

*mgr Katarzyna Znańska-Kozłowska
doktorantka UEK
Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Krakowie
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie
Dyrektor Administracyjny w firmie POL-Mak Sp. z o.o.*

WYPALENIE ZAWODOWE – POJĘCIE, PRZYCZYNY I OBJAWY

Streszczenie: Syndrom wypalenia zawodowego jest zespołem objawów powstających w wyniku przeciążenia emocjonalnego oraz fizycznego, które powodowane jest bezpośrednio przez stres występujący w miejscu pracy. Na ten specyficzny stres emocjonalny narażone są osoby pracujące w zawodach wymagających intensywnych kontaktów interpersonalnych z pacjentami, klientami czy społeczeństwem. Wypaleni pracownicy zawsze stanowią problem dla efektywności organizacji.

Słowa kluczowe: pracownik, organizacja, wypalenie

Wstęp

Wydaje się, że w obecnych czasach „trudnego” rynku pracy pracownicy nie ulegają zjawisku wypalenia zawodowego. Wręcz boją się o tym mówić, boją się „wypalić”. Obecnie pracownicy walczą o swoje miejsce pracy, kształcą się, realizują, chcą być lepsi od innych. Wyraz „wypalenie” istnieje w potocznym języku od zarania dziejów. Mówiąc, że coś się wypaliło, zwykle mamy przed oczami obraz po pożarze, czyli popiół i zgliszcza. Wypalenie zawodowe jest właśnie niczym innym jak barwnym, obrazowym przedstawieniem tego, co może pozostać po początkowym dużym i płomiennym zaangażowaniu w pracę zawodową. Bardzo wyraźnie kojarzy się z brakiem energii, wyczerpaniem sił, obojętnością, brakiem siły do działania. Kiedyś nie traktowano terminu „wypalenie” poważnie, lekceważono i odsuwano to zjawisko. Najczęściej zaprzeczano pojęciu wypalenia, a jeśli nawet uznawano jego istnienie, to było ono przypisywane ludziom o zaburzonej psychice.

1. Wypalenie zawodowe – definicja

Problem wypalenia zawodowego może dotyczyć każdego i na każdym stanowisku, jednak największe ryzyko jego wystąpienia związane jest z pełnieniem funkcji stresogennych (np. kierowniczych) oraz zawodami wymagającymi intensywnych kontaktów z ludźmi. Dużą grupę stanowią: nauczyciele, trenerzy, pedagodzy, pielęgniarki, lekarze, handlowcy, psychologowie, konsultanci zajmujący się doradztwem personalnym. Wypalenie zawodowe powstaje w konsekwencji wystąpienia określonych czynników leżących zarówno po stronie zaangażowanego w pracę człowieka, jak i po stronie organizacji generującej presję czasową, a niekiedy, choć bywa tak zdecydowanie rzadziej, wymagającej od człowieka pracy powodującej znużenie, zniechęcenie. Czynniki te nakładają się, tworząc specyficzny „mechanizm”

sprzyjający wypaleniu zawodowemu¹⁸⁰. Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem opisywanym przez badaczy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Początkowo łączone je jedynie z zawodami grup społecznych związanych z niesieniem pomocy, wsparcia. Obecnie już wiemy, że syndrom wypalenia zawodowego może być diagnozowany u przedstawicieli wszystkich zawodów, wymagających dużego zaangażowania emocjonalnego, poznawczego, społecznego¹⁸¹.

Pojęcie wypalenia zawodowego pojawiło się za sprawą amerykańskiego psychiatry H.J. Freudenberga. Jako pierwszy opisał on syndrom wypalenia charakteryzujący się poczuciem psychicznego i fizycznego wyczerpania, niecierpliwością, nadmierną skłonnością do irytacji, połączoną z cynizmem i poczuciem chronicznego znudzenia, skłonnością do izolowania się i tłumienia emocji¹⁸². Zjawisko to występuje więc wówczas, kiedy stres jest częścią pełnionej roli zawodowej. Wypalenie zawodowe zawsze pojawia się w obszarze i kontekście określonych relacji społecznych, tak więc problemem szczególnie istotnym jest świadomość występowania okoliczności szczególnie mu sprzyjających w organizacji¹⁸³.

Wypalenie zawodowe (*professional burnout*) to inaczej odpowiedź organizmu na stres, którego źródłem jest sytuacja pracy. Może być reakcją na długotrwałe przeciążenie obowiązkami, zbyt odpowiedzialne oraz trudne zadania, a także wyczerpującą, monotonna i nudną pracę. Wypalenie zawodowe, syndrom wypalenia zawodowego, syndrom Burnout występuje, gdy praca przestaje dawać satysfakcję, pracownik przestaje się rozwijać zawodowo, czuje się przepracowany i niezadowolony z wykonywanego zajęcia, które niegdyś sprawiało mu przyjemność. Jest to wynik *wypalania się*, czyli stresu występującego na skutek przepracowania. Występuje najczęściej w zawodach wymagających intensywnych kontaktów z ludźmi, wśród psychologów, pedagogów, lekarzy, nauczycieli, pielęgniarek i innych. Osoby, które doznają syndromu wypalenia zawodowego, mogły być przedtem pracoholikami.

Syndrom wypalenia zawodowego jest zespołem objawów powstających w wyniku przeciążenia emocjonalnego oraz fizycznego, które powodowane jest bezpośrednio przez stres występujący w miejscu pracy. Na ten specyficzny stres emocjonalny narażone są osoby pracujące w zawodach wymagających intensywnych kontaktów interpersonalnych z pacjentami, klientami czy społeczeństwem. Wypalenie zawodowe to zjawisko, którego skutków doświadcza coraz większa liczba osób będących w przełomowych momentach swojej kariery zawodowej¹⁸⁴.

Zespół wypalenia zawodowego jest związany przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy. [...] Proces wypalania zależy także od wieku i stażu pracy pracownika, przy czym częściej jest on obserwowany wśród młodszych, zarówno wiekiem, jak i stażem pracy. Zespół wypalenia jest także uwarunkowany płcią, chociaż związek między tymi zmiennymi nie jest jednoznaczny. Większą skłonność

¹⁸⁰ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wyd. AE, Poznań 1999, s. 102.

¹⁸¹ Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UE, Łódź 2005, s. 377.

¹⁸² B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 113.

¹⁸³ G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, s. 102.

¹⁸⁴ L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolter Kluwer, Kraków 2006, s. 252.

do „wypalania” przypisuje się kobietom, przede wszystkim ze względu na ich większą wrażliwość i labilność emocjonalną, wyższy poziom empatii przejawiający się m.in. w większej skłonności do identyfikowania się z problemami pacjentów czy klientów. Wyraża się ona w tym, że kobiety są bardziej skłonne do emocjonalnego wyczerpania, zaś mężczyźni do depersonalizacji¹⁸⁵. Inną definicję wypalenia zawodowego przedstawiła Ch. Maslach. Według niej „wypalenie jest zespołem wyczerpania emocjonalnego, depresjonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”¹⁸⁶. Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych WHO określa wypalenie zawodowe jako zespół wyczerpania energii emocjonalnej, fizycznej i poznawczej, przejawiający się wyczerpaniem emocjonalnym i fizycznym, brakiem efektywności i kompetencji¹⁸⁷.

Wypalenie zawodowe najczęściej opisuje się jako stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego. Trudno jest określić dokładny początek tego procesu. Najczęściej sugeruje się, iż proces ten zaczyna się bardzo powoli i niezauważalnie, a ujawnia się nagle i z dużą siłą. Objawy mają ogromny wpływ na życie zawodowe, czas wolny od pracy, relacje ze znajomymi, związki partnerskie i funkcjonowanie jednostki w rodzinie. Często towarzyszy im awersja i myśli oraz zachowania ucieczkowe. Według E. Aronsona „wypalenie jest stanem fizycznym, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym”¹⁸⁸. Rysunek 1 wskazuje liniową zależność między warunkami pracy a poziomem wypalenia. Poczucie sukcesów zawodowych łączy się ze wsparciem i wzajemną pomocą wśród pracowników, doskonaleniem zawodowym, wpływaniem na podejmowane decyzje. Z drugiej strony nasilenie konfliktów w pracy łączy się ze wzrostem emocjonalnego wyczerpania, brak lub ich małe nasilenie nie wpływa na wyczerpanie¹⁸⁹.



Rys. 1. Relacja między wypaleniem a zaangażowaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tucholska 2001, s. 307.

¹⁸⁵ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006, s. 145.

¹⁸⁶ G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, s. 103.

¹⁸⁷ Ibidem.

¹⁸⁸ Ibidem.

¹⁸⁹ Ibidem, s. 109.

W przeciwieństwie do wyczerpania stan zaangażowania jest odczytywany jako wskaźnik spełniania się w zawodzie, dobrej kondycji psychicznej i dysponowania umiejętnościami potrzebnymi do wykonywania podejmowanych w pracy zadań¹⁹⁰.

Wypalenie zawodowe prowadzi do znacznych spustoszeń w psychice. „Jego istotą jest erozja wartości, godności i woli – erozja ludzkiej duszy. Jest dolegliwością rozwijającą się stopniowo, w sposób ciągły i nieprzerwany, spychającą ludzi ku dołowi ruchem spiralnym, który jest trudny do odwrócenia”, a z czasem może być syndromem klinicznym, który nie jest spowodowany warunkami osobowościowymi, jako szczególną, wyjątkową właściwością jednostki. Wypalenie jest zjawiskiem istotnym zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym¹⁹¹, to końcowy etap procesu, u początku którego było wysokie zaangażowanie i motywacja. Jest procesem utraty złudzeń (rozczarowania) i występuje zwykle u osób o wysokim poziomie motywacji¹⁹².

2. Przyczyny oraz objawy wypalenia zawodowego

Przyczyny wypalenia zawodowego są bardzo indywidualne, niemniej jednak badania nad tym problemem umożliwiły wyodrębnić szereg czynników zwiększających ryzyko wypalenia. Są to zarówno elementy związane z osobą pracownika, jego osobowością, sposobem funkcjonowania w środowisku pracy oraz elementy związane z organizacją, zwłaszcza jej kulturą, w tym z systemem motywowania, sposobem organizowania pracy, dominującymi stylami kierowania¹⁹³.

Wypalenie według E. Aronsona jest rezultatem długotrwałego powtarzającego się obciążenia w wyniku intensywnej pracy dla innych ludzi. To bolesne uświadomienie sobie (przez osoby pomagające), że nie są one w stanie pomóc ludziom, że nie mogą dać im nic więcej i całkowicie zużyły swoje siły¹⁹⁴. Przyczyny pojawiania się tego zjawiska można podzielić na dwie grupy: indywidualne, uwarunkowane osobowościowo oraz wynikające z nieprawidłowego funkcjonowania organizacji¹⁹⁵.

Przyczyny wypalenia zawodowego:

- uwarunkowania środowiska,
- zachwiane poczucie własnej wartości,
- trudności w kontrolowaniu i opanowywaniu własnych emocji,
- tendencje do nadmiernej rywalizacji,
- przedmiotowe traktowanie innych,
- przepracowanie,
- brak sukcesów, utrata nadziei,
- wyczerpanie, niechęć do ludzi, apatia, złość,
- zwiększone starania by być solidnym,
- bezradność,
- niepewność w kontaktach z innymi,

¹⁹⁰ Ibidem.

¹⁹¹ Ibidem.

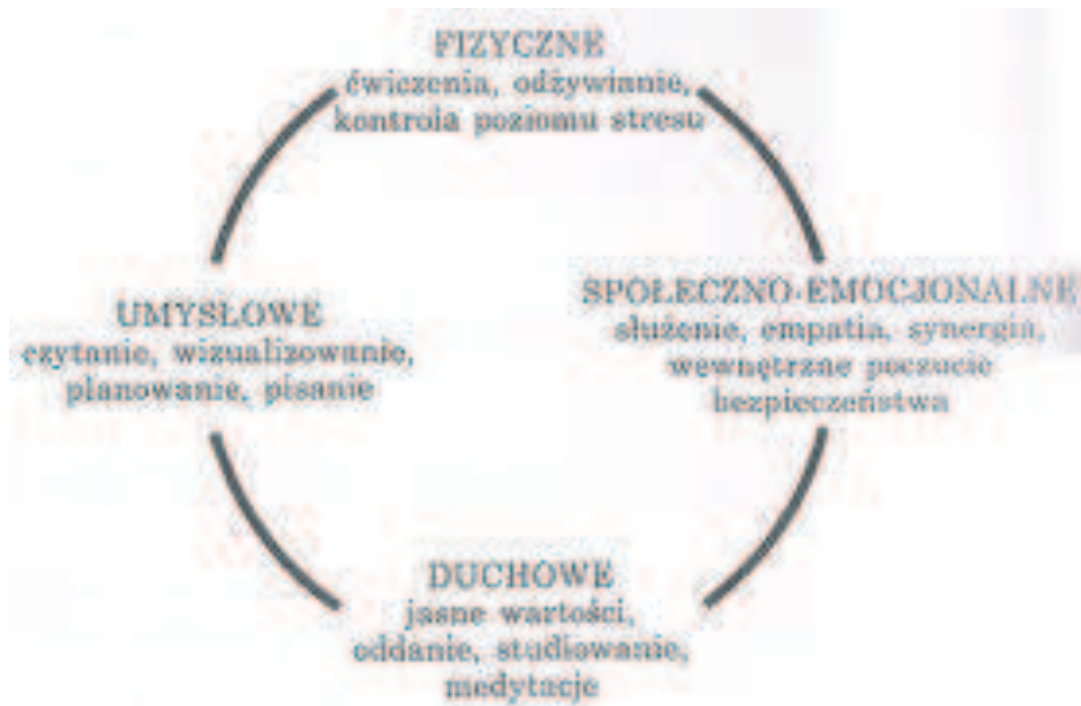
¹⁹² Ibidem.

¹⁹³ B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania...*, s. 115.

¹⁹⁴ G.Bartkowiak, *Psychologia...*, s. 107-108.

¹⁹⁵ Z. Janowska, J.Cewińska, K.Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania...*, s. 379.

- niska samoocena,
- brak satysfakcji z pracy,
- zbyt wiele obowiązków,
- niskie wynagrodzenie.



Rys. 2. Wymiary wypalenia zawodowego

Źródło: N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006, s. 147.

Wypalenie zawodowe to stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego. Dla pracownika oznacza utratę motywacji do działania, obniżenie efektywności oraz brak satysfakcji z dotychczas wykonywanej pracy. Dla pracodawcy oznacza to poważny problem, mogący zakończyć się utratą dyscypliny w firmie, spadkiem wydajności zespołów i w efekcie utratą kadry.

Najpełniejszym obrazem objawów wypalenia jest opis jego symptomów podany przez Chernissa. Wymienia on między innymi¹⁹⁶:

- uczucie zawodu wobec samego siebie;
- złość i niechęć;
- poczucie winy;
- brak odwagi i obojętność;
- negatywizm, izolacja i wycofanie się;
- codzienne uczucie zmęczenia i wyczerpania;
- częste spoglądanie na zegarek;
- wielkie zmęczenie po pracy;
- utrata pozytywnych uczuć w stosunku do klientów;
- przesuwanie terminów spotkań z klientami;

¹⁹⁶ Za: J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom*, GWP, Gdańsk 2001.

- awersja do telefonów i wizyt klientów;
- stereotypizacja klientów;
- niezdolność do koncentrowania się na klientach lub ich wysłuchania;
- wrażenie bezruchu;
- cynizm i postawa strofująca wobec klientów;
- zakłócenia snu;
- częste przeziębienia i grypy;
- częste bóle głowy i dolegliwości przewodu pokarmowego;
- nieustępliwość w myśleniu i niechęć do zmian;
- nieufność i paranoidalne wyobrażenia;
- problemy małżeńskie i rodzinne;
- częsta nieobecność w miejscu pracy.

Na wypalenie zawodowe składają się trzy odrębne symptomy:

- wyczerpanie emocjonalne i utrata wiary we własne możliwości zawodowe;
- obojętność na potrzeby innych pracowników, poczucie bezsensu i cynizm;
- negatywna samoocena pracownika, przeżywanie lęków o przyszłość i stabilność pracy, poczucie winy i krzywdy.

W praktyce spotkać można liczne objawy związane z występowaniem wypalenia zawodowego. Do najczęściej spotykanych należą objawy behawioralne, fizyczne, interpersonalne oraz objawy związane z postawą człowieka¹⁹⁷.

Tabela 1. Objawy wypalenia zawodowego

Fizyczne	Emocjonalne i behawioralne	Rodzinne i społeczne	Związane z pracą
dominujące poczucie zmęczenia	trudności w relaksowaniu się	obniżenie zainteresowania członkami rodziny	utrata zapału
zaniedbywanie aktywności fizycznej	utrzymujące się poczucie znużenia	łatwiejsze wpadanie w irytację lub złość na członków rodziny	poczucie że wciąż brakuje na coś czasu
zakłócenia snu	obniżony nastrój	spędzanie większej ilości czasu poza domem	obawy i opór przed codziennym wyjściem do pracy
utrata wagi i zaburzenia apetytu	stała obecność negatywnych postaw i myśli	opór przed wspólnym wypoczynkiem	narastające niezadowolenie z pracy
obniżenie potrzeb seksualnych	długotrwałe resentymenty lub urazy wobec innych ludzi	nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od problemów	utrzymująca się złość i pielęgnowanie urazów do przełożonych, kolegów i współpracowników
nadużywanie alkoholu, leków, palenie papierosów	regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji	rosnące poczucie niekompetencji	trudności w wyrażaniu opinii

¹⁹⁷ Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania...*, s. 378.

	poczucie pustki i brak celów		potrzeba częstego patrzenia na zegarek
			schematyczne traktowanie swoich podopiecznych
			niezdolność do podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. Maslach.

Osoby dotknięte problemem wypalenia zawodowego często tracą zaangażowanie, odczuwają bezsens podejmowanych działań. Charakterystyczna jest dla nich ambiwalencja pomiędzy poczuciem wszechmocy a zupełnej niekompetencji¹⁹⁸. Źródłem wypalenia może być zbyt silne zaangażowanie w wykonywaną pracę (często bez oczekiwania wzrostu wynagrodzenia czy prestiżu), szczególnie obserwowane u osób młodych¹⁹⁹.

Christina Maslach jest autorką wielowymiarowego podejścia do zagadnienia wypalenia zawodowego oraz współautorką utworzonego na tej podstawie najpopularniejszego kwestionariusza do jego badania (Maslach Burnout Inventory – MBI). W definicji trójwymiarowej teorii wypalenia Ch. Maslach wypalenie zawodowe jest określane jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”²⁰⁰.

Przytoczony poniżej model trójwymiarowy pozwala odróżnić wypalenie od innych, niezwiązanych z pracą doświadczeń i stresów. Maslach określa, zgodnie z modelem, dynamizm zespołu wypalenia²⁰¹:

- po wpływie stresującej pracy narasta u jednostki wyczerpanie emocjonalne; próbując ochronić siebie przed skutkami wyczerpania, jednostka stosuje mechanizm, w wyniku którego dochodzi do depersonalizacji,
- ze względu na charakter świadczonych usług, na skutek depersonalizacji i uzyskanych zwrotnie ze środowiska informacji obniża się poczucie dokonań osobistych. (Cierpialkowska, Sęk 2001, s. 63).

Według Christiny Maslach istnieją trzy składniki zawodowego wypalenia się:

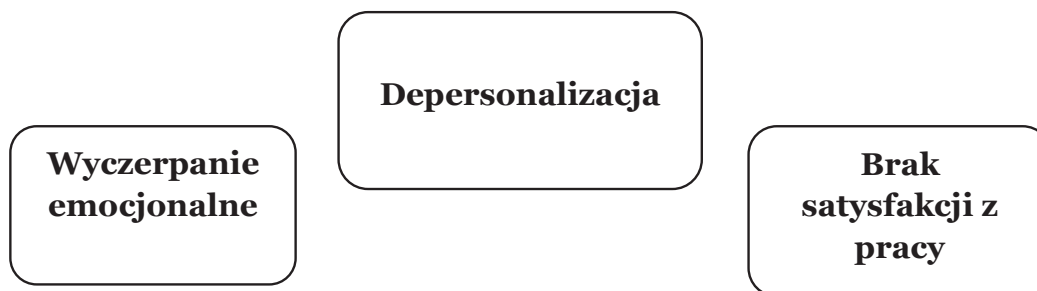
1. emocjonalne wyczerpanie – uczucie pustki oraz odpływu sił wywołane nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi jakie stawiała przed pracownikiem praca (bądź sam stawiał sobie takie nierealistyczne wymagania wobec własnych możliwości);
2. depersonalizacja - poczucie bezduszności, bezosobowości, cyniczne patrzenie na innych ludzi, obniżenie wrażliwości wobec innych pracowników;
3. obniżenie oceny własnych dokonań w życiu zawodowym i nie tylko – poczucie marnowania czasu i wysiłku na stanowisku pracy.

¹⁹⁸ Ibidem, s. 379.

¹⁹⁹ B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania...*, s. 114.

²⁰⁰ Ch. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13-31.

²⁰¹ G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, s. 107.



Rys. 3. Triada objawów wypalenia zawodowego

Źródło: J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom*, GWP, Gdańsk 2001.

Rozwój wypalenia nie zawsze przebiega zgodnie z teoretycznym modelem. Poszczególne fazy mogą pojawiać się w innej kolejności, mogą się rozwijać jako jednocześnie występujące fazy lub może wystąpić ominięcie niektórych faz i ich przemieszczenie się do innego etapu wypalenia²⁰². Trzeba podkreślić, że fakt wystąpienia niektórych objawów nie oznacza, iż osoba narażona jest na niebezpieczeństwo wypalenia zawodowego. Z drugiej strony należy uświadomić sobie, że wypalenie nie pojawia się tylko wtedy, gdy zaistnieją wszystkie typy symptomów. Istnieje skomplikowana relacja między indywidualnymi predyspozycjami a nasileniem się poszczególnych objawów wypalenia.

Podsumowanie

Syndrom wypalenia zawodowego jest zespołem objawów powstających w wyniku przeciążenia emocjonalnego oraz fizycznego, które powodowane jest bezpośrednio przez stres występujący w miejscu pracy. Na ten specyficzny stres emocjonalny narażone są osoby pracujące w zawodach wymagających intensywnych kontaktów interpersonalnych z pacjentami, klientami czy społeczeństwem.

Wypaleni pracownicy zawsze stanowią problem dla efektywności organizacji. Fakt ten jednak nabiera szczególnego znaczenia, jeżeli wypalenie to dotyczy handlowców w firmie. Czasem nie ma nic złego ani dla pracownika, ani dla firmy, jeżeli problem ten dotyka tych przeciętnych, którzy nigdy nie osiągali spektakularnych wyników i których łatwo zastąpić innymi, bardziej zmotywowanymi. Handlowiec poszuka sobie nowych wyzwań na rynku, które podniosą jego motywację. Firma z kolei znajdzie nowego sprzedawcę, który, jak to zwykle na początku bywa, będzie z zaangażowaniem i kreatywnością podchodził do realizacji celów swoich i zespołu.

Wypalenie jest coraz częstszym zjawiskiem, ponieważ dodatkowo na podniesienie poziomu stresu wpływa niepewność posiadania pracy w dłuższej perspektywie czasowej, restrukturyzacje, większa koncentracja na zyskach niż na wartościach, jakie może nieść praca zawodowa. Najbardziej na zjawisko wypalenia zawodowego są narażeni pracownicy pracujący dla klientów, czyli sprzedawcy, obsługa, a także pracownicy banków. Jak wynika z analizy teoretycznej, jest to bardzo poważne zjawisko – wypalenie zagraża pracownikowi i firmie. Należy

²⁰² Ibidem, s. 107.

zwracać uwagę na to, aby pracownicy nie musieli odczuwać dyskomfortu z powodu tego zjawiska. Często przyczyną wypalenia bywa też brak ciekawych wyzwań oraz perspektyw. Trudno o duże zaangażowanie, kiedy handlowiec, patrząc w przyszłość, nie widzi w niej nic atrakcyjnego dla siebie. Nie wszyscy wtedy zaczynają szukać nowej pracy. W końcu są już w firmie tyle lat, znają wszystkie procesy od podszewki. Czy warto ryzykować i wypływać z bezpiecznej przystani na nieznane i wzburzone morze nowych wyzwań? Zwłaszcza że na rynku panuje kryzys i ciągle rośnie stopa bezrobocia. „Przecież jakoś mi idzie, może nie tak świetnie, ale jednak” – trudno dyskutować ze słuszością takiego podejścia, jednak z perspektywy właścicieli lub udziałowców firmy spadek zysków nigdy nie jest rozwiązaniem do przyjęcia.

W zasadzie nie jest łatwo radzić sobie z wypaleniem pracownika w momencie, kiedy jego skutki są już widoczne. Motywacja nie jest wtedy łatwa, kolejne porażki pogłębiają stres pracownika i tylko od jego indywidualnych cech zleżeć będzie, czy zdecyduje się na wysiłek związany z poprawą sytuacji. Najlepszym sposobem w tym przypadku jest zapobieganie. Skuteczny menedżer, wiedząc, co może powodować wypalenie handlowców, na bieżąco powinien takim sytuacjom zapobiegać. Oczywiście trudno to osiągnąć, nie będąc członkiem zespołu. Przecież zadaniem menedżera jest nie tylko praca z zespołem, ale i w zespole. Tylko wtedy możliwe jest podejmowanie działań, które nie dopuszczą do utraty zapału i kreatywności wszystkich jego członków. Dzień po dniu budowane zaufanie oraz autorytet przywódcy sprzyjają otwartości w rozmowach o rzeczywistych przyczynach spadku formy pracowników.

Bibliografia

1. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wyd. AE, Poznań 1999.
2. Fengler J., *Pomaganie mężczyznom*, GWP, Gdańsk 2001.
3. Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K. (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2005.
4. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
5. Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
6. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006.
7. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolter Kluwer, Kraków 2006.

PROFESSIONAL BURNING OUT – NOTION, REASONS AND APPEARANCE

Summary: Syndrome of professional burning out is group of appearance in result of emotive congestion emerging and physical, which is caused by stress in work-place directly taking a stand. Persons are exposed on this peculiar emotive stress in profession with patients working requiring intensive contact interpersonal, clients if society. Burned out present problem for efficiency of organization worker always.

Key words: employee, organization, burning out