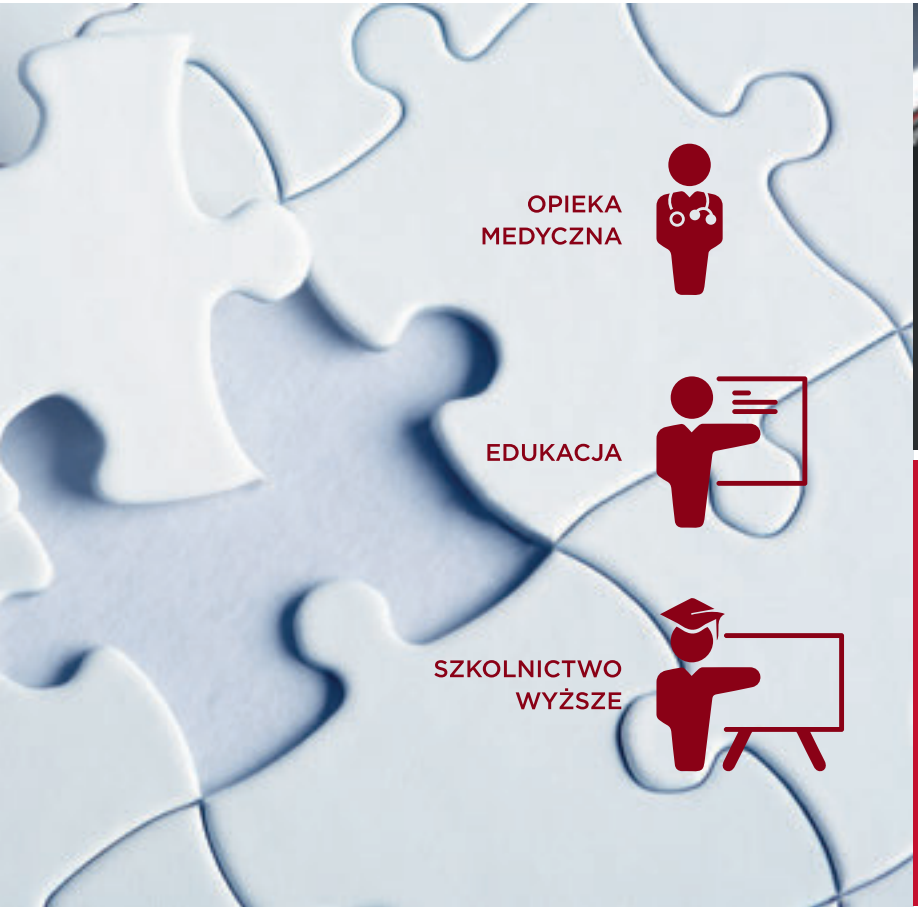
Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Dobre Kadry Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
XAMK
TRENDHUS
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-W300/16



Time2Grow (Poland)

Wypalenie zawodowe – zapobieganie i przeciwdziałanie

Poradnik dla pracodawców

Time2Grow (Poland)

Wypalenie zawodowe - zapobieganie i przeciwdziałanie

Poradnik dla pracodawców

Dr Beata Pachnowska
Dr Marcin Zięba

Lipiec 2019

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław
tel.: 71 343 77 73 (74), info@dobrekadry.pl
www.dobrekadry.pl

Autorzy opracowania: Marcin Zięba (rozdział 3)
Beata Pachnowska (pozostałe rozdziały)

Materiał zdjęciowy: dokumentacja projektu,
www.fotolia.pl, www.shutterstock.com

Druk i oprawa: PROFES Drukarnia i Studio Graficzne
www.profesjonalnydruk.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki,
zarówno w całości, jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana
w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy
i właścicieli praw autorskich.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie
ISBN: 978-83-940769-5-5

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
Wrocław 2019

SPIS TREŚCI

INFORMACJE O PROJEKCIE 6

1. UWAGI WSTĘPNE 7

2. CO PRACODAWCA POWINIEN WIEDZIEĆ O WYPALENIU ZAWODOWYM? 9
- definicja wypalenia zawodowego 9
- przyczyny wypalenia zawodowego 12
- etapy wypalenia zawodowego 14
- skutki wypalenia zawodowego 15

3. OBOWIĄZKI PRACODAWCÓW I PRAWA PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA WYPALENIU ZAWODOWEMU. UWAGI NA TLE OBOWIĄZUJĄCYCH PRZEPISÓW PRAWA KRAJOWEGO 17
- tło legislacyjne dla dyskusji o wypaleniu zawodowym 17
- wypalenie zawodowe jako konsekwencja zaniechań pracodawcy 23
- cywilnoprawna odpowiedzialność pracodawcy z tytułu wypalenia zawodowego 24
- podsumowanie 28

4. CZY WYPALENIE ZAWODOWE DOTYCZY NASZEJ ORGANIZACJI? 29
- absencja w pracy 30
- jakość pracy (w szczególności wypełnianie obowiązków) i zmiana poziomu wykonania zadań 31
- diagnozowanie poziomu WZ testami specjalistycznymi 31
- ocena kolegów z pracy, osób mających zaufanie załogi, pomocnych w ocenie zjawiska WZ oraz pośredniczeniu w komunikacji z osobami doświadczającymi WZ 32
- aktywność w przyjmowaniu nowych obowiązków i zmian/niechęć do pracy, podejmowania się zadań 33

5. JAK ZAPOBIEGAĆ WYPALENIU ZAWODOWEMU W ORGANIZACJI? 35

6. JAK PRZECIWDZIAŁAĆ ZDIAGNOZOWANEMU WYPALENIU ZAWODOWEMU W ORGANIZACJI? 47

7. UMIEJSCOWIENIE I WDRAŻANIE PROFILAKTYKI WYPALENIA ZAWODOWEGO W ORGANIZACJI 51

8. ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU I PRZECIWDZIAŁANIE MU JAKO KOSZT I INWESTYCJA 55

9. UWAGI KOŃCOWE 57

10. POLECANE PUBLIKACJE 58

INFORMACJE O PROJEKCIE

Nazwa i numer projektu:
„Time2Grow (Poland)" POWR.04.03.00-00-W300/16. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Głównym celem projektu jest wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w obszarze prewencji wypalenia zawodowego. Stworzony jako efekt prac w projekcie Model Time2Grow wykorzystuje ideę uczenia się przez całe życie do zapobiegania syndromowi wypalenia zawodowego, głównie poprzez wzmocnienie tzw. soft skills.

Wykonawcy:
Lider: Centrum badawczo-szkoleniowe Dobre Kadry (Polska)
Partnerzy: Trendhuis CVBA (Belgia)
South–Eastern Finland University of Applied Sciences – Xamk (Finlandia)

Źródło finansowania:
Europejski Fundusz Społeczny, PO WER, działanie 4.3
Okres realizacji: kwiecień 2017 – grudzień 2019

*CZĘŚCI SKŁADOWE MODELU **TIME2GROW:***

Część 1
Koncepcja kompleksowego modelu zapobiegania wypaleniu zawodowemu

Część 2
Przewodnik dla pracodawców nt. zapobiegania i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu

Część 3
Poradnik dla pracowników nt. prewencji wypalenia zawodowego

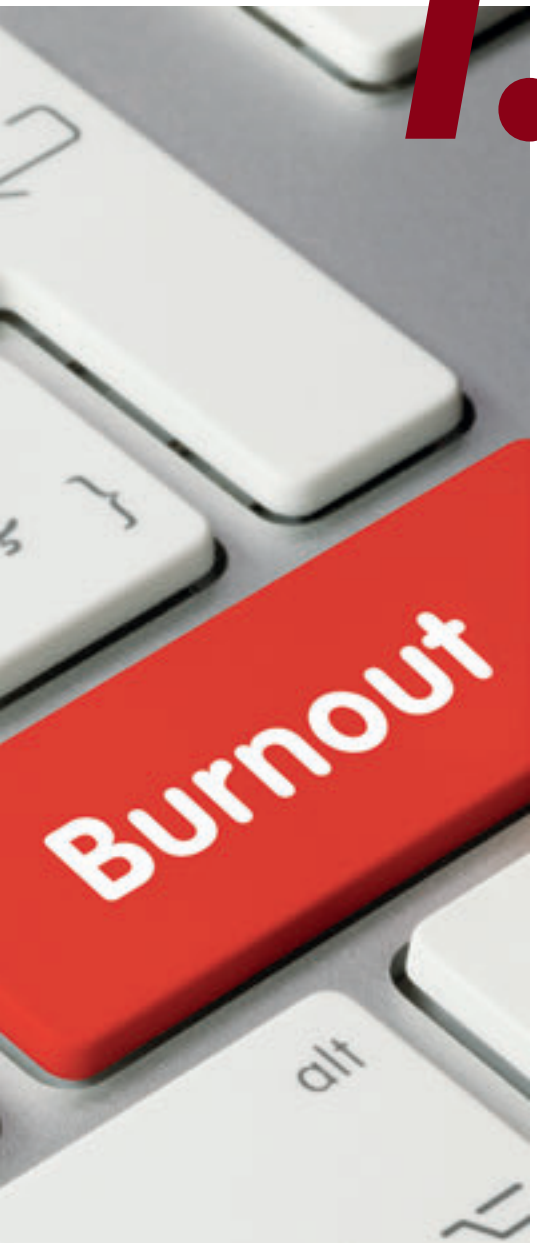
Część 4
Program szkoleń dla pracowników i pracodawców

Część 5
Zestaw procedur wdrożeniowych dla pracodawców

Branże i grupy zawodowe będące przedmiotem zainteresowania projektu:

	OPIEKA ZDROWOTNA	EDUKACJA	SZKOLNICTWO WYŻSZE
PRACOWNICY	pielęgniarki i położne, opiekunowie osób niepełnosprawnych	nauczyciele	pracownicy naukowo-dydaktyczni
PRACODAWCY	dyrektorzy szpitali i placówek opiekuńczych/ordynatorzy, przełożone pielęgniarek	dyrektorzy szkół	rektorzy uczelni, dziekani wydziałów, dyrektorzy instytutów/katedr

1.



UWAGI WSTĘPNE

Głównym adresatem poradnika są pracodawcy w trzech branżach będących szczególnym przedmiotem zainteresowania projektu Time2Grow w Polsce: opiece medycznej i środowiskowej, edukacji oraz szkolnictwie wyższym. Wybrano je celowo jako dziedziny mające cechy sprzyjające podatności na stres i wypalenia zawodowe, w których często diagnozowano podwyższenie poziomu wypalenia zawodowego. W każdej z tych branż pracownik jest kluczowym elementem sukcesu organizacji, a jego motywacja do pracy, dobrostan psychiczny i odpowiedzialność za wykonywane zadania są składową ostatecznego produktu i satysfakcji obu stron procesu. **Za zagrożone wypaleniem zawodowym w przedmiotowych branżach uznano zwłaszcza osoby na stanowiskach: pielęgniarka, położna i opiekun osób niepełnosprawnych, nauczyciel i pracownik naukowo-dydaktyczny**. Te stanowiska stały się zatem głównym obiektem zainteresowania w projekcie – im też poświęcone są główne treści niniejszego poradnika.

Cechą wspólną organizacji, dla których powstał ten poradnik jest **usługowa działalność, bezpośrednie kontakty pracowników z usługobiorcami, duża odpowiedzialność społeczna i osobista efektów działań** oraz swoista przezroczystość procesów i efektów, zapewniana przez **społeczną ocenę oraz publikowanie wyników działań** (jak wyniki egzaminów, wskaźniki śmiertelności czy liczba publikacji). Towarzyszą temu **stres związany z wysiłkiem fizycznym i emocjonalnym, przeciążenie obowiązkami**, a **w przypadku pielęgniarek i nauczycieli także niewspółmiernie niski do odpowiedzialności status społeczny i poczucie niewielkiego prestiżu społecznego**[1].

1. Nie jest to jedynie specyfika Polski, co widać np. w międzynarodowych badaniach Talis 2013, gdzie większość nauczycieli w badanych krajach oceniała swój zawód jako pozbawiony prestiżu, choć w Polsce wskaźnik ten był wyższy niż w całości badanych krajów. Hernik K., Malinowska K., Piwowarski R., Przewłocka J., Smak M. i Wichrowski A. (2014). Polscy nauczyciele i dyrektorzy na tle międzynarodowym. Główne wyniki badania TALIS 2013. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

Wszystkie trzy branże są częściowo regulowane przez rynek, a częściowo przez organy państwowe lub samorządowe, nawet, gdy kapitał jest w pełni prywatny. Motywacje płacowe w dużej części przedmiotowych instytucji nie zależą od pracodawcy, lecz od uwarunkowań na szczeblu państwowym lub samorządowym, co utrudnia oddziaływanie poprzez wynagrodzenie na aktywność i zaangażowanie pracowników oraz kompensowanie pieniędzmi ich wysiłku. Warto wspomnieć także o zwiększającym się niedoborze kompetentnej kadry, szczególnie pielęgniarek oraz opiekunów w branży zdrowotnej[2], i obciążeniu pozostałych zatrudnionych. Wszystkie te czynniki składają się na stan, w którym pracodawcy w przedmiotowych branżach mogą poszukiwać obszarów wymagających znaczącej poprawy warunków pracy oraz narzędzi do nich. Nie tylko by zwiększyć efektywność działań organizacji i przeciwdziałać negatywnym zjawiskom, ale także, aby stać się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy dla coraz bardziej wymagających pracowników.

Poradnik przeznaczony jest dla pracodawców definiowanych szeroko – włączając osoby mające wpływ na zatrudnianie pracowników w swojej instytucji, zarówno ostatecznych decydentów podpisujących umowy, jak też tych, którzy ten wpływ wywierają przez opinie i decyzje kierownicze. Zdajemy sobie sprawę, że **część z tych decydentów jest zarówno pracodawcą, jak też pracownikiem pozostając w „sandwichowej" – podwójnej roli i bywa podobnie jak podwładni narażonymi na wypalenie zawodowe.** Tym bardziej chcemy przekazać im wiedzę na temat tego wciąż słabo rozpoznanego praktycznie zjawiska, wzmocnić kompetencje w diagnozowaniu go, poszukiwaniu rozwiązań oraz zmotywować do stosowania narzędzi pomocnych w profilaktyce.

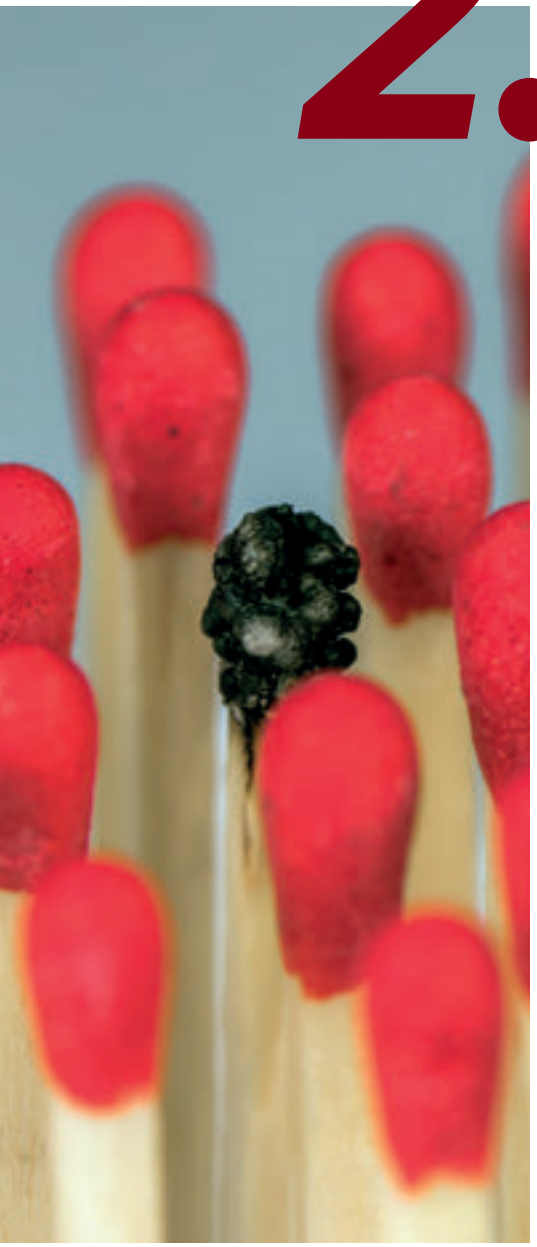
Treść poradnika bazuje na literaturze przedmiotu, wynikach badań prowadzonych w projekcie „Time2Grow" w Polsce, raportach oraz informacjach uzyskanych od partnerów Projektu jak też obserwacjach poczynionych podczas wizyt studyjnych u nich – belgijskiego instytutu badawczego TrendHuis[3] o dużym doświadczeniu w działaniach na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu oraz fińskiego Uniwersytetu XAMK[4]. Duże znaczenie mają doświadczenia uzyskane w trakcie seminariów z pracodawcami w okresie testowania wstępnej wersji modelu. W ich efekcie poradnik zyskał osobny rozdział poświęcony prawnym regulacjom już obecnie obowiązującym w Polsce w efekcie unikatowej analizy obowiązujących przepisów i wyroków sądów. W całym Projekcie – choć w każdym kraju partnerskim w inny sposób – próbujemy prewencję wypalenia zawodowego oprzeć na wykorzystaniu idei kształcenia przez całe życie (LLL – *lifelong learning*) oraz równowagi miedzy pracą i życiem prywatnym (*work–life balance*).

Wypalenie zawodowe jest syndromem, o którym każdy pracodawca powinien wiedzieć wcześniej niż dowiedzą się o nim pracownicy. Jego wagę i znaczenie potwierdza uznanie wypalenia zawodowego przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za „syndrom zawodowy", który zdefiniowany bardziej szczegółowo znajdzie swoje miejsce w obowiązującej od 2022 roku 11 wersji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (*International Classification of Diseases – ICD*) przyjmowanej także w Polsce[5] w bardziej szczegółowej niż obowiązująca obecnie definicja w 10 wersji ICD.

2. Por. np. http://www.pielegniarki.info.pl/article/view/id/8044 o niedoborze kadr pielęgniarskich w wystąpienia RPO z okazji święta pielęgniarek i położnych w 2017.

3. http://trendhuis.be/en/
4. https://www.xamk.fi/en/xamk2/
5. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

2.



CO PRACODAWCA POWINIEN WIEDZIEĆ O WYPALENIU ZAWODOWYM?

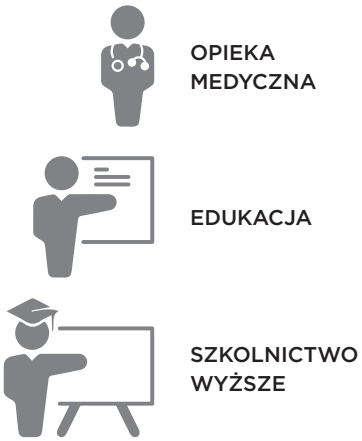
Wypalenie zawodowe (WZ) jest zjawiskiem zauważanym od niedawna, opisano je i zaczęto definiować w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku, na co zapewne złożył się nie tylko rozwój psychologii pracy, ale też zmiany systemów zarządzania, sposobu pracy i wzrost świadomości pracowniczej. Prekursorzy tematyki to psychologowie Herbert J. Freudenderger oraz Christina Maslach, która prowadziła pierwsze badania wśród pracowników branż społecznych[6].

Obecnie tematyka wypalenia zawodowego obejmuje bogaty dorobek badawczy, poświęcono jej wiele publikacji. Samo zjawisko współcześnie uważa się za powszechne, choć w Polsce brak jest badań krajowych pokazujących jego rzeczywistą skalę. Przykładowe badania prowadzone w 2009 roku w województwie kujawsko-pomorskim przez zespół pod kierunkiem prof. Bassama ujawniły, że wśród czterech tysięcy pracowników niemal połowę (48%) stanowiły osoby uznane za wypalone zawodowo lub tuż przed wypaleniem[7].

DEFINICJA WYPALENIA ZAWODOWEGO

W literaturze funkcjonuje wiele definicji wypalenia zawodowego, a za nimi także wypracowane różne kwestionariusze mierzące poziom WZ, co praktykom zdecydowanie utrudnia poruszanie się w tematyce i wybór ostatecznych działań, czy narzędzi diagnozowana. Jedno z podejść – Christiny Maslach, jednej z najwybitniejszych badaczek tematu – definiuje **wypalenie zawodowe** jako **syndrom składający z trzech współistniejących obszarów:**

6. Maslach C. (2007). Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej (w:) H. Sęk (red.), Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
7. Badania zespołu prof. A. Bassama opisane w artykule Gembalska-Kwiecień A., Żurakowski Z. (2016). Przyczyny i skutki wypalenia zawodowego, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.92, (s.73–83) za M. Ślazyk-Soból (2017) „ Prewencja wypalenia zawodowego...” raport przygotowany w ramach projektu Time2Grow.



wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji (obecnie częściej określanej jako cynizm) oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Stanowi on odpowiedź jednostki – pracownika – na warunki chronicznego stresu przeżywanego w pracy wskutek istnienia w nim określonych reguł, wymagań, norm i zasobów.

Opis tych trzech obszarów syndromu przedstawiono w tabeli 1. Dodatkowo włączono do niego czwarty obszar będący istotnym wymiarem narzędzia pomiaru stosowanego do oceny poziomu wypalenia zawodowego w projekcie T2G (na wymiar ten uwagę zwraca autor skali LBQ – Massimo Santinello[8]). Wymiar ten to **„rozczarowanie" będące efektem zderzenia początkowych nadziei pracownika wchodzącego w środowisko pracy oraz napotykanych tam realiów, rzadko w pełni odpowiadających oczekiwaniom**.

Każdą ze składowych syndromu można traktować jak kontinuum rozciągające się między skrajnościami, co pozwala na określanie natężenia wypalenia u danej osoby. Składowe te są w pewnym stopniu niezależne, można być, np. rozczarowanym, ale niekoniecznie prowadzi to do cynicznego podejścia do uczniów czy pacjentów (co widać np. w metodzie LBQ stosowanej do diagnozy WZ). Warto pamiętać, że **objawy wypalenia zawodowego mogą nie być swoiste i łatwo je pomylić z innymi zaburzeniami psychofizycznymi czy zmianami behawioralnymi**. Jednym z częściej popełnianych błędów jest utożsamianie wypalenia zawodowego z depresją. Ich wspólnym mianownikiem jest triada: apatia, obniżona samoocena, obniżony nastrój, ale w przypadku depresji dotyczy ona wszelkich aspektów życia, a przy wypaleniu zawodowym jedynie lub głównie pracy zawodowej. Problematyczne może być także rozróżnianie nałogów czy zaburzeń somatycznych mających swoje przyczyny w WZ i innych przyczynach. Zachowania i skutki mogą być podobne, ale – podkreślmy to ponownie – dla WZ istotny jest związek z pracą zawodową.

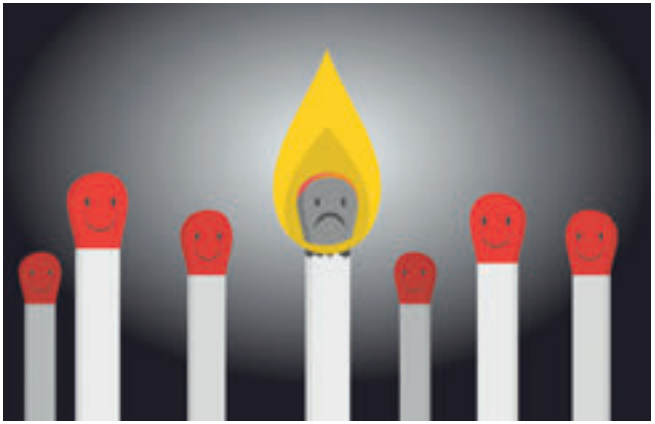
8. Jaworska A. (2014). Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello. Wydawnictwo PTP

WYCZERPANIE EMOCJONALNE (wymiar psychofizyczny)	• poczucie ogólnego zmęczenia, brak energii i zapału • praca subiektywnie wymaga coraz więcej wysiłku • brak sił do wykonania pracy • utrata zdolności do psychicznego odprężenia, regeneracji zasobów • *„nie mam siły by pójść jutro do pracy”*
DEPERSONALIZACJA/ CYNIZM (wymiar relacji)	• dystansowanie się od innych, obojętność, bezduszność • ignorowanie podmiotowości osób, które korzystając z usług osoby wypalonej/dehumanizacja ich • wrogi stosunek wobec klientów/pacjentów/uczniów • *„oni ciągle czegoś chcą”*
OBNIŻONE POCZUCIE OSIĄGNIĘĆ OSOBISTYCH (wymiar kompetencji zawodowych)	• spadek poczucia własnych kompetencji i sukcesów pracy • poczucie nieprzystosowania do pracy • poczucie braku własnej wartości (bezwartościowości) • utrata wiary we własne możliwości • odczucie własnej nieskuteczności • *„nie nadaję się do tej pracy”*
ROZCZAROWANIE (wymiar oczekiwań egzystencjalnych)	• rozczarowanie aktywnością zawodową i jej znaczeniem w życiu codziennym • utrata początkowej pasji i entuzjazmu • rozczarowanie związane z rzeczywistością pozycją społeczną związaną z wykonywanym zawodem • *„to nie ma sensu”*

Tabela 1. Składowe syndromu wypalenia zawodowego (opracowanie własne wg Jaworska, 2014)

PRZYCZYNY WYPALENIA ZAWODOWEGO

Skąd bierze się wypalenie zawodowe? Zajmujący się tym tematem podkreślają, że sam termin wskazuje na to, że *wypalenie pojawia się tylko, gdy wcześniej było coś, co mogło się wypalić* – motywacja, oczekiwania, energia, pasja (por. rys. 2). We wspomnianych wcześniej badaniach zespołu prof. Bassama jedną z wyodrębnionych grup były osoby „oszczędnościowe" – osoby z małą ambicją, bez zaangażowania – stanowiły one ok. 1/5 badanych pracowników. U takich wypalenie zawodowe nie ma szans wystąpić, ale pracodawca wolałby zapewne takich pracowników unikać.



Rysunek 1. Znawcy tematu mówią, że żeby się wypalić najpierw trzeba płonąć (grafika z serwisu https://pixabay.com/pl)

Duża motywacja do pracy i niewspółmierne do niej sukcesy zawodowe to jednak tylko jedna z wielu przyczyn przyczyniających się do WZ. Bardziej znaczącą rolę odgrywają **czynniki organizacyjne i środowisko pracy**. Wiele z nich podlega kontroli i decyzjom pracodawcy, choć niestety często nie mogą one być zmieniane ze względu na kulturę organizacyjną, szerszy kontekst czy styl zarządzania specyficzny dla branży czy organizacji. Tym ważniejsze jest przyjrzenie się całemu spektrum potencjalnych czynników sprzyjających pojawieniu się WZ, by poszukać możliwości profilaktyki tego zjawiska. Zebrano je w tabeli 2 dzieląc za literaturą przedmiotu na trzy główne grupy: **czynniki indywidualne – związane z samym pracownikiem potencjalnie podlegającym WZ, czynniki interpersonalne – obejmujące relacje w zespole pracowniczym oraz między pracownikami a otoczeniem organizacji, czy wreszcie – zwykle rozpoznawane jako pierwsze – czynniki organizacyjne, w ramach których bardzo istotne są cechy wykonywanej pracy oraz zajmowanego stanowiska**. Łatwo zauważyć, że na wiele z nich pracodawca może mieć wpływ – zarówno zapobiegając ich wystąpieniu jak też minimalizując ich nasilenie lub wpływ na inne zjawiska w organizacji. Są jednak takie obszary, które w mniejszym stopniu będą podległe oddziaływaniom pracodawcy, np. cechy osobowościowe pracownika czy wysokość wynagrodzeń pieniężnych w organizacjach z systemem płac regulowanym zewnętrznie (do których należy wiele instytucji z branż opieka medyczna, edukacja czy szkolnictwo wyższe).

Nasilenie zjawiska wypalenia zawodowego w ostatnich latach jest prawdopodobnie także wynikiem zmian społecznych i kulturowych – sposobu pracy, przyspieszenia tempa życia, oczekiwania ciągłej aktywności i rozwoju, tak charakterystycznych dla dominującego na rynku pracy pokolenia. Warto spojrzeć choćby na przymus dostępności i gotowości do pracy niemal w systemie 24/7/365 (dotyczący w zasadzie wszystkich branż objętych Projektem), przenikanie pracy do czasu wolnego, a w przypadku nauczycieli i akademików – często pracujących w domu – także do miejsc prywatnych.

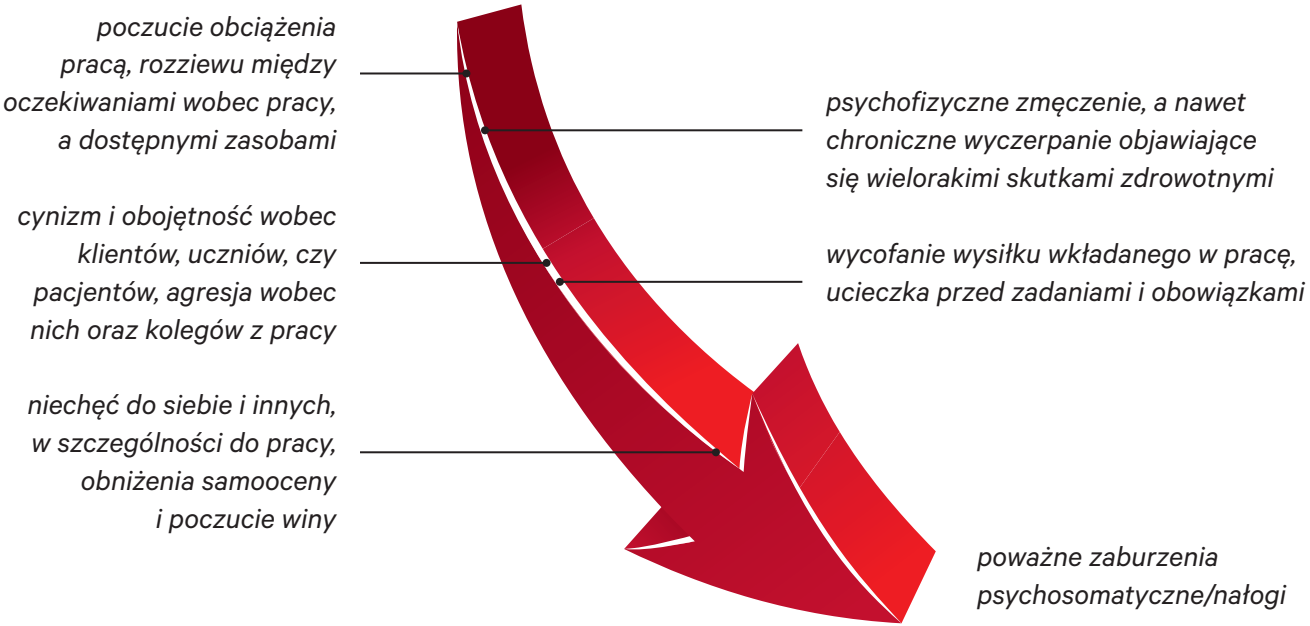
CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POJAWIENIE SIĘ WYPALENIA ZAWODOWEGO		
CZYNNIKI INDYWIDUALNE	**CZYNNIKI INTERPERSONALNE**	**CZYNNIKI ORGANIZACYJNE/PRACA**
• wiek i staż pracy (wg części badań osoby młodsze i po kilku latach stażu pracy są bardziej narażone na WZ); • nadmierne zaangażowanie w codzienną aktywność, zwłaszcza w pracę; • brak partnerskich relacji i wsparcia w życiu osobistym/pozazawodowym; • poczucie zewnętrznej kontroli – przypisywanie przyczynom zewnętrznym zdarzeń i ich rezultatów, np. własnych sukcesów; • bierność w adaptowaniu się nowych warunków i zmian; • niskie poczucie własnej wartości; • duża potrzeba aprobaty społecznej; • brak lub słaba organizacja czasu prywatnego i czasu pracy; • podatność na stres, brak umiejętności radzenie sobie ze stresem; • brak lub mała dbałość o swoje ciało, dietę, ćwiczenia fizyczne, rytm snu, relaks; • niski poziom kompetencji zawodowych; • małe kompetencje własne w zakresie radzenia sobie ze stresem.	• relacje między pracownikiem a klientami instytucji: emocjonalne zaangażowanie, relacja pomocy, kontakt z osobami w trudnej sytuacji życiowej; • kontakty z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami: konflikty interpersonalne, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, zaburzona komunikacja, przemoc psychiczna, agresja werbalna, mobbing; • relacje z otoczeniem organizacji – instytucjami decyzyjnymi (Urzędy, instytucje stanowiące prawo), dostawcami, kontrahentami.	• praca – obciążenie nią, poziom stresu zła organizacja pracy; • sprzeczność wymagań i kompetencji/czy zasobów pracownika; • niewystarczająco zdefiniowana rola zawodowa (np. w zakresie odpowiedzialności zawodowej, celów, warunków oceny); • monotonia vs. zróżnicowanie pracy; • brak lub mała przejrzystość zasad i wymagań obowiązujących w instytucji; • częste zmiany charakteru i zasad pracy; • zbyt szeroki (lub zbyt wąski) zakres zadań; • biurokratyczne decyzje przełożonych; • niskie zarobki, nieadekwatne do wysiłku wkładanego przez pracownika i duże wymagania ze strony zwierzchników; • brak możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji; • nikłe perspektywy awansu; • cele organizacji sprzeczne z systemem wartości pracownika; • zła komunikacja wewnętrzna.

Tabela 2. Czynniki wpływające na pojawianie się wypalenia zawodowego (opracowanie własne w oparciu o literaturę przedmiotu oraz badania w ramach projektu T2G)

Wymagania takie powstają na styku organizacji, prawa i norm społecznych, są artykułowane przez otoczenie a następnie uwewnętrzniane wpływając na motywację do pracy, ale też na oczekiwania wobec niej i jej efektów, a zatem także na satysfakcję.

ETAPY WYPALENIA ZAWODOWEGO

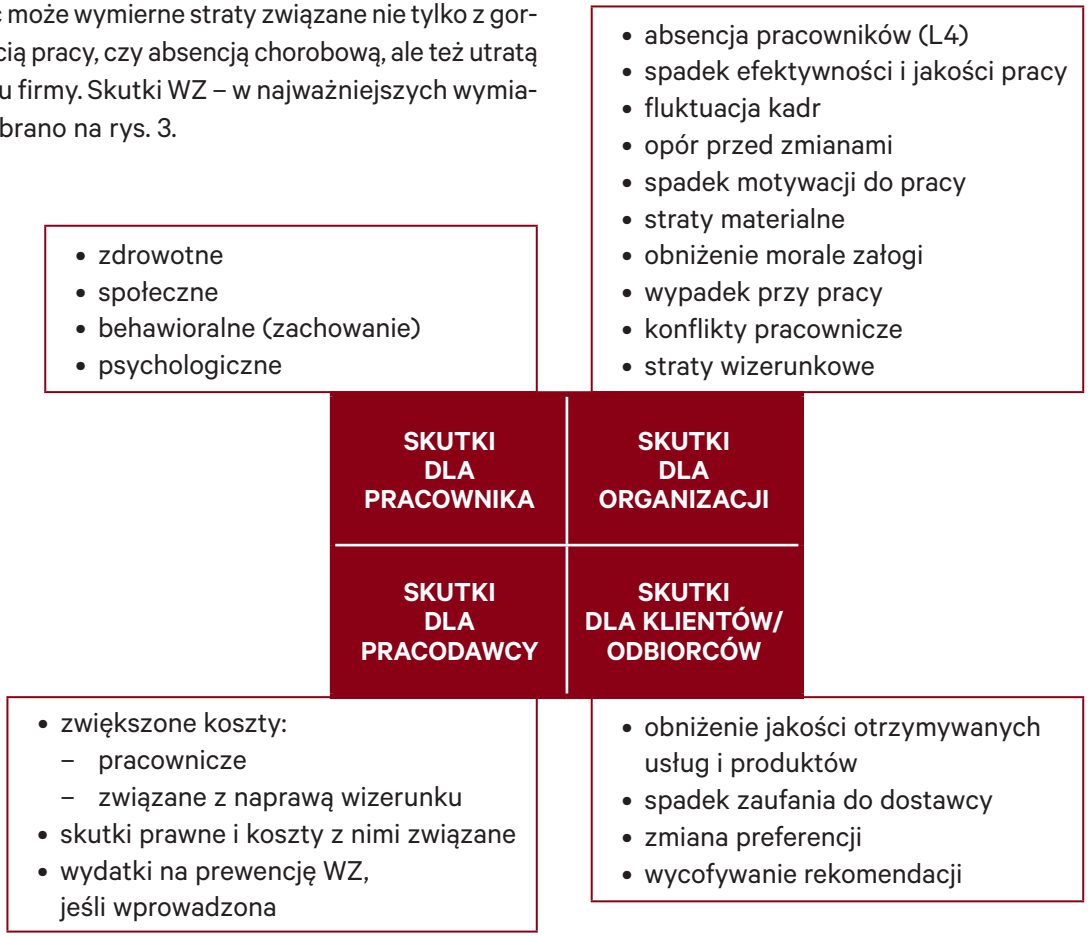
Przebieg wypalenia zawodowego obejmuje kilka etapów, w których objawy i skutki nasilają się i przechodzą w kolejnych stadiach w nową jakość. Zwykle rozpoczyna je poczucie obciążenia pracą, rozziewu między oczekiwaniami wobec pracy, a dostępnymi zasobami. W kolejnym etapie przechodzi to w psychofizyczne zmęczenie, a nawet chroniczne wyczerpanie objawiające się wielorakimi skutkami zdrowotnymi. W dalszej kolejności może pojawić się wspomniany wcześniej cynizm i obojętność wobec klientów, uczniów, czy pacjentów, ale także agresja wobec nich czy kolegów z pracy. Towarzyszy mu wycofanie wysiłku wkładanego w pracę, ucieczka przed zadaniami i obowiązkami. Kolejny poziom to niechęć do siebie i innych, w szczególności do pracy, obniżenie samooceny i poczucie winy. W zaawansowanych stadiach WZ może współwystępować z objawami depresji, zaburzeniami psychosomatycznymi (por. Rysunek 2).



Rysunek 2. Etapy wypalenia zawodowego (opracowanie własne w oparciu o literaturę przedmiotu)

SKUTKI WYPALENIA ZAWODOWEGO

Niewątpliwie **wypalenie zawodowe nawet na wczesnych etapach pociąga za sobą skutki nie tylko dla pracownika, ale także dla organizacji, klientów i pracodawcy**. Można je obserwować nawet na poziomie jednostkowym, zarówno w zachowaniu pracownika, jak w efektach jego pracy, odbija się na relacjach z kolegami i przełożonymi, przynosić może wymierne straty związane nie tylko z gorszą jakością pracy, czy absencją chorobową, ale też utratą wizerunku firmy. Skutki WZ – w najważniejszych wymiarach – zebrano na rys. 3.



Rysunek 3. Skutki wypalenia zawodowego (opracowanie własne w oparciu o literaturę przedmiotu)

Szersze skutki społeczne WZ odczuwa także rodzina i bliscy osoby wypalonej, gdy przenosi ona problemy z pracy do domu, czy – choć nie musi się to zdarzać – wyładowuje na najbliższych stres i agresję. Sam wypalony cierpi jednak najbardziej: może mieć zaburzenia fizyczne jak choroba wieńcowa, wrzodowa, astma, choroby skóry, zaburzenia odporności, czy migreny. Do skutków psycho-fizycznych zalicza się m.in.: poczucie winy, bezradności, spadek nastroju, osłabienie uwagi, trudności w uczeniu się, obniżenie motywacji do pracy, obniżenie samooceny, obniżenie energii do pracy. Skutki w zachowaniu to m.in. narzekanie, agresja, uzależnienia, zachowania ryzykowne, absencja w pracy, a w skrajnych przypadkach próby samobójcze[9].

Warto podkreślić, że pracodawca – kierownik, właściciel firmy, inny menedżer – także jest narażony na ryzyko wypalenia zawodowego, wówczas skutki osobiste WZ mieszczą się w pierwszej ćwiartce wyżej – są takie jak dla pracownika.

Wypalenie zawodowe *nawet na wczesnych etapach pociąga za sobą skutki nie tylko dla pracownika, ale także dla organizacji, klientów i pracodawcy.*

9. Por. Ślazyk-Soból M. (2017) Prewencja wypalenia zawodowego. Niepublikowany raport w ramach projektu T2G.

3.

OBOWIĄZKI PRACODAWCÓW I PRAWA PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA WYPALENIU ZAWODOWEMU. UWAGI NA TLE OBOWIĄZUJĄCYCH PRZEPISÓW PRAWA KRAJOWEGO.

Zagrożenia psychospołeczne związane ze świadczeniem pracy – do których należy wypalenie zawodowe – odnoszą się do takich m.in. jej aspektów jak organizacja czasu pracy, zarządzanie pracą, alokacja zadań, natura, złożoność, trudność, czy zróżnicowanie zadań, obciążenie emocjonalne i umysłowe pracownika, wsparcie organizacyjne, istnienie systemu premii i nagród, czy relacje międzyludzkie (w tym także relacje z przełożonymi). Jak wskazywano wyżej, o ile nie funkcjonują one w miejscu pracy w sposób prawidłowy, mogą stanowić potencjalne zagrożenie zarówno dla poszczególnych pracowników (ich zdrowia, bezpieczeństwa, samopoczucia), jak i dla pracodawcy (nieobecność pracowników powodowana chorobą, obniżona wydajność, zwiększone ryzyko popełniania błędów), a nawet dla społeczeństwa (zwiększone świadczenia socjalne z tytułu niezdolności do pracy, koszty opieki zdrowotnej etc.). Na temat zjawiska tzw. wypalenia zawodowego (*burn-out*) od lat dyskutuje się w kontekście ochrony pracowników przed tzw. psychospołecznymi zagrożeniami związanymi z zatrudnieniem – zarówno na poziomie regionalnym (Unia Europejska), jak i państwowym.

TŁO LEGISLACYJNE DLA DYSKUSJI O WYPALENIU ZAWODOWYM

Na poziomie prawa europejskiego wyznacza go **Dyrektywa Rady nr 89/391/EWG z dn. 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz. U. L 183 z 29 czerwca 1989 r., s. 1, zwana dalej: Dyrektywą Ramową), zmieniona**

po raz ostatni w 2008 r. Ma szeroki zakres zastosowania i wyznaczając podstawowe zadania stron uczestniczących w tworzeniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w zakładzie pracy, wespół z obowiązkami zarówno pracodawców, jak i pracowników – wyznaczyła ona przede wszystkim szeroki zakres odpowiedzialności tych pierwszych, tj. „*w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy pracownikom* ***w każdym aspekcie odnoszącym się do ich pracy***" (art. 5 ust. 1).

Niezależnie od tego, że Dyrektywa Ramowa nie odnosi się wprost ani nie definiuje pojęcia wypalenia zawodowego, czy innych zagrożeń psychospołecznych (odnosząc się jedynie do szeroko rozumianego „*zdrowia*" pracownika) – wspomniany zakres odpowiedzialności pracodawcy, łączony z przewidzianymi w treści dyrektywy zasadami ogólnymi, których ma on obowiązek przestrzegać – sprawia, że traktuje się ją jako odnoszącą się do tych zagadnień i mogącą wyznaczać kształt legislacji państw członkowskich.

Ramowy charakter dyrektywy sprawił jednocześnie, że na potrzeby jej implementacji do porządków krajowych to państwom członkowskim pozostawiono uszczegółowienie jej treści, wyznaczając jedynie tzw. wymagania minimalne. „*Minimalne*" w tym sensie, że podejmując proces harmonizacji prawa krajowego z wymogami dyrektywy żadne państwo członkowskie nie mogło przyjąć wymagań mniejszych bądź o węższym zakresie podmiotowym i przedmiotowym od ustalonego w Dyrektywie Ramowej albo wymagań mniejszych od ustalonych dotychczas w prawie krajowym (o ile to wymagania Dyrektywy Ramowej były wobec nich na niższym poziomie).

W konsekwencji, **stopień uwzględnienia zagrożeń psychospołecznych (jako elementu bezpieczeństwa i higieny pracy), literalne formułowanie obowiązku zapobiegania ich wystąpieniu, a także literalne wymienianie oraz definiowanie ich w treści ustawodawstw krajowych**

Pracodawca powinien znać regulacje prawne związane z wypaleniem zawodowym, a w szczególności prawa i obowiązki swoje oraz pracownika.

różni się znacznie w poszczególnych państwach członkowskich UE. Wiele spośród państw członkowskich ograniczyło treść krajowych aktów prawnych z zakresu bezpieczeństwa i higieny do minimalnych wymogów Dyrektywy Ramowej (Polska, Luksemburg, Słowenia, Rumunia, Hiszpania), inne w różny sposób podkreślają konieczność uwzględniania zdrowia psychicznego pracowników w zakresie dbałości o bezpieczeństwo i higienę pracy (Austria, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Słowacja, czy Szwecja), jeszcze inne nakładają na pracodawców wyraźny obowiązek przeprowadzania oceny wystąpienia zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy (Bułgaria, Cypr, Grecja, Węgry, Włochy, Łotwa, Litwa, Portugalia). **Zdecydowanym pionierem w tym zakresie pozostaje natomiast ustawodawstwo belgijskie, które – mocą zmian dokonanych z dniem 1 września 2014 r. – nie tylko wprowadziło do tamtejszego porządku**

prawnego definicję zagrożeń psychospołecznych[10], ale także nałożyło na pracodawców szereg obowiązków, związanych z zapobieganiem ich wystąpienia (w tym także obowiązek utworzenia struktur i zatrudnienia ekspertów zaangażowanych w ocenę ich wystąpienia w miejscu pracy), wyposażając równolegle samych pracowników w szereg środków tzw. nieformalnej i formalnej ochrony. Innowacyjność komentowanych tu rozwiązań legislacyjnych sprowadza się niewątpliwie do wyjątkowego w skali Europy zaangażowania pracodawców, przełożonych, a także organów eksperckich w sferę zapobiegania wszelkim ryzykom psychospołecznym (w tym wypaleniu zawodowemu) w miejscu pracy, a także w uregulowaniu w akcie prawa powszechnie obowiązującego – szczegółowych rozwiązań prewencyjnych i procedur w tym zakresie.

Jak już wspomniano **Polska znajduje się w gronie tych państw Unii Europejskiej** (obok m.in. Luksemburga, Rumunii, Słowenii, czy Hiszpanii), **których akty prawne dotyczące problematyki bezpieczeństwa i higieny pracy oddają treść Dyrektywy Ramowej w sposób możliwie najbardziej zbliżony do jej ogólnego charakteru**, bez jednoznacznego odwoływania się, czy definiowania na poziomie legislacyjnym pojęcia zagrożeń psychospołecznych związanych z zatrudnieniem, a w konsekwencji także – bez nakładania na pracodawców (wprost) obowiązków w zakresie przeciwdziałania tego rodzaju zagrożeniom[11]. **Z braku literalnych rozwiązań legislacyjnych w tym zakresie nie można jednak wyciągać wniosku, że przepisy polskiego prawa w ogóle nie odnoszą się do komentowanej tu problematyki i że stan prawny de lege lata – poprzez właściwą interpretację obowiązujących przepisów prawa – nie może przysłużyć się przeciwdziałaniu komentowanym tu zagrożeniom, w tym także zjawisku wypalenia zawodowego**.

ZAŁOŻENIA ODNOSZĄCE SIĘ DO INTERPRETACJI PRZEPISÓW PRAWA KRAJOWEGO

Punktem wyjścia dla dalszych rozważań pozostają dwie istotne wskazówki interpretacyjne, tj. po pierwsze – ilekroć polski ustawodawca mówi o zdrowiu pracownika, bez wyraźnego zawężania, czy definiowania tego pojęcia, ma na myśli zarówno jego zdrowie fizyczne, jak i psychiczne, a po drugie – zagrożenia psychospołeczne związane z zatrudnieniem – analogicznie jak to się ma w przypadku prawodawstwa unijnego – stanowią w naszym porządku prawnym obszar prawny szeroko rozumianego bezpieczeństwa[12] i higieny pracy[13] (w zakresie którego nałożono na polskich pracodawców daleko idące obowiązki).

Jakkolwiek zatem polskiemu ustawodawstwu daleko od modelu proponowanego m.in. przez Belgię (gdzie przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym w miejscu

10. „*Zagrożenie psychospołeczne*" rozumie się w prawie belgijskim jako możliwość zagrożenia albo narażenia jednego lub kilku pracowników na szkodę psychiczną (której może, ale nie musi towarzyszyć szkoda fizyczna) stanowiącą konsekwencję oddziaływania na pracownika lub kilku pracowników takich elementów pracy jak: sposób organizacji racy, zakres pracy, warunki pracy, okoliczności towarzyszące świadczeniu pracy, czy międzyludzkie relacje w miejscu pracy, na które to elementy pracodawca ma wpływ i które obiektywnie mogą być uważane za źródło wystąpienia zagrożenia psychospołecznego.
11. *Gros* spośród rozwiązań odpowiadających minimalnym wymogom Dyrektywy Ramowej obowiązywało zresztą w naszym porządku prawnym na długo przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej.
12. Bezpieczeństwo pracy to zespół warunków zapewniających wyeliminowanie lub maksymalne ograniczenie ujemnego wpływu środowiska pracy na organizm pracowników.
13. Higiena pracy służy eliminacji ujemnego oddziaływania warunków środowiska i zapewnieniu środków mających na celu przeciwdziałanie nie tylko wypadkom, ale i wszelkim innym ujemnym skutkom wykonanej pracy.

pracy zostało wprost podniesione do rangi zinstytucjonalizowanego i sformalizowanego obowiązku pracodawcy)[14], o tyle wykładnia funkcjonalna obowiązujących przepisów prawa prowadzi do nieuchronnego wniosku, że **obowiązek przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy (tu: wypaleniu zawodowemu) jest *de lege lata* prawnym obowiązkiem polskich pracodawców[15], mieszczącym się w – rozumianym szeroko – obowiązku zapewniania pracownikom[16] bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, a rozciągającym się na takie elementy środowiska pracy, jak choćby: organizacja czasu pracy, zarządzanie pracą, alokacja zadań, natura, złożoność, trudność, czy zróżnicowanie zadań, obciążenie emocjonalne i umysłowe pracownika, wsparcie organizacyjne, istnienie systemu premii i nagród, czy wreszcie relacje międzyludzkie, w tym także relacje z przełożonymi (a zatem rozumiane wieloaspektowo czynniki, które *ad casum* mogą mieć wpływ na powstanie syndromu wypalenia zawodowego)**.

O tym jak szeroko pojmowany jest obowiązek pracodawcy co do przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy świadczy uzasadnienie wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego z dn. 6 maja 2008 r. (I OSK 758/07, opubl. CBOSA), w którym czytamy m.in. „*...pracodawca ma odpowiednio wykorzystywać osiągnięcia nauki i techniki w tym zakresie. Ma obowiązek wykorzystać każdą zdobycz naukową, każdy postęp techniczny, każde doświadczenie życiowe dla wzmocnienia ochrony zdrowia i życia pracowników i innych osób wykonujących pracę w danym zakładzie (...) Obowiązek wykorzystywania osiągnięć nauki i techniki powinien być rozumiany dynamicznie. Dynamizm ten oznacza, że obowiązkiem pracodawcy jest ciągłe śledzenie rozwoju i wdrażanie postępu.*”

...nasz kraj należy do małej grupy państw w UE, które ograniczyły treść krajowych aktów prawnych z zakresu bezpieczeństwa i higieny do minimalnych wymogów Dyrektywy Ramowej.

14. Warto przy tej okazji wspomnieć, że załącznik nr 1 do Rozporządzenia Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 2067 ze zm.), określający wskazówki metodyczne w sprawie przeprowadzania badań profilaktycznych pracowników, pośród podlegających ocenie czynników szkodliwych lub uciążliwych (obok czynników fizycznych, toksycznych, czy biologicznych) wymienia tzw. inne czynniki, a pośród nich – wprost – czynniki psychospołeczne, w tym: zagrożenia wynikające ze stałego dużego dopływu informacji i gotowości do odpowiedzi, zagrożenia wynikające z pracy na stanowiskach decyzyjnych i związanych z odpowiedzialnością, czy zagrożenia wynikające z monotonii pracy. We wszystkich ww. przypadkach podkreślono, cyt.: „Wskazane jest korzystanie przez lekarza z konsultacji psychologicznej w przypadku oceny, że wykonywanie pracy może powodować narażenie życia własnego lub innych. Zakres badań i ich interpretacja przez psychologa powinna być zależna od oceny krytycznej funkcji psychologicznej decydującej o wykonywaniu pracy.” i zalecono częstotliwość badań okresowych co 2-4 lata, ze wskazaniem na zagrożenia dla układu krążenia oraz ośrodkowego układu nerwowego.
15. O źródłach tego obowiązku będzie mowa w kolejnej jednostce redakcyjnej, tj. *Uwarunkowania prawne* (*obowiązki polskich pracodawców w aspekcie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu*).
16. Nie tylko pracownikom w rozumieniu art. 2 KP, ale także osobom fizycznym wykonującym pracę **na innej podstawie niż stosunek pracy** w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, a także osobom prowadzącym w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę **na własny rachunek działalność gospodarczą** (por. art. 304 KP).

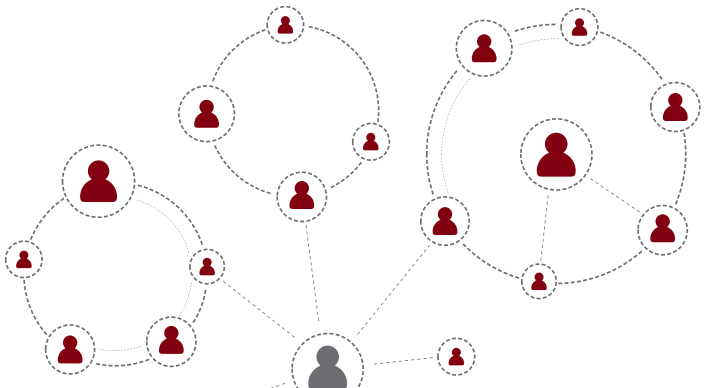
Dość w tym miejscu wspomnieć, że **każdemu obowiązkowi nałożonemu przez prawo towarzyszy zarówno możliwość przymusowego egzekwowania jego realizacji[17], jak i sankcja na wypadek jego niewypełnienia**, a przede wszystkim – **możliwość żądania usunięcia skutków ewentualnych zaniechań**. Tytułem przykładu **– o ile zdiagnozowany u pracownika stan wypalenia zawodowego stanowi konsekwencję zaniechań pracodawcy w zakresie spoczywających na nim obowiązków w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy i wywoła po stronie pracownika szkodę (majątkową lub niemajątkową) – pracownik może żądać jej naprawienia przez pracodawcę (o czym w szczegółach dalej)**.

Skupiając się w dalszych rozważaniach na relacji „*pracodawca–pracownik*" – dwie jeszcze kwestie wymagają uwypuklenia. **Po pierwsze**, w dyskutowanym tu aspekcie *przeciwdziałania* wypaleniu zawodowemu – **możliwość pociągnięcia pracodawcy do cywilnoprawnej odpowiedzialności[18] za szkodę wywołaną *wystąpieniem* u pracownika stanu wypalenia zawodowego** nabiera fundamentalnego znaczenia. Truizmem pozostaje bowiem stwierdzenie, że świadomość prawnych i finansowych konsekwencji ewentualnych zaniechań najlepiej zachęca pracodawców do prewencji, tj. do dobrowolnego podejmowania takich działań organizacyjnych i zarządczych, które pozwolą na wyeliminowanie[19] zagrożeń psychospołecznych występujących w środowisku pracy. Celowo pomija się tu zatem tzw. „miękkie" uprawnienia pracowników w zakresie prewencji wypalenia zawodowego[20] – właściwe ku temu, aby stan wypalenia zawodowego nigdy nie wystąpił, względnie – aby zdiagnozowany u któregokolwiek z pracowników stan wypalenia zawodowego nie był następstwem warunków, w jakich świadczyli oni pracę.

Po drugie, wypada w tym miejscu podkreślić, że **Państwowa Inspekcja Pracy od lat wyraża szczególne zainteresowanie zagrożeniami psychospołecznymi w miejscu pracy**. Świadczą o tym przygotowywane z jej inicjatywy (ogólnodostępne) publikacje[21], prewencyjne programy i kampanie, w tym bezpłatne szkolenia dla pracowników i kadr kierowniczych, a nawet bezpłatne badania poziomu stresu wśród pracowników za pomocą tzw. *Skali Ryzyka Psychospołecznego* (narzędzia przygotowanego przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi). Wspomniane inicjatywy mają tym istotniejsze znaczenie, że nie tylko stanowią dowód na zaangażowanie polskiego organu nadzoru i kontroli w aktywne przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym w środowisku pracy (dogłębnej znajomości problemu z przełożeniem na zakres kontroli oraz formułowane wobec pracodawców wnioski i zalecenia pokontrolne), ale przede wszystkim – na wyraźne łączenie obowiązku przeciwdziałania tego rodzaju zagrożeniom z generalnym obowiązkiem zapewniania pracownikom *bezpiecznych i higienicznych* warunków pracy.

17. W tym także przez organy kontroli.
18. Z zachowaniem w pamięci – pomijanej z uwagi na rozmiar niniejszej publikacji – odpowiedzialności karnej i wykroczeniowej, tj. przestępstwa stypizowanego w **art. 220 § 1 *Kodeksu karnego*** (Kto, będąc odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy, nie dopełnia wynikającego stąd obowiązku i przez to naraża pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia albo **ciężkiego uszczerbku na zdrowiu**) oraz wykroczenia, o którym mowa w **art. 283 § 1 *Kodeksu pracy*** (Kto, będąc odpowiedzialnym za stan bezpieczeństwa i higieny pracy albo kierując pracownikami lub innymi osobami fizycznymi, **nie przestrzega przepisów lub zasad bezpieczeństwa i higieny pracy**, podlega karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł).
19. Lub co najmniej zniwelowanie.
20. W tym zwłaszcza inicjatywy własne, związków zawodowych, społecznych inspektorów pracy, czy możliwość poszukiwania wsparcia i ochrony we właściwym okręgowym inspektoracie Państwowej Inspekcji Pracy.
21. Por. m.in. Zagrożenia psychospołeczne. *Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby BHP* – publikacja dostępna pod adresem: https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/127412/psychospoleczny-stres-internet.pdf.

Polska w zakresie ustawowej ochrony zdrowia psychicznego pracowników nie wyróżnia zagrożeń psychospołecznych, ani nie nakłada na pracodawców obowiązków z tym związanych. Jednocześnie jednak nie zawęża definicji zdrowia do jedynie zdrowia fizycznego i nie ogranicza definicji bezpieczeństwa i higieny pracy do jedynie określonych czynników.



UWARUNKOWANIA PRAWNE (OBOWIĄZKI POLSKICH PRACODAWCÓW W ASPEKCIE PRZECIWDZIAŁANIA WYPALENIU ZAWODOWEMU)

Pamiętając, że ochrona zdrowia (w tym zdrowia psychicznego) oraz bezpieczne i higieniczne warunki pracy stanowią prawa jednostki o randze konstytucyjnej[22] i przechodząc do obowiązków nałożonych na pracodawcę przepisami ustawowymi – **zasadnicze znaczenie należy oczywiście przypisać przepisom *Kodeksu pracy* (dalej: KP)**. W tej ustawie nałożono na pracodawcę (wielokrotnie powtarzany i uszczegóławiany) obowiązek zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (a zatem także obowiązek przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym, w tym stresowi w pracy i komentowanemu tu wypaleniu zawodowemu).
Najistotniejsze znaczenie przypisać należy niewątpliwie przepisowi art. 15 KP (*Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy*). Przepis ten jest bowiem tzw. ramową normą bezpieczeństwa i higieny pracy, konkretyzowaną przepisami zamieszczonymi w dziale dziesiątym Kodeksu pracy oraz w szczególnych aktach prawnych, w tym m.in. w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (t.j. Dz.U. z 2003 r., Nr 169, poz. 1650 ze zm.). Polski ustawodawca podniósł zasadę pracy w bezpiecznych i higienicznych warunkach do kategorii jednej z podstawowych zasad prawa pracy, dając tym samym wyraz znaczeniu, jakie przywiązuje on do zagadnienia ochrony zdrowia i życia pracowników. Należy jednocześnie odnotować, że wyartykułowane wprost (tj. w treści aktów prawnych) obowiązki pracodawcy w tym

22. Por. art. 66 oraz art. 68 *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.*

zakresie nie stanowią katalogu zamkniętego, zaś **przepis art. 15 KP stanowi wystarczającą podstawę do wyciągnięcia konsekwencji prawnych wobec pracodawcy, który – mimo braku wyraźnego nakazu ustawodawcy – nie podjął odpowiednich czynności dla przeciwdziałania ryzykom zagrożenia dla życia lub zdrowia pracownika, jakie ujawniło się w środowisku pracy**.

W komentowanym tu zakresie znaczenia nabiera także treść przepisu **art. 94 KP**, **w tym zwłaszcza pkt 2**, **pkt 4**, **pkt 6**, **pkt 9 oraz pkt 10**, z których wynika, że pośród otwartego katalogu powinności pracodawcy jest on zobowiązany m.in. organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy, zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych, stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy, czy wreszcie – wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

To pracodawca ponosi także odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy (art. 207 § 1 KP), a przy tym obowiązany jest chronić zdrowie (a zatem – także zdrowie psychiczne, przyp. aut.) pracowników, m.in. poprzez reagowanie na ich potrzeby w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywanie podejmowanych środków do nieustannego doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia (por. art. 207[1] § 2 KP). Ma on wreszcie obowiązek przekazywać pracownikom informacje o zagrożeniach dla zdrowia występujących w zakładzie pracy (art. 207[1] § 1 pkt 1 KP), zapobiegać chorobom zawodowym i innym chorobom związanym z wykonywaną pracą (art. 227 KP), a także oceniać i dokumentować ryzyko zawodowe związane z wykonywaną pracą, stosując przy tym niezbędne środki profilaktycznie zmniejszające ryzyko oraz informując pracowników nie tylko o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą, ale także o zasadach ochrony przed zagrożeniami (art. 226 KP). Warto zresztą zwrócić w tym miejscu uwagę, że definicja „ryzyka zawodowego" proponowana przez polskiego ustawodawcę w przepisie art. 4 pkt 4 ustawy z dn. 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 1155) w istocie niewiele różni się od wprowadzonej przez belgijskiego ustawodawcę definicji „zagrożeń psychospołecznych"[23]. Przez ryzyko zawodowe należy bowiem w krajowym porządku prawnym (niezmiennie od 1997 r.) rozumieć *„możliwość wystąpienia niepożądanych, związanych z wykonywaną pracą zdarzeń powodujących straty, w szczególności niekorzystnych skutków zdrowotnych będących wynikiem zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub związanych ze sposobem wykonywania pracy*".

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO KONSEKWENCJA ZANIECHAŃ PRACODAWCY

Należy zachować w pamięci, że wypalenie zawodowe jest zjawiskiem wieloaspektowym, którego przyczyny mogą tkwić zarówno w środowisku pracy, środowisku zewnętrznym, jak i w samym zawodowo wypalonym. **Kompleksowość zagadnienia nie pozwala zatem na kategoryczne stwierdzenie, że zawsze i w każdym wypadku za wypalenie zawodowe pracownika odpowiada – w ogóle albo wyłącznie – pracodawca**

23. Por. przypis nr 1.

(środowisko pracy jakie zapewnił, czy zagrożenia psychospołeczne, których nie wyeliminował)[24]. Wręcz przeciwnie, niezależnie od organizacji pracy i sposobu zarządzania nią – można uznać, że pracownik może odczuwać syndrom wypalenia zawodowego w dużej mierze z powodu własnych predyspozycji, nadmiernego zaangażowania, bierności w adaptowaniu się do nowych warunków, nieumiejętności równoważenia życia zawodowego z życiem prywatnym, małych kompetencji własnych z radzeniem sobie w sytuacjach wzmożonego stresu etc. (tj. z powodu tzw. czynników indywidualnych). Nie budzi też większych wątpliwości złożoność i długotrwałość procesu, który prowadzi do wypalenia zawodowego (jako konsekwencji oddziaływania na jednostkę szeregu rozmaitych czynników, o zmiennym nasileniu), a dodatkowych trudności diagnostycznych może także dostarczać współtowarzyszenie wypaleniu zawodowemu innych zaburzeń (jak choćby depresji, czy zaburzeń o podłożu psychosomatycznym).

Wszystko to sprawia, że uwagi na temat cywilnoprawnej odpowiedzialności pracodawcy wobec wypalonego zawodowo pracownika muszą zostać poprzedzone założeniem, że to środowisko pracy (wyłącznie lub wespół z innymi czynnikami) miało wpływ na zdiagnozowane u pracownika wypalenie zawodowe. Takie też założenie zostanie poczynione na potrzeby dalszych rozważań.

CYWILNOPRAWNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACODAWCY Z TYTUŁU WYPALENIA ZAWODOWEGO

Cywilnoprawna odpowiedzialność pracodawcy sprowadzać się będzie do rekompensaty szkody, jaką poniósł pracownik w wyniku wypalenia zawodowego (uszczerbku na zdrowiu). Innymi słowy, roszczenia adresowane przez pracownika wobec pracodawcy będą miały charakter roszczeń odszkodowawczych, przy czym będą one mogły zmierzać do rekompensaty zarówno szkody majątkowej[25] (odszkodowanie), jak i niemajątkowej[26] (zadośćuczynienie), o czym w szczegółach dalej.

Odpowiedzialności odszkodowawczej pracodawcy nie można przy tym wykluczyć także wówczas, gdy stan zdrowia pracownika (jego wypalenie zawodowe) będzie jedynie pośrednim następstwem wieloletniej pracy w warunkach szkodliwych, ale warunki pracy stanowiły (choćby nawet) jedną z przyczyn rozstroju zdrowia (por. m.in. rozważania Sądu Najwyższego w uzasadnieniu wyroku z dn. 19 marca 2008 r., I PK 256/07, opubl. Legalis, dające się wykorzystać *per analogiam* także do uszczerbku na zdrowiu w postaci wypalenia zawodowego). Oczywiście – o ile wypalony zawodowo przyczynił się do powstania lub zwiększenia szkody (tu: źródła wypalenia zawodowego wykraczać będą poza samo tylko środowisko pracy) – obowiązek

24. Niezależnie od tego że to w środowisku pracy upatruje się jednego z podstawowych źródeł zagrożeń. Tytułem przykładu, już w opublikowanej w 2005 r. *Zielonej Księdze* pn. *Poprawa zdrowia psychicznego ludności. Strategia zdrowia psychicznego dla Unii Europejskiej*, warunki i środowisko pracy uznano za istotne czynniki mogące przeciwdziałać zaburzeniom zdrowia psychicznego. Podobnie, w dokumencie pn. Europejski pakt na rzecz zdrowia i dobrostanu psychicznego, za jeden z pięciu priorytetowych obszarów tematycznych uznano zdrowie psychiczne w miejscu pracy, zachęcając do doskonalenia organizacji pracy, umiejętności jej wykorzystywania, zachowywania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracowników, wdrażania programów ochrony zdrowia i dobrego samopoczucia psychicznego, czy opracowywania programów zapobiegawczych w przypadkach mogących niekorzystnie wpłynąć na zdrowie psychiczne pracowników (w tym także w zakresie stresu) oraz programów wczesnej interwencji w miejscu pracy.

25. Zgodnie z art. 361 § 2 KC naprawienie szkody obejmuje straty, które poszkodowany poniósł, oraz korzyści, które mógłby osiągnąć, gdyby mu szkody nie wyrządzono. Tytułem przykładu można tu wskazać na poniesione koszty diagnozy i leczenia, czy na utracony dochód powodowany niemożnością świadczenia pracy.

26. Poszukiwanie pieniężnego ekwiwalentu rekompensującego odczuwaną krzywdę – choć dopuszczalne i powszechnie praktykowane, to jednak nastręcza trudności na etapie ustalenia rozmiaru dochodzonego świadczenia. Zwykle ustala się je z uwzględnieniem okoliczności faktycznych konkretnej sprawy, stopnia i rozmiaru doznanych krzywd, z zachowaniem także w pamięci, że jest ono świadczeniem kompleksowym (jednorazowym), tj. rekompensującym wszystkie ujemne następstwa powstałe w sferze psychicznej i emocjonalnej poszkodowanego. Nie ma także – ujmując rzecz kolokwialnie – „*taryfikatora*", który by pozwalał na ustalenie spodziewanej wysokości dochodzonego, a następnie zasądzonego świadczenia. Rzecz pozostawia się zatem ocenie przez sąd roszczenia sformułowanego przez powoda – także co do wysokości.

jej naprawienia ulegnie odpowiedniemu zmniejszeniu stosownie do okoliczności, a zwłaszcza do stopnia winy obu stron (art. 362 KC).

Podstawy prawnej dla komentowanej tu odpowiedzialności pracodawcy należy upatrywać przede wszystkim w przepisie art. 415 *Kodeksu cywilnego* (dalej: KC) w zw. z art. 300 KP[27]. Ustawodawca przewidział mianowicie, że *Kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, obowiązany jest do jej naprawienia*. Przy opisywanej tu (deliktowej) odpowiedzialności cywilnoprawnej, wymagane jest – co do zasady – wystąpienie szkody oraz związku przyczynowego[28] pomiędzy czynem niedozwolonym a szkodą, zaś dla uznania czynu za niedozwolony konieczna jest bezprawność zachowania sprawy oraz jego wina[29]. Wymaga przy tym odnotowania, że w rozumieniu prawa cywilnego „bezprawne" pozostają zarówno zachowania sprzeczne z normami prawnymi, jak i zachowanie naruszające normy moralne i obyczajowe, czyli tzw. zasady współżycia społecznego[30], zaś postać i stopień winy nie mają w reżimie deliktowym istotnego znaczenia – odpowiedzialność przypisywana jest tu bowiem za każde, choćby najmniejsze zawinienie, w tym także w postaci tzw. niedbalstwa[31]. **Rzeczą poszkodowanego jest, aby udowodnić zarówno fakt wystąpienia szkody i jej rozmiaru, jak również wystąpienie czynu niedozwolonego oraz związku przyczynowego pomiędzy nim a szkodą**. Innymi słowy, to na pracowniku spoczywać będzie ciężar dowodzenia, że zdiagnozowane u niego wypalenie zawodowe jest następstwem oddziaływania szkodliwych czynników środowiska pracy[32], za występowanie których odpowiedzialność ponosi pracodawca, który zaniechał prawnemu obowiązkowi zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Rzecz będzie wymagała niewątpliwie wiedzy specjalnej, co w warunkach postępowania sądowego oznacza konieczność dopuszczenia i przeprowadzenia dowodu z opinii biegłego sądowego określonej specjalności (i to niezależnie od tego, czy na potrzeby zainicjowania postępowania sądowego pracownik pozyskiwał opinie prywatne – do czego zresztą nie jest zobowiązany – choćby potwierdzały one jego stanowisko w sprawie). **Choć z pozoru zadanie nałożone na wypalonego zawodowo może wydawać się żmudne i skomplikowane – wspomniany dowód wyczerpie w istocie jego inicjatywę dowodową co do podstaw odpowiedzialności pozwanego pracodawcy (zakres zlecenia skierowanego do biegłego sądowego – jak należy założyć – obejmie bowiem nie tylko diagnozę wypalenia zawodowego, ale i ustalenie jego etiologii)**.

Wypalenie zawodowe nie jest w Polsce uznawane za chorobę zawodową.

27. W sprawach nieunormowanych przepisami prawa pracy do stosunku pracy stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu cywilnego, jeżeli nie są one sprzeczne z zasadami prawa pracy, przyp. aut.
28. Zgodnie z art. 361 § 1 KC zobowiązany do odszkodowania ponosi odpowiedzialność tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego szkoda wynikła.
29. Ustalenie bezprawności stanowi warunek wstępny do badania winy. Innymi słowy – jako zawinione mogą być kwalifikowane wyłącznie zachowania bezprawne.
30. W kontekście interesujących nas tu zaniechań – ich bezprawność będzie miała zwykle źródło w naruszeniu norm prawnych, statuujących obowiązek zapewniania pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Znamienny jest jednak pogląd wyrażony przez Sąd Najwyższy w wyroku z dn. 13 września 2016 r. (III PK 146/15, opubl. Legalis), cyt.: ***„Odpowiedzialność pracodawcy na podstawie art. 415 KC ma miejsce także w wypadku niezapewnienia przez pracodawcę bezpiecznych warunków pracy, gdy wskazania w tym względzie nie wynikają z norm prawnych."***.
31. Niedbalstwo łączy się ze stwierdzeniem, że do szkody doszło na skutek niezachowania przez sprawcę należytej staranności wymaganej w stosunkach danego rodzaju.
32. Względnie – uległo nasileniu na skutek oddziaływania tych czynników.

O ile powództwo zostanie uznane za usprawiedliwione – repertuar środków służących rekompensacie szkody wyrządzonej deliktem wyznaczany jest zwłaszcza treścią przepisów **art. 444 KC oraz art. 445 KC**. Zgodnie z tym pierwszym – *W razie (...) wywołania rozstroju zdrowia naprawienie szkody obejmuje wszelkie wynikłe z tego powodu koszty. Na żądanie poszkodowanego zobowiązany do naprawienia szkody powinien wyłożyć z góry sumę potrzebną na koszty leczenia, a jeżeli poszkodowany stał się inwalidą, także sumę potrzebną na koszty przygotowania do innego zawodu* (§ 1). *Jeżeli poszkodowany utracił całkowicie lub częściowo zdolność do pracy zarobkowej albo jeżeli zwiększyły się jego potrzeby lub zmniejszyły widoki powodzenia na przyszłość, może on żądać od zobowiązanego do naprawienia szkody odpowiedniej renty* (§ 2), przy czym zastrzegł także ustawodawca, że *Jeżeli w chwili wydania wyroku szkody nie da się dokładnie ustalić, poszkodowanemu może być przyznana renta tymczasowa* (§ 3). Zgodnie zaś z przepisem art. 445 § 1 KC: *W wypadkach przewidzianych w artykule poprzedzającym sąd może przyznać poszkodowanemu odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę*.

Potwierdzenia dla prezentowanego tu stanowiska dostarcza orzecznictwo (zwłaszcza Sądu Najwyższego) z dodatkową – nie mniej istotną uwagą. Nie ulega wątpliwości, że komentowane tu wypalenie zawodowe nie jest tzw. chorobą zawodową w rozumieniu przepisu art. 235^1 KP[33]. Tym większej uwagi wymaga zatem fakt odwoływania się w orzecznictwie do tzw. niezawodowych chorób związanych z pracą, zwanych w rodzimym orzecznictwie także *chorobami pracowniczymi* lub *parazawodowymi*[34]. W przeciwieństwie do chorób zawodowych nie określono zamkniętego ich katalogu ani nie sformalizowano zasad ich diagnozowania[35], a mimo to – nie wymykają się one ani z obowiązującego porządku prawnego, ani spod uwagi różnych ośrodków orzeczniczych (por. m.in. obszerne uzasadnienie wyroku Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dn. 27 lutego 2017 r., III APa 15/16, opubl. Legalis). Nie zachodzą tymczasem żadne przeszkody, aby zdiagnozowane wypalenie zawodowe traktować jako niezawodową chorobę związaną z pracą (co z kolei wskazuje na zasadność przywoływania cytowanych poniżej fragmentów wybranych orzeczeń).

I tak, w pierwszej kolejności wypada odwołać do – zachowującej aktualność – Uchwały Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego (zasady prawnej) z dnia 4 grudnia 1987 r. (III PZP 85/86, opubl. Legalis), w której wprost stwierdzono, że pracownik, który doznał uszczerbku na zdrowiu wskutek spowodowanej warunkami pracy choroby, **nie będącej chorobą zawodową**, może z mocy art. 300 KP dochodzić od zakładu pracy roszczeń odszkodowawczych na podstawie przepisów prawa cywilnego. Do pojęcia *choroby pracowniczej* Sąd Najwyższy nawiązał m.in. w wyroku z dn. 28 listopada 1997 r. (II UKN 360/97, opubl. Legalis). Podobnie, w uzasadnieniu wyroku Sądu Najwyższego z dn. 2 października 2008 r. (I PK 57/08, opubl. Legalis) podkreślono dobitnie, cyt. „*Powód nie dochodzi roszczeń z tytułu rozstroju zdrowia mającego postać choroby zawodowej. Podnoszone dolegliwości*

33. *Za chorobę zawodową uważa się chorobę, wymienioną w wykazie chorób zawodowych, jeżeli w wyniku oceny warunków pracy można stwierdzić bezspornie lub z wysokim prawdopodobieństwem, że została ona spowodowana działaniem czynników szkodliwych dla zdrowia występujących w środowisku pracy albo w związku ze sposobem wykonywania pracy, zwanych „narażeniem zawodowym"*. Por. także Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie chorób zawodowych z dn. 30 czerwca 2009 r. (t.j. Dz.U. z 2013 r. poz. 1367).

34. W literaturze przedmiotu pojęciem tym posługuje się *D. Dörre-Kolasa*, [w:] Kodeks pracy. Komentarz, red. *A. Sobczyk*, Warszawa 2018 r., opubl. Legalis.

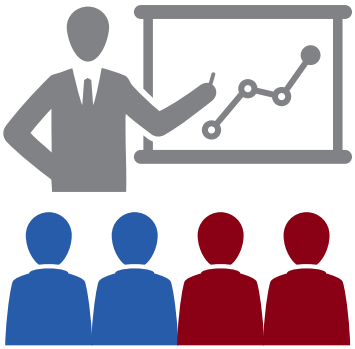
35. W samym kodeksie pracy przywołuje się je enigmatycznie w przepisie art. 227 § 1 KP, zgodnie z którym *Pracodawca jest obowiązany stosować środki zapobiegające chorobom zawodowym* ***i innym chorobom związanym z wykonywaną pracą*** (...), przyp. aut. W przepisie art. 236 KP ustawodawca – niekonsekwentnie – posłużył się także pojęciem ***„chorób związanych z warunkami środowiska pracy"***.

związane, według twierdzeń powoda, z niekorzystnymi warunkami pracy można określić natomiast jako chorobę pracowniczą. Roszczenie będące przedmiotem rozpoznania w tej sprawie powinno być zatem ocenione na podstawie art. 445 § 1 KC w zw. z art. 444 KC.”.

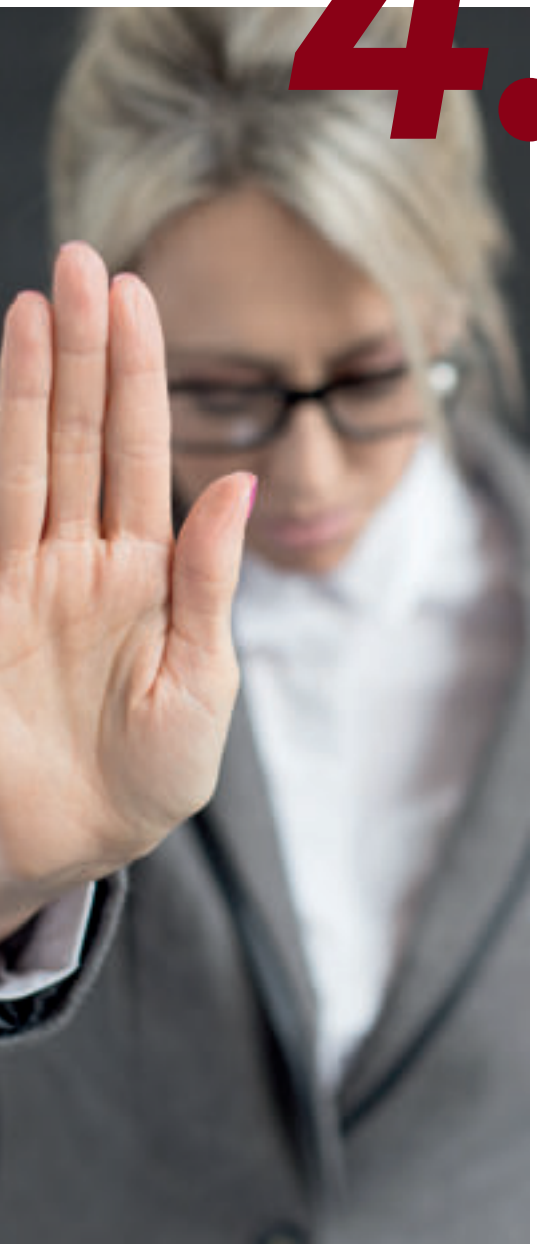
Alternatywną podstawą prawną roszczeń wypalonego zawodowo pracownika może być także przepis art. 24 KC w zw. z art. 23 KC, tj. może on upatrywać odpowiedzialności pracodawcy w naruszeniu przysługujących pracownikowi dóbr osobistych. Bezspornie bowiem zdrowie (w tym psychiczne) stanowi elementarne dobro osobiste każdego człowieka. I w tym przypadku sankcjonowane są takie tylko naruszenia, które mają charakter bezprawny, przy czym wobec występującego tu domniemania bezprawności (choć osoba żądająca udzielenia ochrony musi udowodnić, że jej dobra osobiste zostały naruszone) to do pozwanego należy jego wzruszenie, tj. dowodzenie, ze jego działania lub zaniechania pozostawały zgodne z prawem. Uboższy repertuar środków ochronnych wyznaczają zaś w tym przypadku przepisy art. 24 § 2 KC (*Jeżeli wskutek naruszenia dobra osobistego została wyrządzona szkoda majątkowa, poszkodowany może żądać jej naprawienia na zasadach ogólnych*) oraz art. 448 KC (*W razie naruszenia dobra osobistego sąd może przyznać temu, czyje dobro osobiste zostało naruszone, odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę lub na jego żądanie zasądzić odpowiednią sumę pieniężną na wskazany przez niego cel społeczny, niezależnie od innych środków potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia*) w zw. z art. 24 § 1 zd. 3 KC (*Na zasadach przewidzianych w kodeksie może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny*). O podobnego rodzaju alternatywnej możliwości wypowiedział się przy tym Sąd Najwyższy m.in. w wyroku z dn. 15 listopada 2001 r. (II UKN 620/00, opubl. Legalis), wskazując wprost, że *„czyn niedozwolony pracodawcy, powodujący rozstrój zdrowia pracownika, narusza także jego dobra osobiste (art. 23 KC)”*, podkreślając przy tym jednocześnie (skądinąd słusznie) – że *„nie rodzi roszczenia o zasądzenie zadośćuczynienia na podstawie art. 445 § 1 w związku z art. 444 KC* ***oraz równocześnie*** *na podstawie art. 448 KC”*[36].

36. Por. także wyrok Sądu Najwyższego – Iza Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 14 grudnia 2010 r., I PK 95/10, opubl. Legalis.

PODSUMOWANIE



Przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy nie jest zadaniem łatwym i – z punktu widzenia prawnej odpowiedzialności pracodawcy – trudno o zadowalające i skuteczne rozwiązania prawne, które per se stanowiłyby gwarancję ich wyeliminowania ze środowiska pracy. Przy tak złożonym problemie koniecznym pozostaje bowiem przede wszystkim dialog oraz współdziałanie pracodawców, związków zawodowych, służby BHP, lekarzy medycyny pracy, innych ekspertów i samych pracowników. Normy prawne stanowią w tym przypadku wyłącznie instrument pomocniczy. Nie wydaje się, aby polski ustawodawca dostrzegał konieczność ustawowego definiowania zagrożeń psychospołecznych, czy nakładania na pracodawców – wyłącznie w tym zakresie – konkretnych obowiązków (i sankcji za zaniechanie ich realizacji), niemniej jednak – co istotne – w świetle obowiązujących przepisów prawa krajowego podobnego rodzaju konieczność nie zachodzi. Zagrożenia psychospołeczne stanowią bowiem jedynie element szeroko rozumianego obszaru prawnego, jakim jest obszar bezpieczeństwa i higieny pracy, w ramach którego dostarczono – równie szerokiego – repertuaru środków, pozwalających na prewencję, diagnozę i przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym (w tym wypaleniu zawodowemu). Zasadniczym zagadnieniem pozostaje natomiast kwestia stosowania oraz przestrzegania obowiązujących w tym zakresie norm prawnych, a przede wszystkim – kwestia świadomości prawnej ich adresatów (pracowników co przysługujących im uprawnień, zaś pracodawców co do grożącej im odpowiedzialności za zaniechanie obowiązków nałożonych na nich przepisami prawa).



4. CZY WYPALENIE ZAWODOWE DOTYCZY NASZEJ ORGANIZACJI?

Jak wspomniano wcześniej, w Polsce brak szerokich badań[37], które pokazywały skalę problemu wypalenia zawodowego, czy pomagały oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia go w konkretnej organizacji, jednak te publikowane wskazują, że w branżach pomocowych szczególnie narażonych na WZ, problemy może odczuwać nawet co czwarty pracownik. We wspomnianym wyżej badaniu prof. Bassama w badanej przez jego zespół próbie ujawniono 48% pracowników z zespołem WZ lub o wysokim stopniu ryzyka WZ. Analizy prowadzone w projekcie T2G w Polsce na próbach pracowników w trzech branżach ujawniły, że w kwestionariuszu LBQ Santinello wysoki poziom na poszczególnych składowych wypalenia zawodowego osiągało od 8% do nawet 19% badanych, a co najmniej połowa zdradzała symptomy rozpoczęcia procesu wypalania[38]. W tymże badaniu okazało się, że pracownicy mają wysoką świadomość istnienia zjawiska uznając, że jest to dość poważny problem w branży (por. tabela 3).

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO PROBLEM W BRANŻY W OCENIE PRACOWNIKÓW TRZECH BRANŻ	OGÓŁEM	OPIEKA ZDROWOTNA	EDUKACJA	SZKOLNICTWO WYŻSZE
Średnia ranga	7,68	7,63	7,73	7,70

Tabela 3. Wynik pytania z badań ilościowych w Projekcie (n=153). Myśląc o swojej branży – jak poważnym problemem jest wypalenie zawodowe w Pana/Pani branży? Proszę ocenić na skali 0 – nie jest problemem, 10 – bardzo poważny problem.

37. Wilczek-Rużyczka (2014, s. 99) pisze, że „polskie badania wskazują na przykład, że pełnoobjawowy zespół wypalenia zawodowego występuje u 21% nauczycieli szkół podstawowych (Tucholska, 2009). Również ponad 27% pracowników służb społecznych doświadcza wypalenia zawodowego" (Ogińska-Bulik N., Kaflik-Pieróg M., 2006)."

38. Kwiatkowska-Ciotucha, Załuska, Ślazyk-Soból (2017) Podsumowanie wyników badań pierwotnych w Projekcie Time-2Grow. Raport niepublikowany. Więcej na temat wyników badań prowadzonych w projekcie m.in. w: Załuska U., Kwiatkowska-Ciotucha D., Ślazyk-Sobol M. (2018). Burnout and its correlates – an empirical study conducted among education, higher education and health care professionals. Econometrics. Ekonometria, Vol. 22, No. 1, s. 26–38 oraz w: Ślazyk-Sobol M., Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U. (2018). Wypalenie zawodowe – ocena zjawiska oraz możliwości prewencji z perspektywy pracodawców branży edukacji, szkolnictwa wyższego i opieki medycznej. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 512, s. 246–255.

Jeśli zatem czytelnik tego poradnika kieruje pracownikami w szkole, uczelni lub szpitalu/ośrodku terapeutycznym, który już istnieje i zatrudnia kadrę od co najmniej kilku lat, powinien przyjąć, że WZ jest obecne w jego organizacji oraz może szacować, że dotyczy ono nawet co czwartego pracownika. Bardziej pewnym sposobem na ocenę własnej firmy w zakresie WZ jest zamówienie jej u specjalistów, ale poprzedzać to może samodzielnie prowadzona diagnoza: choćby w oparciu o obserwację objawów/skutków jak opisane na rys. 3. Warto przyjrzeć się co sami pracownicy uważają za sposoby radzenia sobie z WZ i te obszary przede wszystkim brać „pod lupę".

ABSENCJA W PRACY

Szczególnie dotkliwym skutkiem WZ dla pracodawcy jest absencja pracowników. Obecnie brak statystyk pozwalających na oszacowanie liczby zwolnień chorobowych związanych z WZ, takiego zaburzenia nie klasyfikuje się bowiem osobno, a objawy mogą być rozpoznawane pod różnymi jednostkami chorobowymi. Skala strat może być jednak bardzo duża, gdy przyjrzeć się ogólnie dostępnym danym ZUS. Np. według oficjalnych danych ZUS w 2016 roku[39] łączna liczba dni absencji tylko z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania wyniosła 19 mln dni (stanowiąc ok. 8% ogólnej liczby dni „na chorobowym"), a liczba zwolnień lekarskich z tego tytułu przekroczyła 1 mln (5,6% ogólnej liczby zwolnień). Wśród jednostek chorobowych jedną z dominujących, jeśli chodzi o długość absencji jest reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F43) – odpowiadająca za około 5,5 mln dni absencji.

Jeśli nawet tylko część z powyższych liczb jest skutkiem WZ, to pracodawca ma kolejny argument, by poważnie przyjrzeć się zjawisku na swoim terenie. Zgodnie z badaniami prowadzonymi w projekcie Time2Grow wykorzystywanie zwolnień lekarskich jako metody radzenia sobie ze stresem i WZ może być szczególnie częste wśród nauczycieli. Ponad połowa pracowników w tej grupie badanych uznaje L4 za dobry sposób radzenia sobie z WZ[40]. W opiece medycznej obserwuje się z kolei zwiększoną gotowość do ucieczkowego przechodzenia na rentę.

WSKAZÓWKA:
przeanalizuj poziom zwolnień lekarskich w zestawieniu z ocenami jakości pracy i/lub wynikami w pracy pracowników oraz ich wynagrodzeniem.

39. http://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2016+roku.pdf/1475e6ca-1682-42fc-ac9e-d097d32e325c dostęp 20.12.2017
40. Kwiatkowska-Ciotucha, Załuska, Ślazyk-Soból (2017) Podsumowanie wyników badań pierwotnych w Projekcie Time2Grow. Raport niepublikowany.

JAKOŚĆ PRACY (W SZCZEGÓLNOŚCI WYPEŁNIANIE OBOWIĄZKÓW) I ZMIANA POZIOMU WYKONANIA ZADAŃ

Pomocne będą oceny satysfakcji lub zadowolenia z obsługi. Szpitale czy przychodnie oraz uczelnie zwykle regularnie prowadzą ankiety satysfakcji, do których można wprowadzić pytania pomocne w ocenie WZ pracowników. W szkołach takie ankiety są znacznie rzadsze, ale warto o zadowolenie oraz ocenę zachowania nauczycieli zapytać uczniów, racjonalne jest sięgnięcie także po opinie rodziców. Niepokoić powinny zwłaszcza: gorsza jakość pracy, mniejsza dokładność, wykonywanie zadań na minimalnym wymaganym poziomie (przy wcześniejszym dobrym poziomie jakości pracy). W zawodach związanych z pracą z ludźmi objawami mogą być nie tylko samo wykonanie zadania, ale sposób w jaki jest wykonywany: opieszałość, niecierpliwość, czy bezosobowe traktowanie pacjentów czy uczniów, brak empatii (typowe dla depersonalizacji/cynizmu).

Sposobem na ocenę własnej firmy w zakresie WZ jest zamówienie jej u specjalistów, ale poprzedzać to może samodzielnie prowadzona diagnoza.

DIAGNOZOWANIE POZIOMU WZ TESTAMI SPECJALISTYCZNYMI

Diagnostykę WZ można czasem połączyć z badaniami satysfakcji pracowników. Kwestionariusze WZ są zwykle profesjonalne jak MBI–GS Maslach i wsp. lub LBQ Santinello[41], zatem wskazana jest pomoc specjalisty uprawnionego do używania ich w celu diagnostyki. Ale możliwe jest także – w celu ogólnej orientacji w poziomie WZ w organizacji – dodanie do ankiet satysfakcji pracowniczej uproszczonych pytań/stwierdzeń bazujących na testach, np.

- jak często odczuwasz niechęć do pracy?
- coraz mniej mi zależy na tym by moja praca przynosiła oczekiwane rezultaty
- wątpię, by moja praca miała wartość.

Należy jednak zachować ostrożność w wyciąganiu wniosków na temat istnienia WZ, gdy bazą do nich mają być tylko proste pytania kwestionariusza ankietowego. Sam fakt istnienia niechęci do pracy nie kwalifikuje danej osoby do grupy wypalonych zawodowo, takie diagnozy powinny pojawić się dopiero w oparciu o testy specjalistyczne i porównanie z normami dla grupy zawodowej.

41. Dostępne np. w Pracowni Testów Psychologicznych www.practest.com.pl (zwykle płatne i głównie dla specjalistów).

OCENA KOLEGÓW Z PRACY, OSÓB MAJĄCYCH ZAUFANIE ZAŁOGI, POMOCNYCH W OCENIE ZJAWISKA WZ ORAZ POŚREDNICZENIU W KOMUNIKACJI Z OSOBAMI DOŚWIADCZAJĄCYMI WZ

Otoczenie osoby wypalonej prawdopodobnie jest w stanie dość trafnie zauważyć istniejący problem i – w przedmiotowych branżach – nazwać go. W badaniach prowadzonych w Projekcie wysoko oceniano własne kompetencje w zakresie rozpoznawania objawów wypalenia zarówno u siebie jak u kolegów z pracy, a szczególnie świadomi wydają się przedstawiciele opieki zdrowotnej (por. tabela 4). Ponadto osoba odczuwająca problem, sama zwracać się może z nim do innych zaufanych osób w zespole. Szczególnie pomocni w ocenie zjawiska w miejscu pracy mogą być nieformalni liderzy mający wgląd w życie personelu oraz często pełniący rolę powierników. Warto wiedzieć o możliwości śledzenia opinii o miejscu pracy i pracodawcy oraz treści ich pomocnych w wykrywaniu symptomów WZ w portalach zawodowych (np. goldenline.pl, czy gowork.pl).

Diagnoza w zakresie WZ powinna objąć nie tylko jego poziom u pracowników, ale także obecność i nasilenie czynników sprzyjających występowaniu zjawiska.

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO PROBLEM W BRANŻY W OCENIE PRACOWNIKÓW TRZECH BRANŻ	ŚREDNIA RANGA			
	OGÓŁEM	OPIEKA ZDROWOTNA	EDUKACJA	SZKOLNICTWO WYŻSZE
Mam wystarczającą wiedzę na temat tego, czym jest wypalenie zawodowe	7,35	8,23	6,72	6,77
Potrafię rozpoznać objawy wypalenia zawodowego u siebie	7,21	7,95	7,02	6,35
Potrafię rozpoznać objawy wypalenia zawodowego u innych	6,60	7,47	6,17	5,86

Tabela 4. Wynik pytania z badań ilościowych w Projekcie (n=153). Na ile zgadzasz się z następującymi stwierdzeniami? Proszę ocenić na skali: 0 – zupełnie się nie zgadzam, 10 – zgadzam się w pełni.

AKTYWNOŚĆ W PRZYJMOWANIU NOWYCH OBOWIĄZKÓW I ZMIAN/NIECHĘĆ DO PRACY, PODEJMOWANIA SIĘ ZADAŃ

Kontrola odmowy udziału pracowników w szkoleniach, podjęcia nowych obowiązków lub zmiany stanowiska/działu może także dać obraz sugerujący istnienie WZ. Szczególnie niepokojące powinno być unikanie dodatkowego obciążenia lub zmian bez wyraźnego i racjonalnego uzasadnienia.

Diagnoza w zakresie WZ powinna objąć nie tylko jego poziom u pracowników, ale także obecność i nasilenie czynników sprzyjających występowaniu zjawiska. Bez tego nie będzie możliwe podjęcie działań prewencyjnych oraz radzenie sobie z już występującym zjawiskiem.

Ocenie warto poddać szczególnie: obciążenie pracą i jej stresogenność, system motywacyjny, kulturę zarządzania oraz organizacji, liczbę zmian i wymagań wobec pracowników w ostatnim czasie.

Za prewencją WZ przemawia wiele argumentów – społecznych, organizacyjnych, ekonomicznych...

Diagnoza WZ powinna uwzględniać specyfikę branży i typowe dla niej stresory oraz czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu.

Wspólną cechą branż objętych projektem Time2Grow jest praca z ludźmi, duża odpowiedzialność zawodowa, przy rosnących wymaganiach i roszczeniowości osób, wobec których świadczone są usługi. Kolejne wspólne cechy: relatywnie niskie płace, duże obciążenie biurokracją, zmiany i konieczność dostosowania się do nich. Częste jest podejmowanie pracy w kilku miejscach lub dorabianie w celu poprawy sytuacji materialnej. Ważnym czynnikiem jest także brak równowagi „praca – życie poza pracą".

W opiece medycznej, gdzie szczególną uwagę w Projekcie poświęcamy pielęgniarkom, dodatkowo są to: duże obciążenie fizyczne, odpowiedzialność za życie pacjentów, system zmianowy, niska pozycja w hierarchii (w relacji do lekarzy) nieskorelowana z poziomem wykształcenia, płace słabo związane z dokształcaniem. Ważnym stresorem jest silne obciążenie emocjonalne – stawanie w obliczu cierpienia i śmierci pacjentów, konfrontacja z ich rodzinami. Zespołowy charakter pracy oraz indywidualna odpowiedzialność to kolejne cechy tego trudnego zawodu.
Nauczycielom doskwiera wielość podmiotów, przed którymi odpowiadają (uczniowie, rodzice, władze), zamknięta ścieżka kariery, duża odpowiedzialność za efekty rozliczana obiektywnymi sprawdzianami (egzaminy). Konieczność dokształcania (mimo, że szkolenia są często dotowane) jest dla wielu dodatkowym obciążeniem (zwłaszcza, gdy odbywa się poza pensum, czyli w czasie uznawanym za wolny). Specyfika roli społecznej – bycie autorytetem w zakresie wiedzy (a wkrótce – zgodnie z nowymi regulacjami – także moralności) wymusza konieczność posiadania i prezentowania wysokiej samooceny i pewności siebie, a to utrudnia zauważenie problemów zawodowych oraz przyznanie się do nich. Ponadto cynizm (np. deprecjonowanie uczniów, negatywne ocenianie ich) w przypadku nauczyciela może być przypisywany usztywnianiu reguł czy dziwactwom łatwiej wybaczanym nauczycielom niż np. pielęgniarkom.

Pracownicy w obu tych branżach – nauczyciele i pielęgniarki – mają także relatywnie niski status społeczny, nie są to zawody atrakcyjne dla osób młodych, wymagające dla prawidłowego wykonywania zadań własnej pasji i silnej motywacji, gdyż są słabo nagradzane społecznie i finansowo. Konieczność pracy w zespołach może powodować konflikty wywołujące dodatkowy stres.

W szkolnictwie wyższym – grupą, która jest przedmiotem Projektu są nauczyciele akademiccy. Ich problemem jest konflikt ról zawodowych i nierównomiernie rozłożenie odpowiedzialności, czasu pracy i rozliczania przez przełożonych (obowiązki dydaktyczne vs. osiągnięcia naukowe). Stresorami są także sztywne wymogi związane z karierą oraz niepewność zatrudnienia. Nauczyciel akademicki jest często dość samotny w swojej pracy, bez przygotowania do pracy dydaktycznej, dobrych wzorców, typowych dla innych branż kontaktów i pracy w zespołach.

5.

JAK ZAPOBIEGAĆ WYPALENIU ZAWODOWEMU W ORGANIZACJI?

Czytającym ten poradnik pytanie „czy zapobiegać WZ?" może się wydawać retoryczne, przytoczono wyżej bowiem wiele argumentów pokazujących szkodliwość i kosztowność WZ dla organizacji. Gdy jednak spojrzeć na literaturę przedmiotu, to okazuje się, że nawet zajmujący się szeroko tym tematem, zapobieganiu WZ poświęcają mniej uwagi niż opisowi zjawiska, analizie przyczyn czy jego skutków dla osób i instytucji. Na tak prosto postawione pytanie powinna być jednak prosta odpowiedź i brzmi ona: TAK, zapobiegać. Nie tylko dlatego, że pracodawcy zależy na dobrej jakości pracy oraz dobrostanie pracowników, ale także dlatego że zobowiązuje go do tego system prawny nakładający sporo obowiązków także w zakresie zapobiegania psychospołecznym zagrożeniom w środowisku pracy i ich skutkom szeroko opisywany w rozdziale 3. Przytoczmy jeszcze kilka argumentów ZA prewencją WZ wynikających z literatury, jak też zebranych w badaniach pierwotnych prowadzonych w ramach Projektu:

- wypalenie zawodowe wg Maslach i wsp.[42] może być trudno odwracalne, gdy dojdzie do rozwoju pełnego syndromu, przywrócenie pracownika do poprzedniej sytuacji w pracy wymagać może wówczas znacznych nakładów i zmian,
- branże odbiorców poradnika są szczególnie narażone na WZ, a znalezienie i przygotowanie nowego pracownika jest kosztowne,
- WZ pracowników przynieść może kosztowne skutki – na wielu płaszczyznach (por. rys. 3)
- zmotywowany i zadowolony z pracy pracownik to lepsza praca, lepsze jej efekty i wyższe zyski (nie tylko finansowe) dla organizacji,
- działania w zakresie prewencji WZ dają przewagę konkurencyjną (w walce o klienta, ale też o pracownika).

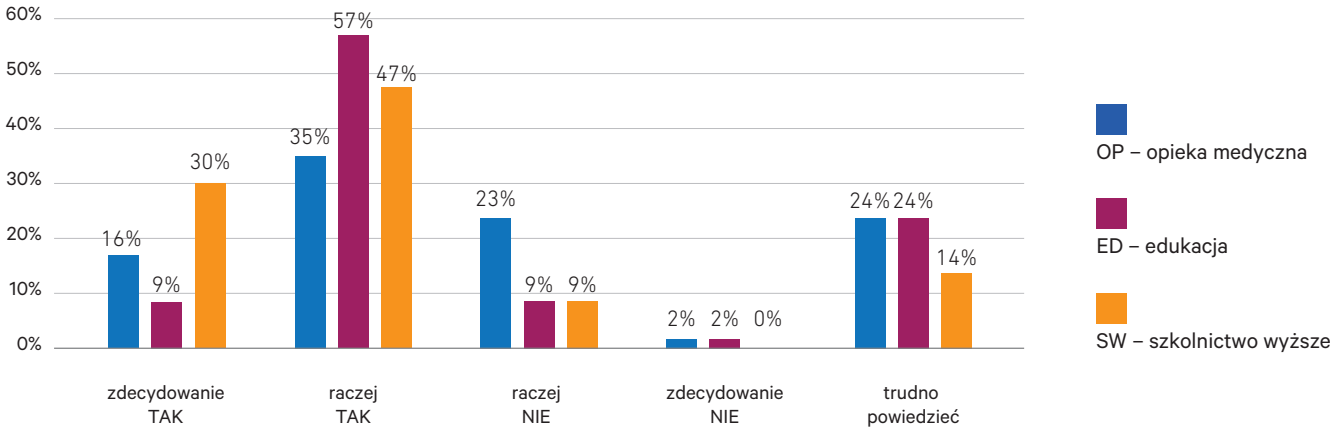
42. Za E. Wilczek-Rużyczka (2017) Wypalenie zawodowe jako choroba zawodowa. Raport przygotowany w ramach Time2Grow.

W prowadzonym w Projekcie wywiadzie grupowym z pielęgniarkami i pracownikami opieki społecznej okazało się, że świadome wprowadzanie pomocy psychologicznej dostępnej i darmowej dla pracowników, jest nie tylko oceniane pozytywnie przez nich, ale wręcz budzi zazdrość osób, które takiej możliwości w swojej pracy nie mają. Pracodawca oferujący taką usługę był także bardzo pozytywnie oceniany.

Warto pamiętać, że podobnie jak przy wielu zjawiskach, które wydają się powszechne i niezupełnie zależne od nas, pojawić się może brak wiary w to, że można im przeciwdziałać, co może utrudnić wprowadzanie działań prewencyjnych. W cytowanych już badaniach prowadzonych w Projekcie wśród pracowników trzech branż większość badanych uznała, że prewencja WZ jest możliwa, ale tylko część z nich jest tego pewna (por. rys. 4). Pielęgniarki i opiekunowie osób niepełnosprawnych (OP) okazali się tu najbardziej sceptyczni – aż co czwarta osoba z tej grupy nie wierzy w prewencję WZ w swojej branży, zaś nauczyciele (ED) wykazują się największą niepewnością – tylko co jedenasty jest w pełni przekonany, że profilaktyka WZ jest możliwa.

Działania ukierunkowane na zapobieganie typowym elementom zespołu WZ zwykle obejmują trzy główne obszary pozostające w gestii pracodawcy (por. rys. 5): **indywidualne, organizacyjne i interpersonalne**. Warto pamiętać jednak o szerszym kontekście zapobiegania WZ – zewnętrznym wobec organizacji. Wspomniane wcześniej

MOŻLIWOŚĆ PREWENCJI WZ
W OPINII PRACOWNIKÓW TRZECH BRANŻ



Rysunek 4. Wynik pytania z badań ilościowych w Projekcie (n=153). Pyt. 18. Czy według Pana/Pani w Pana/Pani branży możliwa jest prewencja/zapobieganie wypaleniu zawodowemu? (OP – opieka zdrowotna, ED– edukacja, SW – szkolnictwo wyższe)

czynniki wpływające na sposób pracy i postawy wobec niej oraz jej efektów jak normy kulturowe, oczekiwania społeczne czy regulacje prawne mogą także pomagać w zapobieganiu WZ – w szerszej skali. Pracodawca na poziomie organizacji ma ograniczone możliwości zmian w tym zakresie, ale może oddziaływać na nie, np. poprzez organizacje pracodawców, współpracę z mediami czy parlamentarzystami, albo co najmniej wykorzystywać obserwowane trendy czy zewnętrzne regulacje w swoich działaniach. Jednym z obszarów w których pracodawcy mogą relatywnie łatwo uzyskać pożądane zmiany to wprowadzenie tematyki WZ w program formalnego kształcenia odpowiednich służb (np. na studiach pielęgniarskich czy podczas kursów pedagogicznych). Obecna wiedza pracowników na temat WZ jest zdobywana – zwłaszcza poza branżą medyczną – dość przypadkowo, a jej głównym źródłem są własne obserwacje, prasa i Internet.

Prawdopodobnie najłatwiej zdobyć wiedzę w zakresie zmian w regulacjach kodeksu pracy czy wymagań BHP, mając odpowiednie służby wewnętrzne (np. dział kadr czy BHP na uczelni, czy w szpitalu). Można zlecić im śledzenie i dostarczanie aktualnych informacji dotyczących problemu WZ i ew. zmian w tym zakresie. Informacje o specyfice norm społecznych w zakresie pracy można zdobyć sięgając do opracowań w tym obszarze, np. gotowych raportów oczekiwań pracowniczych lub satysfakcji zawodowej[43].

Warto także obserwować trendy (i kontrolować w procesie rekrutacji) postawy wobec *Work–life balance*, objawiające się np. u najmłodszych zwrotem ku rodzinie, nastawieniem na realizację pasji, czy obroną wolnego czasu przeznaczonego dla siebie.

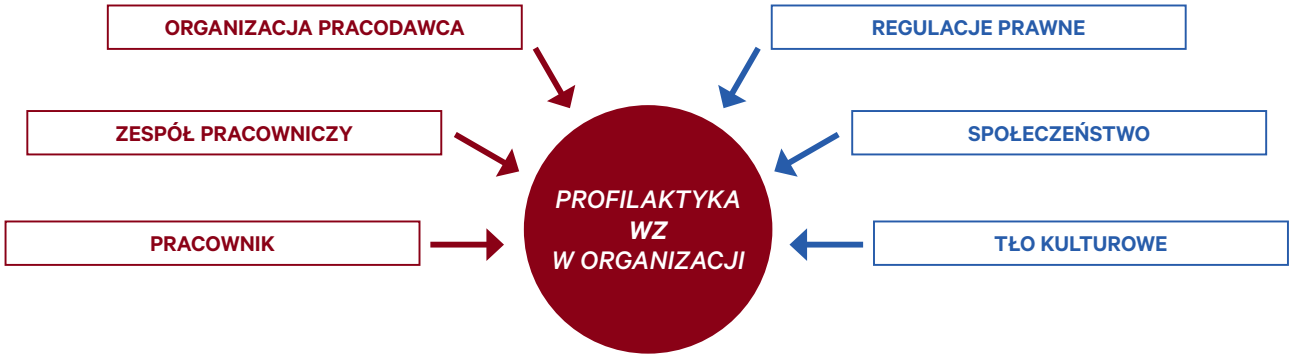
W działaniach w obszarze WZ należy uwzględnić różnice pokoleniowe.

Jednym z ciekawszych trendów obserwowanym w ostatnich latach jest np. bardzo wyraźne formułowanie oczekiwań wobec pracodawców przez młodych pracowników (pokolenie Y i część pokolenia Z), choćby w zakresie dostępności dla pracodawcy i czasu pracy. Pracodawcy w branżach objętych Projektem, gdzie duża dostępność pracownika jest kluczowym warunkiem zatrudnienia, mogą być zaskoczeni jasno artykułowanym żądaniem ograniczenia dostępności dla pracodawcy do zasadniczych godzin pracy lub np. tylko w określonych godzinach dnia[44], co jest jednym z ważnych oczekiwań nastawionego na posiadanie wolnego czasu dwudziestokilkulatka.

Inne trendy mogą dotyczyć wyznaczników motywacji do pracy (np. dla pokolenia Y nazywanego czasem „Why? = Dlaczego?" będzie to sens działań), czy wyznaczników awansu w pracy (gdzie widać wzrost znaczenia pozapłacowych składników wynagrodzenia, ułatwiających realizacje hobby czy działań prozdrowotnych).

43. Takie raporty tworzy część firm specjalizujących się w badaniach HR, np. https://badaniahr.pl/raport-satysfakcja-z-pracy-polakow-2016?utm_source=salesmanago&utm_medium=microsite&utm_campaign=default&timeZoneId=Europe%2FWarsaw (dostęp 27.12.2017), ale są też dostępne bezpłatne opracowania i artykuły.

44. http://biznestuba.pl/featured/oczekiwania-mlodych-pracownikow-nie-zrazaja-pracodawcow/ dostęp 29.12.207



Rysunek 5. Obszary wpływu na profilaktykę WZ w organizacji (opracowanie własne)

Każdy z obszarów prewencji WZ może być zarządzany oddzielnie, pracodawca może także skupić się nad jednym tylko z nich. Racjonalnym wyborem jest jednak przygotowanie kompleksowego programu prewencji dla danej organizacji obejmującego wiele obszarów i mającego strategiczny, długofalowy i ogólny charakter pozwalający na podejmowanie działań nie tylko zapobiegawczych, ale też kontrolnych oraz przeciwdziałania WZ, gdy mimo podejmowanych zabiegów jednak wystąpi. Idea wprowadzania takiego programu zyskała w badaniach prowadzonych w Projekcie bardzo dużą akceptację pracowników (ponad 8 punktów na skali 0-10, gdzie 10 – działania zdecydowanie pomocne).

DZIAŁANIA INDYWIDUALNE

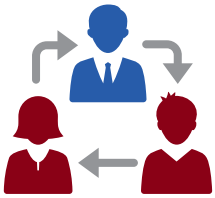
Działania indywidualne w ramach prewencji WZ obejmują zwykle kilka obszarów ważnych dla szeroko rozumianego zdrowia fizycznego i psychicznego oraz kompetencji specyficznych dla radzenia sobie z obciążeniem, w tym:

- wiedza i kompetencje pomocne w radzeniu sobie ze stresem oraz jego skutkami,
- sposoby radzenia sobie z dysonansem wiedzy oczekiwaniami i pracą oraz jego skutkami,
- kompetencje związane z pracą,
- zaangażowanie i motywacja do pracy (szczególnie relacja emocje i oceny racjonalne),
- samowiedza i samoocena – szczególnie w zakresie pracy i WZ,
- odpoczynek i odskocznia od pracy,
- sukcesy zawodowe.

Pracownicy zarówno w momencie zatrudniania, jak też w trakcie pracy, różnią się w powyższych obszarach. Mało prawdopodobne jest zatrudnianie tylko osób, które dysponują już wcześniej odpowiednim przygotowaniem, np. przychodzą z kompetencjami i cechami zapobiegającymi WZ. Wszystkie powyższe obszary mogą być jednak przedmiotem specjalnych szkoleń lub wsparcia indywidualnego prowadzonych przez specjalistów rozwijających i poprawiających funkcjonowanie w nich pracowników. Przykłady szkoleń lub warsztatów praktycznych dla obszarów jak wyżej wskazano w tabeli 5.

OBSZAR WSPARCIA	PRZYKŁADOWE SZKOLENIA LUB OBSZARY WSPARCIA INDYWIDUALNEGO
wiedza i kompetencje pomocne w radzeniu sobie ze stresem oraz jego skutkami	• Techniki relaksacji • Odreagowywanie stresu przez wysiłek fizyczny, aktywność ruchową, sztukę itp. • Rozwój hobby, zainteresowań poza pracą • Rozwój umiejętności zachowywania równowagi praca i życie prywatne (*work–life balance*)
sposoby radzenia sobie z dysonansem miedzy oczekiwaniami i pracą oraz jego skutkami	• Analiza problemu • Rozwiązywanie sytuacji trudnych i konfliktowych • Analiza stanowiska pracy – motywatorów i demotywatorów
kompetencje związane z pracą	• Specjalistyczne umiejętności związane z pracą • Obsługa trudnego klienta • Zarządzanie projektem • Zarządzanie czasem • Współpraca w zespole
zaangażowanie i motywacja do pracy (szczególnie przesunięcie z emocji na oceny racjonalne)	• Analiza hierarchii wartości, m.in. w celu dopasowania zadań do osobistych wartości pracownika • Analiza czynników wpływających na motywację do pracy • Definicja sukcesu i porażki – obiektywnego i subiektywnego • Techniki racjonalizacji w ocenie efektów działań
samowiedza i samoocena	• Wiedza na temat wypalenia zawodowego • Autodiagnoza w zakresie poziomu stresu, zachowań związanych z efektami w pracy, poziomu WZ • Rozwój hobby, zainteresowań poza pracą
interwencyjne eliminowanie stresu w sytuacjach kryzysowych	• Doraźna, łatwo dostępna pomoc psychologiczna lub superwizora w sytuacjach kryzysowych, trudnych.

Tabela 5. Przykładowa tematyka szkoleń lub wsparcia indywidualnego (opracowanie własne)



Działania ukierunkowane na zapobieganie typowym elementom zespołu WZ zwykle obejmują trzy główne obszary pozostające w gestii pracodawcy:

1. *indywidualne*
2. *organizacyjne*
3. *interpersonalne*

Omówione generalne obszary i tematy powinny być dostosowane treściowo do danej branży i danego stanowiska, zgodnie z ich specyfiką (omówioną wcześniej).

Np. w opiece zdrowotnej i szkoleniach dla pielęgniarek wskazane byłoby wprowadzenie szkoleń pomocnych w radzeniu sobie z obciążeniem fizycznym, np. specjalnych ćwiczeń fizycznych lub nowych technik pracy z pacjentem oszczędzających kręgosłup. W szkoleniach dla akademików wskazane byłyby szkolenia wspomagające ogólne kompetencje pedagogiczne. Nauczyciele w ramach wsparcia kompetencji zawodowych mogą otrzymać szkolenia z zakresu rozwiązywanie konfliktów lub wiedzę z nowych technologii (które zmniejszą dystans do uczniów i stres związany z dysproporcją w umiejętnościach korzystania z nich).

Warto korzystać z już istniejących rozwiązań i ofert. W zawodach pomocowych funkcjonują profesjonalne, zawodowe grupy wsparcia lub służące kształceniu specyficznych umiejętności. Np. grupy Ballinta[45] mające na celu kształcenie relacji interpersonalnej poprzez nabywanie umiejętności rozpoznawania emocji, postaw, sygnałów komunikacji niewerbalnej w celu lepszego przygotowania do kontaktów np. z pacjentami.

Warto podkreślić, że **celem działań w obszarze wsparcia indywidualnego jest wzmocnienie jednostki – pracownika i jego dobrostanu oraz lepsze przygotowanie go do zadań zawodowych, ale z zachowaniem *work–life balance* (WLB)**. Stąd nacisk na rozwój hobby czy zainteresowań, dających zwłaszcza pracownikom o predyspozycjach do WZ, „odskocznię" pozwalającą zachować tę równowagę. (Szczególnie powinni na to zwrócić uwagę pracodawcy zatrudniający pielęgniarki, w badaniach w Projekcie ta grupa pracowników najrzadziej deklarowała posiadanie własnego hobby).

Nie można jednak zapominać o tym, że WLB to także odpoczynek od pracy, a szczególnie taki, który daje możliwość trwalszego wyłączenia się z czynności zawodowych – **urlop**. Obecnie Kodeks pracy dość ściśle określa obowiązki i prawa pracodawcy i pracownika w tym zakresie, ale dopuszcza zaległość urlopu i możliwość pracy podczas urlopu na rzecz innego pracodawcy lub na zlecenie. W dwu z branż objętych Projektem: edukacji i szkolnictwie wyższym urlopy są regulowane dość sztywno – pracownik w zasadzie ma do nich prawo w okresie wakacyjnym i choć mają długi wymiar, praktycznie nie ma zbyt wielu możliwości wykorzystania urlopu wypoczynkowego w ciągu roku szkolnego/akademickiego. W obu branżach istnieją natomiast tzw. urlopy zdrowotne (dla poratowania zdrowia), zdecydowanie bardziej popularne wśród nauczycieli niż akademików ze względu na łagodniejsze regulacje[46]. Istotą takiego urlopu jest jednak nie prewencja, a wspomaganie leczenia, więc należałoby je umieszczać raczej w środkach przeciwdziałania WZ już występującego w organizacji (por. rodz. 6). W świetle wyników badań[47] urlop wypoczynkowy ma dość słaby wpływ na zmniejszenie WZ, działa doraźnie, ale poziom wyczerpania już po trzech dniach po powrocie do pracy ponownie się podnosi. Jest to zatem czynnik wspomagający, ale nie

45. http://balint.pl/gb/
46. Od 1.01.2018 nowa ustawa o finansowaniu oświaty, zaostrza przepisy dotyczące udzielania urlopów dla poratowania zdrowia edukacji, co może zmniejszyć ich wykorzystywanie.
47. Westman, Eden (1997) za Korunka, Tement, Zdrehus, Borza (Burnout: definition, recognition and prevention approaches. BOIT

W wymiarze indywidualnym kluczowa jest subiektywna definicja sukcesu oraz osobista odpowiedzialność.

należy traktować go jako samodzielny i zastępujący inne działania element profilaktyki WZ.

Ostatni z wymienionych wyżej obszarów prewencji WZ to efekty pracy, a w szczególności **sukces zawodowy**. Ma on silną zapobiegawczą funkcję w zakresie negatywnych konsekwencji stresu, motywuje do kolejnych działań, stanowi równowagę do koniecznych w każdym zawodzie porażek. Sukces jest definiowany zarówno w wymiarze indywidualnym, jak zespołowym i organizacyjnym. W każdym z nich ma inne znaczenie i wymaga podejmowania innych działań dla profilaktyki WZ. **W wymiarze indywidualnym kluczowa jest subiektywna definicja sukcesu oraz osobista odpowiedzialność**.

W każdej branży istnieją zobiektywizowane wskaźniki sukcesów typowych dla organizacji, np. w edukacji wyniki egzaminów, liczba laureatów w konkursach, miejsca w rankingach; w opiece zdrowotnej – wskaźniki wyleczeń lub przeżycia, liczba pacjentów, wielkość kontraktu. Tylko część z nich będzie przypisywana sobie przez pracowników, sukces organizacji nie zawsze jest bowiem dobrem indywidualnym. **Pracodawca powinien w miarę możliwości zwiększać subiektywne poczucie odpowiedzialności jednostki za sukcesy organizacji poprzez np. przenoszenie ich na poziom indywidualny – osobistych pochwał, nagród pieniężnych czy awansu odpowiednio do wkładu, by nie zaburzać poczucia sprawiedliwości. Jakkolwiek banalnie to brzmi, warto by za sukcesy organizacji nagradzani byli nie tylko jej kierownicy, ale także pracownicy liniowi (np. w szpitalu pielęgniarki czy opiekunki)**.

Poza sukcesami organizacyjnymi **kluczowe dla prewencji WZ są osiągnięcia osobiste i idące za nimi nagrody**. Pracodawcy zwykle dysponują pewnym spektrum regulaminowych nagród pieniężnych i niepieniężnych. Warto sięgać zarówno do pierwszych jak i drugich, nie pomijając jednak doceniania pracowników nagrodami społecznymi,

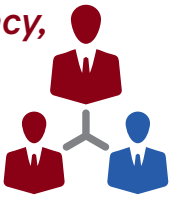
np. informacją o pracowniku na tablicy ogłoszeń czy w przemówieniu na koniec roku. Zagrożeniem sprzyjającym pojawianiu się WZ jest niedocenianie własnych sukcesów lub nie zauważanie ich, co zwiększa dysonans między motywacją a osiągnięciami. Sprzyja temu rutyna i prawidłowości psychologiczne – to samo osiągnięcie czy nagroda mają coraz mniejszą wartość gratyfikacyjną. To co dla początkującego pracownika jest sukcesem, po dwu–trzech latach jest typowym efektem w pracy i przestaje cieszyć. Co więcej brak takiego efektu zaczyna być porażką. **Przełożony powinien – nawet gdy to trudne – pomagać utrzymywać wartość gratyfikacyjną codziennych sukcesów doceniając powtarzalne wysiłki i ich efekty, nie tylko nowe spektakularne osiągnięcia**. W ramach szkoleń czy wsparcia warto także uczyć pracowników zauważania i doceniania własnych sukcesów oraz ich wewnętrznej atrybucji – jest na to miejsce zarówno w obszarze motywacji i zaangażowania, jak samooceny.

Istotnym pytaniem przy wsparciu indywidualnym jest szerokość działań, **pracodawca rzadko może pozwolić sobie na przeszkolenie wszystkich pracowników w każdym pożądanym zakresie**. Niektóre organizacje, np. szkoły, mają specjalne fundusze na rozwój zawodowy i mogą finansować takie szkolenia, ale nawet wówczas pojawia się pytanie: jakich pracowników objąć szkoleniami i w jakim obszarze. Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa i wymaga dobrej diagnozy stanu w zakresie WZ w organizacji. Wychodząc z ogólnego założenia sensu profilaktyki **działaniami zapobiegawczymi powinni być objęci przede wszystkim najbardziej zagrożeni, ale obecnie zdrowi pracownicy, bez wyraźnych symptomów WZ**. Gdy WZ już się pojawia, należy podejmować kroki typu leczenie, na profilaktykę w tym momencie jest już za późno. W obu przypadkach pracodawca zapewne dołoży dodatkowe kryterium – wartości pracownika dla organizacji oraz potencjalnego zwrotu z inwestycji.

Myśląc o czynnikach indywidualnych sprzyjających WZ warto pamiętać o cechach jednostki, które w mniejszym stopniu poddają się zmianie, związanych np. z jej układem nerwowym, wcześniejszymi doświadczeniami czy już wykształconą osobowością (np. poczuciem kontroli). Niewątpliwie wiedza o takich cechach może być pomocna w zapobieganiu WZ na poziomie indywidualnym. Prewencja w tym zakresie powinna obejmować opis danego pracownika i dostosowanie podejmowanych działań do jego specyfiki, np. decyzje rekrutacyjne (możliwość zatrudnienia, dobór stanowiska) czy przydzielanie zakresu obowiązków oraz włączanie w szkolenia.

...celem działań w obszarze wsparcia indywidualnego jest wzmocnienie jednostki – pracownika i jego dobrostanu oraz lepsze przygotowanie go do zadań zawodowych, ale z zachowaniem work–life balance (WLB).

W profilaktyce WZ należy pamiętać o odpowiednich zmianach w organizacji w celu m.in. poprawy warunków pracy, budowania wsparcia dla pracownika.



...pracodawca rzadko może pozwolić sobie na przeszkolenie wszystkich pracowników w każdym pożądanym zakresie.
...działaniami zapobiegawczymi powinni być objęci przede wszystkim najbardziej zagrożeni, ale obecnie zdrowi pracownicy, bez wyraźnych symptomów WZ.

DZIAŁANIA INTERPERSONALNE

Działania interpersonalne w profilaktyce WZ mogą objąć w szczególności następujące obszary:

- współpraca w zespole,
- podejmowanie decyzji,
- komunikacja interpersonalna,
- wsparcie ze strony zespołu dla jego członków,
- podział obowiązków i odpowiedzialności,
- relacje przełożony–podwładny,
- superwizja,
- zarządzanie zadaniami i czasem.

Działania z zakresu wsparcia interpersonalnego wymagają poprawy i stałego doskonalenia współpracy i komunikacji w zespole zarówno związanych z codziennymi zadaniami jak też planowaniem. Pracodawca dbający o prewencję WZ powinien analizować relacje w zespole, wprowadzać zasady regulujące je i kontrolować realizację.

DOSTOSOWANIE/ZMIANA ORGANIZACJI I ŚRODOWISKA PRACY

Dostosowanie/zmiana organizacji i środowiska pracy to ostatnia duża grupa działań, które mogą służyć profilaktyce WZ. Ich celem jest poprawa warunków pracy, poziomu dostosowania pracownika i organizacji, zwiększenie zaangażowania oraz wprowadzenie działań budujących wsparcie dla pracowników. Poniżej wymieniono przykładowe z nich oraz propozycje konkretnych działań:

- eliminowanie/zmniejszanie czynników powodujących stres i obciążenie
- lepsze planowanie zadań i projektów w czasie;
- dostosowanie obciążeń i zadań do możliwości i preferencji pracowników;
- jasne komunikowanie oczekiwań oraz sposobów oceny, zwłaszcza nowym pracownikom (obejmuje to zarówno role formalne jak nieformalne).

- wprowadzenie prewencji WZ w strukturę i kulturę organizacji
  - informacja o działaniach w zakresie zapobiegania WZ w organizacji – ich zakresie, celach, działaniach, dostępności;
  - zmiana kultury formalnej: norm, regulaminów, np. w zakresie sposobu pracy, czy zakresów obowiązków;
  - zmiany w zakresie kultury nieformalnej, np. promowanie aktywnego włączania się w podejmowane działania, informowanie o sukcesach.

- angażowania pracowników w zarządzanie organizacją oraz programy prewencji WZ
  - włączanie pracowników w procesy podejmowania decyzji, demokratyzacja ich;
  - czytelny i skuteczny system zbierania opinii na temat planowanych rozwiązań czy podejmowanych wyzwań.

- wprowadzenie działań/aktywności wspomagających poczucie sukcesu oraz budowanie zespołu np. wspólne wyjazdy, imprezy, także działanie na rzecz innych

- działania z zakresu społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR z ang. *Corporate Social Responsibility*) na zewnątrz organizacji oraz włączenie prewencji WZ w CRS wewnątrz organizacyjnym
  - wprowadzanie aktywności na rzecz otoczenia/ środowiska;
  - włączanie w działania charytatywne lub pomocowe, np. akcje typu Szlachetna Paczka.

- kontrola i superwizja
  - czytelne reguły kontroli i kryteria oceny;
  - pracownik podlega stałej superwizji, która ma rolę wspierającą i doradczą, nie tylko kontrolno-oceniającą.

- poprawa warunków socjalnych pracy
  - organizacja miejsc wyciszenia, indywidualnego wypoczynku;
  - intymne miejsce spożywania posiłków.

- zapewnienie pracownikom szybkiej i bezpłatnej pomocy psychologicznej interwencyjnie w sytuacjach stresu czy urazów psychicznych.

Powyższe sugestie w obszarze organizacyjnym mogą także wymagać specjalnych, dodatkowych wydatków, jak np. wydzielenie i wyposażenie miejsc wypoczynku, czy organizacja wspólnych działań charytatywnych pracowników. Część z nich prawdopodobnie będzie możliwa przy minimalnych kosztach przy okazji prowadzonych aktualizacji regulaminów czy opisów stanowisk. Ważne, by traktować te wysiłki, nie jako doraźny koszt długofalowy, lecz jako wkład inwestycyjny, mogący uzyskać zwrot w kolejnych latach – nie miesiącach.

W propozycjach powyżej świadomie kładziemy duży nacisk na kształcenie – nabywanie lub rozwijanie wiedzy i umiejętności zarówno zawodowych jak też pozazawodowych. Ustawiczne kształcenie jest w zmiennym i coraz bardziej stresogennym świecie jednym z kluczowych czynników sukcesu.

Idea kompleksowego programu zapobiegania WZ w organizacji zyskała uznanie większości osób badanych w Projekcie.

Działania z zakresu wsparcia interpersonalnego wymagają poprawy i stałego doskonalenia współpracy i komunikacji w zespole zarówno związanych z codziennymi zadaniami jak też planowaniem. Pracodawca dbający o prewencję WZ powinien analizować relacje w zespole, wprowadzać zasady regulujące je i kontrolować realizację.
Oddziaływanie na relacje interpersonalne szczególnie istotne jest w branży „opieka medyczna", gdzie praca zwykle wykonywana jest w zespołach, a od dobrej współpracy zależy ostateczna jakość, ale też dobrostan członków zespołu. Praca niewykonana lub wykonana źle przez daną pielęgniarkę musi spaść na innych, zatem każda opieszałość czy niechęć do pracy jest natychmiast wychwytywana przez zespół i podlega jego ocenie. Tolerowanie przez pracodawcę osoby źle wykonującej swoje obowiązki, może być bardzo szkodliwe dla morale zespołu – demotywując go, obniżając jakość pracy, prowadząc do poczucia niesprawiedliwości (inne pielęgniarki pracują więcej, dążą do zatarcia negatywnego wrażenia osoby źle wykonującej pracę, np. niemiłej dla pacjentów i/lub ich rodzin, ale nie są za to dodatkowo wynagradzane). Kluczowym czynnikiem jest tu planowanie w czasie oraz podział zadań i obowiązków, a szczególnie sprawiedliwa w odczuciu zespołu dystrybucja obowiązków i obciążeń.

W edukacji czy szkolnictwie wyższym praca w zespołach mniej dotyczy „klientów" (uczniów czy studentów) – nauczyciele i akademicy pracują z nimi samodzielnie, a ich zła relacja z kolegami z pracy nie musi się przekładać bezpośrednio na jakość pracy w nauczaniu. Tym niemniej współpraca w zespołach jest wymogiem w szkole związanym choćby z uzyskiwaniem lepszych efektów nauczania, a akademicy często pracują w zespołach badawczych czy grupach związanych z wykonywaniem zadań organizacyjnych. Dobra atmosfera w pracy, także w tych branżach, sprzyja zaufaniu, lepszemu wykonywaniu prac zespołowych oraz ułatwia rozwiązywanie konfliktów. Bardzo ważne jest dbanie o podział zadań, np. przydział tematyki nauczanych przedmiotów, wykorzystanie pensum czy plan godzin zajęć (w szkołach tzw. okienka) oraz zarządzanie czasem.

Przełożony powinien – nawet, gdy to trudne – pomagać utrzymywać wartość gratyfikacyjną codziennych sukcesów doceniając powtarzalne wysiłki i ich efekty, nie tylko nowe spektakularne osiągnięcia.

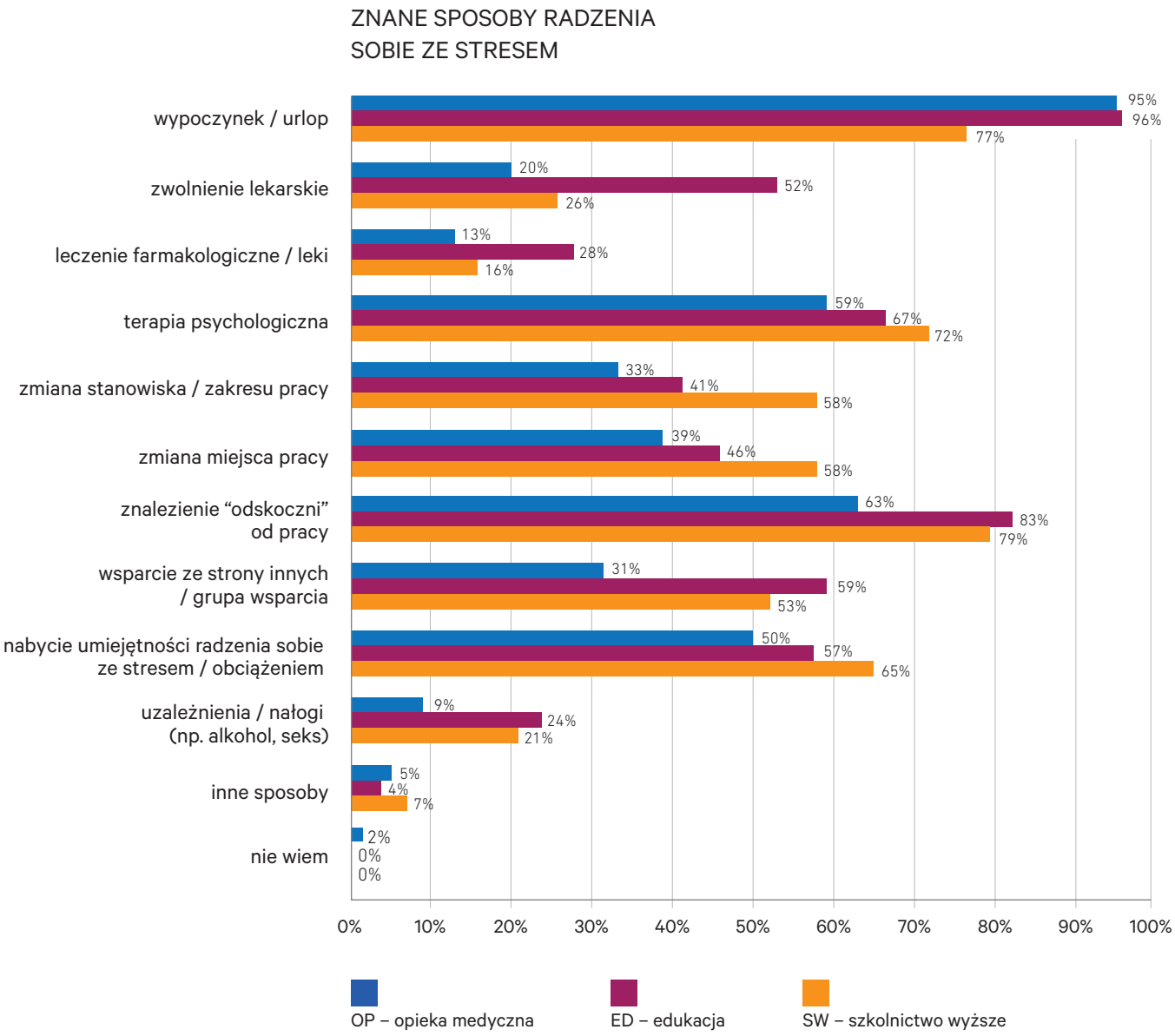
6.

JAK PRZECIWDZIAŁAĆ ZDIAGNOZOWANEMU WYPALENIU ZAWODOWEMU W ORGANIZACJI?

Niniejszy poradnik poświęcony jest głównie zapobieganiu problemowi wypalenia zawodowego, jednak banałem byłoby stwierdzenie, że nawet najlepsza prewencja nie zawsze wykluczy pojawienie się problemu. W przypadku organizacji dopiero decydujących się na wdrażanie działań zapobiegawczych, sam problem wypalenia może istnieć i zapewne, w jakimś stopniu istnieje, zwłaszcza w branżach objętych Projektem i szczególnie narażonych na pojawianie się WZ. Co więcej, proces wdrażania działań prewencyjnych może nawet – paradoksalnie – ten problem nasilić, ujawniając jego istnienie i uświadamiając to pracownikom i ich przełożonym. Pracodawca powinien być przygotowany zatem na radzenie sobie z występującym problemem i mieć w zasięgu dostępne doraźne działania interwencyjne.
Część z tych działań może być dobrze znanych pracownikom i akceptowanych przez nich jako sposoby radzenia sobie ze stresem, co ułatwić powinno wykorzystanie na poziomie organizacyjnym (por. rysunek 6).

Warto pamiętać, że prewencja WZ może obejmować zmianę stanowiska czy zakresu obowiązków i zadań.

Pierwszym krokiem w przeciwdziałaniu skutkom już obecnego problemu WZ powinno być określenie jego skali. Kluczowa jest tu rzetelna diagnoza pozwalająca na wyłonienie grup ryzyka: już mających nasilone objawy WZ, jak też grupy o podwyższonym poziomie WZ. Zależnie od skali problemu dalsze kroki mogą objąć całą organizację, albo pojedyncze zagrożone osoby. Wielowymiarowość wypalenia zawodowego wymusza dobre zgłębienie specyfiki WZ u danej osoby, czy w zespole pracowniczym i dobór narzędzi pomocowych adekwatnych do efektów diagnozy.



Rysunek 6. Znane sposoby radzenia sobie ze stresem – wyniki badania ilościowego prowadzonego w projekcie Time2Grow, (opracowanie własne)

W badaniach prowadzonych w projekcie Time2Grow okazało się, że obraz WZ w poszczególnych branżach oraz jednostkowo znacznie się różni. Np. w branży medycznej WZ najsilniej objawiało się na wymiarach rozczarowania pracą i obniżonego poczucia skuteczności. W edukacji – WZ obecne było podobnie na wszystkich wymiarach (choć także silniej w zakresie rozczarowania pracą). W szkolnictwie wyższym szczególnie silnie widać WZ w zakresie cynizmu – braku relacji z odbiorcami (co piąty badany uzyskał tu wysokie wyniki w skali LBQ).

Wilczek-Rużyczka w swoim raporcie przygotowanym dla Time2Grow przytacza wskazania specjalistów od leczenia WZ sugerujących, że powinno ono obejmować zmianę środowiska pracy, połączonej z rehabilitacją i przekwalifikowaniem, a w szczególności:

- leczenie farmakologiczne odpowiednie dla występujących objawów, np. leki przeciwdepresyjne, betaadrenolityki (beta–blokery);
- psychoterapię poznawczo-behawioralną – obejmującą techniki relaksacyjne, poprawę poczucia własnej wartości, odbudowę zasobów i „naukę" radzenia sobie ze stresem;
- reorganizację środowiska pracy, np. reorganizacji struktury pracy, wprowadzenie zarządzania czasem.

Poniżej zawarto kilka bardziej szczegółowych uwag i wskazówek, co do zakresu/kierunków pomocy dla osób z WZ.

48. Za E. Wilczek-Rużyczka (2017) Wypalenie zawodowe jako choroba zawodowa. Raport przygotowany w ramach Time2Grow.

POMOC OSOBOM Z WZ NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM

ODPOCZYNEK – URLOP, ZMNIEJSZENIE OBCIĄŻENIA

W przekonaniu pracowników urlop jest jednym z najlepszych sposobów na WZ i prawdopodobnie łatwo jest przekonać do odpoczynku osobę z tym problemem (por. rys. 6). Należy jednak pamiętać o wynikach badań przytaczanych wyżej, pokazujących, że urlop działa doraźnie i prawdopodobnie pomoże głównie w obszarze wyczerpania emocjonalnego i fizycznego, nie w zakresie rozczarowania pracą, czy cynizmu.

POMOC PSYCHOLOGICZNA

Pomoc psychologiczna, np. dostępne w ramach NFZ bezpłatne porady psychologiczne. Zależnie od możliwości finansowych oraz prawnych jak też skali problemu w organizacji pracodawca może także rozważyć wynajęcie specjalisty psychologa do celów pomocy osobom z WZ. Pomoc psychologa jest szeroko znanym i akceptowanym przez pracowników sposobem radzenia sobie z wypaleniem zawodowym. W badaniach prowadzonych w projekcie

Time2Grow – wskazywało ją około 2/3 badanych (por. rys. 6). W poszczególnych branżach akceptacja pomocy psychologicznej może być zróżnicowana, w szkolnictwie wyższym – wskazywało ją 72%, w edukacji – 67%, a w opiece zdrowotnej – 59%. Szczególnie istotne, by terapia objęła zarówno poznawcze oraz emocjonalne aspekty funkcjonowania jednostki w obszarze zawodowym – takie jak np. wartościowanie pracy, analiza priorytetów, samoocena zawodowa.

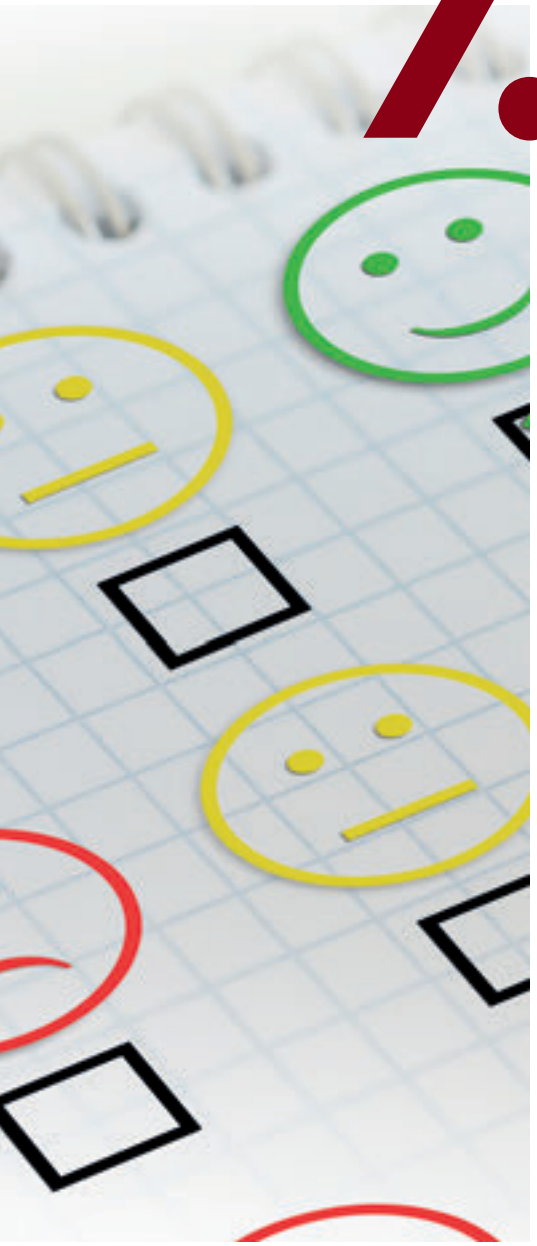
LECZENIE FARMAKOLOGICZNE/ ZWOLNIENIE CHOROBOWE

Przy znacznym nasileniu objawów somatycznych lub konieczności pomocy psychiatrycznej terapia psychologiczna może nie być wystarczająca i konieczne będzie podjęcie leczenia, być może wiążącego się z uznaniem pracownika za czasowo niezdolnego do pracy. Warto pamiętać, że leczenie psychiatryczne może mieć reperkusje społeczne (wspomniane wcześniej stygmatyzowanie) ze względu na negatywne postawy społeczne wobec chorych psychicznie. Pracodawca w miarę możliwości i swojej wiedzy powinien chronić pracownika przed negatywnymi skutkami społecznymi takiej terapii. Ponieważ absencja chorobowa pociąga za sobą znaczne koszty – nie tylko finansowe, ale też organizacyjne (np. związane z koniecznością zastępstw nieobecnego pracownika) warto zdobyć zaufanie chorego pracownika, by lepiej poznać jego sytuację oraz rokowania i móc skuteczniej zorganizować plan zastępstw (co szczególnie istotne w szkołach).

ZMIANA ZAKRESU ZADAŃ LUB STANOWISKA PRACY

W uzgodnieniu z pracownikiem oraz zależnie od ustalonych przyczyn WZ pracodawca może podjąć decyzję o zmianach zakresu jego obowiązków, miejsca w strukturze lub wymiarze pracy. Pamiętać należy o tym, że WZ jest powiązane z pracą, ta sama osoba po zmianie zadań czy stanowiska może bardzo dobrze funkcjonować w organizacji. Być może konieczne będzie doszkolenie pracownika (por. wskazania w rozdz. 4) lub wykorzystanie jego kompetencji do tej pory nie aktywowanych na poprzednim stanowisku. Jeśli prowadzona jest równolegle terapia psychologiczna, wsparcie psychologa może być cennym uzupełnieniem zmiany orientacji zawodowej pracownika.

Ważne, aby w trakcie rozwiązywania problemu WZ unikać stygmatyzowania osób wypalonych zawodowo, podejmowane działania powinny być zatem prowadzone równolegle z działaniami prewencyjnymi szczególnie w zakresie samowiedzy i samooceny. Warto także zyskać dla nich akceptację zespołu, także kadry zarządzającej poprzez odpowiednie zmiany w kulturze organizacyjnej. W branżach edukacja i szkolnictwo wyższe może to mieć zasadnicze znaczenia dla autorytetu nauczyciela. Szczególnie ta ostatnia grupa zawodowa uznaje, że przyznanie się do wypalenia oznacza porażkę zawodową i jest bardzo zagrażające dla ich wizerunku.



7. UMIEJSCOWIENIE I WDRAŻANIE PROFILAKTYKI WYPALENIA ZAWODOWEGO W ORGANIZACJI

Ze względu na szeroki i kompleksowy charakter działań związanych z prewencją WZ w organizacji oraz brak krajowych uregulowań zewnętrznych, bardzo ważne jest podejmowanie decyzji o wdrożeniu takich działań na poziomie strategicznym – najwyższego stanowiska kierowniczego w organizacji, a gdy struktura organizacji tego wymaga – we współpracy wszystkich podmiotów zaangażowanych w jej wdrażanie.

W branżach objętych Projektem poziom strategiczny decydenta jest różny, ale zwykle dobrze określony. Należy uwzględnić organizacje związkowe, jeśli działają na terenie organizacji. Specyfika organizacji publicznych może wymagać konsultacji z organami nadzoru, np. kuratorem. Prywatne placówki muszą uwzględniać strategie właścicielskie.
W edukacji prawdopodobny poziom wdrażania innowacji to placówka typu szkoła lub zespół szkół, ew. szkolno-przedszkolny. Decydentem jest tu dyrektor szkoły, prawdopodobnie we współpracy z zastępcami.
W opiece zdrowotnej decydentem będzie zapewne dyrektor szpitala/placówki we współpracy z bezpośrednio podległymi stanowiskami jak naczelna pielęgniarka. Inne podmioty mogące mieć istotny wpływ na decyzje to np. rada społeczna szpitala, czy rektor uczelni w szpitalach klinicznych.
Na poziomie uczelni decyzje strategiczne zwykle należą do rektora (czasem także kanclerza), choć istotne znaczenie mogą mieć prorektorzy, czy dziekani poszczególnych wydziałów. Jednostki specyficznie włączane w decyzje, to komórki na uczelni zajmujące się kadrą naukowo-dydaktyczną i jej rozwojem.

Organizacja może rozwijać własne struktury organizacyjne związane z WZ, w wielu przypadkach bardziej racjonalne będzie doraźne poleganie na podmiotach zewnętrznych wykonujących określone zadania. Warto jednak rozważyć wprowadzenie minimum dwu niezależnych, ale współpracujących ze sobą stanowisk lub funkcji związanych z prewencją i przeciwdziałaniem WZ na terenie organizacji (bazujących na stanowiskach/rolach postulowanych także w rozwiązaniach przyjętych w regulacjach w Belgii). Ich miejsce w strukturze organizacji powinno umożliwiać realizację zadań, przy odpowiednim budżecie oraz decyzyjności. W branżach objętych Projektem utworzenie osobnych stanowisk prawdopodobnie będzie trudne, alternatywą może być przydział funkcji w ramach już istniejącego stanowiska.

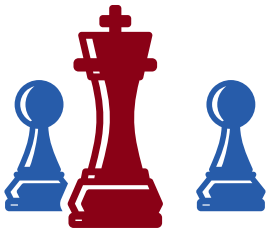
KOORDYNATOR DZIAŁAŃ W ZAKRESIE WZ

– planuje, wdraża, koordynuje i kontroluje efekty działań w zakresie WZ na terenie organizacji zgodnie z ogólną strategią organizacji zatwierdzoną przez odpowiedniego decydenta. Współpracuje z odpowiednimi komórkami, stanowiskami w firmie, ale ma także możliwość podejmowania zadań samodzielnie w ramach przyznanego budżetu.

POWIERNIK DLA PRACOWNIKÓW/ OSOBA ZAUFANIA

– zbiera informacje na temat występowania problemu WZ w organizacji, służy pomocą („drzwi otwarte") pracownikom, dysponuje wiedzą na temat możliwości wsparcia pracownika – zarówno wewnątrz organizacji, jak też na zewnątrz (opieka lekarska, urlop zdrowotny, terapia, zmiana stanowiska) i pomaga w jej uzyskaniu, pośredniczy w kontaktach pracodawca–pracownik, gdy to konieczne lub wskazane[49].

Prewencja WZ to także zmiana wiedzy społecznej oraz norm pozwalająca na uznanie wypalenia jako zjawiska towarzyszącego wykonywaniu pracy.



49. Takie stanowisko utworzono w uniwersyteckim szpitalu w Antwerpii (UZA) w ramach formalizacji proces zajmowania się WZ na terenie organizacji.
50. Przybyła M (2003) Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej. Wrocław.

W planowaniu działań oraz ich wdrażaniu konieczne jest uwzględnienie zarówno formalnej jak też nieformalnej kultury organizacyjnej. Przez kulturę organizacyjną zwykle rozumie się zbiór zasad i norm obowiązujących, które ją wyróżniają, scalają, świadczą o jej indywidualności i niepowtarzalności. Edgar H. Schein[50] wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej powiązane ze sobą, a różniące się stopniem trwałości, widoczności oraz możliwości ingerencji:

- **poziom artefaktów** (artefakty fizyczne, behawioralne oraz fizyczne) – poziom uświadomiony, widoczny; przykładami artefaktów są np.: język, konkretne zachowania członków danej organizacji, symbole którymi się posługują (hymn, flaga, kolorystyka, rytuały). Artefakty mają swoje uzasadnienie, historię, rodowód, są związane często z legendą czy też mitem;

- **poziom norm i wartości** – poziom uświadomiony i częściowo widoczny. Poziom ten definiuje, co jest w danej grupie akceptowane, dobre, nagradzane, a co przeciwnie, – złe, karane, itd. Występuje tu podział na normy i wartości przestrzegane (przekazywane sobie w sposób nieformalny, łatwiejsze do zaobserwowania, wg których organizacja funkcjonuje na co dzień) oraz deklarowane (ujęte w kodeksie etycznym organizacji, a nie zawsze respektowane). Normy i wartości bardzo często wyrażają się w misji i/lub filozofii organizacji;

- **poziom założeń kulturowych** – obejmuje podejście m.in. do zagadnień, takich jak: prawda, czas, przestrzeń, natura człowieka i jego działania, relacje interpersonalne. Jest to poziom niewidoczny, nieuświadomiony, najbardziej trwały, a jednocześnie bardzo trudny do zbadania. Znaczny wpływ na „kształt" tego poziomu ma kultura narodowa, mentalność ludzi tworzących organizację;

Miejsce dla prewencji WZ można znaleźć na każdym z tych poziomów, choć najbardziej bazowy i najmniej widoczny z nich – założeń kulturowych – jest w najmniejszym stopniu zależny od samej organizacji i odnosi się raczej do obszarów poza nią (omawianych w rozdz. 5, por. rys. 4). Prewencja WZ wymaga zmian i dostosowania zarówno wiedzy społecznej jak też pewnych norm związanych z uznaniem WZ jako określonego zjawiska towarzyszącego wykonywaniu pracy, w czym może pomóc postulowane wprowadzenie tematu WZ do programów kształcenia formalnego.

Na poziomie normatywnym wdrożenie prewencji WZ wymaga zmian i dostosowania norm oraz wartości organizacji. Jednym z obszarów ważnych na tym poziomie są deklarowane wartości, wyrażane np. w misji czy strategii organizacji lub w innych dokumentach programowych. Ważne, by zapisane normy były przestrzegane, używane, nie tylko formalne, dlatego stosowanie ich powinno być nagradzane i komunikowane na każdym szczeblu zarządzania oraz w różnych miejscach wdrażania prewencji WZ w firmie.

Kultura ma swoje fizyczne przejawy, stąd konieczne jest stworzenie wyrazistych symboli oraz fizycznych nośników prowadzonych działań związanych z WZ. Takimi nośnikami mogą być – mające swoje przełożenie także na pozostałe poziomy kultury organizacyjnej – specjalne struktury czy stanowiska w firmie (jak wskazane wyżej – koordynatora i powiernika), efekty działań lub symboliczne komunikaty (np. plakaty z informacjami).

Jak w przypadku innych działań zmieniających kulturę organizacyjną, należy liczyć się z jej bezwładnością, tym większą, im silniejsza jest i dłużej była tworzona. Więcej problemów zarządczych prawdopodobnie napotkamy przy przewadze kultury nieformalnej, gdzie wprowadzane formalne zmiany i regulacje mają małe przełożenie na rzeczywiste zachowania.

Wdrożenie prewencji WZ w organizacji może przebiegać etapami, zawsze jednak powinno rozpocząć się od analizy sytuacji zastanej oraz diagnozy poziomu WZ i wiedzy na temat zjawiska, jak też postaw wobec niego. Pracodawca powinien sprawdzić skalę problemu i dostosować do niego podejmowane działania. Tym bardziej, że jak wspomniano w rodz. 2 objawy innych problemów czy zaburzeń mogą być mylone z WZ, a zbyt intensywne działania w zakresie prewencji wypalenia zawodowego mogą budować wrażenie większej powagi problemu niż ma to miejsce w rzeczywistości.

Na rys. 7 zaproponowano wieloetapowy, liniowy model wprowadzania działań prewencji i zapobiegania WZ w organizacji, obejmujący zarówno analizę sytuacji wstępnej jak też kontrolę efektów i działania naprawcze. Więcej informacji o wdrożeniu zawiera osobna część modelu przygotowanego w ramach Projektu – Część 5 (por. Ogólne informacje o Projekcie).

Do kogo pracodawca może udać się po pomoc dla organizacji w zakresie wypalenia zawodowego? Problem WZ w Polsce jest coraz lepiej znany i dostępni są już specjaliści pomocni w diagnozowaniu, terapii oraz zmianach w organizacji pod kątem wypalenia zawodowego. Informacji o nich można szukać na stronach projektów unijnych poświęconych WZ (jednym z nich jest właśnie projekt Time 2Grow), w specjalistycznych publikacjach czy dedykowanych stronach internetowych. Kilka przydatnych odniesień podaje np. strona projektu „Coaching Burnout Syndrom Solutions"[51] prowadzonego w Polsce przez Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Szkolenia (GWPS). W Polsce istnieje także Fundacja Przeciw Wypaleniu Zawodowemu Slowlajf[52]. Lokalnie pomoc i współpracę mogą zapewnić ośrodki psychologiczne zajmujące się psychologią organizacji, firmy HR lub niezależni konsultacji.

Rysunek 7. Wdrażanie działań prewencji i przeciwdziałania WZ w organizacji (opracowanie własne)

51. http://job-burnout.eu/pomoc-przy-wypaleniu-zawodowym/ dostęp 29.12.2017
52. http://slowlajf.org.pl/o-fundacji/ dostęp 29.12.2017

8.

ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU I PRZECIWDZIAŁANIE MU JAKO KOSZT I INWESTYCJA

W literaturze poświęconej wypaleniu zawodowemu rzadko porusza się kwestie finansowe, nic dziwnego – publikacje piszą zwykle psychologowie, czy badacze nie zajmujący się dalej wdrażaniem zalecanych działań, ani też nie finansujący ich. Niewątpliwie jednak jak każde działanie w organizacji, także te związane z WZ mogą pociągać za sobą wydatki – bezpośrednie, które mogą i muszą być ujęte w rachunku wyników lub ukryte – związane ze zmianą organizacyjną, czy pracą po godzinach.

Gdyby próbować „zaksięgować" wypalenie zawodowe pracowników tworząc osobne umowne konto księgowe, uwzględnienie wszystkich kosztów i przychodów z nim związanych byłoby bardzo trudne. Część kosztów prawdopodobnie już obecnie można by przydzielić: to przede wszystkim skutki związane z absencją w pracy, ale wymagałoby to jednoznacznego przypisania L4 do WZ (a takiej wiedzy organizacja zwykle nie posiada). Brak rozeznania w realnych kosztach WZ może powodować ich niedoszacowanie i niedocenianie, a tym samym utrudniać decyzje w zakresie wdrażania działań prewencji WZ i uzyskiwanie dla nich poparcia społecznego. Twarde straty w zakresie jakości czy ilości wykonywanej pracy także mogą być trudne do powiązania z wypaleniem zawodowym; niewiedza o rzeczywistych przyczynach słabego poziomu wykonania zadań może powodować, że przypisuje się go gorszej wydolności pracownika, jego zmęczeniu, rutynie, wiekowi, niezwiązanemu z pracą pogorszeniu zdrowia, itp.

Zgodnie z psychologiczną zasadą „jedna przyczyna – jeden skutek", jeśli znajdziemy dobre wyjaśnienie danego zjawiska, nie szukamy innych przyczyn. Gdy nauczyciel po kilku latach pracy minimalizuje wysiłek związany z przygotowaniem do lekcji, unika dodatkowych zadań, otoczenie może wyjaśniać to znudzeniem i rutyną. Pielęgniarka po 10 latach pracy mechanicznie wykonująca swoje obowiązki i traktująca pacjentów, czy ich rodziny przedmiotowo,

Wdrażanie prewencji WZ w organizacji trzeba powiązać z oceną kosztów oraz nakładów koniecznych do osiągnięcia zakładanych wyników.

może być tłumaczona zmęczeniem. Dydaktyk na uczelni sięgający po wysłużone notatki i prowadzący wykład bez minimum nowej wiedzy łatwo zostanie usprawiedliwiony koniecznością przeznaczania czasu na pracę naukową i przedkładaniem jej nad uczenie studentów. Każde z tych zachowań ma jednak negatywne skutki dla organizacji – nie tylko niższą jakość efektów pracy, ale też wpływ na morale otoczenia – innych pracowników oraz pogorszenie klimatu organizacji. Te skutki trudniej oszacować w wymiarze finansowym, jednak kierownicy zwykle potrafią je ocenić, np. czasem poświęcanym na rozwiązywanie konfliktów, zmiany organizacyjne czy nasiloną kontrolę. Wdrażanie prewencji WZ w organizacji trzeba powiązać z oceną kosztów oraz nakładów koniecznych do osiągnięcia zakładanych wyników. Warto także tworzyć wskaźniki pozwalające na ocenę uzyskanych efektów.

Wydatki związane z wdrażaniem działań przeciw wypaleniu zawodowemu pracowników proponowanych w niniejszym poradniku mają podstawy prawne do zaliczenia w koszty działalności w oparciu o istniejące w Polsce przepisy, co nie oznacza jednak, że w konkretnej organizacji będzie istnieć fundusz na nie oraz możliwość wydatkowania na dany cel. Ze względu na brak przepisów związanych konkretnie z wypaleniem zawodowym, tytuł kwalifikacji kosztów może wynikać z ogólniejszych regulacji, jak np. poprawy warunków higieny pracy, czy integracja zespołu. Prawdopodobnie żadne ze szkoleń czy warsztatów nawet zupełnie niezwiązane z działalnością organizacji nie wzbudzi wątpliwości, jeśli wykaże się związek z funkcjonowaniem zespołu (np. jego integrację) czy poprawą jakości pracy.

Problemy z kwalifikacją kosztów mogą pojawić się przy wsparciu indywidualnym nie związanym z rozwojem kompetencji zawodowych, np. kurs dla pielęgniarek rozwijający hobby typu prowadzenie bloga na temat haftu krzyżykowego może być trudno zakwalifikować w koszty. Przy wsparciu indywidualnym warto przede wszystkim wykorzystywać możliwości pokrywania kosztów rozwoju zawodowego, a poszukując odpowiedniej oferty lub tworząc ją wzbogacać o treści przydatne w zapobieganiu WZ. W branżach objętych Projektem szkolenia czy warsztaty poświęcone rozwojowi kompetencji w zakresie radzenia sobie ze stresem, czy trudnymi sytuacjami łatwo powiązać z rozwojem kompetencji zawodowych.

Trafne kwalifikowanie kosztów wymaga współpracy ze służbami finansowymi danej organizacji. Zarówno określenie budżetu jak też sposobów wydatkowania go jest koniecznym elementem w strategii prewencji WZ i powinno być elementem kompleksowego programu.

Wydatki na zapobieganie WZ w organizacji należy traktować strategicznie i jako długofalową inwestycję (podobnie jak – już obecnie uznane za konieczne i opłacalne – wydatki na PR czy CSR), nie oczekując natychmiastowego zwrotu: koszty ponoszone dziś mogą przynieść rezultaty dopiero po wielu miesiącach a nawet latach. Może to utrudniać decyzje finansowe aktualnym decydentom, powoływanym na określoną kadencję i podlegającym odwołaniu (np. rektorzy uczelni, dyrektorzy szkół i szpitali publicznych), mogących mieć tendencję do uzyskiwania jak najlepszych wyników finansowych w krótkiej perspektywie i unikających niekoniecznych kosztów. Decyzjom o takich wydatkach może pomóc zobiektywizowanie ich i wpisanie do ogólniejszych zadań organizacji, realizowanych także przez następców.

9.

UWAGI KOŃCOWE

Można zakładać, że wiele organizacji w Polsce już obecnie podejmuje w sposób świadomy lub nieświadomy rozmaite działania mające na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu lub przeciwdziałanie temu zjawisku, choćby te, które wynikają z obowiązków pracodawcy związanych z ograniczeniem stresu w pracy, czy odpoczynkiem. Powszechność odczucia pracowników, że WZ to poważny problem w badanych branżach, czy choćby skala zjawiska ujawniona we wspominanych wcześniej badaniach pracowników w woj. kujawsko-pomorskim w Polsce, wskazują, że działania te obecnie nie są wystarczająco skuteczne. Przykłady krajów zachodnich, gdzie zauważa się nasilenie problemu WZ, a jego prewencję wpisuje się w obowiązki pracodawców, sugerują by bardziej świadomi pracodawcy już dziś wprowadzali możliwe dla nich działania zapobiegawcze, znajdując dla nich stałe miejsce w strukturze firmy i kulturze organizacji.

Projekt Time2Grow oferuje podstawowe narzędzia do takich działań. Niniejszy poradnik jest jednym z elementów szerszego modelu obejmującego także publikację o prewencji wypalenia zawodowego przeznaczoną dla pracowników, program szkoleń i wsparcia indywidualnego zawierający przykładowe (choć kompleksowe) oddziaływanie prewencyjne w najważniejszych zakresach profilaktyki oraz instrukcję wdrażania modelu w organizacji. Propozycja ta jest silnie osadzona w koncepcji *lifelong learning*, u podłoża której leży przeświadczenie, że w zmieniającym się świecie skuteczną odpowiedzią na problemy i wyzwania jest ustawiczne wzmacnianie wiedzy i kompetencji, a jej bazą jest głęboka humanistyczna wiara w szerokie możliwości jednostki i wartość współpracy.

Pracodawca dbający o zespół pracowników oraz dobry wizerunek organizacji musi zarządzać motywacją do pracy oraz jakością wykonywania zadań, szczególnie w branżach pomocowych czy usługowych. Wypalenie zawodowe to jeden z obszarów, który poszerza zakres odpowiedzialności, ale sprawnie zarządzany może przynieść korzyści zarówno wewnątrz organizacji jak też poza nią.

10.

POLECANE PUBLIKACJE

1. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A. (2011), *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
2. Maslach Ch., Leiter M.P. (2010), *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business
3. Maslach Ch., Leiter M.P. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
3. Sęk H. (red.). (2004), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN
4. Tucholska S. (2009), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego
5. Wilczek-Rużyczka E (2014), *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa

Time2Grow
(Poland)

Wypalenie zawodowe
– zapobieganie i przeciwdziałanie
Poradnik dla pracodawców

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

BIURO PROJEKTU:

Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław

www.dobrekadry.pl