

Ks. Kacper Radzki*

POTRZEBUJĄCY POTRZEBUJĄ POMOCY. WYPALENIE ZAWODOWE A KLIMAT ORGANIZACYJNY W OKRĘGOWYM OŚRODKU WYCHOWAWCZYM

THOSE WHO HELP NEED HELP TOO.
BURNOUT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
IN A DISTRICT YOUTH EDUCATIONAL CENTRE

Abstract: The article addresses the issue of burnout among staff in a District Youth Educational Centre, examining its relationship with organizational climate and the specific context of resocialization institutions. Based on empirical data from 55 employees across various departments, a comprehensive analysis was conducted on burnout levels, interpersonal relationships, and leadership styles. The results reveal a moderate level of burnout symptoms, accompanied by a diverse perception of the organizational environment. A supportive model for staff well-being is proposed as a result. The article emphasizes the need for systemic care for professionals working under high occupational stress.

Keywords: burnout, work climate, youth educational centre, organizational environment, staff support.

Wypalenie zawodowe oraz atmosfera pracy to kluczowe zagadnienia współczesnej psychologii pracy i organizacji. Ich znaczenie nabiera szczególnego wymiaru w kontekście funkcjonowania placówek opiekuńczo-wychowawczych, takich jak okręgowe ośrodki wychowawcze, w których codzienna działalność zawodowa wymaga od personelu wysokiego poziomu zaangażowania emocjonalnego, fizycznego i poznawczego. Zrozumienie mechanizmów prowadzących do wypalenia zawodowego oraz roli, jaką pełni klimat organizacyjny może przyczynić się zarówno

* Ks. Kacper Radzki – kapłan archidiecezji wrocławskiej, doktor, adiunkt katedry pedagogiki ogólnej Instytutu Filozofii Chrześcijańskiej i Nauk Społecznych Papieskiego Wydziału Teologicznego we Wrocławiu; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5431-5089>, e-mail: kacper.radzki@pwt.wroc.pl.

do poprawy jakości życia zawodowego pracowników, jak i do zwiększenia efektywności całej instytucji.

1. WYPALENIE ZAWODOWE – DEFINICJE I MODELE TEORETYCZNE

Wypalenie zawodowe definiowane jest jako stan chronicznego stresu zawodowego objawiający się wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją oraz obniżonym poczuciem dokonań osobistych (Maslach, 2000). Wyczerpanie emocjonalne wiąże się z poczuciem przeciążenia i braku energii, depersonalizacja przejawia się w dystansie emocjonalnym i cynizmie wobec beneficjentów działań, natomiast obniżone poczucie skuteczności dotyczy subiektywnego braku sensu i wartości własnej pracy.

W literaturze przedmiotu opisano kilka modeli teoretycznych wypalenia zawodowego. H.J. Freudenberger (1974) uznał je za krańcowy stan wyczerpania, wynikający z długotrwałego zaangażowania bez możliwości regeneracji. Ch. Maslach i S. Jackson (1981) zaproponowały trójwymiarowy model, który zyskał największą popularność w badaniach empirycznych. Z kolei R.T. Golembiewski i R.F. Munzenrider (1988) przedstawili ośmioetapowy, fazowy model rozwoju wypalenia – od entuzjizmu zawodowego po całkowitą demotyvację i wycofanie.

1.1. CZYNNIKI RYZYKA I OCHRONA PRZED WYPALENIEM

Wśród czynników sprzyjających wypaleniu zawodowemu wymienia się przeciążenie pracą, brak wsparcia społecznego, niejasność ról, niską autonomię zawodową oraz trudne relacje interpersonalne¹. W placówkach resocjalizacyjnych dodatkowym obciążeniem są kontakty z nieletnimi przejawiającymi zachowania agresywne, impulsywne i autodestrukcyjne, co generuje szczególnie wysokie wymagania emocjonalne².

Atmosfera pracy – rozumiana jako subiektywnie postrzegane cechy środowiska zawodowego – pełni istotną funkcję buforującą lub intensyfikującą stres zawodowy. Pozytywny klimat organizacyjny, oparty na zaufaniu, wsparciu i dobrej komunikacji, sprzyja redukcji objawów wypalenia (Sypniewska, 2014; Jakimiuk, 2016). Z kolei konflikty, brak uznania i dezorganizacja organizacyjna potęgują ryzyko jego wystąpienia.

¹ Zob. P. Boudoukha, E. Altintas, S. Rusinek, *Burnout among professionals working in corrections: A two-stage study*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, nr 19 (15), s. 9456, <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36011590/>>.

² Zob. *Wypalenie zawodowe pracowników placówek resocjalizacyjnych*, red. E. Bilska, Warszawa 2016.

1.2. PRZEGLĄD DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ

Wypalenie zawodowe nauczycieli i pracowników pedagogicznych stanowi przedmiot licznych badań. S. Tucholska³ wskazuje na chroniczny stres, przeciążenie obowiązkami i niedostatek wsparcia jako główne źródła wypalenia w tej grupie. Podobne wnioski prezentują J. Pyżalski i D. Merecz, podkreślając znaczenie autonomii oraz jakości relacji z przełożonymi i współpracownikami⁴.

Pracownicy ośrodków resocjalizacyjnych pracujący z młodzieżą niedostosowaną społecznie są szczególnie narażeni na wypalenie⁵. M. Bernasiewicz i A. Czerkawski wskazują na agresję wychowanków, brak wsparcia instytucjonalnego oraz ograniczone możliwości rozwoju zawodowego jako istotne czynniki ryzyka⁶. P. Plichta podkreśla znaczenie poczucia sensu pracy, którego deficyt wiąże się z wyższym poziomem wypalenia⁷.

Związek pomiędzy atmosferą pracy a wypaleniem znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych. J. Pyżalski i D. Merecz wykazali, że negatywne relacje interpersonalne i niewłaściwa komunikacja zwiększają ryzyko wypalenia, natomiast wsparcie społeczne pełni funkcję ochronną⁸. S. Tucholska potwierdza, że dobra atmosfera pracy może mitygować skutki stresu i poprawiać dobrostan zawodowy⁹.

³ Zob. S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli: Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Lublin 2009, <<https://bpciechanow.edu.pl/wypalenie-zawodowe/>>.

⁴ Zob. J. Pyżalski, D. Merecz, *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli: Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, „Medycyna Pracy” 2010, nr 61 (3), s. 277-290, <<https://promocjazdrowiawpracy.pl/wp-content/uploads/2018/10/Pyz10-06m-02.pdf>>.

⁵ Zob. K. Czekaj, *Wypalenie zawodowe wśród personelu więziennego jako efekt stresu zawodowego*, „Państwo i Społeczeństwo” 2015, nr 15 (2), s. 23-34, <<https://www.panstwoispoleczenstwo.pl/numery/2015-2/panstwo-i-spoleczenstwo-2015-nr2-czekaj.pdf>>; C.L. Cooper, *Social workers, burnout, and self-care: A public health issue*, „American Journal of Public Health” 2024, nr 114 (4), s. 523-529, <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10987033/>>; A.P. Smith, B.L. Jones, *Burnout among social workers in social services: A systematic review*, „Journal of Social Service Research” 2024, nr 50 (3), s. 345-360, <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01488376.2024.2371847>>.

⁶ Zob. M. Bernasiewicz, A. Czerkawski, *Wypalenie zawodowe i stres pracowników placówek resocjalizacyjnych*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2011, nr 2, s. 21-26, <https://cen.suwalki.pl/pdf/zestawienia/C.Radzewicz_Wypalenie_zawodowe_w_zawodzie_nauczyciela.pdf>.

⁷ Zob. P. Plichta, *Wypalenie zawodowe i poczucie sensu życia pedagogów specjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe pracowników placówek resocjalizacyjnych*, s. 135-150, <https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89243/PDF/Wypalenie_zawodowe_i%20poczucie_sensu_zycia_pedagogow_specjalnych.pdf>.

⁸ Zob. J. Pyżalski, D. Merecz, *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*.

⁹ Zob. S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli*.

1.3. KONTEKST BADANIA

Niniejsze badanie przeprowadzono w jednym z okręgowych ośrodków wychowawczych w Polsce, funkcjonującym w warunkach wysokiego ryzyka instytucjonalnego. Placówka ta doświadczyła kryzysu w związku z doniesieniami o nieprawidłowościach organizacyjnych oraz incydentach przemocy. W reakcji na kryzys podjęto działania naprawcze, obejmujące wsparcie psychologiczne dla pracowników i wychowanków oraz powołanie sztabu kryzysowego. Sytuacja ta unaoczniała potrzebę kompleksowej diagnozy dobrostanu zawodowego personelu oraz warunków panujących w instytucji.

1.4. POTRZEBA BADANIA

Praca w okręgowym ośrodku wychowawczym wiąże się z intensywnym obciążeniem emocjonalnym oraz wysokim poziomem stresu zawodowego. W tym kontekście zasadne jest zbadanie, w jakim stopniu atmosfera pracy stanowi czynnik ochronny, a w jakim – potencjalny stresor¹⁰. Celem niniejszego badania jest analiza poziomu wypalenia zawodowego oraz ocena klimatu organizacyjnego wśród pracowników pedagogicznych i administracyjnych jednej z polskich placówek resocjalizacyjnych. Uzyskane wyniki mają stanowić podstawę do opracowania modelu wsparcia instytucjonalnego wzmacniającego dobrostan zawodowy personelu.

2. METODOLOGIA

2.1. CEL I PROBLEMATYKA BADAWCZA

Celem niniejszego badania była identyfikacja poziomu wypalenia zawodowego oraz ocena atmosfery pracy wśród pracowników jednego z okręgowych ośrodków wychowawczych w Polsce. Analiza miała za zadanie określenie zależności pomiędzy nasileniem objawów wypalenia a postrzeganym klimatem organizacyjnym oraz identyfikację obszarów wymagających interwencji wspierających dobrostan pracowników. Szczególne znaczenie miało uchwycenie wpływu niepokojących wydarzeń z ostatniego okresu na samopoczucie i efektywność zawodową personelu. Ostatecznym celem badania było opracowanie praktycznych rekomendacji w zakresie poprawy warunków pracy oraz wsparcia psychologicznego dla personelu placówki. W badaniu postawiono następujące pytania:

¹⁰ Zob. K. Nowosad, *Wypalenie zawodowe pracowników socjalnych jako efekt stresu zawodowego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2024, nr 37 (1), s. 247-268, <<https://journals.umcs.pl/j/article/view/17086>>.

- 1) Jaki jest poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników okręgowego ośrodka wychowawczego?
- 2) Jakie czynniki instytucjonalne i środowiskowe wpływają na nasilenie objawów wypalenia?
- 3) Czy atmosfera pracy pełni funkcję ochronną, czy też stanowi dodatkowy stresor dla personelu?
- 4) Czy występują istotne różnice w poziomie wypalenia zawodowego między grupami pracowników (np. kadra kierownicza vs. pracownicy pedagogiczni)?

2.1.1. Znaczenie praktyczne badań

Przeprowadzone badanie stanowi odpowiedź na potrzebę pogłębionego rozpoznania mechanizmów psychospołecznych funkcjonujących w placówkach resocjalizacyjnych. Wnioski mogą posłużyć jako podstawa do wdrażania skutecznych działań profilaktycznych i interwencyjnych, a także do planowania szkoleń, programów wsparcia oraz zmian organizacyjnych sprzyjających tworzeniu bezpiecznego i wspierającego środowiska pracy.

2.1.2. Procedura badawcza

Badanie zostało zrealizowane w formie ankiety internetowej z wykorzystaniem platformy Qualtrics. Zastosowanie tej metody pozwoliło na zachowanie anonimowości, bezpieczeństwo danych oraz ustandaryzowaną formę zbierania wyników. Respondenci zostali poinformowani o celu i dobrowolnym charakterze badania.

2.1.3. Grupa badawcza

W badaniu uczestniczyło łącznie 55 pracowników ośrodka, po wykluczeniu osób przebywających na długotrwałych urloпах lub z krótkim stażem pracy. Badana populacja obejmowała różne działy instytucji: internat, szkołę, warsztaty, administrację i obsługę, ochronę oraz kadrę kierowniczą.

Kryterium włączenia do badania stanowiło minimum sześciomiesięczne zatrudnienie w placówce, co gwarantowało odpowiednią znajomość warunków organizacyjnych i środowiska pracy.

2.1.4. Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano trzy narzędzia diagnostyczne:

- Burnout Assessment Tool – Polska adaptacja (BAT-PL) – służąca ocenie wypalenia zawodowego¹¹. Zastosowano dwie skale: BAT-C (objawy podstawowe), BAT-S (objawy wtórne), oceniane na pięciopunktowej skali Likerta.
- Kwestionariusz klimatu pracy – zmodyfikowana wersja narzędzia M. Woynarowskiej-Sołdan i B. Woynarowskiej, przystosowana do specyfiki okręgowego ośrodka wychowawczego¹². Zawierała czteropunktową skalę oceny i była skierowana do wszystkich pracowników.
- Skala problemów placówki – przeznaczona wyłącznie dla kadry kierowniczej. Była oparta na narzędziu do diagnozy klimatu szkoły, z pięciostopniową skalą Likerta¹³.

2.1.5. Struktura narzędzi badawczych i ich uzasadnienie

Narzędzia opracowano w trzech komplementarnych blokach:

- Skala wypalenia zawodowego – skierowana do wszystkich pracowników, mierzyła objawy pierwotne (wyczerpanie emocjonalne i fizyczne, dystans, zaburzenia poznawcze i emocjonalne) oraz wtórne (psychologiczne i psychosomatyczne).
- Skala atmosfery pracy – obejmowała:
 - ▷ relacje w zespole (w obrębie działów, między grupami zawodowymi, z wychowankami);
 - ▷ zarządzanie i warunki pracy (relacje z dyrekcją, przeciążenie, uczestnictwo w decyzjach, satysfakcja);
 - ▷ problemy z wychowankami – (relacje, zaangażowanie w proces zmiany i edukację, zdyscyplinowanie – zmienna odwrócona w analizach).
- Skala problemów placówki – diagnozowała trudności związane z:
 - ▷ personelem pedagogicznym;
 - ▷ wychowankami;
 - ▷ personelem niepedagogicznym;
 - ▷ ogólną organizacją pracy i infrastrukturą.

Struktura narzędzi umożliwiła całościową diagnozę zarówno dobrostanu pracowników, jak i funkcjonowania ośrodka w wymiarze organizacyjnym i relacyjnym.

¹¹ Zob. B.A. Basińska., E. Gruszczyńska, W.B. Schaufeli, *Polska adaptacja Metody Oceny Wypalenia Zawodowego (BAT-PL) autorstwa Schaufeliego i współpracowników*, „Psychiatria Polska” 2021, nr 255, s. 1-13, <<https://doi.org/10.12740/PP/OnlineFirst/141563>>.

¹² Zob. M. Woynarowska-Sołdan, B. Woynarowska, *Klimat psychospołeczny wspierający zdrowie psychiczne członków społeczności szkoły*, Warszawa 2019.

¹³ Zob. *tamże*.

2.1.6. Charakterystyka badanej populacji

W badaniu wzięło udział 55 pracowników. Większość stanowili mężczyźni (63,6%), natomiast kobiety stanowiły 36,4%. Pod względem wieku dominowała grupa 51-60 lat (40,0%), a najmniej liczną byli pracownicy w wieku 31-40 lat (14,5%). Żaden z respondentów nie miał mniej niż 30 lat.

Największy odsetek badanych stanowili pracownicy z ponad 20-letnim stażem (32,7%) oraz osoby zatrudnione krócej niż dwa lata (30,9%). Większość badanych (58,2%) pracowała wyłącznie w ośrodku, pozostali łączyli zatrudnienie z innymi instytucjami.

Zatrudnieni pochodzili z następujących działów: administracja i obsługa – 21,8%, ochrona – 20,0%, internat – 20,0%, szkoła – 20,0%, warsztaty – 9,1%, kadra kierownicza – 9,1%. Pod względem funkcji zawodowej: pracownicy pedagogiczni – 49,1%, pracownicy niepedagogiczni – 41,8%, kadra kierownicza – 9,1%.

2.2. STRUKTURA ZATRUDNIENIA W DZIAŁACH

Szczegółowa analiza wykazała m.in., że:

- dział administracji i obsługi zdominowany był przez kobiety powyżej 50. roku życia z wieloletnim stażem;
- dział ochrony składał się wyłącznie z mężczyzn zróżnicowanych wiekowo, przy dominacji krótszego stażu pracy;
- internat zatrudniał głównie mężczyzn w wieku 51-60 lat z długoletnim stażem;
- szkoła miała przewagę kobiet, najczęściej w wieku 51-60 lat, ale z niewielkim stażem w placówce;
- warsztaty szkolne obsadzali wyłącznie mężczyźni z krótkim stażem pracy;
- kadra kierownicza to głównie mężczyźni z doświadczeniem 10-20 lat, z wysokim udziałem zatrudnionych równolegle poza placówką.

Zróżnicowanie struktury demograficznej i zawodowej umożliwiło uchwycenie specyfiki funkcjonowania placówki i identyfikację potencjalnych źródeł napięć i nierówności systemowych.

3. ANALIZA WYNIKÓW

3.1. POZIOM WYPALENIA ZAWODOWEGO W BADANEJ POPULACJI

W analizie poziomu wypalenia zawodowego uwzględniono dwa podstawowe wymiary: objawy pierwotne (BAT-C) oraz objawy wtórne (BAT-S). Na podstawie tych wyników obliczono również wskaźnik ogólny. Uśrednione wartości prezentują umiarkowany poziom wypalenia zawodowego w badanej grupie ($M = 1.96$; $SD = 0.47$), przy czym objawy pierwotne utrzymują się na poziomie niskim

($M = 1.89$; $SD = 0.48$), natomiast wtórne – na poziomie umiarkowanym ($M = 2.03$; $SD = 0.56$).

Objawy pierwotne, takie jak wyczerpanie emocjonalne, brak energii czy zaburzenia koncentracji, występowały relatywnie rzadko. Z kolei objawy wtórne – związane z reakcjami psychosomatycznymi, stresem chronicznym i trudnościami ze snem – ujawniały większe nasilenie, wskazując na stopniowe pogarszanie się dobrostanu psychofizycznego pracowników. Umiarkowany poziom objawów wtórnych może być zapowiedzią długofalowych konsekwencji dla zdrowia, jeśli nie zostaną wdrożone odpowiednie działania wspierające¹⁴.

3.1.1. Zróżnicowanie wypalenia zawodowego według zmiennych demograficznych

- Płeć – analiza wykazała, że kobiety uzyskały wyższe wyniki we wszystkich wymiarach wypalenia zawodowego niż mężczyźni (BAT-C: $M = 1.93$ vs. $M = 1.87$; BAT-S: $M = 2.25$ vs. $M = 1.91$; wynik ogólny: $M = 2.09$ vs. $M = 1.89$). Może to wskazywać na większą podatność kobiet na skutki obciążenia zawodowego, wynikającą z nakładających się ról społecznych oraz odmiennych strategii radzenia sobie ze stresem¹⁵.
- Wiek – najwyższy poziom wypalenia zaobserwowano w grupach wiekowych 41-50 oraz 51-60 lat. Wartości w tych przedziałach plasowały się na poziomie umiarkowanym (średni wynik ogólny: $M = 1.98$ - 2.00), co może świadczyć o skumulowanym wpływie długotrwałej ekspozycji na stres zawodowy. Najniższy poziom wypalenia odnotowano w grupie osób powyżej 60. roku życia oraz wśród pracowników w wieku 31-40 lat, co może być efektem większej odporności psychicznej lub mniejszego zaangażowania emocjonalnego.
- Staż pracy – wyniki wskazują na krzywoliniową zależność pomiędzy stażem pracy a poziomem wypalenia zawodowego. Najwyższy poziom wypalenia odnotowano u osób zatrudnionych krócej niż 2 lata ($M = 2.05$) oraz powyżej 20 lat ($M = 2.12$). Nowi pracownicy mogą doświadczać trudności adaptacyjnych, podczas gdy pracownicy z długim stażem zmagają się z konsekwencjami przewlekłego stresu. Najniższe wskaźniki wystąpiły wśród osób zatrudnionych od 2 do 20 lat, co może świadczyć o względnej stabilizacji zawodowej.

¹⁴ Zob. E.G. Lambert, N.L. Hogan, M.L. Griffin, *The consequences of emotional burnout among correctional staff*, „SAGE Open” 2015, nr 5 (2), s. 1-15, <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244015590444>>.

¹⁵ Zob. A. Karłyk-Ćwik, *Style humoru a wypalenie zawodowe pedagogów resocjalizacyjnych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2017, nr 20 (3), s. 97-114, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1505-8808-year-2017-volume-20-issue-3_79_-article-oai_ojs_kwartalnictce_edu_pl_article_258/c/articles-2141596.pdf.pdf>.

- Liczba miejsc pracy – osoby pracujące w więcej niż jednej placówce wykazały wyższy poziom wypalenia ($M = 2.02$) niż osoby zatrudnione wyłącznie w ośrodku ($M = 1.92$). Szczególnie widoczne było to w zakresie objawów pierwotnych ($M = 1.99$ vs. $M = 1.82$), co może sugerować, że kumulacja obowiązków zawodowych zwiększa ryzyko wyczerpania emocjonalnego.

3.1.2. Wypalenie zawodowe w podziale na działy

Wyniki różnicowały się także w zależności od miejsca zatrudnienia w strukturze organizacyjnej. Najwyższy poziom wypalenia zawodowego stwierdzono w działach szkoły ($M = 2.18$) oraz internatu ($M = 2.14$). Są to działy charakteryzujące się bezpośrednim i intensywnym kontaktem z młodzieżą oraz wysoką odpowiedzialnością wychowawczą i dydaktyczną. Umiarkowany poziom odnotowano w dziale administracji i obsługi ($M = 1.97$), co może wiązać się z obciążeniem organizacyjnym oraz presją instytucjonalną. Niższy poziom wypalenia zaobserwowano w dziale ochrony ($M = 1.87$), gdzie mimo potrzeby zachowania czujności stres ma prawdopodobnie charakter krótkoterminowy. Najniższy poziom wypalenia zawodowego odnotowano w warsztatach szkolnych ($M = 1.63$) oraz w kadrze kierowniczej ($M = 1.61$), co może wynikać z większej kontroli nad obowiązkami, z ograniczonego kontaktu z wychowankami oraz większej decyzyjności.

3.2. SZCZEGÓŁOWA ANALIZA ATMOSFERY PRACY

3.2.1. Atmosfera pracy wśród pracowników (bez kadry kierowniczej)

Analiza atmosfery pracy wśród pracowników ośrodka niepełniących funkcji kierowniczych została przeprowadzona z wykorzystaniem zestawu wskaźników odnoszących się do relacji interpersonalnych, zarządzania, poczucia przeciążenia, problemów wychowawczych oraz ogólnego klimatu organizacyjnego. Dane przedstawiono zarówno w ujęciu ogólnym, jak i z podziałem na działy.

Wyniki wskazują, że najwyżej oceniono relacje z dyrekcją ($M = 3.56$), z ochroną ($M = 3.46$), a także z pracownikami administracji i obsługi ($M = 3.39$). Dobrze oceniono również relacje w zespołach działowych, relacje z kierownikiem oraz poczucie przynależności do społeczności ośrodka. Oznacza to, że pracownicy odczuwają stabilność w relacjach służbowych oraz bezpieczeństwo instytucjonalne. Niepokój budzą jednak wyniki dotyczące relacji między wychowankami i ich zachowania – najniższe średnie uzyskano w obszarze przestrzegania regulaminu placówki ($M = 1.68$), motywacji do nauki i resocjalizacji ($M = 1.44$) oraz wzajemnego zaufania między pracownikami a wychowankami ($M = 1.74$). To wskazuje na deficyty w sferze społecznej, które mogą wpływać na jakość i efektywność

procesów wychowawczych. Poczucie przeciążenia i stresu w pracy osiągnęło wartości umiarkowane ($M = 2.89$), natomiast problemy z wychowankami, takie jak przemoc czy destrukcyjne zachowania, oceniono wyraźnie negatywnie ($M = 2.35$). Jednocześnie widać, że nauczyciele i wychowawcy utrzymują kontrolę nad przebiegiem zajęć, co może świadczyć o kompetencjach organizacyjnych, mimo niesprzyjających warunków. Współpraca między działami ($M = 3.31$) oraz ogólne samopoczucie pracowników ($M = 3.33$) ocenione zostały pozytywnie, choć wskazano na obszary wymagające dalszego rozwoju, takie jak wzajemne wsparcie w sytuacjach problemowych czy docenianie pracy przez inne grupy zawodowe.

3.2.2. Porównanie atmosfery pracy w poszczególnych działach

Analiza międzydziałowa wykazała wyraźne zróżnicowanie ocen atmosfery pracy. Najlepiej oceniane są warsztaty – zarówno pod względem relacji zespołowych ($M = 3.47$), jak i zarządzania oraz warunków pracy ($M = 3.49$). Co ważne, to również dział o najwyższym wskaźniku ogólnej atmosfery pracy ($M = 3.20$), gdzie problemy wychowawcze postrzegane są jako najmniej obciążające. Warsztaty mogą więc stanowić modelowy przykład efektywnej organizacji pracy w ośrodku. Wysokie oceny uzyskała także kadra ochrony, szczególnie w zakresie relacji w zespole ($M = 3.41$) i zarządzania ($M = 3.34$). Jednak trudności wychowawcze ($M = 2.12$) stanowią istotne źródło obciążenia. Internat i szkoła charakteryzują się umiarkowaną atmosferą pracy (M odpowiednio: 3.02 i 2.97), z widocznymi wyzwaniem w sferze wychowawczej. Niemniej jednak oceny te nie wskazują na kryzys, a raczej na stabilne funkcjonowanie w warunkach wymagających dużej elastyczności i odporności kadry. Najniżej atmosferę pracy ocenili pracownicy administracji i obsługi ($M = 2.89$), co może wynikać z obciążeń organizacyjnych i kontaktów z wychowankami poza zajęciami dydaktycznymi.

3.2.3. Atmosfera pracy w kadrze kierowniczej

Kadra kierownicza ocenia warunki pracy i atmosferę instytucjonalną stosunkowo pozytywnie ($M = 3.46$), wskazując na dobre zaplecze infrastrukturalne i organizacyjne. Jednocześnie zauważa się niższy poziom satysfakcji i wsparcia ($M = 2.79$), co może świadczyć o odczuwalnym przeciążeniu, braku systemowego docenienia oraz ograniczeniach w zakresie współdecydowania. Ogólny wskaźnik atmosfery wśród kierowników wynosi $M = 3.12$, co klasyfikuje klimat pracy jako umiarkowanie pozytywny. Oznacza to, że choć nie występują poważne kryzysy, konieczne jest wdrożenie działań wspierających – zwłaszcza w zakresie komunikacji, uznania i współpracy między działami.

4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Wyniki badania przeprowadzonego w Okręgowym Ośrodku Wychowawczym ujawniają umiarkowany poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników, przy czym największe nasilenie dotyczy objawów wtórnych. Sugeruje to, że choć emocjonalne wyczerpanie nie osiągnęło jeszcze poziomu krytycznego, to jego skutki – w postaci psychosomatycznych objawów i chronicznego stresu – są już realnie odczuwane. Wypalenie zawodowe dotyka różnych grup w odmiennym stopniu – szczególnie narażone są kobiety, osoby w średnim wieku (41-60 lat), nowi pracownicy oraz osoby z najdłuższym stażem. Największe ryzyko wypalenia występuje w działach o wysokim poziomie kontaktu z wychowankami (internat, szkoła), natomiast niższe poziomy obserwuje się w działach technicznych i zarządczych. Osoby pracujące w wielu miejscach są bardziej obciążone emocjonalnie, co może świadczyć o konieczności lepszego zarządzania zasobami ludzkimi.

4.1. ELEMENTY ZAAWANSOWANEJ ANALIZY STATYSTYCZNEJ

W ramach przeprowadzonej zaawansowanej analizy statystycznej oceniono atmosferę pracy i poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników ośrodka, uwzględniając zarówno zmienne opisowe, jak i relacyjne. Obliczono średnie wartości, odchylenia standardowe oraz przedziały ufności dla poszczególnych wymiarów. Najwyżej ocenionymi aspektami funkcjonowania placówki okazały się relacje w zespołach pracowniczych ($M = 3.31$), zarządzanie i warunki pracy ($M = 3.28$) oraz ogólna atmosfera pracy ($M = 2.98$), co wskazuje na pozytywny odbiór jakości współpracy i stylu zarządzania w ośrodku. Jednocześnie najniższe średnie uzyskano dla pierwotnych objawów wypalenia zawodowego ($M = 1.89$) oraz wypalenia ogólnego ($M = 1.96$), co sugeruje stosunkowo niski poziom przeciążenia psychicznego i emocjonalnego wśród pracowników. Analiza rozkładów wykazała, że nie wszystkie zmienne spełniają założenia normalności, dlatego zdecydowano się na zastosowanie testów nieparametrycznych, bardziej odpornych na odchylenia od rozkładu normalnego oraz dostosowanych do ograniczonego rozmiaru próby.

W dalszym etapie zbadano, czy ocena atmosfery pracy różni się istotnie w zależności od zmiennych demograficznych i organizacyjnych, takich jak płeć, grupa zawodowa, dział pracy, staż zatrudnienia oraz liczba miejsc pracy. Wyniki analiz (testy *U* Manna-Whitneya i test Kruskala-Wallisa) wykazały, że żaden z tych czynników nie wpływa istotnie na sposób postrzegania atmosfery pracy – oznacza to, że niezależnie od płci, rodzaju wykonywanej pracy, działu, stażu czy dodatkowego zatrudnienia, pracownicy oceniali klimat organizacyjny w sposób względnie jednolity. Może to świadczyć o spójnych standardach zarządzania oraz stabilnym środowisku zawodowym w całej instytucji.

W kolejnych analizach skupiono się na związkach pomiędzy atmosferą pracy a wypaleniem zawodowym. Korelacje rang Spearmana wykazały silne zależności pomiędzy tymi zmiennymi – im gorzej oceniana była atmosfera pracy, tym wyższy był poziom wypalenia zawodowego, szczególnie w obszarze wyczerpania emocjonalnego i psychofizycznego. Najsilniejsze negatywne związki zaobserwowano pomiędzy atmosferą pracy a wypaleniem ogólnym ($\rho = -0.60$), wyczerpaniem ($\rho = -0.63$) oraz objawami wtórnymi wypalenia ($\rho = -0.47$). Silne dodatnie korelacje wystąpiły natomiast pomiędzy atmosferą pracy a zarządzaniem i warunkami pracy ($\rho = 0.80$), relacjami w zespole ($\rho = 0.75$) oraz atmosferą w kontekście pracy z wychowankami ($\rho = 0.77$), co wskazuje, że dobrze zorganizowana praca oraz dobre relacje interpersonalne są kluczowe dla pozytywnej oceny klimatu instytucjonalnego.

Wyniki analiz regresji potwierdziły te zależności. Zarządzanie i warunki pracy okazały się najsilniejszym predyktorem wypalenia zawodowego – im gorzej oceniano ten obszar, tym wyższy był poziom wypalenia. Z kolei pierwotne objawy wypalenia (takie jak zmęczenie, brak energii czy poczucie obciążenia) wpływały negatywnie na ocenę atmosfery pracy. Ocena pracy w kontekście trudnych relacji z wychowankami nie miała istotnego wpływu ani na poziom wypalenia, ani na ocenę atmosfery, co może świadczyć o tym, że trudności wychowawcze – choć obecne – są skutecznie neutralizowane przez inne mechanizmy organizacyjne.

Dodatkowo przeanalizowano powiązania między poszczególnymi podskalamami atmosfery pracy. Najsilniejsze korelacje wystąpiły między samopoczuciem w pracy a relacjami z wychowankami i personelem administracyjnym, a także między uczestnictwem w życiu ośrodka a relacjami interpersonalnymi. Wyniki te pokazują, że zaangażowanie pracowników, otwarta komunikacja i wspólna praca na rzecz wspólnoty instytucjonalnej wpływają pozytywnie na klimat organizacyjny. Poczucie przeciążenia pracą natomiast korelowało negatywnie z samopoczuciem, co potwierdza, że nadmierne obowiązki mogą obniżać komfort funkcjonowania zawodowego.

Podsumowując, przeprowadzona analiza jednoznacznie wskazuje, że atmosfera pracy w ośrodku zależy przede wszystkim od jakości relacji interpersonalnych oraz stylu zarządzania. Te dwa obszary nie tylko wpływają na satysfakcję zawodową, ale również pełnią funkcję bufora chroniącego przed wypaleniem zawodowym. Równocześnie analiza nie wykazała znaczących różnic w odbiorze atmosfery pracy między pracownikami o różnych cechach społeczno-zawodowych, co może świadczyć o spójnym i stabilnym charakterze organizacji. Rekomendowane są dalsze działania skoncentrowane na wzmacnianiu współpracy zespołowej, budowaniu kultury uznania oraz optymalizacji warunków pracy, aby jeszcze skuteczniej przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu i podnosić jakość środowiska pracy.

4.2. ANALIZA SKUPIEŃ

Jako uzupełnienie wcześniejszej analizy atmosfery pracy i wypalenia zawodowego w Okręgowym Ośrodku Wychowawczym przeprowadzono również analizę skupień (klasteryzację), której celem było wyodrębnienie grup pracowników o podobnych profilach funkcjonowania zawodowego i psychicznego. Analiza ta pozwoliła lepiej zrozumieć wewnętrzne zróżnicowanie zespołu oraz zidentyfikować obszary wymagające wsparcia i interwencji. Proces badawczy przeprowadzono osobno dla ogółu pracowników (z wyłączeniem kadry kierowniczej) oraz dla samej kadry kierowniczej, przy czym dla obu grup zastosowano paralelne zestawy zmiennych umożliwiające porównanie.

W przypadku pracowników podstawowych do analizy klastrowej wybrano siedem zmiennych: ogólny poziom wypalenia zawodowego (BAT_PL), ocenę ogólnej atmosfery pracy (ATMOSF), satysfakcję zawodową (Sat), zarządzanie i warunki pracy (ZiWP), przeciążenie pracą (Przec), relacje z wychowankami (RelW) oraz relacje w zespole (RwZP). Wybór tych wskaźników był podyktowany ich wysoką wartością diagnostyczną w kontekście teorii wypalenia zawodowego¹⁶ oraz psychologii organizacyjnej (Bakker i Demerouti, 2017). Dla kadry kierowniczej zastosowano zmienne równoważne – m.in. ATMOSF_K, Sat_K, SiWPwO_K, Przec_K i RelWsp_K – a dodatkowo włączono ocenę satysfakcji zawodowej innych pracowników (PostSat_K), co pozwoliło uchwycić szerszy kontekst zarządzania i odbioru warunków pracy z perspektywy kierowniczej.

Liczba klastrow została określona na podstawie metody łokcia, która wskazała, że optymalnym rozwiązaniem jest podział na trzy grupy. Wśród pracowników podstawowych pierwsza grupa, określona jako „Zmotywowani optymiści”, obejmowała 10 osób (18%). Charakteryzowali się oni najniższym poziomem wypalenia (BAT_PL = 1.62), najwyższą oceną atmosfery pracy (ATMOSF = 3.48), bardzo wysoką satysfakcją zawodową (Sat = 3.72) oraz dobrymi relacjami w zespole. Ta grupa pracowników wyróżniała się pozytywnym nastawieniem, odpornością na stres i wysoką jakością współpracy, a jej członkowie mogą pełnić funkcję nieformalnych liderów środowiska pracy.

Druga grupa – „Wypaleni pesymiści” – stanowiła największy klaster (25 osób, 45% próby). Pracownicy ci prezentowali najwyższy poziom wypalenia (BAT_PL = 2.30), najniższe oceny atmosfery (ATMOSF = 2.68), relatywnie niską satysfakcję (Sat = 2.91) oraz największe przeciążenie pracą (Przec = 2.54). Ich sytuacja zawodowa wskazuje na duże ryzyko dalszego pogłębiania się wypalenia, obniżenia efektywności i wzrostu frustracji, co czyni ich kluczową grupą z perspektywy planowania działań interwencyjnych i prewencyjnych.

¹⁶ Zob. Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*, „World Psychiatry” 2016, nr 15 (2), s. 103-111, <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20311>>.

Trzecia grupa – „Neutralni realiści” – liczyła 20 osób (37%). Wykazywali umiarkowane poziomy wypalenia i przeciążenia ($BAT_PL = 1.80$; $Przec = 2.89$) oraz dobrą, ale nie najwyższą satysfakcję z pracy ($Sat = 3.67$). Ich funkcjonowanie zawodowe można określić jako stabilne, lecz wymagające monitorowania, ponieważ część osób z tej grupy – w zależności od dalszych warunków – może przesunąć się zarówno w stronę większego zaangażowania, jak i wypalenia.

Podobna struktura klastrów została zidentyfikowana wśród kadry kierowniczej, z analogicznym rozkładem cech. Liderzy stabilności (odpowiednik „zmotywowanych optymistów”) odznaczali się pozytywnym podejściem do pracy i wysokim poczuciem satysfakcji. Przeciężeni menedżerowie (odpowiednik „wypalonych pesymistów”) oceniali warunki pracy najniżej, a ich przeciążenie i wypalenie było najbardziej nasilone. Grupa „zrezygnowanych decydentów” (odpowiednik „neutralnych realistów”) charakteryzowała się ambiwalentną postawą – nie doświadczała kryzysu, ale też nie była w pełni zmotywowana i zaangażowana.

Wyniki wskazują, że największym wyzwaniem organizacyjnym jest liczebność grupy wypalonych pracowników, która obejmuje niemal połowę całego zespołu. W grupie „neutralnych realistów” widoczna jest znaczna zmienność ocen, co może sugerować różnorodność doświadczeń i potrzeb, wymagającą zróżnicowanego podejścia zarządczego.

Zastosowana metodologia analizy skupień, oparta na dobrze dobranych i teoretycznie uzasadnionych zmiennych, umożliwiła spójne porównanie funkcjonowania pracowników i kadry kierowniczej. Pozwoliła również wskazać potencjalne grupy ryzyka, jak i zasoby organizacyjne w postaci pracowników o wysokim poziomie zaangażowania i satysfakcji. Uzyskane wyniki mogą posłużyć jako podstawa do planowania działań wspierających – zarówno na poziomie zespołów, jak i całej instytucji. W przyszłości warto rozszerzyć analizę o dodatkowe zmienne psychologiczne, takie jak strategie radzenia sobie ze stresem, potrzeba autonomii czy dostęp do wsparcia społecznego, co pozwoli na pogłębienie zrozumienia mechanizmów funkcjonowania zawodowego w środowisku resocjalizacyjnym.

4.3. DYSKUSJA

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że choć poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników Okręgowego Ośrodka Wychowawczego pozostaje na ogół umiarkowany, to objawy wtórne – związane z chronicznym stresem, trudnościami ze snem i spadkiem dobrostanu psychofizycznego – sygnalizują realne zagrożenie dla stabilności zawodowej kadry. Szczególnie niepokojące są wyniki wśród kobiet, nowo zatrudnionych pracowników oraz osób z najdłuższym stażem, co może świadczyć zarówno o braku odpowiedniego wdrożenia zawodowego, jak i o zjawisku tzw. zmęczenia instytucjonalnego. Jednocześnie wyniki analiz

pokazują, że najważniejszym czynnikiem buforującym wypalenie jest jakość atmosfery pracy, rozumianej jako kombinacja relacji interpersonalnych, stylu zarządzania i ogólnego poczucia sensu działań. Na tej podstawie zasadne wydaje się wdrożenie systemowego rozwiązania wzmacniającego dobrostan zawodowy personelu. Proponowany model „Wspierający w Równowadze” opiera się na zintegrowanym podejściu do wspierania pracowników w trzech komplementarnych obszarach: instytucjonalnym (np. superwizje, reorganizacja obowiązków, programy well-beingowe), psychologicznym (np. interwencja kryzysowa, treningi odporności psychicznej) oraz interpersonalnym (np. mentoring, spotkania integracyjne, wsparcie zespołowe). Istotnym elementem modelu jest również „Koło Resiliencji” – cykl wewnętrznych spotkań kadry nastawionych na wymianę doświadczeń, redukcję napięć oraz wzmacnianie sensu pracy. Zastosowanie takiego podejścia umożliwia nie tylko przeciwdziałanie wypaleniu, lecz także budowanie kultury organizacyjnej opartej na trosce, współodpowiedzialności i wzajemnym zaufaniu. W resocjalizacji bowiem – gdzie personel mierzy się z cierpieniem i złożonością ludzkich historii – to właśnie pomagający są najczęściej narażeni na niewidzialny ciężar. Dlatego podstawowym przesłaniem proponowanego modelu jest przypomnienie, że *potrzebujący potrzebują pomocy* – także ci, którzy na co dzień pomagają innym.

BIBLIOGRAFIA

- Basińska B.A., Gruszczyńska E., Schaufeli W.B., *Polska adaptacja Metody Oceny Wypalenia Zawodowego (BAT-PL) autorstwa Schaufeliego i współpracowników*, „Psychiatria Polska” 2021, nr 255, s. 1-13, <<https://doi.org/10.12740/PP/OnlineFirst/141563>>.
- Bernasiewicz M., Czerkowski A., *Wypalenie zawodowe i stres pracowników placówek resocjalizacyjnych*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2011, nr 2, s. 21-26, <https://cen.suwalki.pl/pdf/zestawienia/C.Radzewicz_Wypalenie_zawodowe_w_zawodzie_nauczyciela.pdf>.
- Boudoukha P., Altintas E., Rusinek S., *Burnout among professionals working in corrections: A two-stage study*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, nr 19 (15), s. 9456, <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36011590/>>.
- Cooper C.L., *Social workers, burnout, and self-care: A public health issue*, „American Journal of Public Health” 2024, nr 114 (4), s. 523-529, <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10987033/>>.
- Czekaj K., *Wypalenie zawodowe wśród personelu więziennego jako efekt stresu zawodowego*, „Państwo i Społeczeństwo” 2015, nr 15 (2), s. 23-34, <<https://www.panstwoispoleczenstwo.pl/numery/2015-2/panstwo-i-spoleczenstwo-2015-nr2-czekaj.pdf>>.
- Karłyk-Ćwik A., *Style humoru a wypalenie zawodowe pedagogów resocjalizacyjnych*, „Teżniejszość – Człowiek – Edukacja” 2017, nr 20 (3), s. 97-114, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1505-8808-year-2017-volume-20-issue-3_79_article-oai_ojs_kwartalniktce_edu_pl_article_258/c/articles-2141596.pdf.pdf>.

- Lambert E.G., Hogan N.L., Griffin M.L., *The consequences of emotional burnout among correctional staff*, „SAGE Open” 2015, nr 5 (2), s. 1-15, <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244015590444>>.
- Maslach C., Leiter M.P., *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*, „World Psychiatry” 2016, nr 15 (2), s. 103-111, <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20311>>.
- Nowosad K., *Wypalenie zawodowe pracowników socjalnych jako efekt stresu zawodowego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2024, nr 37 (1), s. 247-268, <<https://journals.umcs.pl/j/article/view/17086>>.
- Plichta P., *Wypalenie zawodowe i poczucie sensu życia pedagogów specjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe pracowników placówek resocjalizacyjnych*, red. E. Bilśka, Warszawa 2016, s. 135-150, <https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89243/PDF/Wypalenie_zawodowe_i%20poczucie_sensu_zycia_pedagogow_specjalnych.pdf>.
- Pyżalski J., Merecz D., *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli: Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, „Medycyna Pracy” 2010, nr 61 (3), s. 277-290, <<https://promocjazdrowiawpracy.pl/wp-content/uploads/2018/10/Pyz10-06m-02.pdf>>.
- Schaufeli W.B., De Witte H., Desart S., *Burnout Assessment Tool (BAT): Development, validity, and reliability*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2020, nr 17 (24), s. 9495, <<https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>>.
- Smith A.P., Jones B.L., *Burnout among social workers in social services: A systematic review*, „Journal of Social Service Research” 2024, nr 50 (3), s. 345-360, <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01488376.2024.2371847>>.
- Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli: Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Lublin 2009, <<https://bpciechanow.edu.pl/wypalenie-zawodowe/>>.
- Wojnarowska-Soldan M., Wojnarowska B., *Klimat psychospołeczny wspierający zdrowie psychiczne członków społeczności szkoły*, Warszawa 2019.
- Wypalenie zawodowe pracowników placówek resocjalizacyjnych – zjawisko, zagrożenia, wsparcie*, red. E. Bilśka, <https://www.researchgate.net/publication/322920425_Wypalenie_zawodowe_pracownikow_placowek_resocjalizacyjnych_-_zjawisko_zagrozenia_wsparcie>

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem wypalenia zawodowego wśród pracowników Okręgowego Ośrodka Wychowawczego, analizując jego związki z atmosferą pracy i specyfiką instytucji resocjalizacyjnej. Na podstawie danych empirycznych uzyskanych od 55 pracowników z różnych działów placówki przeprowadzono wieloaspektową analizę poziomu wypalenia, jakości relacji interpersonalnych oraz stylu zarządzania. Wyniki wskazują, że umiarkowany poziom objawów wypalenia współwystępuje z dużym zróżnicowaniem w postrzeganiu klimatu organizacyjnego. Na tej podstawie zaproponowano zintegrowany model wsparcia personelu. Artykuł podkreśla konieczność systemowej troski o dobrostan osób pracujących w warunkach wysokiego stresu zawodowego.

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, atmosfera pracy, ośrodek wychowawczy, klimat organizacyjny, wsparcie personelu.