

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Magdalena Ślęzyk-Sobol**

Uniwersytet Wrocławski

**Małgorzata Dobrowolska**

Uniwersytet Śląski w Katowicach

---

## WYCZERPANIE EMOCJONALNE I CYNIZM JAKO PRZYKŁAD PROBLEMÓW ZAWODOWYCH OSÓB ZATRUDNIONYCH W ELASTYCZNYCH FORMACH PRACY

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych na próbie N=2118 pracowników zatrudnionych w 9 elastycznych formach zatrudnienia: pracy na zastępstwo, telepracy, pracy tymczasowej, prac sezonowych, w ramach umów cywilno-prawnych, w niepełnym wymiarze czasu pracy, na czas określony, w ekonomii społecznej, samozatrudnionych. Problem doświadczania symptomów zjawiska wypalenia zawodowego – wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu, analizowany był z użyciem narzędzi MBI (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*). Na potrzeby badania wykupiono licencje i uzyskano zgodę na zastosowanie niniejszej metody (for use by Magdalena Ślęzyk&Małgorzata Dobrowolska only. Received from Mind Garden, Inc. on March 21, 2013). Kwestionariusz został przetłumaczony oraz poddany wstępnej walidacji przez M. Ślęzyk-Sobol. Celem badań było określenie poziomu wypalenia w grupach pracowników elastycznych form, a także porównanie komponentów wypalenia w zależności od miejsca zatrudnienia. Wyniki badań wskazują na alarmujący poziom wypalenia we wszystkich elastycznych formach poza sektorem ekonomii społecznej oraz zatrudnionymi w ramach umów zleceń (te grupy doświadczają średniego poziomu wypalenia). Wyczerpanie emocjonalne na poziomie przeciętnym i niskim wystąpiło wśród osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pracujących na umowę na zastępstwo oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Wszystkie badane grupy charakteryzują się wysokim cynizmem, jednak istotna różnica dotyczy telepracowników oraz ekonomii społecznej, gdzie wyniki tego komponentu były istotnie statystycznie niższe. Przedstawione badania miały charakter eksploracyjny, ale ich wyniki zachęcają do wdrażania działań profilaktycznych, obejmujących programy rozwoju pracownika – przede wszystkim szkoleń lub coachingów, które mogłyby wspierać kompetencje pracowników elastycznych form narażonych na doświadczanie zjawiska wypalenia. Nieodłącznym elementem zapobiegania wypaleniu powinny być także zmiany w polityce personalnej, przekładające się na kreowanie klimatu i kultury organizacyjnej, w których wartością byłoby dbanie o zdrowie, ale także o samorealizację zawodową pracowników.

**Słowa kluczowe:** elastyczne formy zatrudnienia, wypalenie zawodowe, cynizm, wyczerpanie emocjonalne.

## 1. Wstęp

Niniejszy artykuł porusza problem doświadczania symptomów zjawiska wypalenia zawodowego – przede wszystkim wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu – w grupie pracowników zatrudnionych w elastycznych formach. Współczesne warunki zatrudnienia charakteryzują się przede wszystkim „tymczasowością” („tymczasowo” wykonywany zawód, „tymczasowe” relacje zawodowe, „tymczasowe” strony kontraktu, status „tymczasowego” pracownika) wpływającą na wszystkie aspekty pracy. Jak wynika z badań M. Dobrowolskiej [2010, 2011, 2012, 2013], zmienia to zupełnie perspektywę patrzenia na sytuację zawodową człowieka i jego dalsze funkcjonowanie, odmienne od zatrudnienia stałego. Tymczasowa forma zatrudnienia staje się w obecnych czasach coraz bardziej popularna. Wynika to z istotnych zmian i wymagań rynku pracy, a także ze zmian w charakterze samej pracy. Praca tymczasowa jest inną, jednak niekoniecznie gorszą formą zatrudnienia czy zarobkowania dla wybranych grup pracowników. Wiąże się ona z nowym stylem pracy i funkcjonowania na rynku, pozostając jedynie alternatywą dla pracy stałej. Może stanowić także dobrą formę pracy na pewnym etapie życia człowieka. Według Dobrowolskiej wymagania tej nietradycyjnej formy zarobkowania wymuszają na pracowniku trwałą umiejętność dostosowania się do wieloaspektowych zmian. Ta stosunkowo stała skłonność może być skutkiem dłuższego ćwiczenia, powstawać przez regularne powtarzanie czynności albo być zdolnością wrodzoną przejawiającą się w metaumiejętności odpowiedzialnej za optymalne dla jednostki wykorzystywanie domen psychospołecznych (będących potencjałem kognitywnym, emocjonalnym i behawioralnym) [Dobrowolska 2010].

Przedstawiany projekt badawczy miał na celu zweryfikowanie poziomu wypalenia zawodowego oraz jego komponentów wśród pracowników odmiennych form elastycznego zatrudnienia. W niniejszym artykule zostaną omówione wyniki dotyczące globalnego poziomu wypalenia oraz wyczerpania emocjonalnego i cynizmu. Ponadto autorki dokonały porównań mierzonych zmiennych zależnych ze względu na formę zatrudnienia.

Zainteresowanie autorek problemem wypalenia zawodowego wśród pracowników zatrudnionych w elastycznych formach wynika przede wszystkim z braku badań empirycznych poświęconych tymże grupom. Deficyt analiz i badań nad zmienną wypalenia zawodowego wśród osób zatrudnionych w ramach elastycznych form wynika najprawdopodobniej z postrzegania elastyczności zatrudnienia jako sprzyjających sytuacji dla niepowstania zjawiska wypalenia. Tymczasem pracownicy elastyczni zmieniają otoczenie, organizacje, klientów, zakresy wykonywanych zadań, co w równym stopniu jak inne czynniki w pracach tradycyjnych może wpływać na przeciążenie pracą i powodować zaburzone relacje zawodowe. Nie bez znaczenia pozostaje bowiem rola czynników środowiska, takich jak niejasne kryteria lub ich brak przy ocenie rezultatów pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, niski status, prestiż społeczny zawodu, niskie zarobki i brak zainteresowania ze strony



organizacji. Wymienione powyżej czynniki występować mogą w każdej formie zatrudnienia. Z badań M. Ślęzyk-Sobol [2012] poświęconych problematyce wypalenia wśród pracowników głównych branż w Polsce wynika, iż „doświadczanie wypalenia” wiąże się przede wszystkim z występowaniem objawów wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu, dlatego w artykule zostaną przedstawione wyniki badania tychże komponentów wypalenia występujących wśród pracowników elastycznych form zatrudnienia. Mimo iż Maslach i Leiter [2011] określają wypalenie zawodowe jako: „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, cynizmu oraz obniżonego poczucia osiągnięć, który może wystąpić u osób pracujących w kontakcie z innymi ludźmi w określonym środowisku pracy”, na podstawie badań longitudinalnych na próbie polskiej stwierdzono, iż obniżone poczucie osiągnięć osobistych pojawia się jako ostatni, w dodatku niejednoznaczny objaw wypalenia [Ślęzyk-Sobol 2012]. Dla diagnozy syndromu wypalenia wśród populacji polskich pracowników dużo bardziej znaczące jest wystąpienie wyczerpania emocjonalnego oraz wzmożonego cynizmu. Dla wyczerpania emocjonalnego typowe są: uczucie przygnębienia, bezradności i beznadziejności, niepohamowany płacz, dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji, uczucie rozczarowania, poczucie pustki emocjonalnej, pobudliwość, zniechęcenie, brak chęci do działania. Wyczerpanie psychiczne, tworzące tę samą kategorię, charakteryzuje negatywne nastawienie do siebie, pracy i życia, wykształcenie nastawienia dezawuuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja), utrata szacunku do siebie, poczucie własnej nieudolności, niskie poczucie własnej wartości, zerwanie kontaktów z klientami i kolegami. Cynizm określa specyficzny stosunek jednostki do innych, wyrażający się poprzez negatywne i nadmierne dystansowanie się w kontaktach interpersonalnych. Objawia się on minimalizowaniem zaangażowania w pracę oraz porzucaniem własnych zawodowych ideałów.

## 2. Metodyka badań

Celem badania było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest (jeśli w ogóle) poziom wypalenia zawodowego pracowników zatrudnionych w elastycznych formach?
2. Jaki poziom wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu występuje wśród badanych grup zawodowych?
3. Czy wyczerpanie emocjonalne oraz cynizm, jako dwa główne komponenty wypalenia, różnicują pracowników dziewięciu elastycznych form pracy?

Badanie przeprowadzono w 2013 r. Wzięło w nim udział 2118 osób, w tym 44% stanowiły kobiety, a 56% mężczyźni. Próba badawcza obejmowała respondentów zatrudnionych w dziewięciu elastycznych formach zatrudnienia:

- praca na zastępstwo, zgodnie z art. 25 § 1 kodeksu pracy;
- zatrudnienie tymczasowe, w znaczeniu Ustawy z 9 lipca 2003 r. o zatrudnieniu pracowników tymczasowych, Dz. U., nr 166, poz. 1608;

- samozatrudnienie, prowadzenie własnej działalności gospodarczej, w znaczeniu Ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej;
  - telepraca, zgodnie z art. 675 i następnymi kodeksu pracy;
  - zatrudnienie na czas określony, zgodnie z art. 25 § 1 kodeksu pracy;
  - zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zgodnie z art. 292 § 1 kodeksu pracy;
  - praca na umowę cywilno-prawną na podstawie swobody umów, tj. art. 3531 § 1 kodeksu cywilnego;
  - prace sezonowe, zgodnie z art. 25 § 1 kodeksu pracy;
  - zatrudnienie w ekonomii społecznej, do której zaliczono: spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i niewidomych, organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 Ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o pożytku publicznym i wolontariacie, Dz. U. z dnia 29 maja 2003 r. z późn. zm.
- Większość pracowników była zatrudniona na terenie Górnego Śląska, dodatkowo pracownicy sezonowi pracowali w województwach pomorskim i zachodniopomorskim.

Zmienna „wypalenie zawodowe” mierzona była narzędziem MBI (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*). Na potrzeby badania wykupiono licencje i uzyskano zgodę na zastosowanie niniejszej metody (for use by Magdalena Ślęzyk&Małgorzata Dobrowolska only. Received from Mind Garden, Inc. on March 21, 2013). Kwestionariusz został przetłumaczony oraz poddany wstępnej walidacji przez M. Ślęzyk-Sobol [2012]. Autorka opracowała także normy stenowe dla wyników kwestionariusza, którymi posłużono się w opisywanym badaniu. Przygotowano także ankiety socjodemograficzne w celu pozyskania informacji o miejscu, formie zatrudnienia i warunkach zatrudnienia.

### 3. Wyniki badania

Wynik ogólny na skali wypalenia zawodowego przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Wypalenie zawodowe – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
43,65	13,687	1	96
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
43	0,062	0,812	0,81

Źródło: opracowanie własne.

Średni wynik na skali wypalenia zawodowego w badanej grupie pracowników elastycznych wyniósł 43,65 przy zakresie zmiennej od 1 do 96. Mediana wynosi 43, co oznacza, że połowa badanych uzyskuje wynik poniżej 43 punktów. Skośność

przyjmuje wartość nieznacznie poniżej zera, co oznacza, że nie ma istotnej asymetrii rozkładu. Kurtoza jest dodatnia, co wskazuje, że rozkład jest wysmukły, nieznacznie więcej jest wartości skupionych wokół średniej. Do interpretacji wyników wykorzystano ogólne normy stenowe dla Kwestionariusza MBI. Średni wynik dotyczący wypalenia zawodowego odpowiada 7 stenowi, co oznacza wysoki poziom tejże zmiennej.

Analiza zależności wypalenia zawodowego i formy zatrudnienia wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy tymi zmiennymi. Nie można było zastosować analizy wariancji, gdyż nie zostały spełnione jej założenia (o jednorodności wariancji oraz o normalności rozkładu w podgrupach). Zastosowano zatem nieparametryczny test Kruskala-Wallisa oraz test mediany. Wyniki testu Kruskala-Wallisa opartego na średnich rangach przedstawiają się tak jak w tabeli 2.

**Tabela 2.** Wypalenie zawodowe – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (średnie rangi)

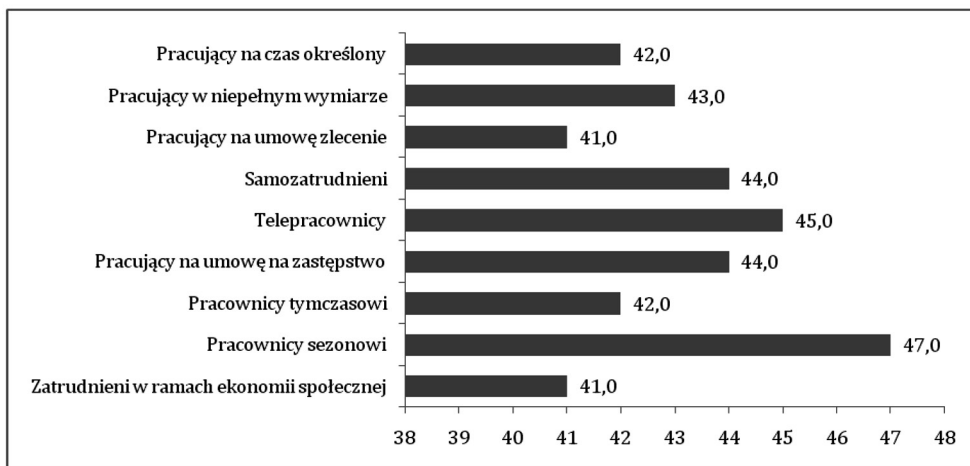
Forma zatrudnienia	N	Średnia ranga
Pracujący na czas określony	256	1070,602
Pracujący w niepełnym wymiarze	280	1074,071
Pracujący na umowę zlecenie	223	952,2623
Samozatrudnieni	217	1031,353
Telepracownicy	212	1031,84
Pracujący na umowę na zastępstwo	218	1039,225
Pracownicy tymczasowi	258	1023,244
Pracownicy sezonowi	206	1226,976
Zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej	212	921,5849
Ogółem	2082	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wykazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na skali wypalenia zawodowego: Chi-kwadrat (df 8)=34,761;  $p < 0,001$ . Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia rysunek 1.

Wartości mediany do 41 włącznie mieszczą się jeszcze w wynikach średnich według norm stenowych. Natomiast wartości przekraczające 41 to wartości wysokie według norm stenowych. Najwyższą wartość mediany na skali wypalenia zawodowego uzyskano w grupie pracowników sezonowych (47). Wartość najniższą uzyskano w grupach pracujących na umowę zlecenie oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej (41).

Wyniki na skali wyczerpania emocjonalnego przedstawiono w tabeli 3.



**Rys. 1.** Wypalenie zawodowe – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (mediana)

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Wyczerpanie – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
9,97	6,817	1	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
8	0,867	0,179	0,86

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Wyczerpanie – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (średnie rangi)

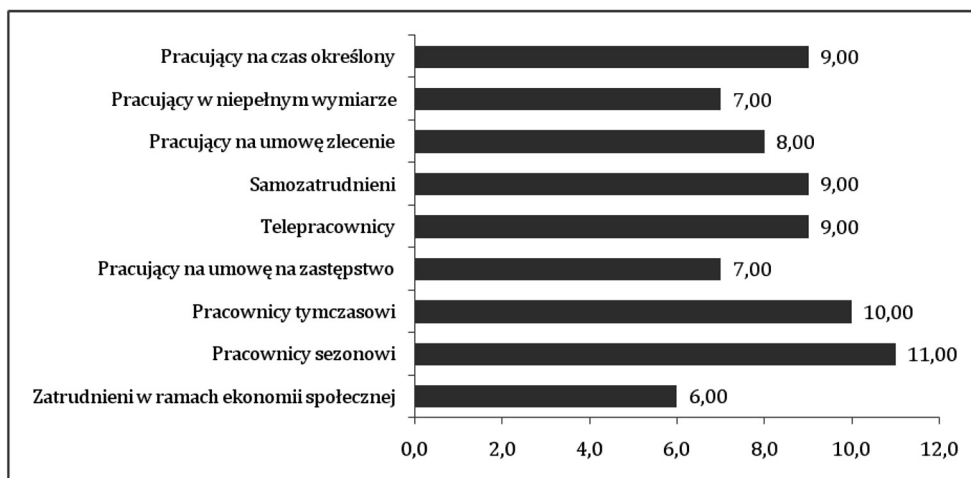
Forma zatrudnienia	N	Średnia ranga
Pracujący na czas określony	232	1014,76
Pracujący w niepełnym wymiarze	262	902,40
Pracujący na umowę zlecenie	211	949,13
Samozatrudnieni	203	940,24
Telepracownicy	186	1043,13
Pracujący na umowę na zastępstwo	212	929,25
Pracownicy tymczasowi	248	1039,17
Pracownicy sezonowi	198	1148,54
Zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej	196	812,19
Ogółem	1948	

Źródło: opracowanie własne.

Dokonano analizy zależności pomiędzy zmienną wyczerpanie a zmienną forma zatrudnienia. Wobec tego, że założenia analizy wariancji nie zostały spełnione, wykonano test nieparametryczny Kruskala-Wallisa. Średnie rangi przedstawia tabela 4.

Analiza zależności wykazanych testem Kruskala-Wallisa potwierdza, że zachodzi istotna statystycznie zależność pomiędzy formą zatrudnienia a wynikiem na skali wyczerpania emocjonalnego: Chi-kwadrat (df 8)=49,510;  $p < 0,001$ .

Wyniki w poszczególnych grupach zawodowych przedstawiają się tak jak na rysunku 2.



Rys. 2. Wyczerpanie emocjonalne – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (mediana)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki od 8 do 11 mieszczą się na poziomie 5 i 6 stena, co oznacza wyniki przeciętne według norm stenowych. Takie wartości mediany uzyskano w większości grup. Jednak aż w 3 z 9 badanych grup wartość mediany jest niższa niż 8. Oznacza to wyniki niskie wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pracujących na umowę na zastępstwo oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej.

Wyniki dotyczące doświadczania cynizmu przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Skala cynizmu – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
10,36	5,961	1	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
9	0,881	0,186	0,81

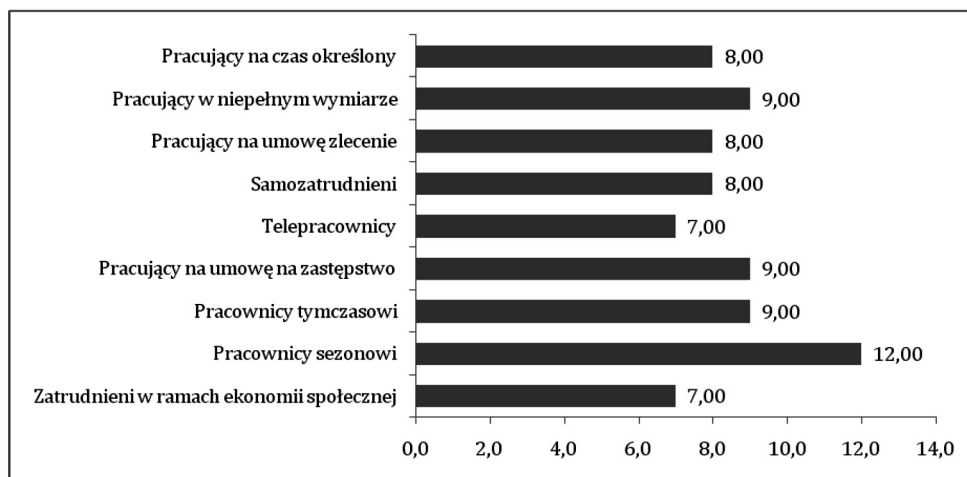
Źródło: opracowanie własne.

Średni wynik na skali cynizmu w badanej grupie pracowników elastycznych wyniósł 10,36 przy zakresie zmiennej od 1 do 30. Mediana wynosi 9, co oznacza, że połowa badanych uzyskuje wynik poniżej 9 punktów. Skośność jest dodatnia, co oznacza, że rozkład jest prawoskośny – wiele wyników niskich. Kurtოza również jest dodatnia, co wskazuje, że rozkład jest wysmukły, nieznacznie więcej jest wartości skupionych wokół średniej.

**Tabela 6.** Cynizm – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (średnie rangi)

Forma zatrudnienia	N	Średnia ranga
Pracujący na czas określony	240	937,63
Pracujący w niepełnym wymiarze	264	951,73
Pracujący na umowę zlecenie	205	1001,27
Samozatrudnieni	205	903,01
Telepracownicy	194	929,69
Pracujący na umowę na zastępstwo	212	986,25
Pracownicy tymczasowi	238	1022,79
Pracownicy sezonowi	202	1203,83
Zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej	194	862,53
Ogółem	1954	

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3.** Cynizm – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia (mediana)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa (wykorzystanym wobec niespełnienia założeń analizy wariancji) wykazała, że zachodzi istotna statystycznie zależność pomiędzy formą zatrudnienia a wynikiem na skali cynizmu: Chi-kwadrat ( $df\ 8$ )=49,579;  $p<0,001$ . Wyniki badania w zakresie cynizmu według formy zatrudnienia zaprezentowano w tabeli 6.

Wyniki skali cynizmu dla dziewięciu badanych form zatrudnienia przedstawia rysunek 3.

We wszystkich grupach wartości mediany wpisują się w wyniki wysokie według norm stenowych. Stosunkowo najniższe wyniki, w porównaniu z innymi grupami, odnotowano wśród telepracowników oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Natomiast zdecydowanie najwyższy wynik uzyskali pracownicy sezonowi.

#### 4. Zakończenie

Przedstawione wyniki badania wypalenia zawodowego wskazują na wysoki jego poziom w elastycznych formach zatrudnienia. W każdym z dziewięciu elastycznych środowisk pracy zdiagnozowano alarmujący poziom wypalenia [Cherniss 1993; Maslach, Leiter 2010] – średni w przypadku sektora ekonomii społecznej oraz umów zleceń i wysoki w przypadku pozostałych siedmiu grup. Jeśli chodzi o niższy poziom wypalenia w obszarze ekonomii społecznej, jest to wynik zaskakujący. W związku ze stosunkowo krótkim stażem pracy zatrudnieni w takiej formie powinni silniej doświadczać wypalenia zawodowego [Maslach i in. 2001]. Jednak warunki pracy w obszarze ekonomii społecznej, w której ważne są dwa cele: zarobkowy i reintegracja społeczna, sprzyjają budowaniu siatki wsparcia społecznego oraz wykorzystywaniu strategii pomocowych zabezpieczających przed wypaleniem zawodowym. Przeciętny poziom wypalenia wśród zatrudnionych na umowy zlecenia może świadczyć o tym, że tacy pracownicy potrafią skuteczniej wykorzystywać strategię zaradcze w środowisku pracy. Jednak oprócz tych dwóch grup – pracowników zatrudnionych na umowy cywilno-prawne oraz osób zatrudnionych w ekonomii społecznej, pozostałe siedem grup elastycznych osiąga wysokie wyniki w skali wypalenia zawodowego. Świadczy to nie tylko o tym, że jest to zjawisko uniwersalne [Maslach 2001, 2004], ale także potwierdza przypuszczenia autorek, iż osoby zatrudnione w elastycznych formach wymagają takiego samego wsparcia i programów profilaktycznych zapobiegających wypaleniu jak pracownicy typowych form.

Wyczerpanie emocjonalne, tradycyjnie uważane za pierwszy, główny symptom wypalenia, w przypadku badanej populacji osiąga poziom przeciętny i niski wśród osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pracujących na umowę na zastępstwo oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Wyczerpanie emocjonalne jest przez badaczy zjawiska określane mianem typowych objawów „stresowych” [Maslach 2001; Maslach, Leiter 2010]. Jego niski poziom wśród pracujących na zastępstwo oraz w niepełnym wymiarze czasu pracy może wynikać z ich krótszego stażu w konkretnej firmie, a także ze słabszego zaangażowania i z „zakorzenienia”



w organizacji w porównaniu do pracowników stałych, pracujących w pełnym wymiarze czasu. Podobnie jak w przypadku globalnego poziomu wypalenia, w grupie pracujących w obszarze ekonomii społecznej promowanie współpracy i wsparcia społecznego może pełnić funkcję katalizatora dla występowania i pogłębiania się wyczerpania emocjonalnego.

Bardzo niepokojące są według autorek wyniki badanych na skali cynizmu. Wysoki poziom tego komponentu świadczy bowiem o apersonalnej, nadmiernie zdystansowanej i patologicznej postawie wobec środowiska pracy, współpracowników, podwładnych, klientów itd. Wszystkie badane grupy charakteryzują się wysokim cynizmem, jednak istotna różnica dotyczy telepracowników oraz zatrudnionych w formie ekonomii społecznej. Możliwość pracy zdalnej, a co się z tym wiąże – funkcjonowanie zawodowe w przestrzeni domowej, choć może generować wiele problemów psychologicznych, może także, poprzez pracę w odosobnieniu organizacyjnym, przyczyniać się do odczuwania słabszego cynizmu. Z kolei w obszarze ekonomii społecznej wspominany już nacisk na relacje interpersonalne i stosowanie strategii zaradczych w przypadku doświadczania sytuacji trudnych może nieco minimalizować poziom drugiego komponentu wypalenia. Przeprowadzone badania mogłyby sugerować, że główną rolę w doświadczaniu wypalenia zawodowego przez elastycznych pracowników odgrywa komponent cynizmu, mniejszą zaś wyczerpanie emocjonalne. Tymczasem według literatury psychologicznej [Maslach i in. 2001; Maslach, Leiter 2008] cynizm, a według wcześniejszej nomenklatury depersonalizacja, to drugi etap rozwoju zjawiska, który następuje po doświadczaniu wysokiego poziomu wyczerpania emocjonalnego. Z badań Ślęzyk-Sobol [2012] wynika, że w perspektywie czasowej (po dziewięciomiesięcznym retestie) dochodzi u badanych do istotnego zwiększenia poziomu cynizmu przy jednocześnie wysokim poziomie wyczerpania emocjonalnego.

Prezentowane wyniki nie wpisują się w zaproponowany przez badaczy schemat dynamiki wypalenia. Może to jednak wynikać z nietypowej dynamiki wypalenia występującego w obszarze elastycznych form zatrudnienia, co wymagałoby dalszych badań, przede wszystkim podłużnych. Ze względu na inne wymagania, niestandardowe warunki i formę pracy, zatrudnieni w tzw. atypowych formach mogą przeżywać wypalenie przede wszystkim jako nasilenie drugiego komponentu – cynizmu. Eksploracja zjawiska wypalenia zawodowego, a szczególnie badanie jego dynamiki, prawdopodobnie odmiennej wśród pracowników elastycznych form zatrudnienia, jest zdaniem autorek wyzwaniem naukowym, które powinno spowodować działania profilaktyczne wspierające kadry, te bowiem mimo nietypowych środowisk pracy doświadczają tych samych co stali pracownicy trudności, zagrożeń i przeciążeń wynikających z wypełniania ról zawodowych.

Problem wypalenia zawodowego, jak sugerują badania – uniwersalny wśród polskich pracowników nie tylko tradycyjnych form zatrudnienia, wymaga implementacji konkretnych działań profilaktycznych wspierających personel przedsiębiorstw. Według autorek dbałość o systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych,



a także rozwijanie kompetencji psychospołecznych, poprzez programy szkoleń, coachingu i mentoringu, mogłyby stanowić taką właśnie formę zapobiegania wypaleniu. Poza strategiami indywidualnymi, ukierunkowanymi na pracowników, należałoby jednak podejmować działania wpływające na kreowanie wspierającego i kooperacyjnego klimatu organizacyjnego oraz kultury firmy, w której wartościami byłyby nie tylko zysk i przewaga konkurencyjna, ale także (albo przede wszystkim) poczucie bezpieczeństwa pracownika i troska o jego rozwój zawodowy, zdrowie i poczucie spełnienia zawodowego.

## Literatura

- Cherniss C., 1993, *Role of professional self – efficacy in the etiology and amelioration of burn out*, [w:] Schaufeli W.B., Maslach C., Marek T. (eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, Washington, DC, s. 135-149.
- Dobrowolska M., 2010, *Alternatywne formy zatrudnienia alternatywą dla zatrudnienia tradycyjnego*, [w:] Dobrowolska M. (red.), *Rozwiązywanie problemów społecznych – wytyczne dla zwiększania integracji zawodowej 50+ w regionie*, Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice, s. 253-332.
- Dobrowolska M., 2011, *Flexible Form of Employment in View of Unemployment Problems in Middle Age [Elastyczne formy zatrudnienia wobec problemów bezrobocia późnej dorosłości]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Dobrowolska M., 2012, *Employee and Flexible Forms of Employment – a Theoretical Analysis and Empirical Studies [Pracownik i elastyczne formy zatrudnienia. Analiza teoretyczna i studia empiryczne]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Dobrowolska M., 2013, *Postrzeżenie zachowań nieetycznych przez pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach zatrudnienia*, [w:] Chudzicka-Czupała A. (red.), *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, nr 3013, s. 173-187.
- Maslach Ch., 2001, *What have we learned about burnout and health*, *Psychology and Health*, vol. 16, s. 607-611.
- Maslach Ch., 2004, *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 7-13.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2008, *Early predictors of job burnout and engagement*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3, s. 498-512.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2010, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Maslach Ch., Leiter M.P., 2011, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maslach Ch., Schaufeli W., Leiter M., 2001, *Job burnout*, *Annual Review of Psychology*, 52, s. 397-422.
- Ślęzyk-Sobol M., 2012, *Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, Wrocław.

## EMOTIONAL EXHAUSTION AND CYNICISM AS AN EXAMPLE OF PROFESSIONAL PROBLEMS OF EMPLOYEES WORKING IN FLEXIBLE FORMS

**Summary:** The article presents the results of research conducted on a sample of  $n = 2,118$  employees working in nine flexible forms of employment: substitute employment, teleworking, temporary work, seasonal work, within the framework of civil law contracts, part-time work, fixed time job, in the social economy and self-employed. The problem of experiencing symptoms of the phenomenon of burnout – emotional exhaustion and cynicism was analyzed using the MBI-Maslach Burnout Inventory – General Survey. The license was bought for the study and authors obtained approval for using MBI method (Received from Mind Garden, Inc. on March 21, 2013). The questionnaire was translated and subjected to a preliminary validation by M. Ślęzyk-Sobol. The aim of the presented study is to determine the level of burnout in groups of flexible workers and also to compare the level of burnout components taking into account the form of employment. The results present an alarming level of burnout in all flexible forms, beyond the sector of social economy and civil law contracts (these groups experience the average level of burnout). Emotional exhaustion at average and low level occurred among part-time workers, substitute employment and people employed in the social economy. The researched groups were characterized by high cynicism, however, an important difference appeared among teleworkers and social economy workers. The results of this component were significantly lower among these employees. Presented research was exploratory, but the results encourage to the implementation of preventive tools, including employee development programs – primarily training or coaching, which could support the competence of workers of flexible forms experiencing the phenomenon of burnout. Additionally, the prevention of burnout should also consist of changes in personnel policies, reflected in the creation of a given climate and culture, in which the main values are taking care of health, but also the fulfillment of professional staff.

**Keywords:** burnout, flexible forms of employment, cynicism, emotional exhaustion.