

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych 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,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol

Uniwersytet Wrocławski

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO PRZEJAW I SKUTEK BRAKU ELASTYCZNOŚCI W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Streszczenie: Artykuł dotyczy problematyki wypalenia zawodowego traktowanego jako przejaw oraz skutek braku elastyczności w zarządzaniu kadrami. Autorzy zaprezentowali wyniki badań dotyczących administracji publicznej oraz funkcjonariuszy służb mundurowych. Używając sieci neuronowych, zbudowano modele zależnościowe, które wskazały, że głównymi predyktorami wypalenia w obu grupach są przede wszystkim czynniki organizacyjne: zewnętrzny konflikt ról, ogólna ocena klimatu organizacyjnego, organizacja pracy, przeciążenie ról oraz możliwości stwarzane przez organizację. Cechy osobowościowe w przypadku służb mundurowych również okazały się istotnymi czynnikami predysponującymi do wypalenia, jednak w słabszym stopniu wpływały na zmienne zależne. Wyniki badań pozwoliły też autorom na wskazanie skutecznego remedium związanego z profilaktyką wypalenia zawodowego.

Słowa kluczowe: elastyczność myślenia i działania, wypalenie zawodowe, konflikt ról zawodowej, klimat organizacyjny.

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na dużej próbie, w zakresie wypalenia zawodowego, które można zdaniem autorów uznać zarówno za przejaw, jak i skutek niedostosowania organizacji, zwłaszcza w zakresie niedostatecznych strategii kierowania, niedopasowanych do warunków zewnętrznych oraz podmiotowych. Po przedstawieniu wyników badań zostaną zaprezentowane wnioski dotyczące uelastycznienia zarządzania zespołami pracowniczymi.

Zjawisko wypalenia zawodowego jest końcowym efektem długotrwałego procesu wypalania się, który został zlekceważony przez menedżerów i służby personalne firmy. Brak elastyczności menedżerów przejawia się w tym wypadku w niedostosowaniu zadań do możliwości pracowników, niewłaściwej reakcji lub braku reakcji na typowe symptomy wypalania się pracownika, w niedostosowaniu właściwości osobowościowo-temperamentalnych pracownika do charakteru pracy, powierzania zadań ponad siły, braku usprawniania organizacji pracy adekwatnie do zmie-

niających się warunków. Wśród kompetencji kierowniczych elastyczność myślenia i działania wymieniana jest w wielu koncepcjach teoretycznych (m.in. [DuBrin 1979; Adamiec, Kożusznik 2000; Nosal 1996; Chełpa 1996a, 1996b; Witkowski 2000]). Można zatem przyjąć, że menedżer, który lekceważy zjawisko wypalania się pracowników, wykazuje brak elastyczności określanej przez Armstronga elastycznością funkcjonalną, gdyż nie dysponuje wystarczającym wachlarzem kompetencji zapobiegających systematycznemu spadkowi efektywności podległych pracowników [Armstrong 2000]. Ten sposób myślenia najlepiej oddaje koncepcja Leeuw i Volberda (za: [Osbert-Pociecha 2004, s. 55]) zakładająca, że elastyczność jest dwubiegową właściwością kontroli, co może oznaczać zarówno niewrażliwość na wpływy ze środowiska, jak i zdolność do skutecznego nań oddziaływania. Elastyczność jako umiejętność dostosowania się do zmian, nazywana przez Dobrowolską [2004] elastycznością personalną, może być także rozumiana jako wymiar psychologiczny stanowiący kontinuum, w którym elastyczność to zdolność podmiotu, natomiast plastyczność, metamorfoza oraz destrukcja są jej cechami.

Przedstawiane badania są częścią szerszego projektu badawczego dotyczącego problematyki wypalenia zawodowego. W artykule zostaną zaprezentowane wyniki odnoszące się do dwóch wybranych przez autorów grup zawodowych, tj. do pracowników administracji publicznej oraz funkcjonariuszy służb mundurowych.

2. Hipotezy i metody badawcze

Autorzy sformułowali następujące pytania badawcze oraz hipotezy badawcze:

1. Czy istnieją różnice w poziomie wypalenia zawodowego pomiędzy pracownikami administracji publicznej oraz funkcjonariuszami służb mundurowych?
2. Które z komponentów wypalenia i na jakim poziomie wystąpiły u badanych pracowników?
3. Czy czynniki osobowościowe są predyktorami wypalenia wśród badanych grup zawodowych?
4. Które z badanych czynników organizacyjnych i osobowościowych przyczyniają się do pogłębiania zjawiska wypalenia w perspektywie długoterminowej?

H1: Wypalenie zawodowe jest przejawem wzajemnego niedostosowania pomiędzy pracownikiem a organizacją, dlatego jest problemem występującym w różnorodnych sektorach gospodarki [Maslach, Leiter 2010, 2011].

H2: Zjawisko wypalenia zawodowego należy rozpatrywać jako konsekwencję niedostatecznie sprzyjającego klimatu organizacyjnego oraz doświadczania silnego stresu organizacyjnego dotyczącego konfliktów roli zawodowej [Maslach, Leiter 2008, 2010, 2011].

Do pomiaru trójskładnikowej zmiennej zależnej – wypalenia zawodowego, obejmującego komponenty: wyczerpanie emocjonalne, cynizm oraz poczucie osiągnięć osobistych, wykorzystano najnowszą wersję narzędzia Ch. Maslach – Maslach Burnout Inventory, wersja General Survey, przeznaczoną do badania przedstawi-

cieli różnorodnych profesji zawodowych (Agreement Number TA-207, MBI-GS, Polish, Mind Garden). Wypalenie zawodowe według koncepcji Maslach jest rozumiane jako podwyższony poziom wyczerpania emocjonalnego, cynizmu oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Do pomiaru zmiennych niezależnych wykorzystano kwestionariusz klimatu organizacyjnego L. Rosenstiela (adaptacja polska: S.A. Witkowski oraz P. Augustynowicz). Wymiary klimatu organizacyjnego, które diagnozuje narzędzie, dotyczą: stosunków między pracownikami, stylu kierowania przełożonych, organizacji pracy w firmie, informacji i komunikacji w organizacji, reprezentowania interesów pracowników oraz świadczeń oferowanych przez firmę. Wymiary te tworzą podskale kwestionariusza. Niedopasowanie pracownik–organizacja badano przy użyciu kwestionariusza percepcji stresu organizacyjnego S. Boruckiego, mierzącego przeciążenie roli zawodowej, konflikt roli (osobowościowy oraz zewnętrzny), a także wieloznaczność roli zawodowej. Osobowościowe predyktory wypalenia były diagnozowane kwestionariuszem NEO – PI – R (umożliwiło to zdiagnozowanie nie tylko pięciu czynników osobowości, ale i każdego ze składników w wymiarach określonych przez autorów koncepcji, czyli łącznie analizowano 30 zmiennych osobowościowych). Dzięki temu uzyskano bardziej szczegółowe informacje na temat osobowościowych czynników związanych ze składnikami wypalenia. Dane socjodemograficzne oraz informacje na temat zatrudnienia zgromadzono za pomocą przygotowywanych ankiet – metryczek. Zastosowane metody kwestionariuszowe mają opracowanie psychometryczne oraz satysfakcjonujące współczynniki trafności i rzetelności.

Badania prowadzono w latach 2011-2012 na terenie województw dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, małopolskiego oraz podkarpackiego. Przebadano łącznie 508 osób reprezentujących odmienne branże zawodowe (edukacja, ochrona zdrowia, handel i usługi, służby mundurowe, administracja). Badania prowadzone były dwuetapowo. Pierwszy etap obejmował pomiar wszystkich przedstawionych zmiennych. Drugi etap – retest przeprowadzono po 9 miesiącach przerwy. Wzięło w nim udział 116 pracowników, co stanowiło 22,84% próby generalnej, obejmującej wszystkie badane branże. W artykule przedstawiono jedynie wyniki analiz dla pracowników administracji publicznej oraz funkcjonariuszy Straży Granicznej. Zdaniem autorów owe grupy zawodowe posiadają charakterystyczną – hierarchiczną kulturę organizacyjną. Są przede wszystkim instytucjami budżetowymi, silnie zorientowanymi wokół przestrzegania procedur i ustalonych odgórnie norm, a w opinii społecznej określone są jako branże dość sztywne, zamknięte na zmiany, mało elastyczne i mniej dynamiczne. Dlatego też rozpatrując wypalenie zawodowe jako skutek oraz przejaw braku elastyczności w zarządzaniu kadrami, autorzy uznali za interesujące przyjrzenie się percepcji klimatu oraz stresu organizacyjnego przez pracowników tychże instytucji.

3. Rezultaty badań

Przebadano 93 pracowników administracji publicznej oraz 115 funkcjonariuszy Straży Granicznej. Statystyki opisowe dla badanej grupy przedstawiono w tab. 1. Badani byli w wieku od 20 do 62 lat (najstarszy pracownik administracji miał 59 lat, służb mundurowych – 62 lata).

Tabela 1. Charakterystyka próby ze względu na wiek

Przedziały wiekowe	20-35 lat	35-50 lat	50-65 lat
Służby mundurowe	60 osób	51 osób	10 osób
Administracja	63 osoby	20 osób	10 osób

Źródło: opracowanie własne.

Wśród grupy urzędników kobiety stanowiły zdecydowaną większość, bo aż 71% próby (66 kobiet), mężczyźni – 29% badanej populacji (27 mężczyzn). Z kolei wśród badanych reprezentujących służby mundurowe dominowali mężczyźni – 61% (70 mężczyzn) oraz 39% kobiety (45 kobiet). Mimo nierównolicznego doboru próby stwierdzić można, że odzwierciedla on rzeczywiste statystyki dotyczące tego, iż służbę wojskową podejmują najczęściej mężczyźni, a w administracji przeważają kobiety. W oparciu o normalizację opracowaną dla narzędzia MBI – GS przedstawiono, jaki jest poziom wypalenia zawodowego i jego komponentów w badanych grupach.

Tabela 2. Poziom wyczerpania emocjonalnego w badanych grupach zawodowych

Wyczerpanie emocjonalne			Wynik			Ogółem
			niski	przeciętny	wysoki	
Branża	administracja	Liczebność	24	40	29	93
		% z branży	25,8	43,0	31,2	100,0
	służby mundurowe	Liczebność	35	49	31	115
		% z branży	30,4	42,6	27,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Wśród pracowników zarówno administracji, jak i służb mundurowych zauważono wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego, przejawiającego się w odczuwaniu nadmiernego obciążenia emocjonalnego i fizycznego, braku energii, rezygnacji z podejmowania aktywności. W obu grupach dominują wyniki przeciętne, które należy jednak uznać za alarmujące o zagrożeniu wypaleniem zawodowym [Maslach, Leiter 2010, 2011], ponieważ wyczerpanie jest pierwszym sygnałem patologii.

Tabela 3. Poziom cynizmu/depersonalizacji w badanych grupach zawodowych

Cynizm			Wynik			Ogółem
			niski	przeciętny	wysoki	
Branża	administracja	Liczebność	16	49	28	93
		% z branży	17,2	52,7	30,1	100,0
	służby mundurowe	Liczebność	38	52	25	115
		% z branży	33,0	45,2	21,7	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Cynizm jako drugi komponent wypalenia przejawia się przyjmowaniem zdystansowanej, chłodnej postawy wobec pracy oraz współpracowników. Doświadczanie cynizmu wiąże się z wyrażaniem obojętności w stosunku do wykonywanych działań, a także z negatywizmem w relacjach z innymi. Jak wynika z tab. 3, niskie wyniki cynizmu przeważają u funkcjonariuszy Straży Granicznej. W porównaniu z innymi badanymi branżami, za pomocą testu chi-kwadrat zweryfikowano, że zależność ta – tendencja do niższego cynizmu w porównaniu z innymi branżami – jest istotna statystycznie ($\chi^2(8) = 14,648$, $C = 0,167$, $p = 0,066$).

Tabela 4. Poziom poczucia osiągnięć osobistych w badanych grupach zawodowych

Poczucie osiągnięć osobistych			Wynik			Ogółem
			niski	przeciętny	wysoki	
Branża	administracja	Liczebność	31	45	17	93
		% z branży	33,3	48,4	18,3	100,0
	służby mundurowe	Liczebność	36	56	23	115
		% z branży	31,3	48,7	20	100,0

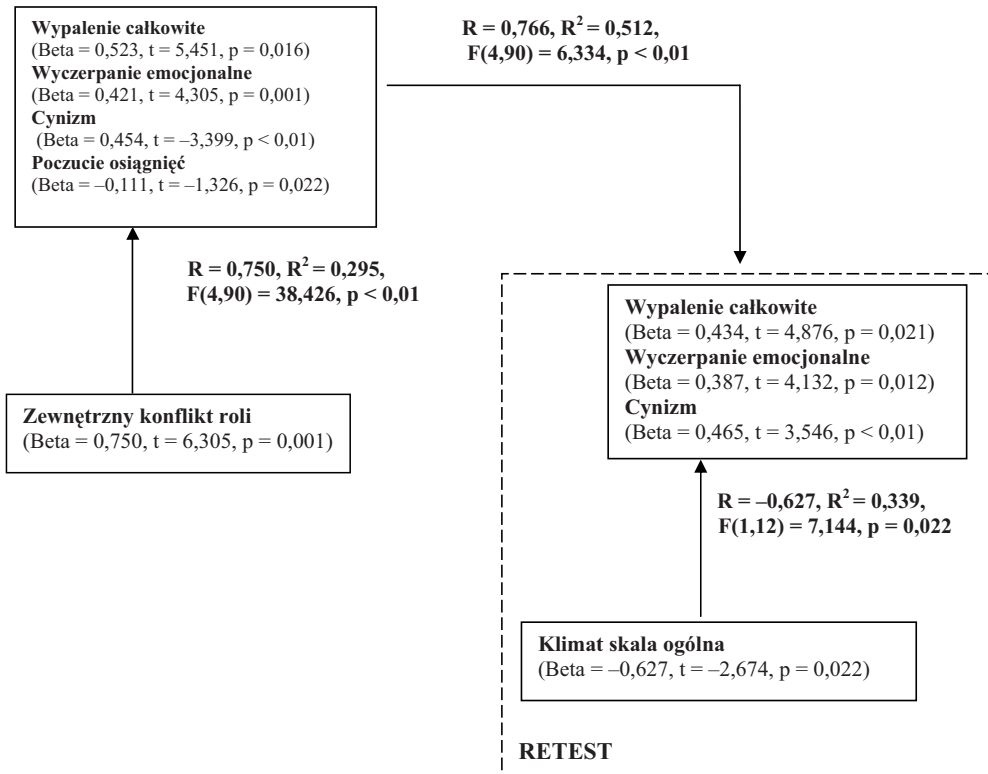
Źródło: opracowanie własne.

Choć dane tab. 4 wskazują na dominujące przeciętne wyniki w zakresie poczucia osiągnięć badanych w porównaniu z innymi branżami, pracownicy administracji i służb mundurowych posiadają istotnie statystycznie niższe poczucie osiągnięć osobistych ($\chi^2(8) = 17,260$, $C = 0,181$, $p = 0,028$), które oznacza poczucie braku skuteczności w pracy zawodowej. W celu zweryfikowania zależności przyczynowo-skutkowych związanych z wpływem czynników organizacyjno-podmiotowych na rozwijanie się syndromu wypalenia zawodowego zbudowano modele zależnościowe dla każdej z badanych branż. Modele są wielowymiarowe i uzyskano je przy użyciu sieci neuronowych (obliczenia wykonano w pakiecie Statistica Data Mining). Stworzono optymalne modele regresyjne wielowymiarowe, które okazały się bardzo dobrym rozwiązaniem w przypadku analizy tak dużej liczby zmiennych.

Podstawowym celem zbudowania modelu jest możliwość poznania kierunku zależności. Dla obu branż uzyskano podobne schematy różniące się predyktorami wpływającymi na zmienność trzech wymiarów zmiennej zależnej. Zaczynając od lewej strony modelu, przedstawiono predyktory, jakie wpływają na kształtowanie się zmiennych zależnych. Zmienne zależne także pozostają ze sobą w interakcji. Zatem predyktory owe wywierają wpływ na kształtowanie się interakcji między zmiennymi zależnymi. Owa zależność również wywiera wpływ na kształtowanie się wartości zmiennych zależnych w sieci. W sieci poczucie osiągnięć przestało być istotne statystycznie zarówno w przypadku pracowników administracji, jak i służb mundurowych. Na kształtowanie się zmiennych zależnych w sieci mają również wpływ predyktory w sieci. Należy podkreślić, że większy wpływ na zmienne zależne w sieci wywierają predyktory i zmienne zależne w pierwszym pomiarze.

Przedstawiony wykres zależności przyczynowo-skutkowych dotyczących wypalenia zawodowego wśród pracowników administracyjnych (rys. 1) wskazuje, że głównym i najsilniejszym predyktorem tego zjawiska jest doświadczanie zewnętrznego konfliktu roli zawodowej. Według koncepcji Z. Boruckiego pracownik odczuwa stres organizacyjny wówczas, kiedy sam ocenia wymagania zewnętrzne jako przewyższające jego możliwości, a otoczenie (środowisko pracy) jako niewystarczające do zaspokojenia potrzeb. Spowodowane jest to brakiem dopasowania między pracownikiem a jego środowiskiem [Borucki 1988]. Przekazywanie wymagań roli przybiera zresztą różne formy. Często zdarza się, że pracownik odbiera więcej niż dwa przekazy roli od przełożonych w tym samym momencie (mogą być one sprzeczne lub wykluczające). Taka sytuacja powoduje konflikt roli (KR). Borucki wyróżnił dwa typy owych konfliktów roli: osobowościowy – spowodowany osobowościowym niedopasowaniem do stanowiska pracy oraz zewnętrzny – wywołany przez źródło zewnętrzne, np. przełożonych. W przypadku pracowników administracji to właśnie ten ostatni typ konfliktu roli jest przyczyną wypalenia zawodowego. Na poziomie siły związku $R = 0,550$ wpływa on na komponenty wypalenia, a zależność ta wyjaśnia 29,5% wypalenia zawodowego. Ze wszystkich badanych czynników organizacyjnych oraz osobowościowych na poziom wypalenia w sieci wpływa ogólna (można nazwać ją „wstępną”) percepcja klimatu organizacyjnego (skala ogólna kwestionariusza klimatu organizacyjnego). Zależność ta jest odwrotnie proporcjonalna, tzn. im bardziej negatywna percepcja organizacji (niższe wyniki w kwestionariuszu), tym wyższe wskaźniki wypalenia zawodowego. Najsilniej na rozwój zjawiska wypalenia wpływają jednak wyczerpanie emocjonalne, cynizm oraz poczucie osiągnięć z okresu pierwszego badania. Oznacza to, że w przypadku badanej grupy przeciętne lub wysokie wyniki w zakresie wyczerpania i cynizmu (a dość niskie w przypadku poczucia osiągnięć) będą wpływały (z siłą współczynnika) na poziomie $R = 0,776$ na nasilenie wypalenia w sieci. Zależność ta jest bardzo silna i, jak wynika z wykresu, wyjaśnia 51% zmiennych: wyczerpanie emocjonalne, wypalenie całkowite oraz cynizm w sieci.

BRANŻA ADMINISTRACJA



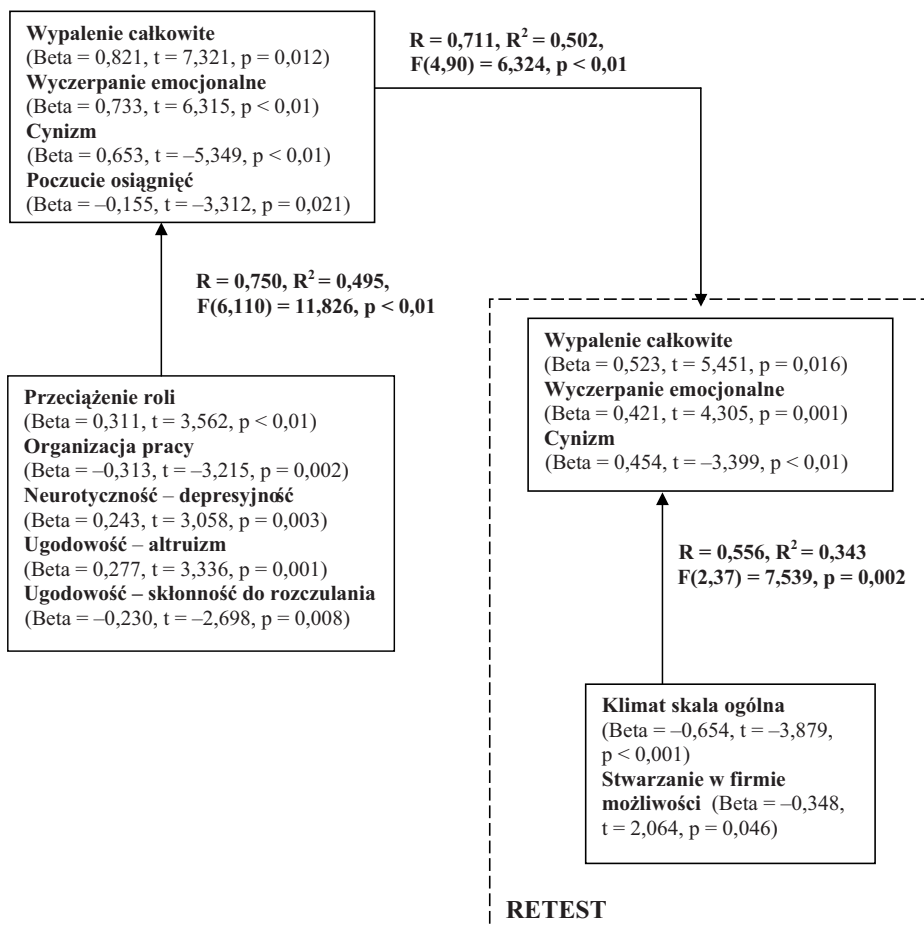
Rys. 1. Model zależnościowy dla branży: administracja

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o model zależnościowy dla służb mundurowych, to mamy do czynienia z większą liczbą różnorodnych predyktorów wypalenia. Są to zarówno czynniki osobowościowe, jak i organizacyjne. Im wyższe przeciążenie ról oraz im słabsza, gorzej oceniona organizacja pracy i im wyższa depresyjność oraz altruizm funkcjonariuszy, a także im mniejsza skłonność do rozczulania, tym większe nasilenie wypalenia zawodowego rozumianego jako: wyższe wyczerpanie, cynizm oraz niższe poczucie osiągnięć osobistych. Przeciążenie ról zawodowej oraz organizacja pracy są zmiennymi organizacyjnymi, które najsilniej wchodzi w interakcję z pozostałymi zmiennymi niezależnymi oraz najsilniej wpływają na wypalenie zawodowe. Wpływ nadmiaru obowiązków oraz słabej, niedostatecznie sprawnej organizacji pracy na poszczególne komponenty wypalenia wydaje się oczywisty. Interesującym wynikiem jest predyspozycja osobowościowa – skłonność do rozczulania, która akurat w tej grupie zawodowej jest predyktorem wypalenia. Być może charakter wykonywanej służby nie sprzyja ani nie wymaga ekspresji emocji. Można uznać, iż okazy-

wanie wzruszeń i poddawanie się emocjom jest społecznie niepożądane w przypadku pracowników, których zadaniem jest ochrona granic państwa oraz przestrzeganie wszelkich procedur związanych z obsługą ruchu granicznego. Warto zauważyć, że 61% badanych stanowili mężczyźni, a uwzględniając różnice międzypłciowe, należy pamiętać o odmiennej dynamice doświadczania emocji przez kobiety i mężczyzn [Strelau, Doliński 2010].

BRANŻA SŁUŻBY MUNDUROWE



Rys. 2. Model zależnościowy dla branży: służby mundurowe

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku branży administracja, na wypalenie, wyczerpanie oraz cynizm w retestie największy wpływ ma doświadczenie objawów wypalenia w przeszłości. Zmienne zależne z pierwszego badania wyjaśniają w modelu przy-

czynowo-skutkowym aż 50% objawów wypalenia zmierzonych w reteście. Nieco słabiej, ale również istotnie statystycznie oddziaływają na wypalenie: percepcja klimatu (skala ogólna) oraz stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego pracownikom służb mundurowych. Obie zmienne pozostają w związku odwrotnie proporcjonalnym z poszczególnymi zmiennymi zależnymi, zarówno z wypaleniem całkowitym, jak i wyczerpaniem oraz cynizmem.

Na podstawie wywiadów z pracownikami można stwierdzić, że specyfiką branży jest wieloletni i trudny proces doksztalcenia, związany z długoterminowymi delegacjami oraz wyjazdami. Zdobywanie kolejnych stopni wojskowych, odbywanie szkoleń i kursów związanych z często zmieniającym się prawodawstwem oraz przepisami unijnymi nakłada na funkcjonariuszy obowiązek pogłębiania swoich kompetencji. Jednocześnie, ze względu na struktury organizacji, możliwości awansu są dość ograniczone, a świadczenia socjalne, dodatkowe nagrody i wyróżnienia ustalane odgórnie, na podstawie obowiązujących ustaw i regulacji prawnych. Kultura organizacyjna służb mundurowych nie sprzyja docenianiu nowych propozycji i pomysłów. Ograniczone możliwości rozwoju zawodowego, zmian w zakresach obowiązków, sztywny system wynagrodzeń oraz niezbyt jasne i klarowne zasady awansów przyczyniają się w tej grupie zawodowej do pogłębiania symptomów wypalenia. Skala ogólna kwestionariusza klimatu organizacyjnego zawiera pytania dotyczące godnych, sprzyjających warunków pracy, przemęczenia obowiązkami, starań firmy o to, aby pracownikom „dobrze się pracowało” i aby mieli dobre samopoczucie. Jeden z itemów dotyczy oceny jakości zdrowia ze względu na warunki kreowane przez organizację. Wyniki badań wskazują, że w przypadku tej grupy zawodowej brak dbałości o opisane aspekty klimatu organizacyjnego staje się istotną statystycznie przyczyną wypalenia zawodowego, pogłębiającego się w perspektywie czasowej.

4. Dyskusja wyników oraz implikacje płynące z badań

Wyniki badań potwierdziły postawione hipotezy. Wypalenie zawodowe dotyczy różnorodnych sektorów życia gospodarczego i, jak wskazali autorzy, jest poważnym problemem także wśród pracowników instytucji budżetowych, takich jak administracja publiczna oraz służby mundurowe. Modele zależnościowe opisujące związki przyczynowo-skutkowe potwierdzają silny wpływ klimatu organizacyjnego oraz poziomu doświadczanego stresu na pogłębianie się patologii wynikającej z niedostosowania jednostka–praca zawodowa. Mimo że w przypadku służb mundurowych predyktorami wypalenia okazały się także cechy osobowości: depresyjność, altruizm oraz skłonność do rozczulania, należy uznać silniejszy wpływ czynników organizacyjnych na komponenty wypalenia oraz jego dynamikę. Najnowszy nurt badań nad zaangażowaniem w pracę zawodową oraz jego brakiem (wypalenie zawodowe), zainicjowany przez Ch. Maslach oraz M. Leitnera [2008, 2010, 2011], dotyczy prewencji wypalenia poprzez elastyczne dopasowania na poziomie pracownik–organizacja w zakresie adekwatnego obciążenia pracą zawodową, a także kontroli związanej

z rzeczywistym wywieraniem przez pracownika wpływu w środowisku pracy. Kolejnym obszarem życia organizacji, który ma zdaniem badaczy znaczący wpływ na budowanie zaangażowania pracowników, jest odpowiednie wynagradzanie, również pozafinansowe, wzmacniające motywację do pracy; wspólnotowość odnosząca się do budowania relacji społecznych, sprawiedliwość oraz wartości – a więc sfera związana z formułowaniem oraz przestrzeganiem wspólnie akceptowanych zasad i norm. Brak elastyczności w zarządzaniu polegałby więc zarówno na zaniedbywaniu tych obszarów życia organizacyjnego, jak i na sztywnym, rutynowym, jednokierunkowym działaniu w niektórych z nich. W przypadku branży administracja działania prewencyjne powinny obejmować uwrażliwianie kadry zarządzającej na adekwatne do możliwości i predyspozycji pracowników delegowanie zadań, a także na konkretny i jednoznaczny sposób komunikowania się z podwładnymi, dostarczający dostatecznych informacji potrzebnych do efektywnego działania. Dbłość o kreowanie sprzyjającego klimatu organizacyjnego powinna się przejawiać w trosce o zapewnienie pracownikom obydwu badanych grup bezpiecznych miejsc pracy, w których dostarcza się niezbędnych środków do wykonywania zadań oraz dba o przyjazną atmosferę pracy, a także szanuje się wartości ogólnoludzkie. Większej elastyczności wymagałyby w przypadku służb mundurowych procesy planowania i organizacji pracy, dostosowywania w miarę możliwości rodzaju oraz ilości pracy do możliwości zespołów czy jednostek. Być może, mimo zrozumiałego nacisku na przestrzeganie formalnych procedur i rozporządzeń, można byłoby aktywizować podwładnych do podejmowania nowych zadań poprzez zmiany stanowisk pracy w strukturach poziomych lub umożliwianie nieco większej samodzielności działania w możliwych do tego obszarach. Ponieważ głównym predyktorem wypalenia jest w tej grupie przeciążenie roli zawodowej, warto się zastanowić nad być może niewystarczającym zatrudnieniem oraz sposobem obsadzania stanowisk.

Wypalenie jako przejaw oraz skutek niewystarczająco elastycznego stylu kierowania i zarządzania organizacją jest problemem nie tylko samych osób, ale i otoczenia społecznego, w którym pracownicy funkcjonują. Mimo wysokich emocjonalnych oraz finansowych kosztów jest wciąż bagatelizowane, a jego profilaktyka traktowana jako niepotrzebny wydatek lub strata czasu. Tymczasem liczne badania [Borucki 1988; Rosenstiel 1992; Chirkowska-Smolak, Kleka 2011; Maslach, Leiter 2008, 2010, 2011] wskazują, że do utrzymania wysokiej efektywności działania organizacji nie wystarczy jedynie zaangażowanie oraz kompetencja pracowników, ale to przede wszystkim środowiska pracy muszą się zmieniać, aby elastycznie reagować na pojawiające się symptomy patologii organizacyjnych.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Aktor-kreator-inspirator, Akade, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

- Borucki Z., *Stres organizacyjny: mechanizm, następstwa, modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988.
- Chęłpa S., *Ponad cechami osobowości*, „Przegląd Organizacji” 1996b, nr 4.
- Chęłpa S., *Skuteczne kierowanie. Poszukiwanie cech supermenedżera*, „Przegląd Organizacji” 1996a, nr 3.
- Chirkowska-Smolak T., Kleka P., *The Maslach Burnout Inventory – General Survey: Validation across occupational groups in Poland*, „Polish Psychological Bulletin” 2011, 42 (2).
- Dobrowolska M., *Elastyczność personalna jako składnik kwalifikacji pracownika*, [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Maslach Ch., Leiter M., *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2008, 3.
- Maslach Ch., Leiter M.P., *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawianie relacji z pracą*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Maslach Ch., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Nosal C.S., Piskorz Z., *Kierowanie ludźmi jako gra intelektualna*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. III, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Rosenstiel L., *Betriebsklima geht jeden an!* München, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung 1992.
- Strelau J., Doliński D., *Psychologia akademicka. Podręcznik*, t. 1, GWP, Gdańsk 2010.
- Witkowski S.A., *Psychologiczne sylwetki polskiego menedżera okresu transformacji*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. V, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.

OCCUPATIONAL BURN-OUT AS THE INDICATOR AND THE CONSEQUENCE OF LACK OF FLEXIBILITY IN MANAGING PEOPLE

Summary: The article concerns the subject of occupational burn out defined as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing employees. The authors present the research results relating to employees in public administration and national defense. The authors build and use neural networks depended statistics models which pointed out the main predictors: external role conflict, general perception of organizational climate, organization of work, role overload and creating possibilities by a company. Personality traits turned out as statistically significant, but in weaker extent influenced dependent variables. Finally, the authors discuss some remedies for burn out prevention which they recognized as efficient in their research.

Keywords: flexibility in thinking and action, professional burnout, professional role conflict, organizational climate.