

Anna Lubrańska

## KLIMAT ORGANIZACYJNY A DOŚWIADCZANIE WYPALENIA ZAWODOWEGO

### ORGANIZATIONAL CLIMATE AND BURNOUT SYNDROME

Uniwersytet Łódzki, Łódź

Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego

#### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Klimat organizacyjny jest współcześnie zagadnieniem znaczącym i psychologicznie bardzo ważnym. Stanowi istotny wymiar środowiska pracy, decyduje o jego odbiorze i ocenie, wyznacza jednostkowe postawy wobec pracy. Celem badania było sprawdzenie, czy klimat organizacyjny, kształtowany przez różne aspekty sytuacji pracy, jest czynnikiem, który można uznać za uwarunkowanie wypalenia zawodowego. **Materiał i metody:** W badaniu uczestniczyło 239 osób (122 kobiety i 117 mężczyzn) reprezentujących różne stanowiska pracy (do badań włączono również osoby zatrudnione poza grupą tzw. zawodów społecznych, usługowych, czyli tych, których przedstawiciele są najczęściej zagrożeni ryzykiem wypalenia zawodowego). W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba oraz Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (MBI). **Wyniki:** W efekcie zastosowania analizy korelacji, jednoczynnikowej analizy wariancji i analizy regresji wykazano istotność relacji między klimatem organizacyjnym (i jego różnymi aspektami) a wypaleniem zawodowym. Najsilniejszego wypalenia zawodowego doświadczają osoby pracujące w klimacie autokratycznym, a najmniejszym wypaleniem zawodowym charakteryzują się osoby, które pracują w klimacie organizacyjnym określanym jako wspierający. **Wnioski:** Wyniki analiz statystycznych ujawniły, że klimat organizacyjny jest czynnikiem, który determinuje poziom wypalenia zawodowego. Kształtowanie warunków pracy realizowane w kierunku ich wspierającego charakteru może więc obniżyć doświadczanie wypalenia zawodowego. Med. Pr. 2011;62(6):623–631

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, zespół wypalenia zawodowego

#### ABSTRACT

**Background:** The paper addresses the issue of organizational climate and burnout syndrome. It has been assumed that burnout syndrome is dependent on work climate (organizational climate), therefore, two concepts were analyzed: by D. Kolb (organizational climate) and by Ch. Maslach (burnout syndrome). **Materials and methods:** The research involved 239 persons (122 woman, 117 men), aged 21–66. In the study Maslach Burnout Inventory (MBI) and Inventory of Organizational Climate were used. **Results:** The results of statistical methods (correlation analysis, one-variable analysis of variance and regression analysis) evidenced a strong relationship between organizational climate and burnout dimension. As depicted by the results, there are important differences in the level of burnout between the study participants who work in different types of organizational climate. **Conclusions:** The results of the statistical analyses indicate that the organizational climate determines burnout syndrome. Therefore, creating supportive conditions at the workplace might reduce the risk of burnout. Med Pr 2011;62(6):623–631

Key words: organizational climate, burnout syndrome

Adres autorki: Zakład Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego, Instytut Psychologii, Uniwersytet Łódzki,

ul. Smugowa 10/12, 91-433 Łódź; e-mail: annalubr@wp.pl

Nadesłano: 22 lipca 2011

Zatwierdzono: 12 października 2011

## WSTĘP

Jednym z kluczowych zjawisk współczesnej rzeczywistości zawodowej, coraz częściej zauważanym i docenianym przez przedstawicieli nauk o pracy, jest zjawisko klimatu organizacyjnego. Wzrost zainteresowania tym aspektem funkcjonowania zawodowego wynika ze znaczenia tej zmiennej dla sfery produktywności i całości stosunków pracy (1). Klimat organizacyjny, będąc ważną składową miejsca pracy, decyduje o jego charakterze i odbiorze społecznym. W ocenie zarówno praktyków, jak i teoretyków klimat organizacyjny,

który ma cenną wartość stymulującą (niestety zdarza się również, że demotywowującą), jest istotnym uwarunkowaniem procesu pracy, dobrostanu i zadowolenia pracowników.

Pojęcie klimatu jest często utożsamiane z pojęciem kultury organizacyjnej. Analizując problem, można wskazać kilka czynników pozwalających odróżnić klimat organizacyjny od kultury organizacyjnej (2). Kultura organizacyjna jest zjawiskiem głębokim, podświadomym, bardziej abstrakcyjnym, istniejącym poprzez symbole, historie i mity. Z kolei klimat, jeśli użyje się podobnych kryteriów, jest zjawiskiem bardziej powierz-

chownym, świadomym, konkretnym, obecnym w emocjach i sferze poznawczej poszczególnych pracowników. Rozstrzygając problem, należy stwierdzić, że kultura organizacyjna to pojęcie szersze, bardziej pojemne (klimat organizacyjny stanowi jeden z jej przejawów, składowych), odnoszące się do głębokiej struktury organizacji, zakorzenionej w wartościach, przekonaniach i założeniach, jakimi kierują się jej członkowie.

Odmienność stanowisk teoretycznych sprawia, że klimat organizacyjny jest różnie określany, m.in. jako:

- zestaw spostrzeganych cech organizacji lub jej podsystemów w odniesieniu do sposobu, w jaki organizacja lub jej podsystemy traktują swoich członków albo swoje środowisko pracy (3);
- wyraz pracowniczych ocen różnych właściwości organizacji (4);
- indywidualne, percepcyjno-poznawcze odzwierciedlenie sytuacji organizacyjnej (5).

Klimat organizacyjny to sposób, w jaki ludzie postrzegają kulturę istniejącą w ich organizacji. Posługując się przenośnią, klimat należy rozumieć jako sumę indywidualnych odczuć pracowników związanych z ich instytucją oraz wypadkową postrzegania przez nich środowiska pracy, które ma wpływ na ich motywację, jakość wykonywanej pracy czy innowacyjność (6). Należy więc dokonać wyraźnego rozróżnienia między rzeczywistą sytuacją (czyli kulturą) a jej subiektywnym postrzeganiem (czyli klimatem) (7).

Podobne stanowisko reprezentuje Kolb, którego zdaniem klimat organizacyjny jest „spostreżaną przez pracowników sytuacją organizacyjną, wynikającą z procesu interakcji zachodzącej między nimi a organizacją” (8). Według autora na ogólny obraz klimatu organizacyjnego składa się zespół spostrzeżeń dotyczących warunków pracy. W ujęciu Kolba klimat danej organizacji jest funkcją poddanych jednostkowej ocenie następujących aspektów sytuacji pracy:

- odpowiedzialność — jest miarą samodzielności pracownika, decydowania i rozwiązywania problemów zawodowych,
- wymagania — ich wysokość, wartość mobilizująca i uruchamiająca ambicje zawodowe,
- nagrody,
- zorganizowanie — wymiar odnoszący się do stopnia uporządkowania działania zespołu,
- poczucie ciepła i poparcia — wymiar określający stopień zaufania i jakości relacji społecznych w zespole,
- kierowanie — wymiar wyrażający postawę podwładnych wobec przełożonego, stopień jego akceptacji, ocenę fachowości i kompetencji.

Autor wyróżnia dwa skrajne typy klimatu organizacyjnego — wspierający i autokratyczny. Klimat organizacyjny wspierający oznacza, że w odczuciu pracownika stawiane są wysokie, ale jasno określone wymagania, pozwalające na jego rozwój zawodowy. Za realizację przydzielonych zadań pracownicy ponoszą osobistą odpowiedzialność, lecz w sytuacji wystąpienia ewentualnych trudności mogą liczyć na wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników. Z kolei, klimat organizacyjny, postrzegany przez pracowników jako autokratyczny, w ich odczuciu charakteryzuje się mało sprecyzowanymi wymaganiami, niewyzwalającymi poczucia odpowiedzialności. Wśród pracowników nie ma zaufania i wzajemnego wsparcia. Kierownicy nie są akceptowani przez pracowników i nie są dla nich autorytetem. Podwładni jawnie sprzeciwiają się decyzjom przełożonych lub realizują je z jawną niechęcią. Trzeci typ klimatu organizacyjnego to typ mieszany, pośredni między klimatem autokratycznym a wspierającym. W percepcji pracowników w środowisku pracy o ostatnim wymienionym typie klimatu widoczny jest brak jednoznacznych reguł postępowania (8).

Wyniki badań pokazują, że klimat można uznać za znaczący czynnik warunkujący różne aspekty funkcjonowania zawodowego (1). Wykazano związki klimatu organizacyjnego z postawami jednostki wobec zmian (9), ze stylami sprawowania władzy (10), percepcją stresu roli zawodowej (11) czy preferowanymi stylami komunikowania się w środowisku pracy (12). W niniejszym opracowaniu podjęto próbę empirycznej oceny relacji między klimatem organizacyjnym (zgodnie z propozycją teoretyczną Kolba) a wypaleniem zawodowym (zjawiskiem coraz bardziej widocznym i zwiększającym zakres swoich oddziaływań).

Zgodnie z definicją autorstwa Maslach i Jackson (13) wypalenie zawodowe zwykło się określać jako syndrom (zespół) trzech komponentów: emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji i poczucia niższych osiągnięć. W obrazie osób wypalonych zawodowo zauważa się obniżenie nastroju, zmęczenie, niechęć, dystansowanie się do innych ludzi, ich problemów oraz poczucie spadku kompetencji i brak satysfakcji z pracy (14). W tradycyjnym, klasycznym sposobie analizowania wypalenia zawodowego syndromu tego doświadczają osoby zatrudnione w tzw. zawodach społecznych (czyli takich, w których podstawą funkcjonowania jest pomoc drugiemu człowiekowi i głębokie, emocjonalne zaangażowanie w jego sprawy). Obecnie widoczna jest tendencja do swoistego rozsze-

rzania się tej szczególnej grupy ryzyka, np. o przedstawiceli kadry kierowniczej i menadżerów (15,16). Proces ten jest w pewien sposób uwarunkowany obrazem współczesnego świata pracy. Jego charakterystycznymi cechami są: niska przejrzystość, liczne interferencje, sprzeczności, złożoność zadań, oczekiwań i wymaganych kompetencji pracowniczych (w tym również interpersonalnych). Poza tym, jak twierdzą Litzke i Schuh (17), „[...] nie tylko ludzie pracujący w zawodach socjalnych, policjanci, nauczyciele, lekarze są szczególnie zagrożeni syndromem wypalenia zawodowego. Obecnie nie ma takiego zawodu, w którym ryzyko wypalenia nie istniałoby w tej czy w innej formie”. Znajomość realiów obecnego rynku pracy pozwala sądzić, że autorzy mogą mieć rację.

Celem badania prezentowanego w niniejszym artykule było sprawdzenie, czy klimat organizacyjny (i jego składowe) może zostać uznany za czynnik różnicujący poziom wypalenia zawodowego. Sformułowano hipotezę badawczą, że osoby pracujące w atmosferze klimatu wspierającego — który charakteryzuje m.in. występowanie mobilizujących, ambitnych wymagań, doświadczanie pozytywnych wzmocnień, bliskość i szczerść relacji międzyludzkich — będą mniej narażone na ryzyko wypalenia zawodowego. W odróżnieniu od pracowników poddanych wpływowi klimatu autokratycznego, w którym zakres wsparcia społecznego jest niski, a zadania są mało stymulujące i nie wyzwalały poczucia osobistej odpowiedzialności.

## MATERIAŁ I METODY

Badaniem objęto 241 osób, jednak z uwagi na braki danych w procesie statystycznej analizy wykorzystano wyniki uzyskane przez 239 osób (122 kobiety i 117 mężczyzn). Wiek badanych osób wahał się między 21 a 66 lat, a staż pracy wynosił od 1 roku do 51 lat. W wyniku doboru celowego osoby badane reprezentowały różne obszary aktywności zawodowej. Różnorodność stanowisk pracy odzwierciedlała cztery zasadnicze obszary aktywności zawodowej (Dane–Idee, Ludzie–Rzeczy), wyróżnione w propozycji teoretycznej Predigera (18). Według autora dla poszczególnych obszarów charakterystyczne jest:

- Dane — strukturalizowanie faktów, liczb, zbiorów i procedur biznesowych;
- Idee — tworzenie, odkrywanie, integrowanie: wiedzy, teorii, nowych sposobów myślenia lub robienia czegoś;
- Ludzie — modyfikowanie lub wspieranie zachowań innych;

- Rzeczy — użytkowanie i naprawianie: maszyn, narzędzi, istot żywych (zwierząt, roślin) oraz materiałów i tworzyw.

W celu diagnozy typu klimatu organizacyjnego w badaniu wykorzystano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba (w polskiej adaptacji Chełpy) (8). Narzędzie składa się z 6 pozycji testowych, które stanowią dokładnie zdefiniowane pojęcia odnoszące się do warunków pracy (odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie). Osoba badana, z wykorzystaniem 10-punktowej skali, ocenia swoje środowisko pracy. Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego ma satysfakcjonujące właściwości psychometryczne (8).

Drugim zastosowanym narzędziem był Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (Maslach Burnout Inventory — MBI), opracowany przez Maslach i Jackson. Kwestionariusz diagnozuje 3 komponenty wypalenia zawodowego (wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżone poczucie osiągnięć osobistych). Strukturę MBI tworzą 22 twierdzenia, tworzące 3 skale kwestionariusza (odpowiadające 3 składowym wypalenia zawodowego). O wysokim poziomie wypalenia świadczą wysokie wyniki w skali wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji oraz niskie wyniki w skali obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Parametry psychometryczne MBI uznaje się za zadowalające (19,20).

## WYNIKI

Na początkowym etapie analiz ocenie poddano częstość reprezentowania poszczególnych typów klimatu organizacyjnego w badanej grupie osób. Otrzymane rezultaty (w postaci rozkładu liczbowego) wskazują, że znaczna część badanych (101 osób, 41,9%) postrzega klimat swojego miejsca pracy jako wspierający. W ocenie 64 osób (26,6%) klimat, w którym są one zatrudnione, jest autokratyczny, natomiast 74 osoby (30,7%) wskazują, że pracują w klimacie organizacyjnym określonym jako mieszany, pośrednim między jego dwoma skrajnymi postaciami.

Zasadniczy problem badawczy dotyczył określenia relacji między klimatem organizacyjnym a wypaleniem zawodowym. W dalszej kolejności przeanalizowano więc związek między trzema typami klimatu organizacyjnego a doświadczaniem wypalenia zawodowego w zakresie wymiarów: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, poczucie osiągnięć osobistych. Obliczono współczynniki korelacji r-Pearsona (wyniki w tab. 1).

**Tabela 1.** Współczynniki korelacji między klimatem organizacyjnym a wypaleniem zawodowym  
**Table 1.** Coefficients of correlations between organizational climate and burnout

Nazwa zmiennej Name of variables	Wypalenie zawodowe Burnout		
	wyczerpanie emocjonalne emotional exhaustion	depersonalizacja depersonalization	osiągnięcia osobiste personal accomplishment
Odpowiedzialność / Responsibility	-0,156*	-0,102	0,105
Wymagania / Requirements	-0,184**	-0,212**	0,171**
Nagrody / Rewards	-0,196**	-0,218**	0,251**
Zorganizowanie / Organization	-0,234**	-0,206**	0,173**
Poczucie ciepła i poparcia / Sense of tender loving care and support	-0,245**	-0,275**	0,264**
Kierowanie / Management	-0,217**	-0,190**	0,193**
Klimat organizacyjny (wynik ogólny) / Organizational climate (total score)	-0,288**	-0,274**	0,276**

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

Dane zaprezentowane w tabeli 1. wskazują na istnienie wielu istotnych związków między różnymi aspektami klimatu organizacyjnego a komponentami wypalenia zawodowego. Wartości współczynników korelacji wskazują, że niski poziom odpowiedzialności, wymagań, ograniczony zakres nagród, brak jednoznacznych wytycznych i organizacji pracy oraz płytki poziom więzi społecznych w zespole są związane z doświadczaniem wypalenia zawodowego. Jedynie dla zakresu odpowiedzialności w odniesieniu do depersonalizacji i poczucia niskich osiągnięć osobistych nie uzyskano istotnych wyników. Ponadto współczynniki korelacji pokazują również istotność związku ogólnego typu klimatu organizacyjnego z wypaleniem zawodowym w odniesieniu do jego trzech składowych.

Uzupełnieniem powyżej przedstawionych rezultatów jest próba określenia związków między analizowanymi zmiennymi w zakresie czterech kategorii aktywności (Ludzie–Rzeczy, Dane–Idee) (tab. 2).

Rezultaty przedstawione w tabeli 2. dowodzą obecności istotnych relacji między składowymi syndromu wypalenia zawodowego a klimatem organizacyjnym we wszystkich jego wymiarach. Zauważyć jednak należy, że siła tego związku jest najsilniejsza dla kategorii Ludzie i Dane, a najsłabsza dla Rzeczy i Idee (otrzymano najmniej istotnych współczynników korelacji). To interesujący wynik. Przedstawione dane dowodzą słuszności przyjętych założeń, w których zwracano uwagę na swoiste upowszechnianie się wypalenia zawodowego w świecie pracy. Zjawisko to, kojarzone dotychczas najbardziej z zawodami społecznymi, stopnio-

wo przekracza granice i coraz częściej dotyka różnych grup zawodowych oraz ich przedstawicieli.

Dalszym krokiem w statystycznej analizie danych było określenie różnic w zakresie nasilenia wypalenia zawodowego wśród osób „reprezentujących” różne typy klimatu organizacyjnego. W tym celu zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji. Istotność różnic między średnimi określono za pomocą testu T-Tukeya. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Wyniki analizy wariancji wskazują na obecność znaczących różnic w poziomie wypalenia zawodowego (w zakresie wszystkich jego komponentów) w zależności od typu klimatu organizacyjnego charakterystycznego dla ich miejsca pracy. Osoby pracujące w duchu klimatu autokratycznego uzyskały najwyższe wyniki w skali wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i najniższe w skali osiągnięć osobistych (w tym miejscu warto przypomnieć, że o wysokim poziomie wypalenia świadczą wysokie wyniki w skali wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji oraz niskie w skali obniżonego poczucia osiągnięć osobistych).

W świetle prezentowanych wyników osoby, których miejsce pracy charakteryzować można jako wspierające, są najmniej wyczerpane emocjonalnie, wykazują najmniej skłonności do depersonalizacji (klientów, pacjentów, petentów) i najwyżej spośród pozostałych grup oceniają swoje dokonania zawodowe (średnia: 34,6634). Test porównań wielokrotnych Tukeya wykazał istotność zdecydowanej większości uzyskanych różnic (jedynie dla wymiaru wyczerpania emocjonalnego brak istotności różnic ujawniono między

**Tabela 2.** Współczynniki korelacji między klimatem organizacyjnym a wypaleniem zawodowym dla czterech kategorii aktywności: Ludzie–Rzeczy, Dane–Idee

**Table 2.** Coefficients of correlations between organizational climate and burnout for four spheres of activity: People–Things, Data–Ideas

Nazwa zmiennej Name of variables	Wypalenie zawodowe Burnout											
	wyczerpanie emocjonalne emotional exhaustion				depersonalizacja depersonalization				osiągnięcia osobiste personal accomplishment			
	ludzie people	rzeczy things	dane data	idee ideas	ludzie people	rzeczy things	dane data	idee ideas	ludzie people	rzeczy things	dane data	idee ideas
Odpowiedzialność / / Responsibility	-0,303*	0,020	-0,283*	0,030	-0,245*	0,050	0,250	0,130	0,090	0,271*	0,020	-0,030
Wymagania / / Requirements	-0,230	0,020	-0,420**	0,000	-0,321**	-0,190	-0,341**	0,170	0,140	0,270*	0,297*	-0,090
Nagrody / Rewards	-0,348**	0,010	-0,353**	0,120	-0,310**	-0,270	-0,160	-0,010	0,260*	0,394**	0,080	0,025
Zorganizowanie / / Organization	-0,443**	-0,120	-0,323**	0,120	-0,346**	-0,110	-0,319*	0,050	0,070	0,240	0,160	0,022
Poczucie ciepła i poparcia / / Sense of tender loving care and support	-0,335**	-0,190	-0,330**	-0,010	-0,308**	-0,240	-0,396**	-0,010	0,120	0,351**	0,200	0,365**
Kierowanie / Management	-0,335**	-0,190	-0,341**	0,010	-0,293**	-0,180	-0,268*	0,050	0,070	0,230	0,264*	0,018
Klimat organizacyjny (wynik ogólny) / / Organizational climate (total score)	-0,463**	-0,110	-0,506**	0,009	-0,429**	-0,200	-0,406**	0,060	0,180	0,399**	0,022	0,026

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01.

**Tabela 3.** Jednoczynnikowa analiza wariancji i średnie dla zmiennej wypalenie zawodowe

**Table 3.** One-variable analysis of variance and means of burnout syndrome

Typ klimatu organizacyjnego Type of organizational climate	Wypalenie zawodowe (średnia) Burnout (mean)		
	wyczerpanie emocjonalne emotional exhaustion	depersonalizacja depersonalization	osiągnięcia osobiste personal accomplishment
Autokratyczny / Autocratic	22,7813	11,4688	26,2656
Mieszany / Mixed	17,0000	9,1486	29,2297
Wspierający / Supporting	14,9604	5,4950	34,6634
	F = 8,0750; p = 0,0000	F = 8,8270; p = 0,0000	F = 8,5460; p = 0,0000

F — test Fishera / Fisher’s test; p — poziom istotności / significance level.

mieszanym a wspierającym typem klimatu organizacyjnego oraz dla skali depersonalizacji i osiągnięć osobistych między autokratycznym a mieszanym typem klimatu organizacyjnego). Należy zwrócić uwagę na to, że różnice szczególnie silnie wystąpiły w zakresie dwóch skrajnych typów klimatu organizacyjnego (autokratycznego i wspierającego). To wynik wymagający komentarza, dlatego w dalszej części artykułu, w oparciu o pogłębioną analizę otrzymanych rezultatów, omówiono wyniki i sformułowano rozwiązania praktyczne.

Na kolejnym etapie analiz celem ustalenia związków między zbiorem zmiennych wyjaśniających a zmienną wyjaśnianą (wypalenie zawodowe) zastosowano analizę regresji. W zbiorze zmiennych wyjaśniających, obok składowych klimatu organizacyjnego (odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie), uwzględniono staż pracy badanych osób (co było słusznym posunięciem, jak pokazały uzyskane wyniki analiz). Otrzymane dane zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Związki między klimatem organizacyjnym a wypaleniem zawodowym — analiza regresji  
**Table 4.** Relationships between organizational climate and burnout — regression analysis

Klimat organizacyjny Organizational climate	Analiza regresji Regression analysis		
	beta	t	p
Wyczerpanie emocjonalne / Emotional exhaustion	R = 0,272; R <sup>2</sup> = 0,074; F = 9,353**		
poczucie ciepła i poparcia / sense of tender loving care and support	-0,168	-2,324	0,021
zorganizowanie / organization	-0,145	-2,008	0,046
zmienne poza modelem: staż pracy, odpowiedzialność, wymagania, nagrody, kierowanie / variables beyond the model: duration of employment, responsibility, requirements, rewards, management	ns.	ns.	ns.
Depersonalizacja/ Depersonalization	R = 0,316; R <sup>2</sup> = 0,100; F = 13,015**		
poczucie ciepła i poparcia / sense of tender loving care and support	-0,273	-4,412	0,000
staż pracy / duration of employment	-0,161	-2,608	0,010
zmienne poza modelem: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, kierowanie / variables beyond the model: responsibility, requirements, rewards, organization, management	ns.	ns.	ns.
Osiągnięcia osobiste / Personal accomplishment	R = 0,307; R <sup>2</sup> = 0,094; F = 12,234**		
poczucie ciepła i poparcia / sense of tender loving care and support	0,199	2,840	0,005
nagrody / rewards	0,160	2,287	0,023
zmienne poza modelem: staż pracy, odpowiedzialność, wymagania, zorganizowanie, kierowanie / variables beyond the model: duration of employment, responsibility, requirements, organization, management	ns.	ns.	ns.

\*\* p < 0,01; t — wartość testu T / T test; p — poziom istotności / significance level; ns. — nieistotne statystycznie / insignificant.

Zastosowana analiza regresji pozwoliła uzyskać predyktory wyjaśniające zjawisko wypalenia zawodowego w zakresie jego trzech aspektów — wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Zmienne, które zostały włączone do trzech wykonanych modeli, mają różną wartość predykcyjną. Najsilniejszym predyktorem we wszystkich trzech wymiarach zmiennej zależnej jest jednak poczucie ciepła i poparcia — jest to zmienna obecna w każdym równaniu regresji. Jak już wcześniej zostało podkreślone, jest to wymiar określający stopień zaufania, bliskości i jakości relacji społecznych w grupie pracowniczej. W świetle prezentowanych badań jest to znaczący czynnik określający poziom wypalenia zawodowego.

Kolejnym istotnym predyktorem wyczerpania emocjonalnego jest zorganizowanie. Model regresji dla zmiennej depersonalizacja, obok istotnego wyjaśniającego udziału zmiennej „poczucie ciepła i poparcia”, ujawnił również determinujące znaczenie stażu pracy — czynnika znaczącego dla rozwoju tego aspektu wypalenia zawodowego. Wyniki analizy regresji dla wymiaru „poczucie osiągnięć osobistych” ujawniły dodatkowe znaczenie zmiennej nagrody. Można więc wnioskować o istotnej roli gratyfikacji dla poziomu oceny własnych kompetencji, dokonań zawodowych i jakości pracy badanych osób.

## OMÓWIENIE I WNIOSKI

Odnosząc się do efektów zastosowanych analiz statystycznych oraz posługując się charakterystyką miejsca pracy z wykorzystaniem kryterium zaproponowanego przez Kolba, można wnioskować, że klimat organizacyjny znacząco warunkuje występowanie syndromu wypalenia zawodowego. Wnioskiem ogólnym jest to, że wspierające środowisko pracy zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego (w świetle zaprezentowanych rezultatów najniższe wyniki w zakresie trzech komponentów wypalenia zawodowego prezentowały osoby poddane wpływowi klimatu wspierającego). Z perspektywy pracownika to znacząca okoliczność, kształtująca jego postawę wobec pracy, własną rolę w organizacji oraz relacje z otoczeniem.

Praca we wspierającym środowisku pozwala pracownikowi na utrzymanie większej stabilności nastroju, doświadczanie emocjonalności pozytywnej oraz na zachowanie większej wrażliwości intra- i interpersonalnej. Dzięki temu zasoby energetyczne jednostki wolniej się wyczerpują, a kontakty społeczne pozostają satysfakcjonujące. Nie bez znaczenia jest również sfera samooceny zawodowej — w świetle badań najwyższą ocenę swoich kompetencji, wyników i osiągnięć za-

wodowych wystawili pracownicy poddani wpływowi klimatu wspierającego. Taka sytuacja zawodowa pozwala jej uczestnikowi na realizację potrzeby samorozwoju, doskonalenie warsztatu pracy, sprzyja motywacji i zadowoleniu ze swojej aktywności. Pracownik doświadczający nagradzającej wartości swojej pracy buduje silniejszą więź z firmą, co skutkuje wzrostem poczucia identyfikacji i lojalności wobec miejsca pracy. Z kolei odwrotność charakteru i zakresu oddziaływań ze strony sytuacji pracy (w ocenach pracowniczych ich miejsce pracy jest charakteryzowane jako autorytarne) wywołuje nasilenie niepokojących objawów wypalenia zawodowego — obniżenie jakości funkcjonowania, negatywną ocenę własnych kompetencji oraz spadek efektywności pracy.

Podobne wnioski można odnaleźć w innych badaniach (21). W przypadku omówionych doniesień empirycznych przedmiotem analizy również były relacje między klimatem organizacyjnym a wypaleniem zawodowym. Otrzymane wyniki pokazały, że klimat autorytarny sprzyja dystansowaniu się, uprzedmiotowianiu relacji oraz niechętniej postawie wobec ludzi i obowiązków zawodowych. Z kolei praca w klimacie wspierającym obniża ryzyko wypalania się pracowników. W tym miejscu należy wspomnieć, że przykre następstwa wypalenia zawodowego dotyczą — oczywiście w odmienny sposób — zarówno pracownika, jak i jego macierzystą organizację. Pracownik będący w gorszej kondycji psychicznej (nierzadko również fizycznej), zdemotywowany, jest mniej efektywny, nie uzyskuje optymalnego poziomu sprawności zawodowej. Dla firmy, zamiast spodziewanych zysków i profitów, często oznacza to spadek wskaźników ekonomicznych. Usprawnienie funkcjonowania organizacji (z poziomu klimatu organizacyjnego) pozwala uniknąć niepożądanego zjawiska „marnowania” ludzkich zasobów albo przynajmniej je ograniczyć.

W opinii autorki niniejszego artykułu zaprezentowane wyniki są bardzo przekonujące i w znaczny sposób zgodne z obserwowaną rzeczywistością organizacyjną. Pozostają również spójne z dotychczasowymi wynikami badań, które wskazują sytuację pracy jako czynnik decydujący o rozwoju wypalenia zawodowego (22,23). Co więcej, są także uzasadnione poglądami Maslach, światowego autorytetu w zakresie wypalenia zawodowego. Dla Maslach brak zbieżności między właściwościami i możliwościami jednostki a charakterystyką i wymaganiami jej środowiska pracy jest zasadniczym źródłem pojawienia się i dynamiki analizowanego syndromu. Autorka wymienia kilka płaszczyzn

niedopasowania (24). Poza nadmiernym obciążeniem pracą, doświadczanym konfliktem wartości czy brakiem sprawiedliwości wspomina również o utracie kontroli i możliwości współdecydowania, niedostatecznym uznaniu i nagrodach oraz o rozpadzie wspólnoty (na skutek konfliktów, zakłóconych relacji interpersonalnych w miejscu pracy). Łatwo dostrzec, że wyszczególnione przez Maslach aspekty środowiska pracy są również istotnymi składowymi klimatu organizacyjnego uwzględnionymi w koncepcji Kolba.

Otrzymane rezultaty uprawniają do sformułowania kilku kolejnych sugestii natury praktycznej — tym bardziej istotnych, że przy zwiększającym się zagrożeniu wypaleniem zawodowym wśród różnych grup pracowniczych znajomość kolejnego uwarunkowania, czynnika współodpowiedzialnego za jego pojawienie się i rozwój, uznać trzeba za szczególnie istotne. Rozpoznanie klimatu jako zmiennej warunkującej wspomniany syndrom pozwoli dość niskim nakładem sił i środków zoptymalizować dotychczasowe działania profilaktyczne. W ramach tych oddziaływań powinno się zatroszczyć o kształtowanie satysfakcjonujących i wspierających relacji społecznych<sup>1</sup>. W tym względzie podkreślić należy rolę kadry kierowniczej. Kształtowanie klimatu pracy sprzyjającego pracy i zdrowiu psychicznemu zatrudnionych to dla współczesnych przełożonych istotny obszar działania i wykazania się.

Kadra kierownicza powinna przejawiać większą dbałość o relacje interpersonalne w swoim zespole, będącym swoistą siecią wsparcia dla jej współuczestników. Ważną kompetencją kierowniczą jest również umiejętność czytelnego formułowania oczekiwań, określania wymagań czy delegowania zadań o określonym stopniu odpowiedzialności za wykonanie i rezultat. W zakresie wspomnianych kompetencji i obowiązków udział osób sprawujących funkcje kierownicze w profilowaniu czy modyfikowaniu warunków i atmosfery pracy jest bardzo widoczny. Integralną składową funkcji kierowniczej jest też przywilej i umiejętność przyznawania nagród (wymiernych i pozawymiernych). Prezentowane wyniki analizy regresji (tab. 4) pokazują, że nagrody stanowią istotny wyznacznik oceny dokonań zawodowych, są znaczącym elementem procesu budowania samooceny oraz definiowania swojego

<sup>1</sup> Istotny argument w tej dyskusji stanowią wyniki analizy regresji (tab. 4). Poczucie ciepła i poparcia — aspekt klimatu organizacyjnego określający jakość i intensywność relacji interpersonalnych — jest w świetle prezentowanych badań znaczącym predyktorem doświadczania wypalenia zawodowego w jego wszystkich wymiarach.

miejsca w strukturach organizacyjnych i roli pracownika. Różnorodne formy gratyfikacji dają przełożonym możliwość kształtowania sprawnego systemu motywacyjnego i jednocześnie są skutecznymi instrumentami tworzenia optymalnego klimatu pracy.

Dopełnieniem całości analiz i procesu wnioskowania jest konieczność uwzględnienia znaczenia zmiennych podmiotowych. Zgodnie z przyjętą definicją klimat organizacyjny jest efektem dokonanej przez jednostkę poznawczo-afektywnej oceny sytuacji pracy. Tym samym właściwość ta nabiera charakteru zmiennej interakcyjnej, odzwierciedlającej relację człowiek–praca. Pozwala to zaproponować kolejne, drugorzędowe, jednak uprawnione rozwiązanie, będące konsekwencją pogłębionej analizy i interpretacji wyników, pozwalającej na poszukiwanie sposobów minimalizowania ryzyka wystąpienia wypalenia zawodowego. W rozpatrywanej relacji człowiek–praca jako formę koniecznych oddziaływań prewencyjnych i zaradczych sugeruje się wzrost udziału czynnika podmiotowego. Podjęte działania (jednostkowe, organizacyjne oraz obecne na styku tych dwóch sfer) powinny być realizowane z myślą o wzmacnianiu zasobów osobistych pracowników i usprawnianiu stosowanych strategii zawodowych. Doskonalenie kompetencji interpersonalnych i merytorycznych, kształtowanie racjonalnych oczekiwań zawodowych, budowanie realistycznej wizji własnej pracy i roli w organizacji oraz dostęp do różnych form wsparcia społecznego to czynniki o silnym działaniu profilaktycznym, katalizującym wystąpienie i rozwój objawów wypalenia zawodowego.

Podsumowując, zaprezentowane wyniki badań wskazują klimat organizacyjny jako znaczący modyfikator intensywności poziomu wszystkich wskaźników wypalenia zawodowego. Takie zdefiniowanie relacji klimat miejsca pracy — wypalenie zawodowe powoduje wzrost użyteczności zaprezentowanych danych. Wykazane bardziej pozytywne następstwa klimatu wspierającego (dla zdrowia jednostek i „zdrowia” przedsiębiorstw), sugerują konieczność jego kształtowania i rozwijania na terenie organizacji. Przedstawiona argumentacja pokazuje, że warto wykazać więcej troski o warunki i komfort pracy, poprawić jakość współpracy w zespołach oraz docenić to, że atmosfera miejsca pracy staje się ważnym czynnikiem decydującym o szeroko rozumianej efektywności i produktywności. W myśl przyjętej definicji klimat organizacyjny stanowi efekt podmiotowej percepcji wielu warunków pracy. Jeśli w ocenie jednostki są one niesprzyjające

i niezgodne z jej potrzebami czy oczekiwaniami, to rzeczywistość organizacyjna często jawi się jako trudna, zagrażająca czy ograniczająca aktywność.

## PIŚMIENNICTWO

1. Lipińska-Grobelny A.: Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007
2. Lipińska-Grobelny A.: Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy. W: Zawadzka A.M. [red.]. Psychologia zarządzania w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, ss. 15–40
3. Bańka A.: Psychologia organizacji. W: Strelau J. [red.]. Psychologia. Podręcznik akademicki. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, ss. 321–350
4. Szefer-Timoszenko J.: Zarys psychologii kierowania. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1983
5. Borucki Z.: Model organizacja–zachowanie L.R. Jamesa i A.P. Jonesa. Próba analizy krytycznej. *Przeegl. Psychol.* 1985;28:217–235
6. Karwowski M., Pawłowska K.: Klimat dla kreatywności w miejscu pracy. *Bezp. Pr.* 2009;2:18–20
7. Armstrong M.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
8. Chełpa S.: Walidacja Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba. *Przeegl. Psychol.* 1993;28:217–235
9. Wolan-Nowakowska M.: Klimat organizacyjny a postawy pracowników wobec zmian. W: Lipińska-Grobelny A. [red.]. Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, ss. 107–128
10. Łoboda-Świątczak E.: Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu sprawowania władzy w układzie przełożony–podwładny. W: Lipińska-Grobelny A. [red.]. Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, ss. 69–90
11. Lipińska-Grobelny A., Stopa A.: Postrzeganie stresu roli zawodowej w kontekście klimatu organizacyjnego i rozwoju zawodowego pracownika. W: Lipińska-Grobelny A. [red.]. Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, ss. 129–146
12. Lipińska-Grobelny A.: Klimat organizacyjny a preferowane style komunikowania się. W: Lipińska-Grobelny A. [red.]. Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, ss. 91–106
13. Maslach Ch., Jackson S.E.: Burnout in organizational settings. *Appl. Soc. Psychol. Annual.* 1984;5:133–153



14. Karney J.E.: *Psychopedagogika pracy*. Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007
15. Jabłkowska K., Borkowska A.: Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów. *Med. Pr.* 2005;56(6):439–444
16. Syroka J.: Struktura wypalenia zawodowego w zawodzie menedżera. W: Golińska L., Dudek B. [red.]. *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, ss. 37–53
17. Litzke S., Schuh H.: *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
18. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal Cz.S.: *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006
19. Maslach Ch.: Wypalenie — w perspektywie wielowymiarowej. W: Sęk H. [red.]. *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, ss. 13–31
20. Pasikowski T. (2004). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory. W: Sęk H. [red.]. *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, ss. 135–148
21. Świętochowski W.: Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy. W: Skłodowski H. [red.]. *Polskie doradztwo dla młodzieży — idea czy rzeczywistość*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008, ss. 121–130
22. Anczewska M.: *Stres i wypalenie zawodowe u pracowników psychiatrycznej opieki zdrowotnej*. Instytut Psychiatrii i Neurologii, Warszawa 2006
23. Ogińska-Bulik N.: *Stres zawodowy w usługach społecznych. Źródła — Konsekwencje — Zapobieganie*. Difin, Warszawa 2006
24. Tucholska S.: Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przeł. Psychol.* 2000;44: 301–317