Powinna jednak prowadzić do: kształtowania się więzi z pracodawcą, świadomego uczestnictwa pracowników w działalności społecznej, identyfikacji z zawodem i instytucją, wzrostu jakości wykonywanych obowiązków, integracji pracowników z organizacją oraz kształtowania zachowań współodpowiedzialności za sprawne funkcjonowanie instytucji.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Brzeziński J.M., Cierpiakowska L., *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- Chodkiewicz J., *Psychologia zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998.
- Fengler J., *Pomaganie męczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
- Tucholska S., *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 3.