

**PRACE NAUKOWE**

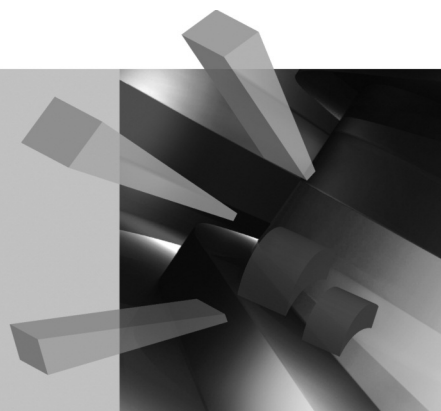
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**223**

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją

**Małgorzaty Gablety**

**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Poczowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
<b>Dagmara Lewicka</b> , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
<b>Malorzata Król</b> , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....	350
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....	21
<b>Adam Dzikowski</b> , Anthropological approach in recognising the employers' interests .....	29
<b>Małgorzata Striker</b> , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....	38
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....	47
<b>Bernadette Jonda</b> , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
<b>Monika Król-Stępień</b> , The image of public service companies – in view of the law on transparency .....	72
<b>Danuta Kunecka</b> , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....	79
<b>Jacek Bendkowski</b> , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
<b>Skowron Łukasz</b> , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
<b>Barbara Chomałowska</b> , Health promotion in workplace.....	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## WYBRANE ASPEKTY WYPALENIA ZAWODOWEGO W PRACY MENEDŻERA

---

**Streszczenie:** Artykuł opisuje różne aspekty wypalenia, ze specjalnym uwzględnieniem modelu wypalenia zawodowego. Rozważania koncentrują się na przyczynach i skutkach wypalenia zawodowego, takich jak konflikt roli, standaryzacja pracy, relacje ze współpracownikami i menedżerami. Jako negatywne skutki wypalenia artykuł wskazuje brak zaangażowania, słabe osiągnięcia osobiste i zakłócenia w pracy zarządu.

**Słowa kluczowe:** model wypalenia zawodowego, menedżer, zarząd.

### 1. Uwagi wstępne – zjawisko wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe jest pojęciem relatywnie niedawno używanym. Niektórzy uważają, że pierwszym, który je zastosował (w 1974 r.), był psychoanalityk H. Freudenberger w sensie wyczerpania emocjonalnego, które pociągało za sobą zmęczenie umysłowo-psychiczne i fizyczne. Początkowo odnosił je do pracowników, którzy w swojej pracy zawodowej nieśli pomoc innym ludziom (por. [Schroeder 2008, s. 9]), czyli wiązano je z pracą psychoanalityków, psychoterapeutów, pracowników organizacji charytatywnych itp. Jednak w kilka lat później dwie badaczki północnoamerykańskie C. Maslash i S. Jackson odniosły wypalenie zawodowe do innych zawodów ([por. *Wypalenie...* 2009, s. 15-34]). Bez cienia wątpliwości udowodniono, że u osób dotkniętych tą patologią występują niepożądane zachowania organizacyjne, takie jak zmniejszenie zaangażowania w pracę, spadek efektywności, negatywne nastawienie do innych ludzi, zwiększona absencja i fluktuacja. Wszystko to negatywnie wpływa na pozostałych pracowników w organizacji (por. [Chauhan 2009, s. 441-442]).

Wypalenie zawodowe nie następuje jako natychmiastowy skutek negatywnych zmian w funkcjonowaniu organizacji spowodowanych kryzysem lub złą organizacją pracy. To długotrwały proces (wielomiesięczny, kilkuletni) mający swoją strukturę, a także charakterystyczne dla etapów jego występowania symptomy [Chauhan 2009, s. 443].



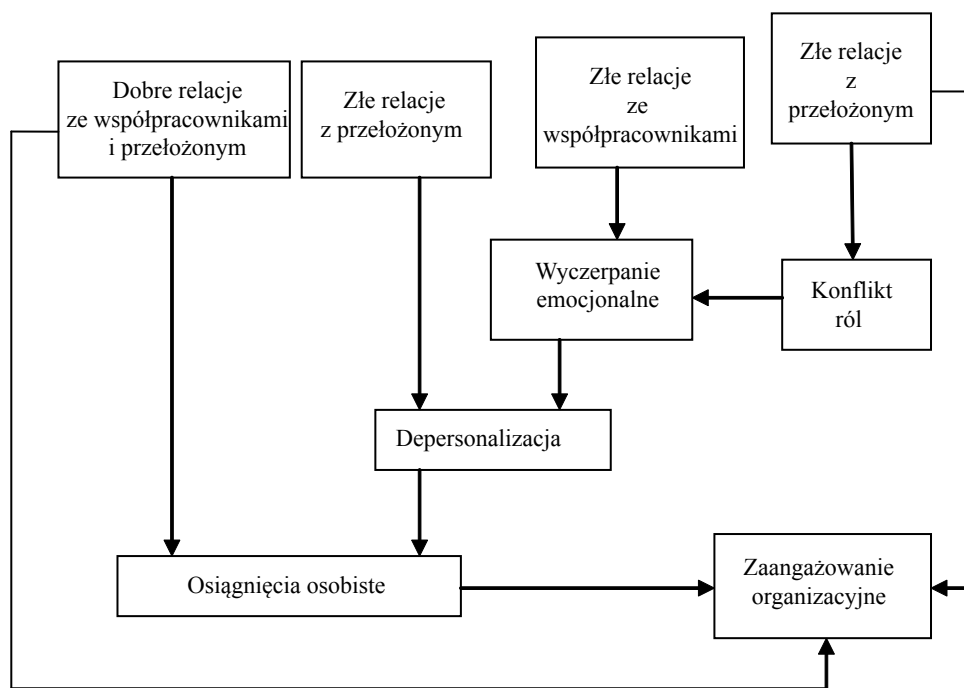
## 2. Niektóre aspekty wypalenia zawodowego na stanowiskach kierowniczych

Dodać należy, że większość czynników prowadzących do wypalenia zawodowego dotyczy także menedżerów, zwłaszcza niższych szczebli zarządzania. Tak jak i szeregowi pracownicy, skarżą się oni na nadmiar pracy, absentują, nie angażują się w realizację zadań własnych i podległego zespołu współpracowników, są agresywni w kontaktach z podwładnymi, izolują się w życiu zawodowym i rodzinnym, w końcu podejmują decyzję o odejściu z pracy.

W odniesieniu do obu grup zatrudnionych (menedżerów i ich współpracowników) wypalenie zawodowe owocuje niską jakością pracy, chybionymi decyzjami, problemami ze zdrowiem fizycznym i psychicznym, sięganiem po alkohol i narkotyki. Owe negatywne skutki w zachowaniach wynikające z wypalenia zawodowego mają swoje konsekwencje zarówno w pracy, jak i w życiu rodzinnym osób dotkniętych tym zjawiskiem.

Analiza podstawowych przyczyn wypalenia zawodowego i jego płaszczyzny organizacyjnej wskazuje na potrzebę zbadania środowiska pracy jako podstawowego źródła tego zjawiska. Model wypalenia zawodowego w kontekście środowiska pracy przedstawili M.P. Leiter i Ch. Maslash. Uwzględnili oni takie elementy, jak: relacje z przełożonym wyższego szczebla, relacje ze współpracownikami, konflikt ról, wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację, osiągnięcia osobiste, zaangażowanie organizacyjne. Graficznie model ten przedstawiono na rys. 1. Złe relacje z przełożonymi i współpracownikami są głównym źródłem wyczerpania emocjonalnego. Równoległe złe relacje z przełożonym silnie zmniejszają zaangażowanie pracownika w sprawy organizacji. Warto zwrócić uwagę, że wpływ złych relacji z przełożonym na wyczerpanie emocjonalne ma charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni (poprzez tzw. konflikt ról). Z kolei wyczerpanie emocjonalne sprzyja depersonalizacji i, podobnie jak złe relacje z przełożonym, jeszcze bardziej ogranicza zaangażowanie. Natomiast dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami stanowią bodziec do osiągnięć osobistych, pogłębiających dodatkowo przywiązanie pracowników do organizacji. Zatem w modelu zmienne objaśniające to relacje z przełożonymi i współpracownikami, zmienne pośredniczące to konflikt ról, wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i osiągnięcia osobiste pracowników, w końcu zmienną objaśnianą jest zaangażowanie organizacyjne. Warto przy tym zwrócić uwagę, że zmienne typowe dla wypalenia zawodowego, jak wyczerpanie emocjonalne i depersonalizacja, pełnią funkcję zmiennych pośredniczących. Pokazuje to wyraźnie, że wypalenie zawodowe nie jest tylko osobistym problemem pracownika menedżera, ale przede wszystkim sprawą całej organizacji [Leiter, Maslash 1988, s. 297].

M.P. Leiter i Ch. Maslash rozbudowali swój model analizy środowiska pracy i uwzględnili w nim takie czynniki, jak obciążenie pracą, kontrola, wynagradzanie, wspólnota, uczciwość i wartości. Obciążenie pracą związane jest obecnie z wykorzystaniem technologii komunikacyjnej, jak e-mail czy telefon, ponieważ wymaga



Rys. 1. Model wypalenia zawodowego

Źródło: [Leiter, Maslash 1988, s. 297].

szybkiej odpowiedzi na napływające pytania. Optymalne wykorzystanie technologii jest osiągnięte przez zwiększenie oczekiwań przełożonych, kolegów i klientów. Zwiększanie tempa pracy prowadzi do utraty równowagi pomiędzy samokontrolą pracy a kontrolą ze strony organizacji. Kierownik zyskuje dobry dostęp do informacji finansowych i operacyjnych ułatwiających wykonanie pracy na odpowiednim poziomie jakościowym i jednocześnie zwiększa się dystans pomiędzy współpracownikami, co rodzi potrzebę większej kontroli ze strony przełożonych. Pieniężne, społeczne i prestiżowe nagrody potwierdzają duże zaangażowanie ludzi w pracę. Jednakże intensywna natura pracy w XXI w. ogranicza satysfakcję z otrzymywanych nagród. Wykorzystanie nowoczesnych technologii komunikacji, jak Internet czy wideokonferencje, odbywa się również poza miejscem pracy i wyznaczonym czasem pracy, ograniczając jednocześnie życie osobiste menedżerów. niesprawiedliwe traktowanie pracowników wywołuje silne emocje, które odrywają ich uwagę od pracy. Ta zależność jest obecnie potęgowana przez duże tempo pracy. Jeśli ludzie pozostają w zgodzie z wartościami organizacji, w której pracują, są bardziej efektywni, energiczni i zaangażowani. Natomiast sprzeczność wartości indywidualnych pracownika i organizacji zagraża relacji pracodawca – pracownik [Leiter, Maslash 2001, s. 49-50]. M.P. Leiter i Ch. Maslash opracowali narzędzie analityczne do oce-

ny wskazanych obszarów. Polega ono na porównaniu osobistych preferencji pracownika menedżera z rzeczywistymi uwarunkowaniami organizacji [Maslash, Leiter 2005, s. 48].

Podobnie M. Warecki i W. Warecki wskazują na relacje w zespole jako przyczynę wypalenia zawodowego. Najbardziej szkodliwa jest nadmierna rywalizacja i zazdrość, które trudno wykorzenić z zespołu, często bowiem są ukryte pod pozorami współpracy i wzajemnej pomocy. Wskazują również na konflikt ról, np. szeffa i przyjaciela lub członka zespołu i kontrolera efektów [Warecki, Warecki 2008, s. 55]. Wspomniana rywalizacja w grupie jest często potęgowana przez presję czasu i oczekiwań przełożonych. Oprócz tego, że pracownicy muszą szybko realizować zadania, często zmagają się z realizacją wielu czynności naraz [Manthey 2008, s. 39].

Na wypalenie zawodowe narażeni są wysoko wykwalifikowani pracownicy menedżerowie, dlatego należy tak projektować stanowiska pracy kierowniczej, by uniknąć wypalenia i rozwijać zainteresowanie pracą. M. Leiter i Ch. Maslash przedstawili metodę kształtowania środowiska pracy składającą się z pięciu etapów. Etap pierwszy to wspieranie przepływu informacji. Każda organizacja potrzebuje dialogu z pracownikami, co w znacznej części wynika z codziennych interakcji pracowników. Poprzez spotkania w grupach można ustalić, jak etapy wypalenia zawodowego zależą od opisanych wyżej charakterystyk środowiska pracy. Etap drugi to zaangażowanie ludzi w proces zmian, który nie jest w ogóle możliwy bez ich uczestnictwa. Jego kluczowym elementem jest samoocena organizacji i rozpowszechnienie jej efektów wśród wszystkich pracowników. W takim modelu działania inicjatywa zmian ma charakter raczej oddolny niż odgórny. Etap trzeci to utrzymanie ciągłej komunikacji, która ma na celu utrzymanie świadomości celów i charakteru zmian w środowisku pracy. Odbывается to poprzez analizy, oceny i raporty, a przede wszystkim ukierunkowanie komunikacji na rozwiązywanie problemów. Etap czwarty polega na wykorzystaniu umiejętności rozwiązywania problemów przez wspólnotę pracowników. Opiera się on na założeniu, że to sami pracownicy wiedzą najlepiej, co zmienić w ich środowisku, by praca była mniej wyczerpująca. Etap piąty to śledzenie postępów polegające na opracowaniu metod oceny środowiska pracy i środków zaradczych w sytuacji niepowodzenia projektu zmian. U podstaw opisanej metody leży założenie, że we współczesnym świecie tempo pracy i postępu technologicznego nie pozwala na określanie standardów pracy, ale wymaga stworzenia wysokiej jakości życia zawodowego poprzez przepływ informacji, rozwój pracy grupowej, zwiększenie świadomości pracowników i promowanie wartości [Leiter, Maslash 2001, s. 51].

Wskazane przez M.P. Leitera i Ch. Maslash cechy współczesnego środowiska pracy można w uproszczeniu odnieść do braku standaryzacji pracy, która jako przyczyna wypalenia zawodowego stała się podstawą do badań. Standaryzacja pracy odnosi się do jej kodyfikacji, stopnia, w jakim daje się ją opisać, w jakim można zapisać zasady odnoszące się do pracy i w jakim stopniu można obserwować przestrzeganie

tych zasad. Składnikami wypalenia zawodowego są wyczerpanie emocjonalne, brak motywacji osiągnięć i depersonalizacja. Literatura z zakresu zarządzania traktuje standaryzację pracy jako źródło niezadowolenia, dlatego że wiąże się z brakiem autonomii, kreatywności i różnorodności. Często pracownicy nie mogą zaspokoić potrzeb klientów ze względu na obowiązujące procedury, co prowadzi do poczucia utraty kontroli nad własną pracą, znudzenia, pogorszenia morale, a w konsekwencji wypalenia zawodowego. Z drugiej jednak strony standaryzacja zwiększa satysfakcję z pracy poprzez ograniczenie niejednoznaczności pełnionej roli. Ponadto w sytuacji częstych bezpośrednich kontaktów z klientami i ilościowego przeciążenia pracą standaryzacja pomaga obsłużyć wielu klientów równocześnie, zmniejszając tym samym wypalenie zawodowe. Przede wszystkim jednak standaryzacja zapewnia procedury operacyjne umożliwiające łatwe osiągnięcie celów, kryteria oceny pracy zgodne z oczekiwaniami przełożonych, przez co zwiększa się wydajność pracy. Jasne zasady odnoszące się do wykonywanej pracy zwiększają również stopień przeżywania osiągnięć przez pracowników. Jak wynika z badań, standaryzacja pracy odgrywa istotną rolę w ograniczeniu wypalenia zawodowego poprzez zmniejszenie konfliktu i niejednoznaczności roli przypisanej pracownikowi i [Yin-Ming Hsieh, An-Tien Hsieh 2003, s. 590-608].

Wypalenie obejmuje nie tylko pojedynczych kierowników, może ono dotyczyć całych gremiów zarządzających. Na wypalenie są szczególnie narażeni ci przedstawiciele zarządu, którzy bezpośrednio angażują się w wiele spraw organizacji z przeświadczeniem, że „ta firma nie da sobie beze mnie rady”. Ponadto taka osoba ukierunkowuje uwagę pozostałych zarządzających na niewłaściwe kwestie, obniżając tym samym efektywność całego zarządu. Oto kilka charakterystycznych objawów wypalenia wśród menedżerów:

1. Zaprzestanie uczestnictwa w zebraniach.
2. Nieczytanie planów zebrań zarządu i dodatkowych materiałów.
3. Wzrastający opór wobec zmian i nowych idei.
4. Niechęć do podnoszenia kwalifikacji i wykorzystania narzędzi rozwijających pracę całego zarządu.
5. Wybieranie rozwiązań „po linii najmniejszego oporu”.
6. Zachowania nieuprzejme i aroganckie.
7. Bierna postawa i nadmierna ugodowość.
8. Kwestionowanie sensu dalszego uczestnictwa w działaniach zarządu.
9. Utrata znaczenia misji i strategii organizacji.
10. Wycofywanie poparcia dla poprzednich decyzji zarządu.
11. Pogorszenie współpracy z innymi członkami zarządu i udziałowcami.

Jedną z fundamentalnych przyczyn wypalenia zawodowego wśród członków zarządów jest brak wspólnego celu, co powoduje duże rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami każdej osoby i rzeczywistymi wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo.

Inną ważną przyczyną wypalenia jest brak jasnych terminów realizacji przedsięwzięć, powodujący zniechęcenie i zniecierpliwienie. Podobnie za wypalający należy uznać stres związany z radzeniem sobie z tymi członkami zarządu, którzy na różne sposoby przerywają lub utrudniają jego pracę. W celu uniknięcia negatywnych skutków wypalenia zawodowego wśród zarządów zaleca się wprowadzenie kilku praktyk, jak:

- Jasne zdefiniowanie roli i odpowiedzialności zarządu.
- Jasne określenie misji, celów i strategii oraz ich przełożenie na podejmowane decyzje.
- Zaplanowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu rekrutacji pracowników zarządu.
- Stworzenie programu rozwoju kadry menedżerskiej i zapewnienie możliwości uczestniczenia w szkoleniach zewnętrznych.
- Ustalenie celów okresowych wynikających ze strategii organizacji.
- Zapewnienie czasu na poprawę współpracy i komunikacji wewnątrz zarządu.
- Stworzenie programu ewaluacji pracowników zarządu.
- Dokładne ustalanie terminów.
- Zapewnienie treningu menedżerskiego nowym pracownikom zarządu.
- Usunięcie z zarządu osób utrudniających jego pracę.
- Dokonanie sprawiedliwego podziału obowiązków wśród wszystkich członków zarządu.
- Dostarczanie przejrzystych materiałów informacyjnych członkom zarządu.
- Każdorazowe określanie miejsca i czasu trwania spotkań członków zarządu [Orlikoff 1990, s. 10-11].

### 3. Uwagi końcowe

Przedstawiona analiza literatury światowej jako główną przyczynę wypalenia zawodowego wśród kierowników i szeregowych pracowników najczęściej wskazuje niejednoznaczność odgrywanej roli, brak jasnych celów organizacji czy wytycznych do pracy, które pozwoliłyby ją wykonywać efektywnie. Jednocześnie daje się zaobserwować rosnącą nieprzewidywalność otoczenia objawiającą się głównie zwiększeniem oczekiwań klientów. Zjawiska te są typowe dla gospodarki opartej na wiedzy. Można zatem wysnuć wniosek, że z punktu widzenia organizacji w pewnym stopniu za wypalenie zawodowe odpowiedzialne są: źle zorganizowane zarządzanie personelem, zła organizacja pracy oraz brak umiejętności organizacyjnego uczenia się menedżerów i ich współpracowników.

## Literatura

- Chauhan D., *Effect of job involvement on burnout*, "Indian Journal of Industrial Relations" 2009 (January), vol. 44, no 3.
- Leiter M., Maslash Ch., *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*, "Journal of Organizational Behavior" 1988, vol. 9, no 4.
- Leiter M.P., Maslash Ch., *Burnout and quality in a speed-up world*, "The Journal for Quality and Participation" 2001, vol. 24, no 2.
- Manthey K., *Stan wyczerpania*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11.
- Maslash Ch., Leiter M.P., *Reversing burnout: How to rekindle your passion to your work*, "Stanford Social Innovation Review" 2005, vol. 3, no 4.
- Orlikoff J.E., *Burnout in the boardroom: Recognizing and preventing a growing problem*, "Trustee" 1990, vol. 43, no 6.
- Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslash Ch., *Burnout: 35 years of research and practice*, "Career Development International" 2009, vol. 14, no 3.
- Schroeder J.P., *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia*, Wydawnictwo BC EDU, Warszawa 2008.
- Warecki M., Warecki W., *Niebezpieczny ogień*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 3.
- Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Yin-Ming Hsieh, An-Tien Hsieh, *Does job standardization increase job burnout?*, "International Journal of Manpower" 2003, vol. 24, no 5.

### SELECTED BURNOUT ASPECTS IN MANAGER'S WORK

**Summary:** The article describes different aspects of burnout, with special regards on burnout model. Considerations concentrate on causes and effects of burnout such as role conflict, job standardization, relations with coworkers and managers. As negative effects of burnout the article indicates lack of engagement, weak personal achievements and other distortion in board work.

**Keywords:** burnout, manager, board.