

*Dawid Szostek**

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO PRZEJAW PATOLOGII W ORGANIZACJI

Z a r y s t r e ś c i: W artykule omówiono syndrom wypalenia zawodowego – patologię, którą coraz częściej można napotkać we współczesnym środowisku pracy. Autor usystematyzował dostępną wiedzę na temat tego zjawiska, a także opisał je, jego przyczyny, przejawy oraz działania możliwe do podjęcia w walce z nim. W artykule wykorzystano, poza dostępną literaturą przedmiotu, wyniki własnego badania na temat zachowań patologicznych w środowisku pracy. Badanie przeprowadzono wśród 200 pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu. Badanie dotyczy wyłącznie osób z wyższym wykształceniem bądź w trakcie zdobywania wykształcenia wyższego.

S ł o w a k l u c z o w e: wypalenie zawodowe, patologie środowiska pracy

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21; M 54

WPROWADZENIE

Syndrom wypalenia zawodowego jest wołaniem organizmu pracownika, jego ciała i psychiki, o pomoc. Zjawisko to jest pochodną rozwoju cywilizacyjnego, który poza korzyściami przyniósł ze sobą bardzo wiele patologii. Ciągły pośpiech, życie w permanentnym stresie, rosnące wymagania wobec osób zatrudnionych, nie mające osadzenia w realiach, uprzedmiotawianie człowieka, wyjaławianie wykonywanego zawodu z poczucia misji, technokracja oraz niskie zarobki są jednymi z wielu przyczyn wypalenia zawodowego.

W marcu 2011 roku Polskie Radio doniosło, że co czwarty pracujący Polak cierpi na ten syndrom [*Co czwarty Polak...*, ([http](http://www.polskieradio.pl))]. W przypadku onkologów w wieku do 40 lat problem ten może dotyczyć nawet 71% osób (proporcje te

* Adres do korespondencji: Dawid Szostek, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: dawidsz@umk.pl;

są podobne na całym świecie) [71% *młodych onkologów...*, ([http](#))]. Co więcej Polacy są nacją, która na pracę poświęca najwięcej czasu w całej Europie, jednak zauważyć można ciągle malejący poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej profesji.

Są to pewne paradoksy, jeszcze bardziej widoczne w świetle słów św. Jana Pawła II, który w encyklice „*Laborem exercens (O pracy ludzkiej)*” pisał, iż „praca wyróżnia [człowieka – przyp. D. Sz.] wśród reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazywać pracą – tylko człowiek jest do niej zdolny (...). Praca nosi na sobie szczególne znamię człowieka i człowieczeństwa (...). Człowiek (...) przez swoją pracę uczestniczy w dziele samego Stwórcy (...)” [*Encykliki Ojca Świętego...*, ([http](#))].

Niestety współcześnie praca często zamiast człowieka nobilitować, jest powodem jego cierpienia i przyczynia się do powstawania wielu patologii w życiu pracownika oraz w samej organizacji. Wypalenie zawodowe jest tylko jednym z bardzo wielu przejawów tego typu negatywnych zjawisk, wśród których wymienić można choćby pracoholizm (uzależnienie od pracy), kradzieże w miejscu pracy, molestowanie seksualne, przemoc werbalną i fizyczną, mobbing, bullying, sabotaż, korupcję, ingrację (wkradanie się w czyjeś łaski), nepotyzm, oczernianie, plotkowanie czy też spożywanie w miejscu pracy alkoholu bądź narkotyków. Przypadki te są także najczęściej omawiane w literaturze przedmiotu.

Autorzy podkreślają, iż zachowania patologiczne w organizacji rzadko kiedy są wyłącznie skutkiem niepożądanych cech osobowościowych człowieka. Ich katalizatorem jest najczęściej sprzyjające środowisko pracy, w tym warunki jej wykonywania, styl zarządzania czy kultura organizacyjna [Wachowiak, 2011, s. 7]. Oznacza to, że sama organizacja ma bardzo duży wpływ na powstawanie i intensywność występowania patologii w zachowaniach jej pracowników. Powinna zatem podjąć takie działania, które zapobiegą zachowaniom patologicznym, a jeśli te już wystąpią – organizacja powinna dążyć do ich niwelowania bądź wyeliminowania. Jest to w jej interesie, gdyż każda dysfunkcja generuje znaczące, dodatkowe koszty prowadzonej działalności.

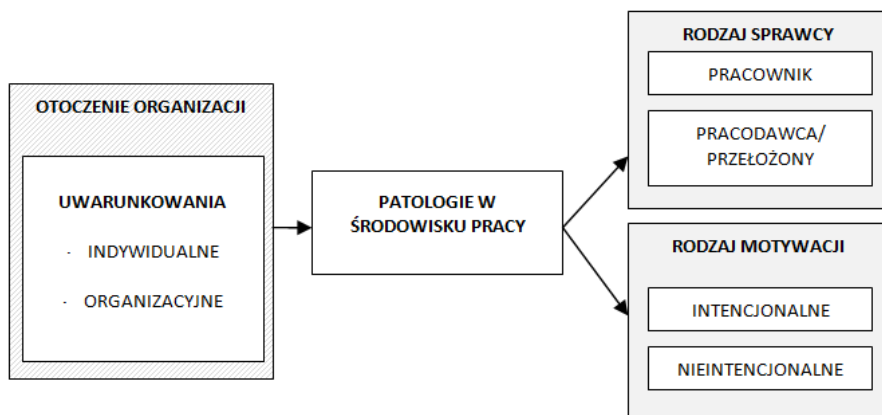
Celem artykułu jest opisanie zjawiska wypalenia zawodowego, jako jednego z przejawów patologii w środowisku pracy, w tym usystematyzowanie wiedzy na jego temat. W swoich rozważaniach autor korzystał z dostępnych źródeł wtórnych (literatura przedmiotu, w tym artykuły czasopiśmiennicze innych autorów) i pierwotnych – wyniki badania własnego na temat wybranych przejawów zachowań patologicznych wśród pracujących studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania (WNEiZ) Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK).

PATOLOGIA W ORGANIZACJI

Każdego typu działanie człowieka jest zawsze związane z anomaliami. Wyjątkiem nie jest środowisko pracy. Cytując prof. W. Kieżuna, patologia w organizacji będzie rozumiana jako działanie w sposób trwały niesprawne, którego konsekwencją jest marnotrawstwo, przekraczające (ekonomicznie i/lub moralnie) poziom społecznej tolerancji [Kieżun, 2012, s. 16]. Z kolei zachowania patologiczne to takie, które naruszają przyjęte w przedsiębiorstwie normy, wartości i reguły, przy czym zachowania te muszą być intencjonalne (świadome) i powtarzać się (występować częściej niż 1 raz).

W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do definicji zjawiska patologii w przedsiębiorstwie. Co więcej, zjawisko to jest przez różnych autorów określane w odmienny sposób. Do najczęstszych terminów należą: zachowania patologiczne (patologie), kontrproduktywne, dysfunkcyjne/dysfunkcyjne (dysfunkcje), obraźliwe, niegodne, dewiacyjne (dewiacje), aspołeczne, antysocjalne, amoralne, nieetyczne, odwetowe, anomalie czy występki. Konkretnie schematy tego typu zachowań mogą być powielane zarówno przez pracowników (np. spożywanie alkoholu w miejscu pracy, oczernianie), jak i pracodawców bądź przełożonych (np. mobbing, molestowanie). Co więcej mogą to być zarówno działania intencjonalne (np. kradzież w miejscu pracy), jak i niezależne od woli danej osoby (np. wypalenie zawodowe) – por. rysunek 1. Oczywiście wiele przejawów patologii można przyporządkować do obu kategorii jednocześnie (np. pracoholizm).

Rysunek 1. Model patologii w środowisku pracy



Źródło: opracowanie własne.

SPECYFIKA WYPALENIA ZAWODOWEGO

Termin „wypalenie zawodowe” zaistniał w dyskusji amerykańskich psychologów oraz specjalistów od problematyki zatrudnienia niewiele ponad 40 lat temu¹. Od tamtej pory zjawisko to jest poddawane wieloaspektowej analizie prowadzonej przez przedstawicieli takich nauk, jak psychologia, socjologia, prawo, nauki o zarządzaniu, ekonomia czy medycyna. O tym, że dyskusja ta jest owocna świadczy chociażby fakt, iż już na przełomie XX. i XXI. wieku liczbę poświęconych tematyce wypalenia zawodowego książek (ewentualnie rozdziałów w monografiach), dysertacji bądź artykułów w czasopismach szacowano na ponad 6.000. Do tej imponującej liczby należałoby doliczyć wiele konferencji i sympozjów naukowych, koncentrujących się na tejże problematyce [Schaufeli et al., 2009, s. 204].

Pomimo, że problem wypalenia zawodowego jest bardzo złożony (w tym jego przyczyny i skutki) i budzi wiele kontrowersji, pewne jest to, iż ma on charakter globalny i nie zna takich barier, jak narodowość, wyznanie czy kultura. Co więcej jego powstawanie i wzrost natężenia można wprost proporcjonalnie powiązać ze stopniem rozwoju ekonomicznego państwa² [Schaufeli et al., 2009, s. 210].

W swoich badaniach na ponadnarodowy charakter wypalenia zawodowego zwrócili uwagę choćby D. L. Turnipseed i P. H. Turnipseed [Turnipseed et al., 1997, s. 180-188], A. M. Pines [Pines, 2003, s. 97-106] oraz P. L. Perrewé i in. [Perrewé et al., 2002, s. 163-187].

Syndrom wypalenia zawodowego ma charakter wszechstronnie pejoratywny i można go obrazowo porównać z palącą się świecą, która, w miarę zużywania się podtrzymującego płomień wosku, traci swój blask, a następnie gaśnie. Oznacza to, że aby zgasnąć, świeca musi najpierw płonąć, stąd wypalenie zawodowe musi być poprzedzone bardzo dużym zaangażowaniem i motywacją do pracy, które dopiero z biegiem czasu ustępują miejsca znużeniu, zniechęceniu, niezadowoleniu czy awersji do danej profesji. Skutki wypalenia zawodowego są odczuwalne zarówno przez osoby dotknięte tą patologią, ich otoczenie oraz samą organizację.

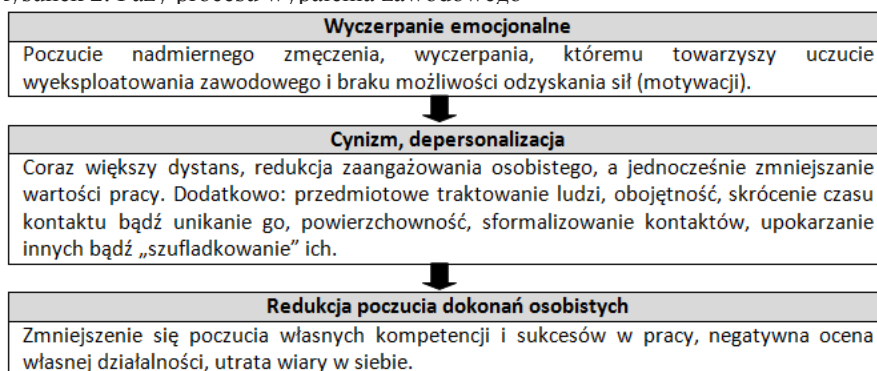
¹ Pojęcie to zastosował po raz pierwszy H. Freudenberger w swoim artykule z 1974 roku pt. „Staff burn-out”, gdzie opisał swoje doświadczenia we współpracy z wolontariuszami w ośrodku dla narkomanów.

² Termin „wypalenie zawodowe” znany jest w większości języków świata, przykładowo: uitbranding (afrykanerski), burnout (angielski), قارال (arabski), juandai 职业倦怠 (chiński uproszczony), udbrændthed (duński), loppuun palaminen (fiński), l'épuisement professionnel (francuski), επαγγελματική εξουθένωση (grecki), shechika שחיקה (hebrajski), quemarse (hiszpański), opgebrand (holenderski), バーンアウト (japoński), Ausgebranntsein (niemiecki), exaustão (portugalski), poropap (rosyjski), utbränd (szwedzki), yanma (turecki), kiégés (węgierski), bruciare (włoski).

Początkowo zjawisko to było utożsamiane wyłącznie z wyczerpaniem fizycznym bądź psychicznym, a dodatkowo jedynie w odniesieniu do zawodów związanych z pracą z ludźmi (np. lekarz, prawnik, nauczyciel, policjant, pracownik socjalny). Rozumiano je jako „syndrom wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i ograniczonej osobistej realizacji, które mogą wystąpić u osób pracujących z ludźmi” [Maslach et al., 1996, s. 4]. Dopiero pod koniec lat 80-tych XX. wieku zauważono, że syndromem mogą być również dotknięte osoby, wykonujące zawody niezwiązane z bezpośrednią pracą z ludźmi (np. kierowca, pracownik fizyczny). W takim ujęciu wypalenie zawodowe można rozumieć jako „stan wyczerpania, charakteryzujący się sceptycyzmem wobec wartości własnego zawodu i wątpliwościami co do zdolności do działania” [Maslach et al., 1996, s. 20].

Ch. Maslach, najwybitniejszy badacz syndromu wypalenia zawodowego, wyróżniła jego trzy główne fazy: emocjonalne wyczerpanie → cynizm i depersonalizacja → obniżone poczucie dokonań osobistych (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Fazy procesu wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ch. Maslach, 1993, s. 19-32].

Symptomy wypalenia zawodowego można podzielić na następujące pięć grup [Kahill, 1988, s. 284-297]:

- 1) somatyczne (zmęczenie i wyczerpanie psychofizyczne, osłabienie organizmu, zaburzenia snu, migreny, dolegliwości układu pokarmowego),
- 2) emocjonalne (lęk, poczucie winy i bezradności, gniew, depresja),
- 3) behawioralne (absencja w pracy, spadek jakości pracy, większa skłonność do błędów, konsumpcja używek, kradzieże, sabotaż),
- 4) interpersonalne (przedmiotowe traktowanie innych, większy dystans w relacjach z ludźmi, przemoc werbalna lub fizyczna, odkładanie spotkań z klientami, izolowanie się od kontaktów towarzyskich),
- 5) odnoszące się do postaw (pesymizm, opieszałość, grubiaństwo, brak/obniżona satysfakcja z pracy/życia prywatnego, nieufność, podejrzliwość).

Jak w przypadku każdego rodzaju patologii w środowisku pracy, wypalenie zawodowe jest warunkowane wiązką przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych (środowiskowych) wobec człowieka, przy czym zazwyczaj większe znaczenie przypisuje się tym drugim [Bańka, 1996, s. 133]. Oznacza to, że jeśli zaistnieją sprzyjające uwarunkowania, to satysfakcjonująca może być nawet praca przy taśmie montażowej, charakteryzująca się dużą monotonicznością oraz wymagająca dużej mobilizacji psychosomatycznej (przez co jest powszechnie uznawana za symbol pracy zdehumanizowanej).

Wśród wewnętrznych determinant wypalenia zawodowego należy wskazać na: małą odporność na stres w pracy, deficyt wiedzy, umiejętności i zdolności jednostki, ograniczone możliwości psychofizyczne pracownika, zewnątrzsterowność, skłonność do fatalizmu, stawianie sobie zbyt wysokich wymagań oraz zbyt silny autokrytycyzm, życiowy pesymizm, poczucie bezradności, zbyt duża koncentracja na efektach działań czy tłumienie negatywnych emocji.

Z kolei Ch. Maslach i M. P. Leiter podzielili zewnętrzne przyczyny wypalenia zawodowego na sześć poniższych grup [Maslach i Leiter, 2008, s. 500-501]:

- 1) przeciążenie pracą /ang. workoverload/ (to najczęściej wymieniany powód wypalenia zawodowego, a oznacza sytuację zbyt dużej ilości zadań, zbyt krótkiego czasu na ich wykonanie³. Najbardziej patogenne są sytuacje, gdy do przeciążenia pracą dochodzi bardzo często, przez co pracownik nie ma możliwości zregenerowania sił),
- 2) kontrola /ang. control/ (drobiazgowa kontrola, nadmierna biurokracja, uprzedmiotowienie człowieka, brak poczucia wpływu na rezultaty, a przez to frustracja),
- 3) nagradzanie /ang. reward/ (zbyt niskie wynagrodzenie, brak/niewystarczające motywatory pozafinansowe, brak satysfakcji z pracy),
- 4) relacje z innymi /ang. community/ (izolowanie pracownika, kultura organizacyjna sprzyjająca powstawaniu napięć i konfliktów między pracownikami),
- 5) poczucie sprawiedliwości /ang. fairness/ (brak poczucia sprawiedliwego traktowania pracowników za wykonywanie tych samych obowiązków, dyskryminowanie jednostki/grup, faworyzowanie innych),
- 6) wartości /values/ (konieczność zdrady wyznawanych wartości, konfliktów moralne, brak sensowności pracy, zderzenie się oczekiwań z realiami).

Truizmem jest stwierdzenie, że przeciwdziałanie problemowi wypalenia zawodowego bądź jego niwelowanie w sytuacji, gdy problem już wystąpił

³ O ile duże obciążenie pracą może mieć charakter patogeniczny, ale nie musi skutkować powstawaniem patologii (niektóre osoby motywuje fakt obciążania dużą ilością zadań, pod warunkiem, że obciążenie to nie ma charakteru ciągłego i możliwa jest obserwacja rezultatów własnych działań), to przeciążenie pracą ma ewidentnie charakter patologiczny [Bańka, 1996, s. 116-117].

w organizacji, powinno bazować na zwalczaniu przyczyn tego zjawiska. Niemniej jednak do tego powinna sprowadzać się walka z syndromem wypalenia zawodowego, przy czym ogół działań stosowanych w tym zmaganiu można podzielić na dwa rodzaje: skierowane na jednostkę bądź na środowisko pracy (por. tabela 1).

Tabela 1. Działania w walce z wypaleniem zawodowym

Ukierunkowane na jednostkę	Ukierunkowane na środowisko pracy
<ul style="list-style-type: none"> · szkolenia/warsztaty dla pracowników z walki ze stresem bądź radzeniem sobie w sytuacji kryzysowej, · zwiększanie wśród pracowników świadomego postrzegania rzeczywistości zawodowej, swoich mocnych i słabych stron, · umożliwienie pracownikom relaksacji, wypoczynku, zajęć pozazawodowych zmniejszających napięcie emocjonalne. 	<ul style="list-style-type: none"> · Umożliwienie pracownikowi większej kontroli nad procesem pracy (zwiększanie autonomii, partycypacja w zarządzaniu), · wzbogacanie warsztatu pracy, · powierzanie zadań adekwatnych do posiadanych umiejętności, kwalifikacji i kompetencji, · prezentowanie realistycznych oczekiwań wobec potencjalnych pracowników, · niekoloryzowanie rzeczywistości organizacji, · jasny podział obowiązków, odpowiedzialności, · eliminowanie czynników stresogennych, · umożliwienie pracownikom wykonywania zadań w zgodzie z wyznawanym systemem wartości, · podnoszenie poczucia dumy z pracy, organizacji, · informacje zwrotne dla pracowników na temat efektów ich pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wachowiak, 2011, s. 102-105].

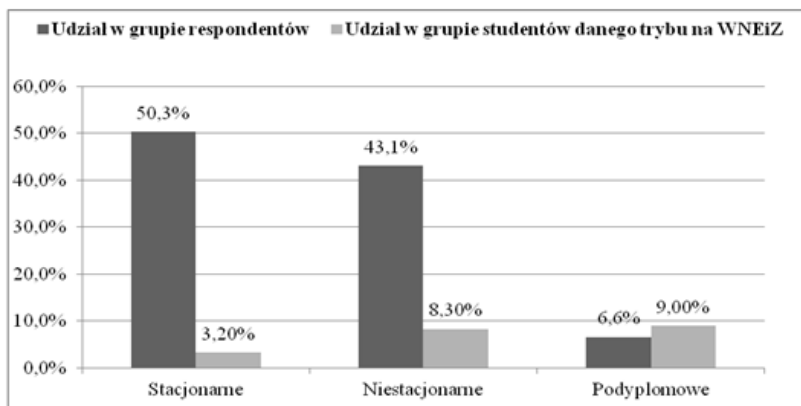
METODYKA I WYNIKI BADANIA

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone przez autora w połowie 2013 roku z wykorzystaniem kwestionariusza dostępnego online⁴. Dotyczyło ono rodzajów i częstotliwości najczęściej występujących patologii w organizacji, jednak w artykule zostaną omówione te wyniki, które bezpośrednio dotyczyły problematyki wypalenia zawodowego. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało skierowane do wszystkich pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu (zarówno do studentów trybu stacjonarnego, jak i niestacjonarnego, a także do słuchaczy studiów podyplomowych).

Spośród 200 nadesłanych kwestionariuszy, ponad połowa została wypełniona przez studentów stacjonarnych, kolejną najliczniej reprezentowaną grupą byli studenci zaoczeni, natomiast podyplomowi stanowili niespełna 7% respondentów (por. wykres 1). Co więcej, aż 78% grupy stanowiły kobiety, które przeważają również w populacji studentów całego wydziału.

⁴ Przy projektowaniu kwestionariusza korzystałem z rozwiązań zaproponowanych przez autorów publikacji: [Kozak, 2009] i [Polak w pracy..., (http)].

Wykres 1. Podział respondentów ze względu na rodzaj studiów [N=200]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Biorąc pod uwagę rodzaj wykonywanej pracy, najczęściej respondentów wskazało na stanowiska administracyjne /praca biurowa/ (58% respondentów) i wykonawcze /przy produkcji bądź świadczeniu usług/ (16%). Stanowiska kierownicze piastowało 10% badanych. Dodatkowo większość respondentów pracowała w sektorze prywatnym (79,3%), a około 1/5 (20,7%) w sektorze publicznym.

Ustalając intensywność występowania syndromu wypalenia zawodowego w badanej grupie, wykorzystano skalę diagnostyczną zbudowaną z 15 sformułowań⁵, obrazujących potencjalne, negatywne zmiany, które mogły zajść w życiu respondenta w ciągu ostatnich 10 miesięcy. Każdy był proszony o to, by na sześciostopniowej skali (0-5) wskazać, czy i w jakim stopniu zmiana ta zaistniała w jego życiu, przy czym „0” – brak zmian, a 5 – duże zmiany. Można się było spodziewać, że wypalenie zawodowe nie dotyczy grupy studentów, a jednak również wśród nich znaleźli się tacy, których ten syndrom dotyczy.

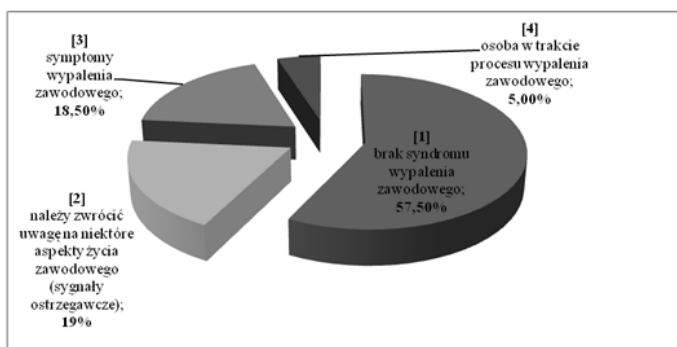
W kolejnym etapie, zgodnie z opracowaną metodyką dla tej skali diagnostycznej, dla każdej z osób zsumowano wskazania punktowe odnośnie wszystkich stwierdzeń. Na podstawie sumarycznej oceny punktowej każdą z osób zakwalifikowano do odpowiedniej kategorii na skali „wypalenia zawodowego”:

- [1] – brak syndromu wypalenia zawodowego (0-25 pkt),
- [2] – należy zwrócić uwagę na niektóre aspekty życia zawodowego (sygnały ostrzegawcze) (26-35 pkt),
- [3] – symptomy wypalenia zawodowego (36-50 pkt),
- [4] – osoba w trakcie procesu wypalenia zawodowego (51-65 pkt),
- [5] – punkt krytyczny (zagrożone zdrowie psychiczne i fizyczne) (66-75 pkt).

⁵ Są dostępne w opublikowanym kwestionariuszu z badania: <https://docs.google.com/forms/d/1E-EGwyHzA515kly5-yOQGj2wmAKIcZpGkqMJqif5OCHE/viewform>.

Wyniki analizy dają podstawy do niepokoju. Co prawda w przypadku 115 respondentów (57,5%) nie odnotowano objawów syndromu wypalenia zawodowego, jednak u niespełna ¼ badanych osób (23,5%) syndrom ten bądź jego objawy występowały (suma dla kategorii [3] – 37 osób i [4] – 10 osób). Żaden z respondentów nie zakwalifikował się do kategorii [5], czyli takiego natężenia wypalenia zawodowego, które zagrażałoby zdrowiu psychosomatycznemu danej osoby (por. wykres 2).

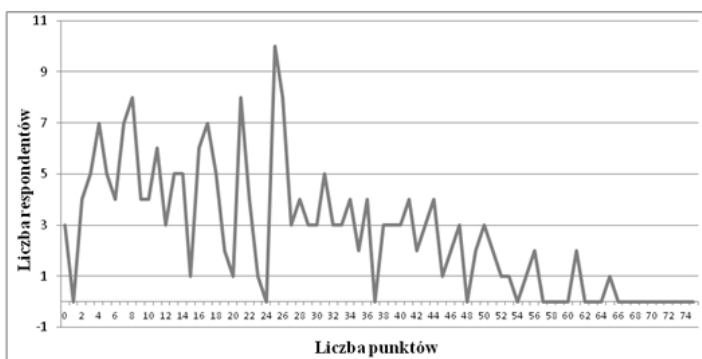
Wykres 2. Występowanie wśród respondentów „syndromu wypalenia zawodowego” [N=200]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W celu lepszego zobrazowania intensywności występowania wypalenia zawodowego, na wykresie 3 zawarto rozkład liczby uzyskanych punktów w badanej grupie.

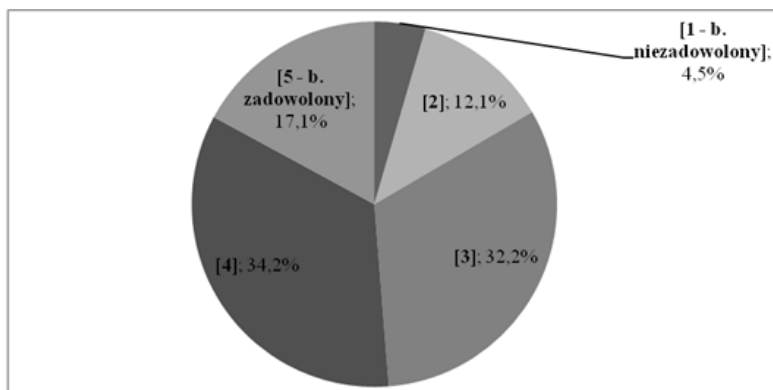
Wykres 3. Rozkład liczby respondentów ze względu na liczbę punktów na skali diagnostycznej syndromu wypalenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

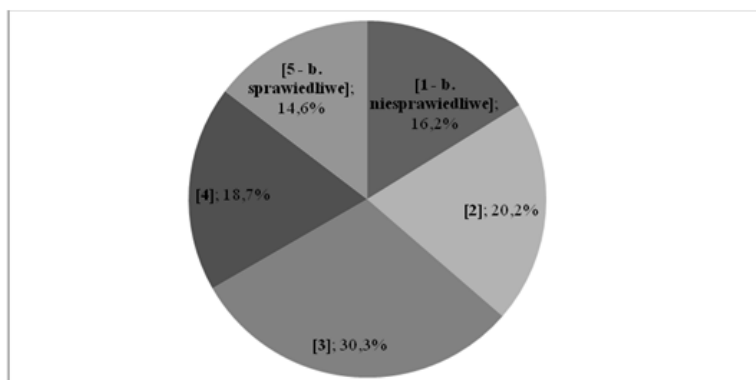
W zrealizowanym badaniu respondentów zapytano również o odczuwaną satysfakcję z pracy i poczucie sprawiedliwości otrzymywanego za nią wynagrodzenia (rozkład odpowiedzi na te dwa pytania zaprezentowano na wykresie 4 i 5). Kwestie te są istotne, ponieważ odnotowano, iż syndrom wypalenia zawodowego częściej dotyczył osób, które były raczej niezadowolone z pracy bądź uważały swoje wynagrodzenie za niesprawiedliwe.

Wykres 4. Poziom zadowolenia z pracy (1 – bardzo niezadowolony, 5 – bardzo zadowolony) [N=199]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 5. Poczucie niesprawiedliwości wynagrodzenia (1 – bardzo niesprawiedliwe, 5 – bardzo sprawiedliwe) [N=198]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

ZAKOŃCZENIE

Tolerowanie jakiegokolwiek patologii w organizacji stoi w jawnej sprzeczności z dążeniem do zwiększania sprawności i efektywności jej funkcjonowania. Te zaś cele powinny przyświecać każdej działalności człowieka, tym bardziej człowieka współczesnego, która uważa się za ukoronowanie dziejów świata.

Tymczasem analizując zaprezentowane wyniki badania autora, a także wszystkie inne obiektywne dane na temat współczesnego środowiska pracy i anomalii z nim związanych, trudno nie dojść do przekonania, iż czasy współczesne nie różnią się niczym szczególnym od tego, co można było spotkać w przeszłości. Co więcej, rozwój cywilizacyjny jeszcze bardziej zwiększył różnorodność i intensywność obserwowanych zjawisk tego typu (przykładem może być uzależnienie od Internetu).

W artykule omówiono syndrom wypalenia zawodowego – patologię, którą coraz częściej można napotkać w dzisiejszym środowisku pracy. Autor starał się usystematyzować dostępną wiedzę na temat tego zjawiska, a także opisać je, jego przyczyny, przejawy oraz działania możliwe do podjęcia w walce z nim. Poza dostępną literaturą przedmiotu, w artykule wykorzystano wyniki badania na temat zachowań patologicznych w pracy, które autor przeprowadził wśród 200 studentów WNEiZ UMK w Toruniu.

Trud włożony w napisanie tego tekstu będzie wynagrodzony, jeśli Czytelnik dokona refleksji na temat wypalenia zawodowego, a może i innych anomalii w organizacji. W przypadku praktyków zarządzania dobrze będzie, jeśli za tą refleksją pójdą konkretne działania diagnostyczne w organizacji, a jeśli będzie to konieczne – również działania naprawcze.

BIBLIOGRAFIA

- 71% młodych onkologów wypalonych zawodowo, <http://www.mp.pl/komunikacja/aktualnosci/show.html?id=107699> (stan na dzień 12.11.2014).
- Bańka A., (1996), *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini S.c., Poznań.
- Co czwarty Polak jest wypalony zawodowo, <http://www.polskieradio.pl/7/179/Artykul/328110,Co-czwarty-Polak-jest-wypalony-zawodowo> (stan na dzień 12.11.2014)
- Kahill S., (1988), *Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence*, „Canadian Psychology”, nr 3.
- Kieżun W., (2012), *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Kozak S., 1009, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa.
- Maslach Ch., (1993), *Burnout: A multidimensional perspective*, [w:] Schaufeli W., Maslach Ch., Marek T. (red.), *Professional burnout: recent development and research*, Taylor&Francis, Londyn.
- Maslach Ch., Jackson S. E., Leiter M. P., (1996), *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

- Maslach Ch., Leiter M. P., (2008), *Early Predictors of Job Burnout and Engagement*, „Journal of Applied Psychology” nr 3.
- Perrewé P. L., Hochwarter W. A., Rossi A. M., Wallace A., Maignan I., Castro S. L., Ralston D. A., Westman M., Vollmer G., Tang M., Wan P., Van Deusen C. A., (2002), *Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout*, „Journal of International Management”, vol. 8.
- Pines A. M., (2003), *Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling*, „Career Development International” vol. 8.
- Polak w pracy, czyli o uczciwości, sumienności i asertywności w życiu zawodowym*, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_051_11.PDF (stan na dzień 28.05.2013).
- Schaufeli W. B., Leiter M. P., Maslach Ch., (2009), *Burnout: 35 years of research and practice*, „Career Development International” nr 3.
- Turnipseed D. L., Turnipseed P. H., (1997), *A bi-cultural analysis of the costs of caring: nursing burnout in the United States and the Philippines*, „Career Development International” vol. 2.
- Wachowiak J., (2011), *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa.

BURNOUT AS A SIGN OF PATHOLOGY IN THE ORGANIZATION

Summary: The article discusses the burnout-syndrome – a pathology that may be encountered more frequently in today’s work environment. Author systematized the available knowledge on this phenomenon, and described them, its causes, manifestations and possible actions in the fight against it. The article uses, in addition to the available literature on the subject, the results of own research on pathological behavior at work. The survey was conducted among 200 working students of the Faculty of Economic Sciences and Management of Nicolaus Copernicus University in Toruń.

Keywords: burnout, pathologies of work environment