

WYPALENIE ZAWODOWE BIEGŁYCH REWIDENTEK I REWIDENTÓW W POLSCE

SKALA, PRZYCZYNY, SKUTKI



ALEKSANDRA BASZCZYŃSKA · PRZEMYSŁAW KABALSKI
MARTA NOWAK · MARZENA SYPER-JĘDRZEJAK · JOANNA SZWAJCAR

Autorzy

Aleksandra Baszczyńska
Przemysław Kabalski
Marta Nowak
Marzena Syper-Jędrzejak
Joanna Sz wajcar

Autorka suplementu

Joanna Kulbacka

Recenzent

dr hab. Katarzyna Januszkiewicz, prof. Uniwersytetu SWPS

Projekt okładki

Koncepcja ilustracji: Przemysław Kabalski
Wykonanie: Kamil Dura (*kamildura@gmail.com*)

Korekta i redakcja

Justyna Mroczkowska-Lepka,
Pracownia Redakcji i Korekty Edytorka

Skład, łamanie

Klaudia Orpik

ISBN 978-83-66922-17-4

Wydawca

Wydawnictwo IUS PUBLICUM
Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o.
ul. 3 Maja 10/2, 40-096 Katowice
<http://www.ipg.edu.pl/>

Copyright©2022 by Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o.

Katowice 2022

Wydrukowano w Polsce

**Wypalenie zawodowe
biegłych rewidentek i rewidentów
w Polsce**

Skala, przyczyny, skutki

Aleksandra Baszczyńska

Przemysław Kabalski

Marta Nowak

Marzena Syper-Jędrzejak

Joanna Szwajcar

Katowice 2022



LIDER RYNKU SZKOLEŃ



Szkolenia i kursy

Podatki - Rachunkowość - Finanse - Controlling



www.adnakademia.pl



22 208 28 26



biuro@adnakademia.pl

Patron książki



Badanie przeprowadzono w ramach
Centrum Interdyscyplinarnych Badań Rachunkowości

www.cibr.wz.uni.lodz.pl

Spis treści

| | |
|-------------------|-----------|
| Wstęp..... | 11 |
|-------------------|-----------|

Rozdział 1

| | |
|---|-----------|
| Biegłe rewidentki i biegli rewidentzi w Polsce..... | 15 |
| 1.1. Zawód biegłego rewidenta w Polsce w świetle krajowych uregulowań prawnych..... | 15 |
| 1.2. Dane demograficzne dotyczące biegłych rewidentek i rewidentów w Polsce..... | 24 |
| 1.3. Specyfika pracy biegłych rewidentek i rewidentów w Polsce w kontekście wypalenia zawodowego..... | 26 |
| 1.4. Polscy biegli rewidentzi a amerykańscy Certified Public Accountants..... | 35 |

Rozdział 2

| | |
|--|-----------|
| Wypalenie zawodowe – istota, przyczyny, skutki, pomiar..... | 39 |
|--|-----------|

Rozdział 3

| | |
|--|-----------|
| Badania wypalenia zawodowego biegłych rewidentek i rewidentów na świecie..... | 59 |
|--|-----------|

Rozdział 4

| | |
|--|-----------|
| Konstrukcja modelu badania przyczyn i skutków wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentek i rewidentów..... | 71 |
| 4.1. Wstępne badanie jakościowe potencjalnych czynników związanych z wypaleniem zawodowym u biegłych rewidentek i biegłych rewidentów..... | 71 |
| 4.2. Decyzja o wyborze zmiennych do modelu badawczego i jej przesłanki..... | 75 |
| 4.3. Brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą i jego pomiar..... | 76 |
| 4.4. Konflikt praca–rodzina i rodzina–praca oraz jego pomiar..... | 78 |
| 4.5. Stresujące zachowania klientów i ich pomiar..... | 82 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.6. | Konflikt wartości i jego pomiar..... | 84 |
| 4.7. | Pomiar wypalenia zawodowego..... | 85 |
| 4.7.1. | Kwestionariusz Maslach Burnout Inventory..... | 86 |
| 4.7.2. | Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego OLBI Demerouti..... | 90 |
| 4.7.3. | Burnout Assessment Tool Schaufeliego..... | 93 |
| 4.8. | Zamiar odejścia z pracy i jego pomiar..... | 97 |
| 4.9. | Inne skutki wypalenia zawodowego i wyjaśnienie ich braku w modelu badawczym..... | 98 |
| 4.10. | Zdrowy styl życia jako czynnik mitygujący wypalenie zawodowe oraz jego pomiar..... | 99 |
| 4.11. | Podsumowanie opisu konstrukcji modelu badawczego..... | 100 |

Rozdział 5

Badanie skali, przyczyn i skutków wypalenia zawodowego u polskich biegłych rewidentek i rewidentów.....103

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.1. | Narzędzia pomiarowe – kwestionariusze..... | 103 |
| 5.1.1. | Kwestionariusz nierównowagi wysiłku i nagród ERI Siegrista.... | 103 |
| 5.1.2. | Skala Carlson do pomiaru konfliktu praca–rodzina i rodzina–praca..... | 106 |
| 5.1.3. | Skala Stresujących Zachowań Klienta Szczygieł i Bazińskiej..... | 108 |
| 5.1.4. | Autorski kwestionariusz konfliktu wartości..... | 109 |
| 5.1.5. | Kwestionariusz wypalenia zawodowego BAT Schaufeliego..... | 110 |
| 5.1.6. | Autorski kwestionariusz zdrowego stylu życia..... | 113 |
| 5.1.7. | Skala TIS-6 Roodta do mierzenia zamiaru odejścia z pracy..... | 114 |
| 5.1.8. | Pytania metryczki oraz pytanie dodatkowe o tygodniowy czas pracy..... | 116 |
| 5.2. | Pytania badawcze i hipotezy..... | 117 |
| 5.3. | Przebieg i wyniki badania..... | 122 |
| 5.3.1. | Organizacja i przebieg badania..... | 122 |
| 5.3.2. | Uczestnicy badania..... | 123 |
| 5.3.3. | Wyniki pomiaru wypalenia zawodowego na podstawie kwestionariusza BAT..... | 125 |
| 5.3.4. | Wyniki pomiaru nierównowagi wysiłku i nagrody na podstawie kwestionariusza ERI i jej związek z wypaleniem zawodowym..... | 136 |

| | | |
|--------------------------|---|------------|
| 5.3.5. | Wyniki pomiaru konfliktu praca–rodzina i rodzina–praca w skali Carlson i jego związek z wypaleniem zawodowym..... | 139 |
| 5.3.6. | Wyniki Skali Stresujących Zachowań Klienta i ich związek z wypaleniem zawodowym..... | 142 |
| 5.3.7. | Wyniki skali konfliktu wartości i ich związek z wypaleniem zawodowym..... | 143 |
| 5.3.8. | Wyniki skali zdrowego stylu życia i jego związek z wypaleniem zawodowym..... | 144 |
| 5.3.9. | Wyniki skali zamiaru odejścia z pracy TIS-6 i jego związek z wypaleniem zawodowym..... | 146 |
| 5.3.10. | Korelacje między poszczególnymi zmiennymi modelu badawczego..... | 152 |
| 5.3.11. | Oszacowanie rzetelności narzędzi pomiarowych..... | 153 |
| 5.3.12. | Podsumowanie wyników i wnioski z badania..... | 155 |
| 5.4. | Ograniczenia badania..... | 164 |
| Zakończenie..... | | 169 |
| Bibliografia..... | | 175 |

Załączniki

| | |
|--|-----|
| Załącznik 1 | |
| Kwestionariusz ERI..... | 193 |
| Załącznik 2 | |
| Skala Konfliktu rodzina-praca..... | 197 |
| Załącznik 3 | |
| Skala Stresujących Zachowań Klienta..... | 200 |
| Załącznik 4 | |
| Skala Konfliktu Wartości..... | 201 |
| Załącznik 5 | |
| BAT-PL: metoda oceny wypalenia zawodowego..... | 202 |
| Załącznik 6 | |
| Kwestionariusz Zdrowego Stylu Życia..... | 205 |
| Załącznik 7 | |
| Turnover Intention Scale (TIS-6)..... | 207 |
| Załącznik 8 | |
| Charakterystyka próby badawczej..... | 208 |

KRÓTKI PORADNIK NA TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO

| | |
|---|-----|
| Wprowadzenie: wypalenie zawodowe – czy to norma?..... | 225 |
| 1. Czy można zapobiec wypaleniu?..... | 229 |
| A. Wpływ predyspozycji i sposobu myślenia na powstanie wypalenia..... | 229 |
| B. Pracujmy nad własnymi skłonnościami..... | 234 |
| 2. Typowe myśli i odczucia opóźniające poprawę..... | 235 |
| A. Myśli związane z niezrozumieniem wypalenia..... | 235 |
| B. Myśli związane z byciem gorszym od innych..... | 238 |
| C. Myśli związane z wychodzeniem z wypalenia..... | 241 |
| D. Myśli dotyczące zmiany pracy..... | 244 |
| 3. Co zrobić, jeśli podejrzewam u siebie wypalenie..... | 248 |

(...)
Biegnij biegnij coraz prędzej
Niech z wysiłku pęknie serce
(...)
Biegnij biegnij coraz prędzej
Zaciśnięte z bólu pięści
(...)
Biegnij biegnij coraz prędzej
Życie mknie w szalonym tempie
Nadszedł czas wybierzmy sami
Co stracimy co zyskamy
(...)

Blade Loki,
fragmenty piosenki *Biegnij, biegnij*
z płyty *Torpedo los!!!* (2009)¹

Wstęp

Wypalenie zawodowe, jako zespół różnych negatywnych objawów występujących u człowieka w związku z pracą i wskutek niej², występuje niemal w każdej grupie zawodowej. Nie jest to zjawisko nowe. Identyfikuje się je i bada już od prawie 50 lat. Jednak ostatnie problemy gospodarcze w krajach rozwiniętych nasiliły presję na pracowników – oczekuje się od nich dłuższej pracy przy mniejszych zasobach³. Dotyczy to również specjalistów rachunkowości. Pierwsze badania potwierdzające występowanie wypalenia u biegłych księgowych (biegłych rewidentów) pojawiły się już w latach 80. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych (niemal tuż po tym, jak problem wypalenia w ogóle trafił na agendę naukowców). Te pierwsze i późniejsze badania ukazywały całkiem poważną skalę problemu i identyfikowały jego różne

¹ Teledysk do piosenki można obejrzeć na: <https://www.youtube.com/watch?v=vWMX3ZR XVpo>. Oprócz opuszczeń zmieniliśmy nieco kolejność wersów w stosunku do oryginału, żeby uzyskać odpowiedni wydźwięk słów.

² Objawów w sferze samopoczucia, emocji, funkcjonowania poznawczego, postaw i nastawienia do otoczenia w pracy itp. To jest potoczna definicja wypalenia opracowana przez nas na użytek wstępu. Stosujemy ją tutaj dlatego, że fachowych (naukowych) definicji wypalenia jest wiele. Różne koncepcje i definicje przedstawiamy w rozdziale drugim.

³ Demerouti, Bakker, Peeters, Breevaart 2021, s. 2.

przyczyny. W Polsce badań wypalenia zawodowego wśród biegłych rewidentów do tej pory nie prowadzono (a wśród specjalistów rachunkowości są bardzo nieliczne).

Głównym celem monografii jest przedstawienie przebiegu i wyników własnego badania wypalenia zawodowego, przeprowadzonego wśród polskich biegłych rewidentek i rewidentów. Badanie przeprowadzono nie tylko po to, aby określić skalę wypalenia w tej grupie zawodowej, ale również wskazać jego przyczyny i następstwa, a ponieważ w grę mogą tutaj wchodzić bardzo różne zjawiska, to przed zasadniczym badaniem należało dokonać wyboru odpowiednich zmiennych. Temu służyły pierwsze etapy procesu badawczego opisane w początkowych rozdziałach monografii.

Rozpoczyna ją charakterystyka zawodu oraz populacji biegłych rewidentów. W naszym kraju jest około pięciu i pół tysiąca osób z uprawnieniami biegłego rewidenta. Nie wszyscy jednak wykonują ten zawód. Czynni rewidenci i rewidentki to niecałe trzy tysiące osób. Ich pracę regulują przepisy prawa i wytyczne środowiskowe. Wszyscy (czynni i bierni) przedstawiciele zawodu zrzeszeni są obowiązkowo w Polskiej Izbie Biegłych Rewidentów (PIBR). Misją PIBR (i każdego biegłego rewidenta) jest dbanie o wiarygodność informacji finansowej oraz bezpieczeństwo obrotu gospodarczego. To bardzo ważne i trudne zadanie, niemal misja społeczna. Z jednej strony jest to oczywiście wspaniałe, ale z drugiej nakłada na biegłych rewidentów ogromną odpowiedzialność i pociąga za sobą poważne konsekwencje. Głównym kosztem pracy w zawodach misyjnych jest bowiem wypalenie zawodowe⁴.

O wypaleniu piszemy w następnej części książki. Przedstawiamy istotę tego zjawiska, a ściślej różne dotyczące go koncepcje. Nie ma bowiem wśród specjalistów i naukowców zgody co do rozumienia wypalenia. I nie chodzi o to, że dla jednych jest to choroba w sensie ścisłym, a dla innych tylko syndrom. Różnice dotyczą przede wszystkim tego, jakie są właściwości (objawy, wymiary) wypalenia i czy jest ono stanem odrębnym, czy tylko specyficzną formą stresu (inna sprawa, że pojęcie stresu też nie doczekało się powszechnie akceptowanej definicji naukowej). A skoro istnieją różne koncepcje natury wypalenia, to nie ma jednego sposobu jego pomiaru i diagnozowania. W badaniach stosuje się różne podejścia.

Badaniom wypalenia zawodowego wśród biegłych rewidentów jest poświęcony trzeci rozdział. Prezentujemy w nim w zasadzie tylko publikacje zagraniczne, bo w naszym kraju, jak już zaznaczyliśmy, takich badań nie prowadzono.

⁴ Czerw, Borkowska 2010, s. 304.

A i zagranicą nie są one liczne (z wyjątkiem Stanów Zjednoczonych). Przegląd badań zagranicznych pozwolił nam uprawdopodobnić hipotezę, że biegli rewidenci licznie doświadczają wypalenia zawodowego (bo skoro tak jest np. w USA, Iranie i Chinach, to dlaczego w Polsce miałyby być inaczej), a także stanowił inspirację przy projektowaniu własnego badania. W ślad za zagranicznymi badaniami postanowiliśmy podejść do wypalenia jako z jednej strony następstwa, a z drugiej strony przyczyny pewnych zjawisk. Jednak w naszym badaniu uwzględniliśmy w większości przypadków inne zmienne niż autorzy wcześniejszych analiz⁵. Nasz model badawczy ma w dużej mierze charakter oryginalny. Kandydaty na zmienne wyłoniły się w toku analizy zawodu biegłego rewidenta oraz przeglądu literatury naukowej na temat wypalenia i zjawisk z nim związanych.

Ostatecznego wyboru zmiennych do analizy dokonaliśmy po wstępnym badaniu jakościowym polegającym na wywiadach przeprowadzonych z biegłymi rewidentkami i rewidentami, dotyczących uciążliwości ich pracy. Badanie to opisujemy w rozdziale czwartym. Przede wszystkim jednak przedstawiamy w nim wszystkie wybrane zmienne oraz narzędzia do ich pomiaru; zmienne te są powiązane ze sobą w ten sposób, że tworzą model o charakterze korelacyjnym (odzwierciedlający hipotetyczne związki między zmiennymi z wypaleniem zawodowym jako zmienną centralną). Podajemy również przesłanki przemawiające za wyborem tych zmiennych, a odrzuceniem innych.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. Prezentujemy w nim własne badanie wypalenia zawodowego biegłych rewidentów w Polsce oraz jego wybranych czynników i następstw (zgodnie z przyjętym modelem). Najpierw wyjaśniamy szczegółowo sposób pomiaru poszczególnych zmiennych, czyli zastosowane skale (kwestionariusze). Dalej opisujemy proces zbierania materiału empirycznego i charakteryzujemy przebadaną próbę. Następnie przedstawiamy obszernie wyniki badania. Na końcu podsumowujemy wyniki, a także formułujemy wnioski z badania. Przedstawiamy również jego ograniczenia (z nich wyłaniają się pomysły na dalsze badania). Wszystkim zainteresowanym (badaczkom i badaczom, studentkom i stu-

⁵ Przez zmienną tutaj i w innych miejscach monografii rozumiemy cechę, właściwość lub czynnik, która przybierają określone wartości w badanym zbiorze (za: *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zmienna>, dostęp: 21.02.2021). Chodzi nam oczywiście o cechy, właściwości lub czynniki, które są lub mogą być związane z wypaleniem zawodowym.

dentom oraz wszystkim innym) udostępniamy plik zawierający surowe dane⁶.

Do książki dodaliśmy suplement będący małym poradnikiem na temat tego, jak w zawodzie biegłego rewidenta (i w podobnych zawodach) uchronić się od wypalenia i co zrobić, gdy się ono komuś przydarzy. W poradniku wskazujemy także pierwsze sygnały, które świadczą o możliwym wypaleniu. Często świadczą o tym pewne z pozoru „niewinne” myśli, odczucia i zachowania na długo poprzedzające symptomy, o które pytają nas poważne kwestionariusze naukowe (jak np. BAT). Warto zdawać sobie z nich sprawę. Im wcześniej uświadomimy sobie problem, tym łatwiej go pokonamy. Wiedza zawarta w suplemencie wynika z wieloletnich doświadczeń jego Autorki. Pomaga Ona pracującym w wymagających zawodach zapobiec lub wyjść z wypalenia zawodowego (wcześniej Autorka pracowała w podobnym charakterze w spółkach inwestycyjnych i firmach z Wielkiej Czwórki w kilku krajach europejskich).

Nasze badanie nie miałyby szans powodzenia i książka nie powstałaby, gdyby nie ogromna pomoc Polskiej Izby Biegłych Rewidentów. Izba pomogła nam w dotarciu do badanych z kwestionariuszami, rozpropagowała szeroko informację o ankiecie oraz zachęciła do wzięcia w niej udziału. Bardzo dziękujemy za to wszystko. Mamy nadzieję, że nasze badanie i publikacja pomogą ograniczyć występowanie wypalenia wśród biegłych rewidentów i w ten sposób przyczynią się do rozwoju tego wspaniałego zawodu.

⁶ W celu ich uzyskania prosimy o wysłanie wiadomości na adres przemyslaw.kabalski@uni.lodz.pl. Na podstawie tych danych (a są to odpowiedzi ankietowanych na wszystkie pytania wszystkich kwestionariuszy) można dokonać wielu interesujących obliczeń, których nie przeprowadziliśmy, ponieważ nie wynikały one z celów założonych w monografii.

Rozdział 1

Biegłe rewidentki i biegli⁷ rewidenci w Polsce

1.1. Zawód biegłego rewidenta w Polsce w świetle krajowych uregulowań prawnych

Warunki i zasady wykonywania zawodu biegłego rewidenta w Polsce wynikają z zapisów ustawy o rachunkowości⁸ nakazującej badanie sprawozdań finansowych określonych jednostek. Charakterystyka tej profesji jest natomiast zawarta w ustawie o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym⁹. Obydwie wymienione ustawy uwzględniają dyrektywy Unii Europejskiej.

⁷ Podzielamy pogląd, że język kształtuje rzeczywistość, a konkretnie, że może podtrzymywać stereotypy i dyskryminację (np. rasową lub płciową) albo przyczyniać się do ich znoszenia. Z tego względu w odniesieniu do osób zajmujących się badaniem sprawozdań finansowych będziemy czasami używać określeń „biegli rewidenci i biegłe rewidentki” (lub odwrotnie), a nie tylko „biegli rewidenci”. Jest to tym bardziej zasadne, że jak będzie można przeczytać w niniejszym rozdziale, wśród osób zajmujących się badaniem sprawozdań finansowych w Polsce przeważają kobiety. Oczywiście nie w każdym przypadku będziemy pisać „biegłe rewidentki i biegli rewidenci”, bo przesadne używanie feminatywów, nawet w szczytnym celu, psuje styl tekstu i jest dziwne (a przez to nieskuteczne). Tym bardziej, że w oficjalnym nazewnictwie zawodu jest stosowany rodzaj męski („ustawa o biegłych rewidentach...”, Polska Izba Biegłych Rewidentów). Nie będziemy z tym walczyć (przynajmniej na łamach tej monografii), choć warto zauważyć, że nie jest to normą, gdyż są w Polsce używane oficjalnie neutralne płciowo nazwy zawodów (np. Związek Nauczycielstwa Polskiego, adwokatura, Krajowa Rada Komornicza, Krajowa Rada Notarialna).

⁸ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591 ze zm.

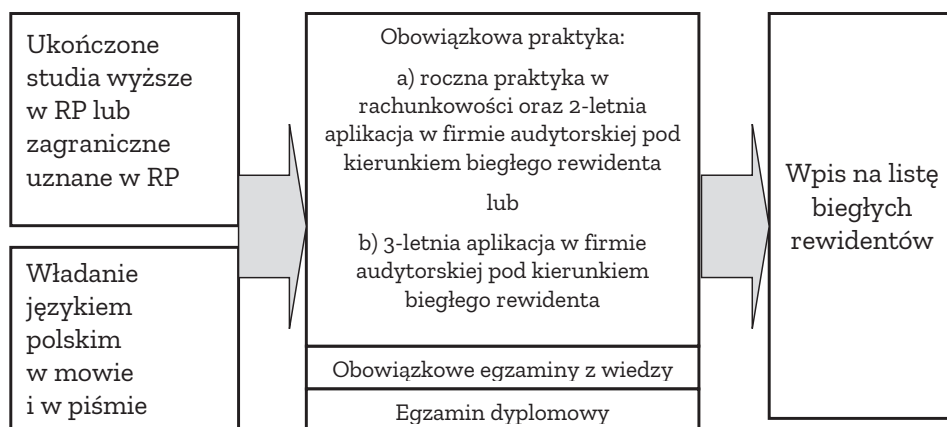
⁹ Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm.

Zawód biegłego rewidenta¹⁰ ma szczególny charakter: należy do zawodów zaufania publicznego posiadających narzucony prawem samorząd zawodowy. Pod tym względem przypomina np. zawód lekarza. Jednak w przeciwieństwie do innych tego typu zawodów, biegłe rewidentki i biegli rewidentenci są kontrolowani nie tylko przez organa własnego samorządu, lecz pozostają jednocześnie pod nadzorem różnych instytucji krajowych, w szczególności Polskiej Agencji Nadzoru Audytowego (specjalnie powołana do tego celu instytucja), a także, w pewnych przypadkach, Komisji Nadzoru Finansowego. Zawód biegłego rewidenta jest „jedynym dla którego istnieją przepisy UE kompleksowo i szczegółowo regulujące wszystkie kwestie związane z jego wykonywaniem [...] Ponadto jest to jedyny zawód regulowany, co do którego na poziomie UE stwierdzono, że samoregulacja jest niewystarczająca, aby zapewnić odpowiednią jakość i wiarygodność świadczonych usług, i że potrzebny jest jeszcze kolejny poziom nadzoru nad jego wykonaniem – tj. nadzór publiczny”¹¹. Tak wyjątkowy nadzór nad pracą biegłych rewidentów oraz nad funkcjonowaniem firm audytorskich w Polsce (i w całej UE) wiąże się z tym, iż badaniu przez nich podlegają między innymi sprawozdania finansowe jednostek zainteresowania publicznego, czyli takich, które mają istotne znaczenie dla bezpieczeństwa ogólnokrajowego obrotu gospodarczego oraz systemu finansowego państwa.

Do podstawowych kwestii związanych z wykonywaniem zawodu biegłego rewidenta regulowanych przez ustawę należy określenie warunków, których spełnienie umożliwi zostanie pełnoprawnym przedstawicielem tej profesji. Ścieżkę do uzyskania statusu biegłego rewidenta w Polsce przedstawia rysunek 1.

¹⁰ Czasami ze względów stylistycznych na określenie biegłego rewidenta będziemy używać słowa audytor (podobnie *profesja audytorska* zamiast *zawód biegłego rewidenta*). Jest ono bardzo często stosowane w środowisku i w literaturze niemal jako synonim *biegłego rewidenta*. Przedsiębiorstwa zatrudniające biegłych rewidentów i badające sprawozdania finansowe są nazywane *firmami (spółkami) audytorskimi*. Niemal nie mówi się i nie pisze *firmy (spółki) rewidentckie*, choć przymiotnik *rewidentcki* jest najzupełniej poprawny językowo.

¹¹ <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=1092>.

Rysunek 1. Ścieżka do uzyskania statusu biegłego rewidenta w Polsce

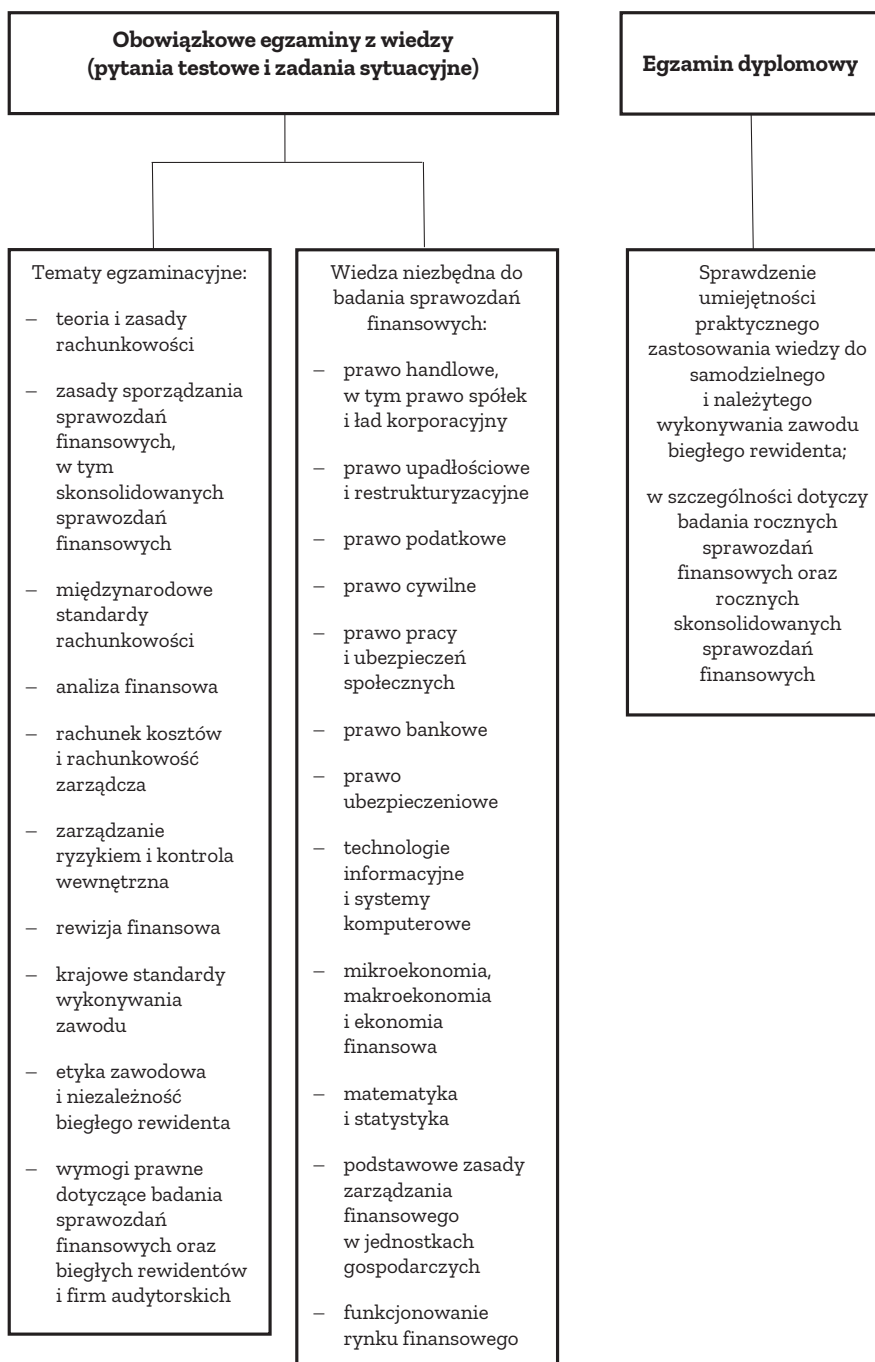
Źródło: opracowanie na podstawie ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm. (Dz.U. z 2020 r., poz. 1415), art. 4.

Część warunków koniecznych do uzyskania statusu biegłego rewidenta ma charakter bazowy. Należą do nich ukończenie studiów wyższych w Polsce (lub równoważonych studiów ukończonych w innym kraju, uznanych w naszym kraju) oraz znajomość języka polskiego w mowie i w piśmie. Oprócz tego niezbędna jest oczywiście odpowiednia praktyka zawodowa trwająca aż trzy lata (odbyta w firmie audytorskiej pod kierunkiem biegłego rewidenta; przy czym jeden rok praktyki może zostać zastąpiony rokiem pracy w rachunkowości). Ponadto niezbędne jest zdanie egzaminów z wiedzy oraz egzaminu zawodowego. Po spełnieniu tych warunków ostatecznie za biegłego rewidenta uważa się osobę, która została wpisana na listę biegłych rewidentów. Rejestr ten prowadzi PIBR¹².

Szczególną rolę w procesie zdobywania statusu pełnoprawnego biegłego rewidenta odgrywają egzaminy. Mają one za zadanie zweryfikować nie tylko szeroko rozumianą wiedzę ekonomiczną, ale także umiejętności samodzielnego dokonywania czynności z zakresu rewizji finansowej. Szczegółowe informacje na temat egzaminów przedstawia rysunek 2.

¹² W formie elektronicznej jest on dostępny na jej stronie internetowej, <https://www.pibr.org.pl/pl/search/auditor?search=>.

Rysunek 2. Treść egzaminów dla kandydatów na biegłych rewidentów



Źródło: opracowanie na podstawie ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm., art. 4, art. 14.

W ramach wymogów egzaminacyjnych ustawodawca określił zarówno tematy egzaminacyjne, jak i zakres wiedzy, która powinna być zweryfikowana podczas egzaminów. Ponadto określił problematykę egzaminu praktycznego. Wysoki poziom egzaminów zapewnia odpowiedni skład komisji egzaminacyjnych powoływanych przez Ministra Finansów. Lista członków komisji jest dostępna w internecie na stronach PIBR¹³. Nieetyczne zachowanie kandydatów na biegłych rewidentów, którego dopuściliby się podczas egzaminów, podlega sankcjom zapisanym w ustawie¹⁴.

Istnieją alternatywne sposoby zaliczania egzaminów. Można to zrobić w toku studiów akademickich w ramach egzaminów z przedmiotów o określonej tematyce, akredytowanych przez PIBR (egzaminy te powinny przebiegać na takich zasadach, jakie obowiązują na egzaminach prowadzonych przez PIBR)¹⁵.

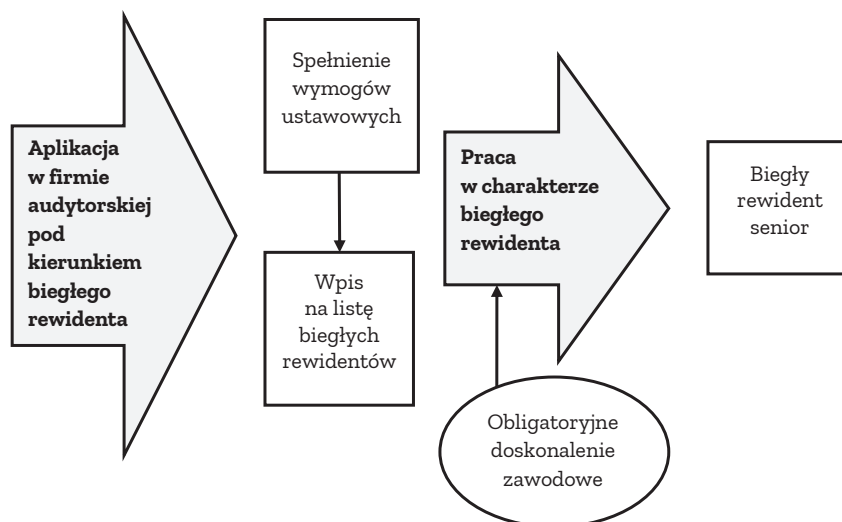
Przebieg kariery biegłego rewidenta w ogólnym zarysie również wynika z zapisów ustawy o biegłych rewidentach. Proces ten przedstawia rysunek 3.

¹³ <https://www.pibr.org.pl/pl/informacje-dla-kandydatow#komisja-egzaminacyjna>.

¹⁴ Oszukiwanie podczas egzaminu skutkuje wykluczeniem z niego i negatywną oceną, a w przypadku dwukrotnego oszustwa kandydat nie ma prawa przez rok przystępować do egzaminów z wiedzy ani egzaminu dyplomowego, co zapisano w art. 14, pkt 5–6 Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym.

¹⁵ Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm., art. 12, art. 15; Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., Dz.U. z 2020, poz. 85, 374, 695, 875 i 1086, art. 61.

Rysunek 3. Przebieg kariery biegłego rewidenta



Źródło: opracowanie na podstawie Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm.; <https://www.pibr.org.pl/pl/zostan-bieglym-rewidentem-seniorem>.

Z rysunku 3 wynika, że w ramach szeroko rozumianej kariery w zawodzie biegłego rewidenta można wyróżnić etap początkowy, w którym dana osoba nie uzyskała jeszcze formalnie statusu biegłego, lecz wykonuje czynności pod jego nadzorem (czyli odbywa aplikację w formie audytorskiej). Po spełnieniu wymogów ustawowych i uzyskaniu wpisu na listę biegłych rewidentów rozpoczyna się kariera właściwa, czyli praca w charakterze pełnoprawnej audytorki (audytora). Status ten można utracić, jeśli nie odbywa się obligatoryjnego doskonalenia zawodowego, którego wymogi czasowe są określone w wymiarze rocznym (minimum 24 godziny lekcyjne) i trzyletnim (minimum 120 godzin lekcyjnych)¹⁶. Do obowiązkowego doskonalenia zawodowego można zaliczyć także samokształcenie (8 godzin w roku) na podstawie złożonego oświadczenia¹⁷. Osoba, która zakończyła czynną karierę zawodową, może uzyskać status biegłego rewidenta seniora. W tym przypadku istotne jest przede wszystkim zachowanie kontaktu ze środowiskiem zawodowym¹⁸.

¹⁶ <https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-31> i <https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-32> (dostęp: 30.09.2021).

¹⁷ <https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-305> (dostęp: 30.09.2021).

¹⁸ https://www.pibr.org.pl/assets/file/2229,biegly_rewident_senior_informator.pdf (dostęp: 30.09.2021).

Ustawa o biegłych rewidentach określa również zadania, jakie wykonuje biegły rewident. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Zadania biegłego rewidenta

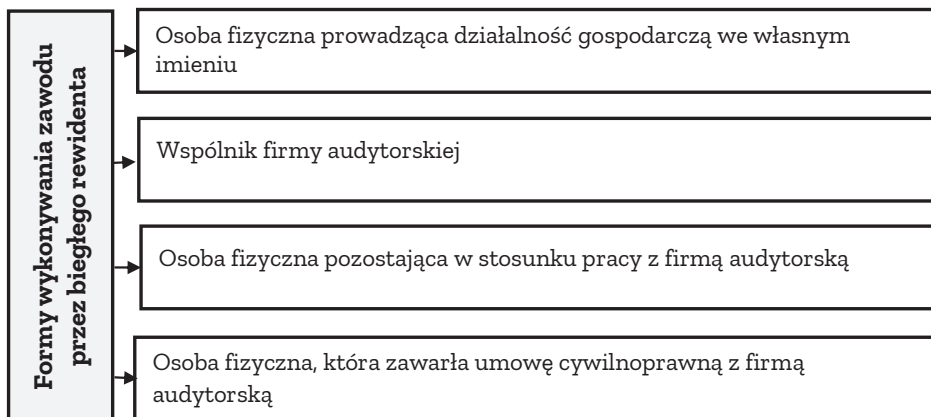
| Zadanie | Charakterystyka |
|---|--|
| Wykonywanie czynności rewizji finansowej | Usługi atestacyjne obejmujące badania (ustawowe oraz dobrowolne), a także przeglądy sprawozdań finansowych i inne usługi atestacyjne określone przepisami prawa, zastrzeżone dla biegłego rewidenta |
| Świadczenie usług atestacyjnych niezastrzeżonych do wykonywania przez biegłych rewidentów | Usługi mające na celu uwiarygodnienie zagadnień obejmujących w szczególności informacje finansowe i niefinansowe, systemy, procesy, a także aspekty zachowań lub postaw określonych podmiotów. Uwiarygodnienie jest dokonywane na podstawie dowodów uzyskanych w trakcie przeprowadzania określonych procedur. Dowody te stanowią podstawę wydanej zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny zagadnień będących przedmiotem usług, zamieszczonej w sprawozdaniu z wykonania usługi |
| Świadczenie usług pokrewnych | Usługi polegające na przeprowadzaniu określonych procedur, wykonywanych z uwzględnieniem uzgodnionego celu, zakresu prac i sposobu ich wykonania, których opis i wynik są przedstawiane w raporcie z wykonania usługi lub kompilacji informacji finansowych, których celem jest wykorzystanie wiedzy z zakresu rachunkowości do zebrania, sklasyfikowania i podsumowania informacji finansowych |

Źródło: opracowanie na podstawie Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm., art. 3, pkt 1, art. 2.

Podstawową usługą świadczoną przez biegłych rewidentów, stanowiącą zazwyczaj także główne źródło ich przychodów, jest wykonywanie czynności rewizji finansowej, a konkretnie badania obligatoryjne, którym określone grupy podmiotów gospodarczych (i innych organizacji) podlegają na mocy ustawy o rachunkowości (określonych przepisów rozdziału 7).

Dla pracy biegłego rewidenta znaczenie mają nie tylko jego zadania, ale także forma wykonywania zawodu. Jest ona również ściśle określona ustawowo. Różne formy wykonywania pracy audytora przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Formy wykonywania zawodu przez biegłego rewidenta

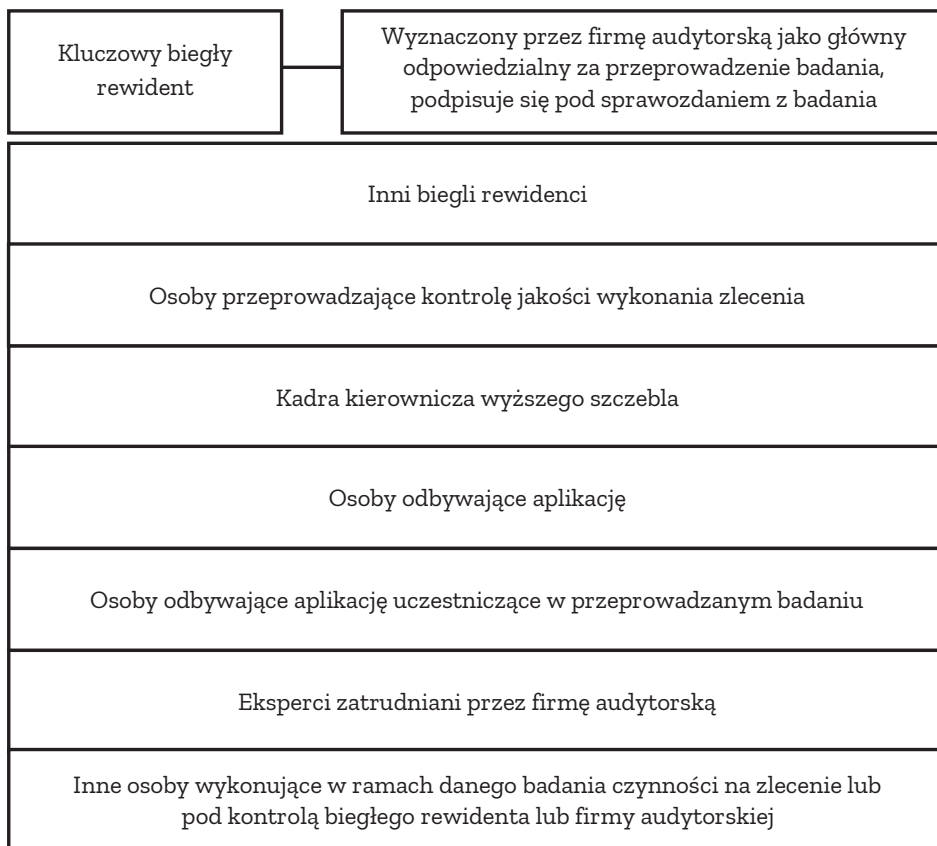


Źródło: opracowanie na podstawie Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm., Dz.U. z 2020 r., poz. 1415, art. 3, pkt 2.

Jak widać, biegły rewident może prowadzić działalność jednoosobowo jako przedsiębiorca na własny rachunek albo badać podmioty jako zleceniobiorca lub pracownik firmy audytorskiej. Może być także wspólnikiem firmy audytorskiej. Przypuszczamy, że od formy wykonywania zawodu w jakimś stopniu będzie zależało jego obciążenie pracą oraz nasilenie innych czynników wpływających na stres, wypalenie zawodowe itp.¹⁹

Oprócz formy prowadzenia działalności, istotna jest także rola w zespole przeprowadzającym badanie sprawozdania finansowego. Skład takiego zespołu przedstawia rysunek 5.

¹⁹ Taki związek ujawnił się wyraźnie w przypadku księgowych w badaniu ich środowiska pracy pod kątem wypalenia zawodowego, przeprowadzonym niedawno przez J. Szwajcar, P. Kabalskiego i A. Baszczyńską. Ocena własnego środowiska pracy dokonana przez księgowych prowadzących działalność była wyraźnie wyższa niż u osób zatrudnionych na etatach w różnych firmach i organizacjach.

Rysunek 5. Zespół wykonujący badanie

Źródło: opracowanie na podstawie Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm. (Dz.U. z 2020 r., poz. 1415), art. 2, pkt 12, pkt 16; Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591 ze zm.; art. 64.

Z rysunku 5 wynika, że na czele zespołu wykonującego badanie stoi kluczowy biegły rewident. Jest to osoba w największym stopniu odpowiedzialna za przeprowadzenie badania i podpisująca się pod sprawozdaniem z niego. Ponadto w skład zespołu wchodzi inni audytorzy, a także osoby odbywające aplikację, kadra kierownicza wyższego szczebla, a także eksperci zatrudniani przez firmę audytorską oraz inne osoby wykonujące w ramach badania czynności na zlecenie lub pod kontrolą biegłego rewidenta albo firmy audytorskiej. Mimo iż firma audytorska i biegły rewident mają możliwość zlecenia na zewnątrz czynności takich, jak ekspertyzy specjalistyczne, to zawsze sama firma i sam biegły rewident (zwłaszcza kluczowy biegły rewident, wtedy gdy badanie przeprowadza więcej niż jedna osoba) są odpowiedzialni za przebieg i rzetelność badania.

1.2. Dane demograficzne dotyczące biegłych rewidentek i rewidentów w Polsce

Zgodnie z oficjalnymi danymi PIBR liczba wszystkich biegłych rewidentek i rewidentów w Polsce w dniu 31.10.2020 r. wynosiła 5395, z tego wykonujących zawód było 2849 osób. Liczebność tej grupy zawodowej w ostatnich sześciu latach przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Dane o liczbie biegłych rewidentów (obu płci) w Polsce

| | 31.12. 2016 | 31.12. 2017 | 31.12. 2018 | 31.12. 2019 | 31.12. 2020 | 31.12. 2021 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Liczba wszystkich biegłych rewidentów | 6984 | 6678 | 6061 | 5611 | 5395 | 5238 |
| Liczba biegłych rewidentów wykonujących zawód | 3195 | 3136 | 3044 | 2963 | 2846 | 2745 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez PIBR w korespondencji elektronicznej.

Należy podkreślić, co wyraźnie widać w tabeli 2, że nie wszystkie osoby, które posiadają aktualne uprawnienia biegłego rewidenta, wykonują ten zawód. Jest ich około 50%. Niewykonywanie zawodu nie oznacza czasowej przerwy w regularnej pracy (np. urlop macierzyński lub wychowawczy, przerwa ze względu na stan zdrowia albo długi wyjazd itp.), ale niepracowanie jako audytor lub audytorka w ogóle. Niewykonywanie zawodu oznacza, że ktoś posiada kwalifikacje biegłego rewidenta, ale nie wykonuje czynności rewizji finansowej (czyli nie bada sprawozdań finansowych), lecz zajmuje się czymś innym np. jest dyrektorem finansowym w jakiejś firmie, prowadzi biuro księgowo, jest księgowym, jest szkoleniowcem itp. Z tabeli 2 wynika również, że liczba biegłych rewidentów (zarówno ogółem, jak i wykonujących zawód) z roku na rok maleje.

W zawodzie zdecydowanie dominują kobiety, co pokazuje tabela 3.

Tabela 3. Liczba biegłych rewidentek i biegłych rewidentów w Polsce

| | 31.12. 2016 | 31.12. 2017 | 31.12. 2018 | 31.12. 2019 | 31.12. 2020 | 31.12. 2021 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Liczba biegłych rewidentek | 4482 | 4282 | 3886 | 3619 | 3455 | 3339 |
| Liczba biegłych rewidentów (mężczyzn) | 2502 | 2396 | 2175 | 1992 | 1940 | 1899 |
| Odsetek kobiet | 64,2% | 64,1% | 64,1% | 64,5% | 64,0% | 63,7% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez PIBR w korespondencji elektronicznej.

Jak wynika z tabeli 3, odsetek kobiet od kilku lat jest stały i wynosi ok. 64%²⁰. Dominacja kobiet w zawodzie biegłego rewidenta nie jest tak duża jak wśród księgowych²¹.

Tabela 4 przedstawia dokładną strukturę wiekową w zawodzie biegłego rewidenta w Polsce 31.12.2019 r.

Tabela 4. Struktura wiekowa w zawodzie biegłego rewidenta w Polsce

| Wiek | do 29 lat | 30–34 lata | 35–39 lat | 40–44 lata | 45–49 lat | 50–54 lata | 55–59 lat | 60–64 lata | 65–69 lat | 70 i więcej lat |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------------|
| Liczba osób | 15 | 240 | 830 | 998 | 875 | 383 | 355 | 510 | 586 | 816 |
| Odsetek osób | 0,3% | 4,3% | 14,8% | 17,8% | 15,6% | 6,8% | 6,3% | 9,1% | 10,4% | 14,6% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez PIBR w korespondencji elektronicznej.

²⁰ Nasza analiza nie ma charakteru historycznego, więc pokazujemy tylko dane z ostatnich kilku lat. Jednak w każdym roku od 2011 do 2021 odsetek kobiet wynosił 64% (w zaokrągleniu do pełnych procentów).

²¹ Jeżeli chodzi o księgowość (rachunkowość finansową), to w Polsce powszechnie (od dawna) kojarzy się ona z kobietami. Nawet w prasie specjalistycznej i naukowej pisze się, że „rachunkowość (księgowość) w Polsce jest kobietą”. To oczywiście pewne uproszczenie. P. Kabalski (2021) na podstawie dość szerokich i dokładnych badań szacuje udział kobiet wśród polskich księgowych na co najmniej 80% (nie da się określić dokładnej struktury płciowej księgowych tak łatwo jak biegłych rewidentów, którzy są obligatoryjnie zrzeszeni w PIBR). Z pewnością jest to jeden z najbardziej sfeminizowanych zawodów w Polsce.

Warto w kilku słowach wyjaśnić strukturę wiekową w zawodzie biegłego rewidenta w Polsce, bo wydaje się ona bardzo nietypowa. Niemal nie ma wśród biegłych rewidentów osób poniżej 30. roku życia. Jednocześnie co czwarta osoba ma 65 lub więcej lat, a aż 15% stanowią osoby mające 70 i więcej lat (jest nawet kilkanaście osób powyżej 89 roku życia). Znikomy udział ludzi bardzo młodych wynika oczywiście z czasochłonnego procesu zdobywania uprawnień do wykonywania tego zawodu (kursy, egzaminy, praktyka). Jeżeli chodzi o duży udział osób w wieku starszym (poemerytalnym), a nawet podeszłym, to wiele z nich nie wykonuje już zawodu biegłego rewidenta albo pracuje okazjonalnie. Są natomiast bardzo przywiązani do środowiska. Uczestniczą regularnie w obowiązkowych szkoleniach w swoich regionalnych oddziałach PIBR nie tylko ze względu na chęć utrzymania uprawnień zawodowych, ale także ze względów towarzyskich.

Najwięcej, bo niemal połowa, biegłych rewidentek i rewidentów jest w wieku 35–49 lat. Średnia wieku wynosi natomiast 52 lata (stan na koniec 2020 r.) i od pięciu lat co roku obniża się o rok (na koniec 2016 r. wynosiła 56 lat).

1.3. Specyfika pracy biegłych rewidentek i rewidentów w Polsce w kontekście wypalenia zawodowego

Wiele aspektów pracy w zawodzie biegłego rewidenta może powodować stres i przyczyniać się do wypalenia zawodowego. Należy dodać, że praca ta polega na wykonywaniu wielu różnych zadań i pełnieniu różnych ról w organizacji. Wystarczy wskazać na różnicę między byciem jednym z kilku podrzędnych członków zespołu audytowego a kluczowym biegłym rewidentem odpowiedzialnym za cały proces. Równie poważna jest różnica między badaniem wielkiej spółki międzynarodowej a badaniem lokalnej spółdzielni mieszkaniowej. Z tego względu aspekty życia zawodowego biegłego rewidenta, które mogą skutkować wypaleniem zawodowym, klasyfikuje się jako ogólne (mające znaczenie w pracy wszystkich biegłych rewidentek i rewidentów) oraz szczególne (dotyczące niektórych przedstawicieli tego zawodu – pełniących określone funkcje, wykonujących konkretne zadania lub pracujących w określonych okolicznościach).

Jeżeli chodzi o czynniki wypalenia zawodowego odnoszące się do wszystkich biegłych rewidentów, należy zacząć od drogi do zdobycia uprawnień zawodowych. Z opisu zawartego w punkcie 1.1 wynika, że progi wejścia do profesji są wysokie, co powoduje, że zawód biegłego rewidenta jest dość elitarny. Proces uzyskiwania uprawnień do jego wykonywania opiera się na modelu, który można okre-

ścić jako kompetencyjno-mistrzowski. Oznacza to, że z jednej strony osoba aplikująca nabywa kompetencje w drodze edukacji na wzór szkolny (studencki). Z drugiej strony jest kształtowana przez mistrzów (mistrzynie), czyli osoby z dużą wiedzą i doświadczeniem, a przede wszystkim o uznanym statusie, czasami także o najwyższej pozycji zawodowej (np. przez kluczowych biegłych rewidentów albo właścicieli lub partnerów firm audytorskich). Możliwość rozwijania się pod takimi skrzydłami jest nie do przecenienia, ale wiąże się z oczywistymi trudnościami wynikającymi z wysokich wymagań i oczekiwań patronów. Zdobywanie wiedzy gwarantującej zdanie egzaminów na biegłego rewidenta wymaga długiego czasu i dużego wysiłku. Zwykle osoby w trakcie tego procesu pracują na pełen etat. Następuje spiętrzenie zadań i obowiązków, które często doprowadza do kresu sił (zwłaszcza gdy pojawiają się obowiązki rodzinne, np. dbanie o własny dom, opieka nad dzieckiem). Jednocześnie adeptki i adepci obserwują swoją grupę rówieśniczą, która ukończyła studia o podobnym profilu, lecz wybrała inne zawody. I widzą, że koleżanki i koledzy mają często bardziej ugruntowaną pozycję zawodową, większą niezależność, wyższe zarobki, a także cieszą się większym uznaniem społecznym²². To nierzadko rodzi frustrację (wiadomo, że nieustanne porównywanie siebie i swoich osiągnięć z innymi, tak częste i łatwe w świecie mediów społecznościowych, jest zgorą współczesności, a zwłaszcza młodszych pokoleń). Oczywiście zawód biegłego rewidenta nie jest pod tym względem wyjątkowy. Z równie trudną, a nawet trudniejszą drogą do zdobycia uprawnień mamy do czynienia w zawodzie lekarskim lub w zawodach prawniczych.

Wracając do procesu kształcenia kandydata na biegłego rewidenta, należy podkreślić, że wiedza wymagana na egzaminach jest szeroka i zaawansowana. Jej opanowywanie dla kogoś, kogo interesują rachunkowość i finanse, może być pasjonujące, lecz samo pochłanianie wiedzy może negatywnie oddziaływać na stan psychofizyczny (powodować wyczerpanie ze względu na skalę zaangażowanego czasu i energii). Z naszych obserwacji wiemy, że często osoby, które ciężko pracowały, by zdobyć uprawnienia biegłego rewidenta lub uzyskać odpowiedni status w firmie audytorskiej, po zdaniu egzaminu lub otrzymaniu awansu są niezdolne do pracy ze względu na wyczerpanie fizyczne albo psychiczne. Część z nich dopiero po zdobyciu uprawnień uświadamia sobie skalę potencjalnych kosztów psychologicznych wykonywania tego zawodu lub zajmowania w tej branży wyższego stanowiska. Zdarza

²² Określenie *asystent biegłego rewidenta* w ogólnym odbiorze brzmi o wiele mniej dumnie niż np. *menedżer nieruchomości*, mimo że do zadań tego drugiego *de facto* należy dbanie o przyziemne kwestie, takie jak ciepła woda w kranach lokatorów.

się, że niektórzy „mają dość” już na starcie²³.

Zdobycie uprawnień do wykonywania zawodu biegłego rewidenta nie oznacza, że jest się sobie sterem, żeglarzem i okrętem (o ile ktoś nie zaczyna od razu pracy na własny rachunek²⁴). Praca szeregowego audytora może się wiązać z dużą presją ze strony przełożonych. Poza naciskami na określony wynik badania (które są oczywiście nielegalne), może zaistnieć szereg innych, np. dotyczących terminów wykonania zadań, tempa pracy, efektywności itp. Często spotykana jest zwłaszcza presja czasu, która stanowi konsekwencję sztywnych terminów. Terminy te wynikają z umów, umowy z kolei opierają się na zapisach ustawowych wyznaczających konkretny czas na zatwierdzenie sprawozdań finansowych. Umów często jest dużo, ponieważ zawierane są niekiedy bez realnej oceny sił i możliwości, co jest podyktowane chęcią zysku (silna konkurencja na rynku usług audytorskich wywiera mocną presję na ceny, co powoduje, że w zasadzie jedynym sposobem zwiększenia przychodów jest właśnie zwiększanie liczby klientów i umów). Taki bat nad sobą mają oczywiście nie tylko biegli rewidenci na niskich stanowiskach w firmach audytorskich. Szefowa lub szef badania czuje presję ze strony dyrektora audytu, na tego z kolei naciska zarząd lub właściciele spółki.

Poza presją ze strony przełożonych, w pracy biegłego rewidenta mogą występować naciski ze strony klienta. Naciskają właściciele lub menedżerowie audytowanych firm, a także ich główni księgowi lub audytorzy wewnętrzni. Presja może dotyczyć czasu trwania rewizji sprawozdania finansowego lub jej określonego efektu. Biegły rewident staje przed koniecznością uodpornienia się na agresywne reakcje ze strony przedstawicieli audytowanych podmiotów, zwłaszcza w przypadku wykrycia błędów lub niedociągnięć. W szczególności menedżerowi i księgowi badanych firm mogą reagować rozdrażnieniem na żądania ze strony biegłego rewidenta dotyczące sformułowania wyjaśnień bądź dostarczenia dodatkowych dokumentów. Ponadto biegli rewidenci spotykają się ze stosowaniem uników przez pracowników

²³ Pewna znana nam młoda biegła rewidentka, a jednocześnie świeżo upieczona żona, mając przed sobą bezpośrednią możliwość dużego awansu, a co za tym idzie, świetlaną przyszłość zawodową, odmówiła. Wyjaśniła: „Oferowano mi stanowisko menedżera, ale go nie przyjąłem, ponieważ wskaźnik rozwodów wśród naszej kadry zarządzającej wynosi 90%”.

²⁴ Własna działalność nie jest oczywiście wolna od czynników ryzyka psychospołecznego. Jednak duże badanie przeprowadzone niedawno na grupie polskich księgowych wskazuje, że właściciele biur rachunkowych zdecydowanie wyżej oceniają swoje środowisko pracy niemal w każdym wymiarze niż księgowie i księgowi zatrudnieni na etatach w firmach, urzędach lub instytucjach (Kabalski, Sz wajcar, Baszczyńska 2020).

badanych firm, polegających na odwlekanii składania wyjaśnień lub dostarczania dokumentów. Takie zachowania klientów zwiększają presję czasową, której podlega biegły rewident. Mogą również prowadzić do spadku rzetelności badania. Biegli rewidenty spotykają się więc często z tzw. stresującymi zachowaniami klientów (choć są oczywiście pod tym względem bardziej stresujące zawody, np. pracownicy opieki społecznej, opiekunowie osób uzależnionych lub chorych psychicznie albo ratownicy medyczni, a nawet urzędnicy kontaktujący się bezpośrednio z odbiorcami określonych usług publicznych²⁵).

Istotnym czynnikiem stresu i wypalenia zawodowego są relacje międzyludzkie, czyli relacje z przełożonymi i współpracownikami. W pracy biegłego rewidenta istotną rolę spełniają kontakty między różnymi członkami zespołu audytowego przeprowadzającymi badanie. Stresogennym i wypalającym czynnikiem są konflikty w zespole. Mogą się one wiązać z nakładaniem się pewnych zadań i kompetencji, możliwością podjęcia określonych działań dopiero po zakończeniu prac koleżanek i kolegów lub z niesprawiedliwą oceną efektów pracy dokonaną przez przełożonych. To są oczywiście problemy typowe dla każdego rodzaju pracy zespołowej. Wolni od nich są być może tylko biegli rewidenty pracujący samodzielnie na własny rachunek (zdarzają się takie przypadki).

Podczas omawiania relacji międzyludzkich nie sposób pominąć właścicieli, pracowników oraz kierownictwa badanych podmiotów i chodzi tu o coś więcej niż tylko relacja z klientem, który ma określone oczekiwania. Otóż praca biegłego rewidenta jest postrzegana jako wykonywanie czynności nadzorczo-kontrolnych (i w dużej mierze ma taki charakter). Podmioty nie poddają się rewizji finansowej dlatego, że chcą, ale dlatego, że muszą (na ogół). Audytor może zatem odczuwać nieufność i niechęć ze strony właścicieli, kierownictwa i pracowników badanej jednostki²⁶ jako ten, który ma ich na czymś „przyłapać”²⁷.

²⁵ W tych i podobnych zawodach nie mówimy o klientach, ale o pacjentach, petentach lub podopiecznych. Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o ludzi obsługiwanych przez przedstawicieli danego zawodu.

²⁶ Pewien pracownik dobrze prosperującego przedsiębiorstwa produkcyjnego opowiadał, że kierownik jednostki – inżynier i świetny specjalista, wykształcony głównie w zakresie zarządzania produkcją – nie miał pojęcia, iż w firmie przebywają biegli rewidenty. Gdy informacja ta dotarła do niego po kilku dniach od rozpoczęcia badania, krzyknął: „Tylko nic im nie pokazujcie!”. Takie reakcje nie są wyjątkowe i pokazują, z czym muszą czasami mierzyć się audytorzy.

²⁷ Badanie na temat postrzegania zawodu biegłego rewidenta w Polsce przeprowadzone za pomocą metafor zoomorficznych, w ramach którego dokonano projekcji autopercepcji

Kolejną funkcją, jaką audytorzy często pełnią, jest doradzanie. Biegły rewident występuje zazwyczaj w roli tego, kto wie więcej i lepiej, jest niezależnym ekspertem. Cięży na nim w związku z tym ryzyko psychospołeczne analogiczne jak w przypadku innych zawodów o podobnym charakterze. Zaliczyć można do nich m.in. nauczycieli, konsultantów, mentorów, w przypadku których relacja z ludźmi jest niezrównoważana. To znaczy, że osoby te w ramach pełnionej roli zawodowej dają o wiele więcej od siebie, niż czerpią od innych²⁸. Mamy tutaj do czynienia ze swoistą nierównowagą.

Praca biegłego rewidenta może narzucać człowiekowi zadania sprzeczne z jego systemem wartości lub wrażliwością. W tym wypadku nie chodzi o kwestie prawne, ale np. o rodzaj działalności prowadzonej przez badaną jednostkę. Konflikt etyczny może wchodzić w grę, gdy ktoś analizuje sprawozdanie finansowe w firmie prowadzącej działalność niewłaściwą, a nawet niemoralną z jego punktu widzenia (ale dopuszczalną prawnie). Może mieć bowiem poczucie, że wydając pozytywną opinię o sprawozdaniu finansowym, niejako autoryzuje całą złą (w jego) mniemaniu działalność²⁹. Taka sytuacja występuje nie tylko w przypadku biegłych rewidentów, bo podobne odczucia może mieć każdy, kto wykonuje jakąkolwiek usługę na rzecz wątpliwej moralnie organizacji. Jednak biegły rewident często wie więcej dzięki wglądowi w dokumentację podmiotu. Gdy w badanej jednostce widzi np. wyzysk pracowników w postaci obciążania ich nadgodzinami lub wypłacania wynagrodzeń minimalnych przy jednoczesnych ogromnych wynagrodzeniach zarządu i dywidendach dla akcjonariuszy, to może odczuć silny konflikt etyczny. Podobnie może się zdarzyć, gdy w przedsiębiorstwie zużywa się ogromne ilości wody do produkcji lub wytwarza wielkie ilości szkodliwych odpadów. Oczywiście najpoważniejszy

zawodowej biegłych rewidentów, wskazuje, że jest to problem zauważany przez nich. Pewna respondentka stwierdziła, że biegły rewident jest jak nietoperz, który „nic nie widzi, nic nie słyszy, a wszystkiego się czepia” (Nowak 2019, s. 233). Nie tyle tak o sobie myślała, ile opisała postrzeganie jej pracy przez audytowanych (i z pewnością miała ku temu podstawy).

²⁸ Wyżej przywoływane badanie wskazuje na zirytowanie biegłych rewidentów takim stanem rzeczy. Jeden z respondentów stwierdził, iż biegły rewident jest jak owczarek podhalański – „lubi prawo i porządek, a w szczególności barany” (Nowak 2019, s. 233).

²⁹ Pewna biegła rewidentka opowiadała o sytuacji, w której zamieniła się zleceniem z inny audytorem, gdyż nie chciała wizytować ubojni. Opowiadała też o swojej traumie związanej z audytowaniem farmy, podczas którego musiała zweryfikować, czy księgowy prawidłowo wycenił składniki aktywów – w tym przypadku bilansowa klasyfikacja krów zależała od tego, czy były one hodowane na mleko, czy przeznaczone na rzeź.

konflikt etyczny wiąże się z ewentualną presją ze strony klientów (badanych podmiotów) oczekujących przymknięcia oka na manipulacje w księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych (mających ukryć nieczne działania – od jakże częstego i względnie niewinnego transferowania zysków po sprawy kryminalne, jak np. pranie brudnych pieniędzy). O tym, że tego typu oczekiwania są na porządku dziennym (i że czasami biegli rewidenci im ulegają), powszechnie wiadomo od czasu wielkich afer księgowych (Enronu i innych spółek).

Konflikt wartości może być również związany z kulturą organizacyjną firmy audytorskiej i panującym w niej klimatem. W niektórych przedsiębiorstwach tej branży jest stosowany tzw. model sita polegający na szerokiej rekrutacji, a później rezygnacji z najmniej perspektywicznych lub najmniej efektywnych praktykantów i pracowników. Idzie to w parze z silnym nastawieniem na konkurencję wewnątrzorganizacyjną, a także motywowaniem opartym na parametrach ilościowych. Takie miejsce pracy nie będzie komfortowe dla wszystkich. Odnajdą się w nim osoby nastawione na twardą, żeby nie powiedzieć bezwzględna, rywalizację³⁰.

Kolejnym trudnym aspektem pracy biegłego rewidenta jest żmudna praca z dokumentami i arkuszami wywołująca u niektórych osób poczucie monotonii prowadzącej z czasem do wypalenia zawodowego³¹. Oczywiście wszystko zależy od rodzaju zadań wykonywanych przez audytorów i badanych przez nich spółek. Im większa różnorodność w tym zakresie, tym mniejsza monotonia. Powodem gorszego samopoczucia i stanu organizmu może być już fakt, iż jest to w dużym stopniu praca biurowa, w dzisiejszych czasach związana z nieustannym korzystaniem z komputera. Ograniczenie ruchu i tryb siedzący negatywnie wpływają na kręgosłup, mięśnie, a w konsekwencji na całe ciało. Osoby długo pracujące przy komputerze zgłaszają także drażliwość, nerwowość, niepokój i problemy z zasypianiem, co

³⁰ Pracująca w dużej międzynarodowej korporacji biegła rewidentka stwierdziła: „Jak to dobrze, że nie pracuję już w Warszawie, gdzie jest największy wyścig szczurów. Firma prowadzi tam najważniejsze i najbardziej dochodowe badania. W związku z tym każdy chce dostawać najbardziej prestiżowe i najbardziej korzystne finansowo projekty. Atmosfera jest fatalna”.

³¹ Poczucie monotonii nie dla każdego jest złe. Wiele osób nie odbiera jej negatywnie, lecz odnajduje w niej spokój i ukojenie psychiczne. Dotyczy to także powtarzalnej i schematycznej pracy zawodowej (znamy osoby, dla których takim ukojeniem zmysłów jest wypełnianie niekończących się tabelk w Excelu). Jednak ogólnie rzecz biorąc, monotonia pracy należy do istotnych czynników wypalenia zawodowego.

jest związane ze światłem emitowanym przez monitory³².

Specyficznym i obciążającym elementem pracy biegłego rewidenta jest sezonowość (cykliczność) zadań. W niemal każdej pracy mamy do czynienia z okresowym spiętrzeniem obowiązków, ale w przypadku księgowych i biegłych rewidentów są to powtarzalne, sztywne i nieublagane terminy zatwierdzania sprawozdań finansowych (określone w ustawie o rachunkowości). Zazwyczaj rokiem obrotowym jest rok kalendarzowy. Spiętrzenie zleceń w tych samym okresie roku występuje zawsze. Czas ten nie trwa kilka dni, jak w przypadku wielu zawodów, w których obowiązki czasami piętują się niewyobrażalnie, ale przez krótki okres. U biegłych rewidentów ten gorący sezon trwa kilkanaście tygodni³³. Można bez dużego uszczerbku na kondycji psychofizycznej przeżyć harówkę, zarywanie nocy i duże napięcie przez kilka dni, ale gdy trwa to dłużej, prowadzi do zachwiania naturalnego rytmu organizmu i jego dysfunkcji w sferze psychicznej i fizycznej. Oczywiście przesiadywanie w pracy i przynoszenie jej do domu (nawet nie dosłownie, lecz w myślach) odbywa się kosztem rodziny (tzw. konflikt praca–rodzina).

Obciążenie, o którym mowa wyżej, jest potęgowane przez fakt, że wiele badań sprawozdań finansowych przeprowadza się z dala od miejsca zamieszkania. To odróżnia zawód biegłego rewidenta od pracy księgowych, którzy przeważnie wykonują swe obowiązki na miejscu. W pracę wielu biegłych rewidentek i rewidentów wpisane są liczne dalekie wyjazdy (np. spółka audytorska z Krakowa obsługuje firmę ze Szczecina³⁴) i spędzanie czasu poza domem. Wiąże się z tym nie tylko ograniczona możliwość odpoczynku, ale także większe ryzyko konfliktu między pracą a rodziną.

Pisząc o konflikcie roli zawodowej i rodzinnej, nie sposób abstrahować od struktury płci populacji osób wykonujących zawód biegłego rewidenta w Polsce.

³² Zob. np.: <https://zdrowie.radiozet.pl/Choroby/Okulistyka/Jak-niebieskie-swiatlo-wplywa-na-wzrok-Wyjasnia-prof.-Szaflik> (dostęp: 5.01.2022).

³³ W Stanach Zjednoczonych od dawna w odniesieniu do pracy biegłych rewidentów używa się określenia *busy season*. Istnieją badania pokazujące natężenie pracy w tym okresie oraz jego konsekwencje w postaci ogromnego stresu. Wspomnimy o nich w rozdziale trzecim. Z tego problemu zdają sobie świetnie sprawę członkowie amerykańskiego zrzeszenia dyplomowanych biegłych księgowych (AICPA), a na ich stronie znajdują się specjalne wskazówki dotyczące minimalizacji stresu w trakcie „gorącego okresu” (<https://future.aicpa.org/news/article/inoculate-yourself-against-stress-during-busy-season>).

³⁴ Dziś ze względu na informatyzację księgowości wiele czynności z zakresu rewizji finansowej można przeprowadzić zdalnie. Nie zawsze wszystko da się jednak załatwić na odległość i wyjazd może okazać się konieczny.

Przypomnijmy, że wyraźnie dominują w nim kobiety. Jednocześnie w naszym kraju wciąż przeważa model związku i rodziny, w którym to kobieta odpowiada za większość obowiązków domowych i rodzicielskich. Występowanie silnego konfliktu praca–rodzina w profesji audytorskiej może być zatem częste.

Dodatkowym utrudnieniem dla biegłych rewidentów bywa konieczność pracy u klienta, czyli w cudzym biurze. Niezależnie od tego, że zazwyczaj kierownicy badanych jednostek starają się zapewniać biegłym rewidentom jak najbardziej komfortowe warunki, to jednak miejsce ich pracy jest obce, a stanowisko pracy mimo najlepszych chęci gospodarza może odbiegać od preferencji i przyzwyczajęń (wystrój pokoju, wysokość krzeseł i foteli itp.). Może to powodować dodatkowe obciążenie psychofizyczne.

Jak już wskazaliśmy, cechą zawodu biegłego rewidenta jest wymóg ciągłego doskonalenia. Oczywiście dziś już trudno o zawody, w których nie ma potrzeby pozyskiwania nowej wiedzy i nowych umiejętności. W rachunkowości zmiany są jednak nieustanne. Na przykład Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej corocznie podlegają drobnym korektom w wyniku projektu tzw. corocznych poprawek (ang. *annual improvements*). Z niewiele mniejszą częstotliwością pojawia się nowy standard lub interpretacja. W ślad za tym na ogół idą zmiany w ustawie o rachunkowości lub Krajowych Standardach Rachunkowości. Zmienność przepisów jest jednym z największych utrudnień w pracy wskazywanych przez specjalistów rachunkowości (Szwajcar, Kabalski, Baszczyńska, 2021, s. 26). Zwiększa to obciążenie pracą i powoduje niepewność. Powtórzmy, że z nieustannymi i dużymi zmianami mamy do czynienia w wielu zawodach: lekarze co roku dowiadują się o nowych terapiach lub lekach, a nauczyciele o zmianach w podstawie programowej lub kanonie lektur. Jednak w przypadku biegłych rewidentów występuje, jak wspomnieliśmy, obowiązek corocznego podnoszenia i uzupełniania własnych kompetencji pod rygorem utraty uprawnień. Taka bezwzględna konieczność może być dodatkowym źródłem stresu i w konsekwencji wypalenia zawodowego.

Bardzo ważnym aspektem pracy biegłego rewidenta jest odpowiedzialność dyscyplinarna określona prawem (w szczególności ustawą o biegłych rewidentach). Kary dyscyplinarne są oczywiście zróżnicowane – od upomnienia przez karę pieniężną do 250 tysięcy złotych aż po wykreślenie z rejestru biegłych rewidentów, czyli *de facto* zakaz wykonywania zawodu. To ostatnie jest chyba najbardziej dotkliwe, ponieważ wiąże się z pozbawieniem prawa przynależności do prestiżowej społeczności zawodowej (w dodatku takiej, do której dostać się nie było łatwo).

Niedogodnością, o której warto wspomnieć, jest fakt, iż od pewnego czasu niemal na całym świecie biegli rewidenci są na cenzurowanym. Ma to związek ze wspomnianymi już złymi praktykami polegającymi na przemykaniu oka lub wręcz przykładaniu ręki do fałszowania ksiąg rachunkowych i sprawozdań finansowych na wielką skalę (np. Enron na świecie i GetBack w Polsce). Te przypadki zainteresowały nie tylko świat wielkich finansów, ale także opinię publiczną. Oczywiście są one tylko marginesem. Zdecydowaną większość stanowią przypadki pozytywnych działań biegłych rewidentów, w których wystąpili oni i występują jako strażnicy bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i interesu społecznego. Te pozytywne działania nie są oczywiście tak nagłaśniane jak wielkie afery, przez które biegli rewidenci mocno stracili w oczach pewnej części opinii społecznej (zamiast postrzegać ich jako ludzi godnych najwyższego zaufania, mówi się o nich i myśli jako o specjalistach od oszustw księgowych zwanych potocznie, lecz błędnie kreatywną rachunkowością)³⁵. Źródłem dodatkowego stresu może być też medialność spółki, którą bada biegły rewident.

Z pewnością zawód biegłego rewidenta w warunkach polskich nie jest ani najtrudniejszą, ani najbardziej odpowiedzialną profesją. Jeżeli wrócimy do opisanej wyżej odpowiedzialności (prawnej lub moralnej), to oczywiście obiektywnie rzecz biorąc, w przypadku biegłych rewidentów jest ona niewielka w porównaniu np. z lekarzami. Podobnie jest w przypadku obciążenia pracą lub zmienności warunków. Istnieją zawody, w których pod tym względem jest dużo gorzej. Nie mieliśmy jednak na celu udowodnić, że zawód biegłego rewidenta należy do najbardziej trudnych i stresujących w ogóle lub pod jakimkolwiek względem. Wystarczy, iż wykazaliśmy, że towarzyszą mu niemałe uciążliwości, które mogą skutkować stresem, wypaleniem zawodowym itp. I że jest ich dość dużo. Ich występowanie potwierdzimy jeszcze u źródła, czyli w wywiadach z biegłymi rewidentami przeprowadzonymi w ramach badania wstępnego (rozdział 4).

³⁵ Skandal Enronu wybuchł w czasach, gdy nie były jeszcze popularne internetowe memy, ale wymyślano anegdoty i dowcipy szeroko rozpowszechniane za pośrednictwem e-maili. W jednej z takich anegdot podawano zadanie z fikcyjnego podręcznika do rachunkowości „z epoki Enronu” następującej treści (w przybliżonym brzmieniu): Jeżeli tartak produkuje deski, których koszt wytworzenia wynosi 100 dolarów, a przychód ze sprzedaży 80 dolarów, to w jaki sposób Arthur Andersen wykaże zysk? Było w tej anegdocie tyleż podziwu dla kreatywności audytorów, ile wyrażanej sarkastycznie dezaprobaty dla ich bezczelnych manipulacji.

1.4. Polscy biegli rewidenci a amerykańscy Certified Public Accountants

Większość badań wypalenia zawodowego u biegłych rewidentów przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych. Nasze badanie jest po części inspirowane właśnie badaniami amerykańskimi. Piszemy o tym w rozdziałach 3 i 4. Z tego względu dla niektórych Czytelników, a zwłaszcza naukowców, którzy być może będą odnosić wyniki naszego badania do badań światowych, istotna może być kwestia, czy zawód biegłego rewidenta w Polsce i w USA polega dokładnie na tym samym. Otóż, w skrócie, odpowiedź brzmi: nie, a w każdym razie nie w takim stopniu, jak np. zawód lekarza lub nauczyciela.

Odpowiednikiem biegłego rewidenta w Stanach Zjednoczonych oraz na nieinkorporowanych terytoriach USA³⁶ jest Certified Public Accountant (w skrócie CPA), czyli w dosłownym tłumaczeniu certyfikowany (dyplomowany, licencjonowany) publiczny księgowy, a mniej dosłownie (i lepiej) – dyplomowany biegły księgowy. Organizacja, której członkami są zwykle CPA, czyli American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), określa ich jako „licencjonowanych specjalistów z zakresu rachunkowości, zobowiązanych do ochrony interesu publicznego. Przeprowadzają oni rewizję finansową oraz świadczą inne usługi atestacyjne w celu dostarczania inwestorom informacji o kondycji finansowej organizacji. Ponadto dostarczają rodzinom wartościowej wiedzy z zakresu podatków oraz planowania finansowego. W biznesie i przemyśle CPA oferują organizacjom na całym świecie usługi z zakresu podatków, raportowania finansowego oraz doradztwa, mające na celu wspomaganie planowania strategicznego oraz wsparcie wzrostu i sukcesu”³⁷.

CPA „dostarczają szerokiego zakresu usług i są zatrudnieni w rachunkowości spółek publicznych oraz firmach świadczących usługi profesjonalne, w biznesie i przemyśle, instytucjach rządowych i edukacyjnych. (...) są zatrudniani przez swoich klientów do wykonywania całego wachlarza usług obejmujących: rachunkowość, audyt, podatki, planowanie finansów osobistych, doradztwo z zakresu technologii oraz wycenę przedsiębiorstw. CPA zatrudnieni w biznesie, przemyśle i instytucjach rządowych są również odpowiedzialni za działania z zakresu rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, wdrażanie i zarządzanie systemami kon-

³⁶ Na przykład Portoryko.

³⁷ <https://www.aicpa-cima.com/designations-certifications/certified-public-accountant-cpa.html>.

troli wewnętrznej i informacyjnymi, a także za zgodność z prawem podatkowym i innymi regulacjami oraz za inne obszary biznesu i zarządzania finansami³⁸.

Jak widać, obok elementów wspólnych z zawodem polskiego biegłego rewidenta, w profesji CPA występują także inne zadania, jak np. doradztwo strategiczne. Ogólnie rzecz biorąc, zakres funkcji CPA jest szerszy niż biegłych rewidentów, którzy wykonują przede wszystkim określone w przepisach prawa (ogólnie) i regulacjach środowiskowych (szczegółowo) czynności badania sprawozdań finansowych (mamy na myśli biegłych rewidentów wykonujących ten zawód; jak napisaliśmy wcześniej, jest wiele osób, które posiadają uprawnienia, lecz zawodowo zajmują się czymś innym).

Odbicie roli CPA daje się zauważyć w Polsce w międzynarodowych firmach audytorsko-księgowo-doradczych pochodzących ze Stanów Zjednoczonych. Ich struktura organizacyjna obejmuje często pion (dział, departament) audytu³⁹ (rewizji finansowej), oprócz którego istnieją również inne pionki, np. doradztwa strategicznego, finansowego i podatkowego, zarządzania ryzykiem, wyceny przedsiębiorstw i dotyczące wielu innych spraw z szeroko pojętej sfery konsultingu (którymi w USA często zajmują się właśnie osoby z tytułem CPA).

Między amerykańskimi CPA i polskimi biegłymi rewidentami występują jeszcze inne, mniej istotne różnice. Zawód biegłego rewidenta w Polsce jest uregulowany ustawą zgodną z zapisami prawa UE. Z tego względu każdy biegły rewident ma identyczne uprawnienia (o ile nie zostały one zredukowane w wyniku postępowania dyscyplinarnego). Droga do uzyskania uprawnień również jest taka sama dla wszystkich. Natomiast w USA jest to zależne od uregulowań danego stanu⁴⁰, choć oczywiście istnieje pewna wspólna ogólnokrajowa podstawa. Jak wskazuje AICPA, żeby „uzyskać licencję CPA, profesjonaliści z zakresu rachunkowości muszą przejść edukację w wymiarze co najmniej 150 godzin oraz zdać rygorystyczny czteroczęściowy egzamin, a także spełnić wymagania dotyczące doświadczenia⁴¹. Zatem za-

³⁸ https://www.aicpa.org/becomeacpa/faqs.html#cpa_answer4.

³⁹ Przypominamy, że za każdym razem, gdy posługujemy się terminem „audyt” i jego pochodnymi, mamy na myśli audyt zewnętrzny, czyli rewizję finansową.

⁴⁰ Regulacje stanowe różnią się liczbą godzin wymaganej nauki, czasem wymaganej praktyki, a nawet wysokością opłat egzaminacyjnych. Takie podejście jest typowe dla krajów sferalizowanych. Podobnymi zasadami rządzą się również inne zawody zaufania publicznego w USA, np. w różnych stanach różnie wyglądają egzaminy lekarskie.

⁴¹ <https://www.aicpa-cima.com/designations-certifications/certified-public-accountant-cpa.html>.

sadniczo, aby zostać CPA, należy, podobnie jak w Polsce, spełnić trzy warunki, które w języku angielskim określają trzy słowa: *education* (odpowiednie wykształcenie), *examination* (zdanie egzaminu) oraz *experience* (odpowiednie doświadczenie). W niektórych stanach USA kandydatów na CPA obowiązuje dodatkowo egzamin z etyki.

Pod względem zakresu tematycznego między egzaminami dla kandydatów na biegłych rewidentów oraz egzaminami dla kandydatów na CPA występują duże podobieństwa. Przede wszystkim oba egzaminy są w dużym stopniu skoncentrowane na kwestiach związanych z rewizją finansową, a także zasadami wykonywania zawodu biegłego rewidenta. Poza tym w obydwu egzaminach istotny obszar stanowią zagadnienia prawne. Podobieństwo obu profesji przejawia się ponadto w obowiązku stałego doskonalenia zawodowego, działania według wskazanych standardów oraz przestrzegania określonych zasad etyki zawodowej.

Osoby z tytułem CPA w USA nie muszą należeć do AICPA, czyli zrzeszenia zawodowego, w wielu aspektach podobnego do Polskiej Izby Biegłych Rewidentów. Przynależność do PIBR jest natomiast obowiązkowa.

Podobnie jak w Polsce, nad prawidłowym wykonywaniem zawodu CPA czuwają wyspecjalizowane instytucje. W poszczególnych stanach są to State Boards of Accountancy, czyli Stanowe Rady Rachunkowości zrzeszone w organizacji o nazwie National Association of State Boards of Accountancy (czyli Narodowym Zrzeszeniu Stanowych Rad Rachunkowości).

W konkluzji można więc stwierdzić, że zasadnicza różnica między biegłymi rewidentami w Polsce a CPA w USA polega na tym, że ci pierwsi (o ile pracują w zawodzie) wykonują przede wszystkim czynności rewizji finansowej, natomiast dla tych drugich badanie sprawozdań finansowych jest jednym z elementów szerokiego wachlarza usług (księgowych, doradczych itp.). Oczywiście mamy na myśli sytuację przeciętną, bo zakresy zadań losowo wybranego biegłego rewidenta z Polski i CPA z USA z pewnością mogłyby okazać się zarówno skrajnie różne, jak i niemal identyczne. Tak czy inaczej zawodem najbliższym naszemu biegłemu rewidentowi jest w USA właśnie CPA. Z tego względu badania przeprowadzone wśród amerykańskich CPA stanowiły dla nas główny obszar przeglądu literatury światowej poświęconej wyपालeniu zawodowemu.

Rozdział 2

Wypalenie zawodowe – istota, przyczyny, skutki, pomiar

Podobnie jak w przypadku niemal wszystkich innych zjawisk społecznych i psychologicznych, istnieje wiele różnych koncepcji wypalenia zawodowego (por. Anczewska i in. 2005, s. 67–68). Początkowo wyczerpywanie się fizyczne i psychiczne dostrzegano w zawodach polegających na pomaganiu innym ludziom i wymagających zaangażowania emocjonalnego, tzw. zawodach pomocowych (Chirkowska-Smolak 2009, s. 257). Są to m.in. opieka społeczna, pielęgniarstwo, opieka nad dziećmi i starszymi, nauczycielstwo, służba zdrowia, ratownictwo, policja. Jak pisze T. Zbyrad, „ryzyko wypalenia zawodowego jest w kalkulowane w te zawody” (Zbyrad 2017, s. 87). Termin „wypalenie zawodowe” (ang. *staff burn-out*) wprowadził do języka naukowego Herbert Freudenberger (1974) w efekcie swoich doświadczeń z pracy w ośrodku dla narkomanów w nowojorskiej East Village (obserwował ich tam jako konsultant psycholog). Nie bez znaczenia jest fakt, że sam Freudenberger dwukrotnie padł ofiarą wypalenia⁴², co zwiększyło wiarygodność dokonane go przez niego opisu tego zjawiska. Prace tego autora są silnie autobiograficzne i nacechowane osobistym doświadczeniem. W tamtym czasie niezależnie prace nad wypaleniem prowadził zespół psychologów społecznych pod kierownictwem Christiny Maslach w Uniwersytecie Kalifornijskim. Były to wywiady z pracownikami zawodów społecznych (Schaufeli 2017).

Samo określenie „wypalenie” funkcjonowało jednak już wcześniej w żargonie różnych grup zawodowych, a jego potoczny i zarazem praktyczny rodowód był głównym powodem oporu, z jakim niektóre środowiska naukowe przyjęły teorię Freudenbergera (Maslach i in. 2001; Anczewska i in. 2005). Pojęcie wypalenia zawodowego wiązało się początkowo z pracą opiekuńczą, pielęgniarzką, służbą na rzecz innych. Z czasem, w miarę wzrastającego zainteresowania tym zjawiskiem, analizy i badania objęły inne profesje.

⁴² Często w książce będziemy używać rzeczownika „wypalenie” bez przymiotnika „zawodowe”.

W pierwszym, pionierskim okresie badań nad zespołem wypalenia (do końca lat 70. XX w.) dominowały prace dokumentujące jego opisy dokonywane głównie przez praktyków i klinicystów. Obserwowali oni u początkowo pełnych zapału i zaangażowania osób (zwykle pracujących właśnie w zawodach opiekuńczych) szereg negatywnych zmian następujących w miarę upływu czasu, a związanych z wykonywaną pracą. Odnotowane objawy dotyczyły sfery afektywnej, poznawczej, motywacji oraz funkcjonowania fizycznego (Maslach i in. 2001; Schaufeli, Enzmann 1998). Ponad dwie dekady temu M. Burisch (2000) przeanalizował wszystkie symptomy wypalenia opisywane w literaturze, których wyróżnił ponad 130. Okazuje się, że objawy wypalenia zawodowego są nieswoiste, gdyż występują także w wielu różnych schorzeniach somatycznych oraz w depresji, zaburzeniach lękowych itp.

W publicystyce tamtego okresu wypalenie zawodowe wzbudzało duże zainteresowanie – w USA na przełomie lat 70. i 80. XX w. stało się bardzo modnym i medialnym terminem. Jak już wspomnieliśmy wcześniej, było to przyczyną sceptycyzmu niektórych badaczy (głównie psychologów) odnośnie do zasadności wyodrębniania i wprowadzania do nauki koncepcji wypalenia zawodowego (Anczewska i in. 2005, s. 68). Dopiero na początku lat 80. XX w., gdy powstały narzędzia służące do pomiaru wypalenia (Maslach, Jackson 1981), rozpoczęła się faza empirycznych badań nad tym zjawiskiem. Przyczyniły się one do dalszego rozwoju koncepcji wypalenia (i powolnego ugruntowania jej naukowego charakteru). Charakterystyczna dla tego okresu była koncentracja na zmiennych zawodowych (np. czynnikach środowiska pracy sprzyjających wypaleniu), nie zaś na zmiennych psychologicznych (psychologicznych cechach badanych pracowników). Prowadzono wtedy głównie badania korelacyjne, raczej bez szerszej podbudowy teoretycznej (Tucholska 2001, s. 301–302). Lata 90. XX w. przyniosły rozszerzenie koncepcji wypalenia na inne zawody (spoza sektora szeroko rozumianej opieki), np. menedżerów, wojskowych, księży, informatyków. Wielu badaczy jest dziś przekonanych, że wypalenie zawodowe może stać się udziałem pracowników w każdym zawodzie i na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej (Maslach i in. 2001).

W XXI wieku coraz większe znaczenie przypisuje się konstruowaniu spójnych modeli teoretycznych wypalenia – i z tego względu możemy mówić o trzecim okresie badań. Widoczne są tu bowiem duże wysiłki zmierzające do wypracowania spójnych koncepcji teoretycznych wyjaśniających mechanizm wypalenia oraz jego etiologię. Publikowane prace ujmują kwestię wypalenia zawodowego z punktu widzenia określonych kierunków psychologicznych, np. psychoanalizy, teorii uczenia

się społecznego i porównań społecznych (Tucholska 2001), oraz łączą jej aspekty psychologiczne i społeczne z organizacyjnymi (Schaufeli, Taris 2005).

Czym zatem jest dzisiaj wypalenie zawodowe? Odpowiedź nadal nie jest prosta. Brakuje bowiem jednoznacznej, klarownej definicji tego zjawiska (syndromu). Istnieje wiele konkurencyjnych koncepcji wypalenia. Aby uściślić jego rozumienie, można mówić co najwyżej o podobieństwach i obszarach wspólnych w tych koncepcjach. Badania toczą się w różnych paradygmatach, w których raz wiodącą rolę w rozwoju wypalenia przypisuje się czynnikom podmiotowym (Sęk 2000; Tucholska 2009), a innym razem – czynnikom organizacyjnym (Leiter, Maslach 2011).

Część badaczy utożsamia wypalenie ze stresem zawodowym, traktując je głównie jako objaw przemęczenia, wyczerpania oraz nadmiernego obciążenia psychofizycznego (Mańkowska 2018). Do tego nurtu można zaliczyć pionierskie prace Freudenbergera, który uważał wypalenie za swoisty syndrom objawów na poziomie fizycznym, behawioralnym oraz psychologicznym ujawniających stan zmęczenia lub frustracji i wynikających z poświęcenia się, które nie przyniosło oczekiwanej nagrody (Freudenberger 1974). Dla A. Bańki wypalenie jest stanem stresu przybierającym dwa oblicza: stresu społeczno-kulturowego przeżywanego jako ogólne rozczarowanie egzystencjalne oraz stresu zawodowego ściśle związanego z konkretnymi warunkami pracy, stałym zmaganiem się z odpowiedzialnością lub zagrożeniem (Bańka 2000). Utożsamienie wypalenia zawodowego z nasilonym stresem zawodowym założono również w pracach C. Cherniss czy J. Edelwich i A. Brodsky'ego (1980, za: Mańkowska 2018). Również A. Pines i E. Aronson (1988) definiują wypalenie zawodowe jako stres, którego składowymi są: wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i psychiczne.

Dopiero Maslach zwróciła uwagę na złożoną strukturę wypalenia i jego jakościowo odmienny od stresu charakter. Definicja wypalenia zawodowego jej autorstwa jest jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze. W jej ujęciu jest to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizowania⁴³ i obni-

⁴³ Zwykle w polskojęzycznych publikacjach stosuje się określenie „depersonalizacja”. Naszym zdaniem lepszym określeniem jest właśnie „depersonalizowanie”. Chodzi nam przede wszystkim o to, że depersonalizacja oznacza w przypadku zaburzeń psychicznych (np. lękowych) zmniejszone poczucie siebie (niektórzy doświadczają nawet całkowitego braku tego poczucia). Jest powiązana z derealizacją. W przypadku wypalenia zawodowego chodzi o coś zupełnie innego. Tutaj występuje depersonalizowanie innych. Traktujemy ich tak, jakby ich nie było, odczłowieczamy. Oczywiście obie depersonalizacje u osoby cierpiącej na długo-

żonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób" (Maslach 2000, s. 15). Mimo pionierskich badań prowadzonych wśród pracowników zawodów społecznych Maslach wiąże wypalenie zawodowe nie tyle z samym faktem zajmowania się pracą opiekuńczą (i z tego względu emocjonalnie wymagającą), co z kontekstowymi czynnikami ryzyka (m.in. poziomem sprawowanej kontroli, poczuciem sprawiedliwości i wspólnotowości, możliwością współdecydowania). Przy okazji Maslach podkreśla, że wypalenie zawodowe nie jest przejawem psychopatologii jednostki i potencjalnie zagraża każdej osobie aktywnej zawodowo (Maslach, Leiter 2011). Więcej o modelu wypalenia zawodowego autorstwa Maslach piszemy w rozdziale czwartym.

Do wyróżnionych przez Maslach komponentów wypalenia zawodowego (i zarazem stresu zawodowego) nawiązuje definicja Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), ujmująca wypalenie zawodowe jako syndrom będący psychologiczną reakcją na chroniczny stres wynikający z obciążeń zawodowych (World Health Organization 2019). Według WHO charakterystyczne dla wypalenia zawodowego są: uczucie wyczerpania, dystans mentalny do pracy, negatywizm lub cynizm oraz mniejsza skuteczność zawodowa. W Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (*11th International Classification of Diseases – ICD-11*) wypalenie zawodowe klasyfikuje się wśród czynników wpływających na stan zdrowia, w sekcji problemów związanych z zatrudnieniem (kod klasyfikacji: QD85). Wypalenie jest uważane nie tyle za stan chorobowy, ile za problem (syndrom) zawodowy będący następstwem doświadczeń związanych z pracą.

Również B. Farber (1983, za: Mańkowska 2018) uważa, iż wypalenie nie jest zjawiskiem psychopatologicznym, lecz raczej wieloaspektowym zespołem objawów, których przyczyny tkwią zarówno w czynnikach indywidualnych oraz interpersonalnych, jak i organizacyjno-kontekstualnych. Rozwija się ono na podłożu długotrwałego stresu w pracy, choć pozostaje pod wpływem czynników osobowościowych. Nie każda bowiem osoba pracująca w podobnych warunkach jednakowo radzi sobie ze stresem. Różnicami indywidualnymi w kontekście przeżywania stresu zajmowało się wielu badaczy (m.in. Cox, Ferguson 1991; Alarcon i in. 2009; Tucholska 2009). Podobnego zdania jest czołowa polska badaczka wypalenia,

trwały duży stres w pracy lub wypalanej zawodowo czasem występują równocześnie (tzn. niedokładnie w tym samym momencie, ale w toku zaburzenia). Chodzi o przypadek, gdy stres lub wypalenie w pracy jest tak długie i silne, że zaczynają towarzyszyć mu właśnie zaburzenia depresyjne i lękowe z depersonalizacją i derealizacją.

H. Sęk, która dopuszcza możliwość rozwoju wypalenia u każdego, kto stosuje niekonstruktywne strategie radzenia sobie z długotrwałym stresem w miejscu pracy (Sęk 2000).

A zatem, obok teorii utożsamiających wypalenie zawodowe ze stresem zawodowym, istnieją koncepcje odróżniające te dwa zjawiska. Obecny stan badań nie pozwala na jednoznaczne rozstrzygnięcie kwestii, która z tych koncepcji jest właściwa, ale popularność zyskuje nurt uznający wypalenie za specyficzną formę reakcji na stres. Relacje tych dwóch zjawisk (syndromów) są następujące (Maslach 2000):

- a) wypalenie jest długotrwałym procesem, powstającym w wyniku działania stresu zawodowego, przy równoczesnym załamaniu zdolności adaptacyjnych,
- b) nie wszystkie komponenty wypalenia korelują podobnie ze stresem – np. wymiar emocjonalnego wyczerpania wysoko koreluje ze stresem, jednak depersonalizowanie i obniżone poczucie dokonań osobistych wykazują z nim tylko niewielką lub umiarkowaną korelację,
- c) wypalenie jest zależne od pierwotnej motywacji i dużych oczekiwań związanych z pracą, natomiast stresu może doświadczać każdy, niezależnie od poziomu motywacji.

Jedną z najbardziej kompleksowych definicji wypalenia, która naszym zdaniem bardzo dobrze (o ile nie najlepiej) oddaje złożoność tego zjawiska, zaproponowali W. Schaufeli i D. Enzmann (1998). Wypalenie jest według nich uporczywym, negatywnym stanem związanym z pracą występującym u osób ogólnie zdrowych. Charakteryzuje się on głównie wyczerpaniem, któremu towarzyszy dyskomfort psychiczny i fizyczny, poczucie zmniejszonej skuteczności, obniżona motywacja oraz dysfunkcyjne postawy i zachowania w pracy. Ten stan rozwija się stopniowo, a jego podstawowym źródłem jest brak zgodności między aspiracjami jednostki a warunkami pracy. Wypalenie często jest procesem samonapędzającym się z powodu nieadekwatnych strategii radzenia sobie (Schaufeli, Enzmann 1998). Jest wyjaśniane jako skutek współdziałania czynników podmiotowych, interpersonalnych, organizacyjnych i społecznych. Do modelu wypalenia według Schaufeliego wrócimy w dalszej części książki.

Na ogół czynniki sprzyjające wypaleniu dzieli się na wynikające z cech samej pracy i cech organizacji, w której się ją wykonuje, oraz indywidualne, czyli

wynikające z osobowości i oczekiwań pracownika (Maslach i in. 2001). Wymienia się jeszcze czynniki społeczne związane z szeroko pojętymi relacjami w miejscu pracy. Czynniki indywidualne sprzyjające rozwojowi wypalenia obejmują przede wszystkim cechy osobowości. W. Schaufeli i D. Enzman (1998) zapoczątkowali szerokie badania związku cech osobowości nauczycieli z wypalaniem się w tej pracy. Odkryli, że najsilniejszą zmienną dla tego zjawiska jest neurotyzm, rozumiany jako lękliwość, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość (por. Zellars i in. 2000). Podobne wyniki uzyskali inni badacze (Fontana, Abouserie 1993, Cano-García i in. 2005, za: Poraj 2009; McCrae, Costa 2005). Neurotyzm przez negatywne emocje, które są jego przejawem, wzmacnia poczucie przeciążenia, wywołuje irytację i uczucie zmęczenia, powoduje utratę zainteresowania wykonywaną pracą i rodzi negatywny stosunek do otoczenia. Skutkuje to zarówno brakiem efektów, jak i satysfakcji z pracy (Poraj 2009). Odnotowano natomiast negatywny związek wypalenia z ekstrawersją cechującą się optymizmem, towarzyskością, entuzjazmem i energią (Langelaan i in. 2006). Ekstrawersja zmniejsza poziom emocjonalnego wyczerpania i depersonalizowania oraz podnosi poczucie skuteczności zawodowej. Osobom ekstrawertycznym jest ponadto łatwiej zwrócić się w razie potrzeby o pomoc i uzyskać wsparcie.

Wyższe wskaźniki wypalenia występują u osób o zewnętrznym poczuciu kontroli, ze skłonnością do stosowania mechanizmu unikania trudności (Sęk 2005). Wypalenie częściej dotyka także osoby bierne, defensywne, o niskiej samoocenie (Terelak 2001). Wypalenie zawodowe nasilają też perfekcjonizm oraz nadmierne ambicje i oczekiwania pracownika (Juczyński, Ogińska-Bulik 2008). Z kolei badania przeprowadzone wśród hiszpańskich nauczycieli wykazały, że wysoka sumienność istotnie zmniejsza poczucie przeciążenia pracą i dystansowanie się wobec ludzi i zadań, zarazem podnosząc poczucie skuteczności w pracy – a zatem chroni przed rozwojem syndromu wypalenia (Cano-Garcia i in. 2005, za: Poraj 2009).

Jeśli zaś chodzi o cechy demograficzne, to zaobserwowano np. nieco wyższe wskaźniki wypalenia u ludzi młodych. Brak jest natomiast jednoznacznych wyników związku płci z wypalaniem (Schaufeli, Enzmann 1998; Poraj 2009).

Czynniki interpersonalne wiążą się po pierwsze, z relacjami między pracownikiem a klientem organizacji. Emocjonalne zaangażowanie pracownika w sprawy klienta prowadzi do stopniowej utraty energii, a w konsekwencji do wypalenia zawodowego. Po drugie, są to kontakty z przełożonymi oraz współpracownikami, w ramach których może pojawić się problem konfliktów, zaburzonej komunikacji, rywalizacji, braku wzajemnego zaufania lub mobbingu (Chirkowska-Smolak 2009).

Trzecią grupą czynników odpowiedzialnych za powstanie i rozwój wypalenia zawodowego są zmienne organizacyjne. Jest to np. presja na wzrost produktywności, która prowadzi do zwiększania liczby i zakresu zadań. Nadmierne obciążenie pracą nie sprzyja nawiązywaniu przyjaznych relacji z innymi ludźmi, nie przyczynia się do budowy długotrwałych więzi z klientami i nie ułatwia podnoszenia jakości pracy. W sytuacji przeciążenia pracą trudno oczekiwać, że pracownicy wykażą się kreatywnością i innowacyjnością. Ponadto w wielu organizacjach obowiązują ścisłe procedury, które w dużym stopniu ograniczają swobodę działania pracowników, odbierając im możliwość podejmowania decyzji i wyboru sposobu wykonywania pracy (Simpson 2013, s. 196). Zdaniem niektórych badaczy cechy organizacji (warunki pracy, jakie ona stwarza) w większym stopniu powodują stres niż cechy jednostki (Cherniss 1993). Wspomina się tu zwłaszcza o wysokich wymaganiach ilościowych i jakościowych wobec pracownika, braku autonomii i wsparcia czy konflikcie ról i konflikcie wartości (Chirkowska-Smolak 2009, s. 264–265).

Interesująca i popularna jest propozycja Maslach i Leitera, którzy wyróżnili sześć grup czynników organizacyjnych związanych z wypaleniem. Mają one charakter relacyjny, ponieważ wskazują raczej na niedopasowanie między pracownikiem a środowiskiem pracy lub zajmowanym stanowiskiem niż na indywidualne słabości czy złe środowisko samo w sobie. Maslach i Leiter przeprowadzili badania kwestionariuszowe i wywiady dotyczące wypalenia w różnego typu organizacjach w kilku krajach. Na podstawie analiz zauważyli, że najczęściej niedopasowanie pomiędzy pracą a jednostką występuje w jednym z sześciu następujących obszarów (Leiter, Maslach 2004; Chirkowska-Smolak 2009, s. 264–265):

1. Przeciążenie pracą (nadmiar pracy). Jest to zdecydowanie najczęściej wymieniana przyczyna wypalenia. Zwiększone obciążenie pracą ma w badaniach silny związek z wypaleniem. Koreluje przede wszystkim z nasilonym wyczerpaniem. Przeciążony pracownik ma niższe możliwości sprostania wymaganiom w pracy, zwłaszcza jeśli nie ma możliwości odpoczynku (fizycznego i psychicznego zregenerowania się, rozluźnienia, nabrania dystansu). Do wypalenia dochodzi wtedy, gdy przeciążenie jest stałym elementem pracy, a człowiek nie może odpocząć i odzyskać równowagi.
2. Kontrola (brak wpływu na swoją pracę i otoczenie zawodowe). Problem kontroli powstaje szczególnie wtedy, gdy trudno jest spełnić wymagania i oczekiwania lub są one wzajemnie sprzeczne, a także gdy

role są niejednoznaczne, a pracownik nie dysponuje wystarczającymi informacjami. Aktywny udział w podejmowaniu decyzji wiąże się z wyższym poziomem skuteczności i niższym poziomem wyczerpania, zwiększa energię pracownika oraz poczucie jakości pracy, co do pewnego stopnia chroni przed wypaleniem.

3. Nagrody (niewystarczające płace, niedocenywanie). Niewystarczające wynagradzanie (finansowe i pozafinansowe) zwiększa podatność na wypalenie, obniżając poczucie wartości pracy, sprzyjając poczuciu nieefektywności i niekompetencji u pracownika.
4. Relacje społeczne (konflikty, brak szacunku, wrogość, brak więzi i wsparcia). Chodzi tutaj oczywiście o jakość relacji społecznych w pracy. Wsparcie ze strony przełożonego najsilniej związane jest z wyczerpaniem. Wsparcie współpracowników najbardziej wiąże się ze skutecznością i jest odzwierciedleniem wartości pracownika w oczach kolegów (a ta wpływa na jego samoocenę). Większe wsparcie i bardziej pozytywne relacje w pracy wzmagają zaangażowanie i zmniejszają ryzyko wypalenia.
5. Sprawiedliwość (dyskryminacja, faworyzowanie innych). Poczucie sprawiedliwości wiąże się z uczciwym i równym traktowaniem wszystkich członków zespołu. Pracownicy, którzy nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę bądź nie dostrzegają równości w procesie nagradzania, oceniania, udzielania wsparcia czy obciążenia pracą, są bardziej narażeni na rozczarowanie i wypalenie.
6. Wartości (konflikty etyczne, brak poczucia sensu pracy). Wartości są motywatorem, który sprawia, że praca jest dla danej osoby satysfakcjonująca nie tylko dlatego, że przynosi odpowiedni dochód. Chodzi również o to, aby w pracy nie doświadczać konfliktu wartości oraz żeby nie było rozbieżności między celami organizacji a celami i oczekiwaniami osobistymi. Syndrom wypalenia rozwija się wtedy, gdy wymagania pracy i warunki, jakie stwarza organizacja, nie zaspokajają aspiracji pracowników lub są sprzeczne z ich systemami wartości. W związku z tym na wypalenie bardziej narażeni są ludzie, którzy są idealistycznie nastawieni do swojej pracy (często są to ludzie młodzi).

Niedopasowanie w wymienionych obszarach nie musi być stale doświadczane. Może być okresowe, zmieniać się w czasie (np. w wyniku zmian organizacyj-

nych lub cyklicznego, sezonowego natłoku zadań). Nie musi być też obiektywne. Do wystąpienia objawów wypalenia wystarczą rozbieżności między wyobrażeniami na swój temat a przekonaniami na temat swojej pracy i jej wymogów (Chirkowska-Smolak 2009, s. 261).

Wypalenie zawodowe cechuje pewna etapowość i procesualność. Innymi słowy, jest to syndrom rozwijający się w czasie. To może powodować, że dla osób niemających podstawowej wiedzy na temat wypalenia jego początek będzie trudny do uchwycenia. Robert T. Golembiewski, odwołując się do modelu Maslach, zaproponował model wypalenia zwany fazowym (Golembiewski, Munzenrider 1988, za: Mańkowska 2018). Zgodnie z nim na początku pojawia się depersonalizowanie, po którym następuje obniżenie poczucia dokonań osobistych, a następnie wyczerpanie emocjonalne. Autor sugerował jednocześnie, że trzy wymiary wypalenia mogą rozwijać się równoległe, ale niezależnie od siebie, co w efekcie powoduje różne wzory wypalenia. Zróżnicowanie rozwoju wypalenia ze względu na środowisko pracy widać w badaniach H. Sęk. Wzór z występującym najpierw emocjonalnym wyczerpaniem, prowadzącym do depersonalizowania i w konsekwencji do obniżonego poczucia dokonań osobistych występował u pielęgniarek, natomiast w grupie nauczycieli poszczególne elementy zespołu wypalenia były niezależne od siebie (Sęk 2000).

W lepszym zrozumieniu, jak rozwija się syndrom wypalenia i jak negatywne może mieć konsekwencje, bardzo pomocna jest klasyfikacja zaproponowana przez H. Freudenbergera i G. Norte, a rozwinięta przez S. Litzke i H. Schuh (Freudenberger, North 1985; Litzke, Schuh 2007, s. 134–135, za: Simpson 2013, s. 194–195). Badacze ci wyróżnili dwanaście stadiów (etapów) wypalenia:

1. W pracowniku rodzi się potrzeba ciągłego udowadniania sobie własnej wartości, której towarzyszy podejmowanie coraz trudniejszych zadań, stawianie sobie zwiększonych wymagań i brak akceptacji dla własnych słabości i ograniczeń w pracy.
2. Brak akceptacji własnych ograniczeń skutkuje jeszcze większym zaangażowaniem w pracę w celu potwierdzenia własnej wartości. Nie dopuszcza się myśli o delegowaniu przynajmniej niektórych zadań, zwolnieniu tempa pracy lub zrezygnowaniu z części obowiązków.
3. Własne potrzeby przestają być istotne, więc albo są zaniedbywane, albo się z nich rezygnuje, a za to często sięga się po alkohol, papierosy, kawę, tabletki nasenne lub narkotyki (pozwalające zmobilizować się chwilowo do pracy lub przeciwnie – wyciszyć, zniwelować napięcie).

4. Zachwiana zostaje równowaga między wewnętrznymi potrzebami a wymaganiami otoczenia. Występuje znaczący spadek energii, który stopniowo prowadzi do wyczerpania (fizycznego, emocjonalnego i psychicznego), zaś problemy z koncentracją powodują błędy i pomyłki w pracy, nawet w sytuacji gdy nie występuje przeciążenie obowiązkami.
5. Następuje przewartościowanie priorytetów i zmiana ich kolejności. Dotychczasowe cele życiowe są wypierane i postrzegane jako nieistotne. Ograniczane lub marginalizowane są wszelkie kontakty społeczne. Zmysł postrzegania zostaje w znacznym stopniu osłabiony.
6. Następuje izolacja od całego świata, a jego wartość jest kwestionowana. Dominuje postawa charakteryzująca się cynizmem, brakiem tolerancji i cierpliwości – nierzadko pracownik w tym stadium demonstruje wrogość, a nawet agresję w stosunku do otoczenia. Znacząco spada efektywność pracy, zaczynają się pojawiać różnego rodzaju dolegliwości fizyczne utrudniające codzienne funkcjonowanie (od tego momentu konieczna staje się profesjonalna pomoc).
7. Następuje ostateczne wycofanie i całkowita alienacja oraz zautomatyzowanie własnych działań. Otoczenie postrzegane jest jako skrajnie nieprzyjazne, o ile nie wrogie. Człowiek traci nadzieję i nie dostrzega żadnych perspektyw (szans zmiany istniejącej sytuacji), więc m.in. ucieka od rzeczywistości i popada w uzależnienie od alkoholu, leków lub narkotyków.
8. Występują istotne i dające się zaobserwować zmiany w zachowaniu. Proces izolacji i alienacji ulega dalszemu pogłębieniu. Pojawiają się reakcje paranoidalne – każdy przejaw chęci pomocy czy zainteresowania ze strony otoczenia (nawet najbliższego) jest traktowany jako atak.
9. Następuje utrata własnej tożsamości i pojawia się przeświadczenie, że przestało się być autonomiczną jednostką z określoną osobowością. Wszystkie działania wykonywane są w sposób automatyczny.
10. Dominuje uczucie pustki, beznadziei, niechęci i całkowitego wyjałowienia. Coraz częściej pojawiają się różnego rodzaju fobie, np. lęk przed ludźmi i skupiskami ludzkimi oraz ataki paniki.
11. Nasilają się wszystkie wcześniej wymienione negatywne symptomy, a dodatkowo pojawia się uczucie wewnętrznego bólu i rozpacz. Dominuje wyczerpanie, apatia i depresja, której towarzyszą myśli samobójcze.

12. Następuje całkowite wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i psychiczne, co określa się jako wypalenie pełnoobjawowe. W bardzo istotnym stopniu wzrasta podatność na wszelkiego rodzaju infekcje oraz choroby układu krążenia (zawał, udar), przewodu pokarmowego itp.

Podobny (choć bardziej skondensowany) opis następujących po sobie faz wypalenia zawodowego zaproponowało Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne [APA] (Erenkfei i in. 2012). Są one następujące:

1. Miesiąc miodowy – okres zauroczenia pracą i pełnej satysfakcji z osiągnięć zawodowych, cechujący się energią, optymizmem i entuzjazmem.
2. Przebudzenie – czas, w którym człowiek zauważa, że wcześniejsza idealistyczna ocena pracy jest nieodpowiednia, więc próbując skompensować to rozczarowanie, pracuje coraz więcej i stara się, by idealistyczny obraz nie uległ zburzeniu.
3. Szorstkość – realizacja zadań zawodowych wymaga coraz więcej wysiłku, a do tego dochodzą kłopoty w kontaktach społecznych, rozczarowanie i cynizm.
4. Wypalenie pełnoobjawowe – rozwija się pełne wyczerpanie fizyczne i psychiczne, pojawiają się zaburzenia depresyjne, poczucie pustki i samotności, a także chęć wyzwolenia się (ucieczki z pracy).
5. Odradzanie się – czas leczenia „ran” po wypaleniu zawodowym, zmiana profesji, środowiska, terapia własna itp.

Istnieją również modele rozwoju wypalenia zawodowego, które koncentrują się na aspekcie narastającego rozczarowania (Edelwich, Brodsky 1980; Tucholska 2008). Wypalenie jest według nich czteroetapową drogą od entuzjazmu do apatii:

1. Faza entuzjazmu – analogicznie jak w przywoływanej wcześniej klasyfikacji APA (w której nazwano ją miesiącem miodowym), cechuje pracowników w początkowym okresie kariery zawodowej, pełnych idealizmu, licznych planów i zamierzeń związanych z pracą zawodową. Na ogół towarzyszą temu mało realistyczne oczekiwania i nadzieje, ale także energia, chęć wytyczania sobie trudnych celów za-

wodowych, gotowość do podejmowania ciężkiej pracy i angażowania się w różnorodne zadania wynikające z pełnionych ról. W tej fazie dominuje nastawienie zadaniowe, więc pracownicy nie liczą się zbyt z własnymi ograniczeniami. Często obserwuje się u nich skłonność do przeceniania swoich możliwości, przez co ich rzeczywista efektywność bywa niekiedy dyskusyjna. Praca, firma i misja są dla nich celem życia (całkowicie się im oddają).

2. Faza stagnacji (podobna do fazy przebudzenia w poprzednim modelu) charakteryzuje się wyciszeniem i wzrostem krytycyzmu, będących efektem zarówno zdobytych doświadczeń zawodowych, jak i pierwszych doznanych rozczarowań w miejscu pracy. Występujące w początkowym okresie pracy nierealistyczne oczekiwania po konfrontacji z rzeczywistością ulegają wyraźnej korekcie i urealnieniu. W tej fazie pracownicy już nie są skłonni poświęcać pracy zawodowej całego swojego czasu i rozsądniej dysponują swoimi siłami i energią. Zaczynają wytyczać granice między życiem osobistym i zawodowym. Mają mniejszą tendencję do emocjonalnego przeżywania problemów zawodowych, która jest charakterystyczna dla pierwszego okresu. W fazie stagnacji wzrasta u pracowników koncentracja na własnych potrzebach i zaczyna dominować dążenie do ich zaspokojenia. Widoczna jest chęć zapewnienia sobie właściwych warunków pracy (dążenie do komfortu w pracy i własnej wygody). Idealizm mija, a kwestiami istotnymi stają się czas pracy, wynagrodzenie i inne elementy oferty pracodawcy. Zadowolenie z pracy łączy się z wynagrodzeniem (pracownik zwraca uwagę na oferowane świadczenia i coraz częściej doświadcza w związku z tym braku satysfakcji).
3. Faza frustracji – jest efektem wcześniejszych rozczarowań zawodowych i następstwem niezaspokojonych potrzeb i pragnień, które jednostka łączyła z pracą. Jej nasilenie jest proporcjonalne do doświadczonej depriwacji. Potęgować negatywne doznania i prowadzić do dalszego wypalania się mogą czynniki organizacyjne – niska płaca, brak właściwej organizacji pracy, złe warunki pracy, nieudolne zarządzanie, brak wsparcia w pracy. Pod wpływem doświadczanych napięć i rozczarowań dochodzi do rozregulowania procesów fizjologicznych i psychicznych. Fazę frustracji traktuje się jako kluczową dla procesu wypalenia. Osoba doświadczająca napięć i niespełnienia w trudnych

dla siebie warunkach zewnętrznych zaczyna odczuwać skutki stresu zawodowego w postaci określonych widocznych symptomów. Może też podejmować próby regulowania swoich przykrych stanów wewnętrznych przy pomocy leków lub używek. Faza ta jest podobna do wypalenia pełnoobjawowego w klasyfikacji APA i krytycznego (siódmego) etapu wypalenia w teorii Litzke i Schuha.

4. Faza apatii – narastają u pracownika wcześniejsze tendencje izolacyjne. Wycofuje się on z aktywności zawodowej, zarówno w sensie fizycznym, jak i psychicznym. Zrywa lub ogranicza do minimum bezpośrednie kontakty w pracy (zarówno w relacji z klientami lub podopiecznym, jak i ze współpracownikami). Podejście do zadań staje się powierzchowne i rutynowe. Pracownik nie interesuje się już udzielaniem pomocy lub wspieraniem (a wcześniej na tym opierały się jego zawodowe działania), lecz ogranicza się do kontroli i nadzoru niewymagających bliskich relacji z innymi. Pojawia się silna niechęć wobec codziennego chodzenia do pracy. Konsekwencją takiego stanu jest wzrost absencji. Na płaszczyźnie psychicznej wzrasta obojętność wobec spraw i problemów zawodowych, które dotychczas były ważne i absorbujące. Z czasem może to prowadzić aż do psychicznego odętwienia i zupełnego zobojętnienia. Widoczna staje się utrata pozytywnych uczuć do innych w pracy (kolegów lub klientów), kontakty zawodowe stają się powierzchowne, częste są epizody dekoncentracji w czasie pracy, ucieczki w marzenia itp.
5. Faza interwencji – J. Edelwich i A. Brodsky (1980) podkreślają, że tak zaawansowana sytuacja wymaga już ingerencji z zewnątrz w formie profesjonalnej pomocy, aby umożliwić jednostce powrót do zdrowia i normalnego funkcjonowania (dać szansę na „odrodzenie się”).

Jak widać, niezależnie od przyjętego modelu, objawy wypalenia zawodowego układają się w pewnym porządku: od utraty pierwotnego entuzjazmu po rozczarowanie i towarzyszące mu cierpienie psychiczne, nasilające kolejne, coraz bardziej groźne symptomy psychiczne i zachowania. Objawy wypalenia można rozpatrywać na różnych płaszczyznach: fizycznej, emocjonalnej, poznawczej i behawioralnej, oraz odnosić je do różnych sfer życia. Klasyfikacja objawów wypalenia zawodowego została przedstawiona w tabeli 5.

Tabela 5. Klasyfikacja objawów wypalenia zawodowego

| Symptomy fizyczne | Symptomy emocjonalne i poznawcze | Symptomy behawioralne |
|--|--|--|
| <p>dominujące poczucie zmęczenia (chronicznego),</p> <p>brak energii,</p> <p>osłabienie,</p> <p>zakłócenia snu, koszmary senne,</p> <p>utrata wagi i zaburzenia apetytu,</p> <p>napięcie i kurcze w obrębie mięśni szyi i ramion, bóle pleców,</p> <p>obniżenie libido,</p> <p>zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe,</p> <p>zwiększone ryzyko wystąpienia/nasilenia się chorób układu krążenia i serca,</p> <p>zaburzenia funkcjonowania układu pokarmowego</p> | <p>obniżony nastrój, utrata zapału idealizmu i dawnej gorliwości,</p> <p>depresyjność, stała obecność negatywnych postaw i myśli,</p> <p>utrzymująca się złość, pretensje do otoczenia,</p> <p>uczucie przygnębienia, bezradności, beznadziejności,</p> <p>obniżenie zainteresowania członkami rodziny, bliskimi, osobami do tej pory znaczącymi,</p> <p>wpadanie w irytację lub złość na członków rodziny,</p> <p>poczucie pustki i brak celów,</p> <p>regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji,</p> <p>niepokój, lękliwość, wzrost obaw, przewrażliwienie,</p> <p>zaburzenia pamięci i koncentracji,</p> <p>trudności w formułowaniu opinii i ocen, własnego zdania,</p> <p>nawracające lęki, poczucie osaczenia i porażki,</p> <p>zmniejszenie empatii,</p> <p>wzrost agresji,</p> | <p>nadużywanie alkoholu, leków, palenie tytoniu, inne uzależnienia,</p> <p>zaniedbywanie aktywności fizycznej,</p> <p>uchylanie się od obowiązków domowych, spędzanie czasu poza domem,</p> <p>opór przed wspólnym wypoczynkiem,</p> <p>nieterminowość, nieumiejętne gospodarowanie czasem, odkładanie spraw na później,</p> <p>zmniejszenie motywacji do pracy,</p> <p>niechęć do wprowadzania nowości, usprawnień w pracy,</p> <p>przedmiotowe traktowanie innych,</p> <p>skracanie czasu pracy i kontaktu z innymi,</p> <p>zerwanie kontaktów z klientami i kolegami,</p> <p>niechęć do pójścia do pracy,</p> <p>zmniejszenie inicjatywy, automatyzm zachowania, schematyczne traktowanie klientów,</p> <p>obniżenie efektywności działań i jakości pracy</p> |

| Symptomy fizyczne | Symptomy emocjonalne i poznawcze | Symptomy behawioralne |
|-------------------|---|-----------------------|
| | cynizm, surowość, wrogość, podejrzliwość, rosnące poczucie niekompetencji, poczucie niższej wartości, negatywne nastawienie do siebie, do pracy, do życia, myśli samobójcze, obniżenie identyfikacji ze swoją grupą zawodową, utrata zaufania do współpracowników i zwierzchników, narastające niezadowolenie z pracy | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Litzke Sven, Schuh (2007), Tucholska (2008), Kamrowska (2007), Gembalska-Kwiecień, Żurakowski (2016).

Wypalenie zawodowe ma poważne konsekwencje indywidualne, społeczne i organizacyjne. Jego istotą jest szeroki zakres zniszczeń, jakie dokonują się w obszarze poczucia własnej wartości, godności osobistej czy woli działania (Maslach, Leiter 2011). Prowadzi do licznych trwałych zaburzeń w psychologicznym, społecznym, ale również fizjologicznym funkcjonowaniu jednostki (Demerouti i in. 2001; Maslach 2000; Maslach, Leiter 2011). Wypalenie zawodowe ma negatywny wpływ zarówno na życie osobiste pracownika, jak i na funkcjonowanie zatrudniającej go organizacji.

Jak wynika z tabeli 5, wypalenie wiąże się z objawami somatycznymi (zaburzeniami funkcji organizmu). Konsekwencją przeżywania długotrwałego nasilonego stresu i nadmiernej mobilizacji organizmu, co ma miejsce przy wypaleniu, jest duża podatność na infekcje oraz poważne ryzyko wystąpienia m.in. chorób serca, układu pokarmowego, a nawet rozwoju nowotworów. Najczęstsze przyczyny zgonów, do których należą choroby układu krążenia, nowotwory i choroby ukła-

du oddechowego (Huerta-Franco i in. 2013), mają źródło w niezdrowym stylu życia, którego istotnym przejawem jest nasilony stres, zwłaszcza w życiu zawodowym (Bortkiewicz i in. 2020). W badaniach zaobserwowano np. istotny związek między wypaleniem a koniecznością hospitalizacji z powodu chorób układu krążenia w przypadku pracowników przemysłu (Toppinen-Tanner i in. 2009). Wypalenie jest istotnym predyktorem cukrzycy typu 2 (Melamed i in. 2006). Badania wskazują na jego związki z problemami ze snem (Shad i in. 2015), przewlekłymi bólami głowy i mięśni oraz nadciśnieniem tętniczym (Khamisa i in. 2013; Melamed 2009). Jeśli chodzi o zdrowie psychiczne, to przeważa pogląd, że wypalenie nie jest samo w sobie formą psychopatologii, ale może prowadzić do szeregu zaburzeń psychicznych, takich jak uzależnienia, zaburzenia lękowe i depresyjne (Maslach i in. 2001). Liczne spośród wymienionych wcześniej symptomów wypalenia dotyczą przeciwieństw emocji. Badania potwierdzają związek wypalenia z odczuwaniem niepokoju, drażliwością i wahaniem nastroju, depresyjnością i poczuciem porażki, obniżoną samooceną (Schonfeld, Bianchi 2016; Elbarazi i in. 2017; Shad i in. 2015; Iacovides i in. 2003). Charakterystyczne dla wypalenia jest również obniżenie możliwości regeneracji i odpoczynku po pracy. To, co wydaje się być rozwiązaniem w sytuacji zwykłego zmęczenia lub nawet chwilowego wyczerpania pracą, jak urlop, aktywność fizyczna, hobby, wypoczynek z bliskimi itp., nie przynosi spodziewanych rezultatów (Golonka i in. 2016).

Stan wypalenia ma oczywiście bezpośredni i ogromny wpływ na funkcjonowanie pracownika w miejscu pracy. Obniżony poziom energii oraz narastające kaskadowo negatywne emocje wpływają na jego postawy i zachowania. Powodują zmniejszenie zaangażowania w pracę (przyjęcie postawy minimalistycznej sprzecznej się do podejmowania tylko działań absolutnie koniecznych), niechęć do doskonalenia się oraz do zmian i innowacji. Wypalenie objawia się w sferze behawioralnej różnymi sposobami wycofania się z aktywności zawodowej, m.in. skracaniem czasu pracy (np. nauczyciel wcześniej kończy lekcje), zajmowaniem się innymi czynnościami zamiast wykonywania obowiązków (Sęk 2000; Bakker i in. 2003; Ogińska-Bulik 2006). Pracownik, zwłaszcza w zaawansowanej fazie wypalenia, jest mało efektywny, a jakość jego pracy jest bardzo niska (zwłaszcza jeśli są to usługi). To dodatkowo nakręca negatywną spiralę złych zdarzeń, ponieważ działania pracownika spotykają się z negatywną oceną klientów. Badania potwierdzają, że wypaleni pracownicy mają wyższe wskaźniki absencji (Bakker i in. 2003), częściej zmieniają pracę, a w skrajnych przypadkach w końcu porzucają swój zawód (Maslach i in. 2001; Schaufeli, Enzmann 1998). Odejście pracownika jest na ogół stratą dla pra-

codawcy (dużą stratą, gdy pracownik był wykwalifikowany i doświadczony, a przed wypaleniem zaangażowany w swoją pracę). Wypalenie powoduje również problemy w komunikacji, a nawet poważne konflikty pracownika ze współpracownikami lub klientami. Ostatecznie może to skutkować, o czym była już mowa, wyraźnie mniejszym zadowoleniem klientów z poziomu usług świadczonych przez pracownika i w efekcie przez całą organizację (Leiter i in. 1998). Ponadto postawa wypalonego pracownika ze względu na jego zachowania cyniczne lub agresywne wpływa demoralizująco na innych pracowników (Bartkowiak 2005; Kraczlą 2013)⁴⁴. Nie tylko pracownik odczuwa zatem boleśnie skutki wypalenia zawodowego. Wraz z nim poważnie cierpi cała organizacja.

Negatywne stany emocjonalne związane z pracą przenoszą się na życie prywatne i mogą zaburzać relacje społeczne dotkniętego nimi człowieka (Schaufeli, Enzmann 1998). W badaniach wyraźnie widać także związek pomiędzy wypaleniem a różnego typu formami uzależnień od szkodliwych środków psychoaktywnych: alkoholu, leków, nikotyny, narkotyków itp. (Maslach i in. 2001; Grzegorzewska 2006). Wypalenie to zatem bardzo poważny problem nie tylko zdrowotny i osobisty (choć te wymiary są najważniejsze), ale także ekonomiczny (w skali mikro i makro) i społeczny⁴⁵.

Jak radzić sobie z wypalonymi pracownikami? Oczywiście w dobrze pojętym długoterminowym interesie organizacji nie leży odchodzenie z niej pracowników wcześniej zaangażowanych w pracę, lecz takie ukształtowanie warunków, aby mogli oni osiągać swoje cele i spełniać oczekiwania. Nie powinno dopuszczać się do wypalenia u pracowników. Zastąpienie wypalonego pracownika innym (nawet równie kompetentnym i zaangażowanym⁴⁶) nie jest żadnym rozwiązaniem. Wcze-

⁴⁴ Wypalony pracownik ma zwykle niedostateczną kontrolę emocjonalną, przez co może być w pracy drażliwy, opryskliwy, przewrażliwiony, a czasem nawet agresywny wobec współpracowników. Obecność takiej osoby w zespole może powadzić do niekorzystnych zmian w sferze relacji międzyludzkich (w grupie pracowników), dezintegrujących działanie zespołu i demobilizujących wszystkich (Bakker i in. 2006).

⁴⁵ Wagi problemu wypalenia nie może umniejszać fakt, że nie jest ono powszechnie uważane za psychopatologię lub za jednostkę chorobową w sensie ścisłym (np. przez WHO). To, czy coś jest zaliczane do chorób, czy nie, jest w pewnej mierze kwestią umowną. Zwłaszcza dla człowieka cierpiącego na wypalenie stwierdzenie, iż nie jest ono chorobą, nie ma żadnego znaczenia (pomijamy tutaj kwestie formalne, takie jak fakt, że z powodu choroby można dostać zwolnienie lekarskie).

⁴⁶ Chodzi oczywiście o zaangażowanie przed wypaleniem.

śniej bowiem organizacja poniesie ogromne koszty. W metaanalizie przeprowadzonej przez D. Salvagioniego z zespołem, dotyczącej fizycznych, psychologicznych i zawodowych skutków wypalenia zawodowego, wykazano, że pracownicy, którzy doświadczyli średniego lub wysokiego poziomu wypalenia, byli bardziej narażeni na krótko- lub długoterminowe nieobecności spowodowane chorobą (Salvagioni i in. 2017)⁴⁷. Ponadto odejścia i absencje wypalonych pracowników powodują koszty związane z koniecznością rekrutacji i przyuczania ich zastępców i następców. Inne koszty wiążą się z leczeniem pracowników i funduszem ubezpieczeniowym, a także rozprawami sądowymi (Tucholska 2009; Kraczlą 2013). Krótko mówiąc, wypalenie pracowników bardzo nie opłaca się organizacji⁴⁸.

Trudno precyzyjnie oszacować światową lub nawet krajową skalę wypalenia zawodowego. Niełatwo bowiem, jak pisaliśmy, oddzielić je od stresu zawodowego i innych trudności psychospołecznych w pracy. American Institute of Stress kilka lat temu podał, że prawie połowa pracujących zawodowo Amerykanów odczuwa dolegliwości będące konsekwencją wypalenia zawodowego i stresu w pracy, a straty, jakie corocznie ponosi gospodarka amerykańska z tego powodu, sięgają 300 miliardów dolarów. Są one spowodowane głównie absencją pracowników, zmniejszeniem ich produktywności oraz fluktuacją kadr (Rowe 2012). Z kolei wyniki badania przeprowadzonego w 2020 r. wśród reprezentatywnej grupy polskich pracowników i pracodawców wskazują, że 31% pracowników umysłowych uważa się za wypalonych zawodowo (Gumtree.pl 2020). To poczucie polskich pracowników potwierdzają badania wypalenia zawodowego, które są bardzo liczne i różnorodne. Z przeglądu przeprowadzonego przez J. Szwajcar, P. Kabalskiego i A. Baszczyńską (2020, rozdz. 3) wynika, że, podobnie jak za granicą, przedmiotem zainteresowania badaczy z czasem stawały się coraz to inne zawody, coraz bardziej odległe od „klasyki gatunku” (czyli zawodów służebnych, takich jak np. pielęgniarstwo) i że żaden z tych zawodów nie był zupełnie wolny od wypalenia. „Wypalenie zawodowe dotyczy bardzo wielu, bardzo różnych zawodów, w tym biurowych i biznesowych. Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego w różnych grupach zawodowych na ogół nie są specyficzne tylko dla tych profesji, ale są w dużym stopniu uniwersalne” (Szwajcar,

⁴⁷ Warto dodać, że wypalenie zwiększa również ryzyko przyszłej renty inwalidzkiej (Ahola i in. 2009).

⁴⁸ Obrazowo rzecz ujmując, pracownik to nie baterijka w jakimś urządzeniu, która może być bez przerwy używana, jeśli jest taka potrzeba, bo w końcu zużyje się całkowicie, a wtedy z miejsca wymieni się ją na nową. Tymczasem wygląda na to, że wiele przedsiębiorstw i organizacji w ten sposób podchodzi do swoich pracowników.

Kabalski, Baszczyńska 2020, s. 55). Większość z nich można odnieść do zawodów z dziedziny szeroko rozumianej rachunkowości, zatem od wypalenia zawodowego nie są z pewnością wolne także biegłe rewidentki i biegli rewidenci. Pytanie brzmi, jaka jest skala tego zjawiska i jego główne przyczyny oraz skutki. Zanim na nie odpowiemy, prezentując własne badania, prześledzimy badania zagraniczne.

Rozdział 3

Badania wypalenia zawodowego biegłych rewidentek i rewidentów na świecie

Na wstępie musimy wyjaśnić kwestie terminologiczno-językowe. Jak wskazaliśmy w punkcie 1.4 w niniejszej pracy, w USA i niektórych krajach anglojęzycznych odpowiednikiem polskiego biegłego rewidenta jest Certified Public Accountant. W innych krajach anglojęzycznych odpowiednikami Certified Public Accountant są np. Certified Practising Accountant i Chartered Professional Accountant (zauważmy, że we wszystkich tych przypadkach stosuje się akronim CPA). Jednym z głównych zadań CPA są usługi atestacyjne dotyczące sprawozdań finansowych, w tym ich rewizja (audyt). Certified Public Accountant (a w drugiej kolejności Certified Practising Accountant i Chartered Professional Accountant) było więc dla nas słowem kluczowym, gdy przeglądaliśmy światową (głównie anglojęzyczną) literaturę na temat wypalenia w zawodzie biegłego rewidenta. Ponadto uwzględnialiśmy oczywiście także artykuły dotyczące *auditor*⁴⁹ i *external auditor*.

Badania wypalenia zawodowego u biegłych rewidentów (i w innych profesjach związanych z rachunkowością) rozpoczęto na świecie niemal od razu po wprowadzeniu koncepcji wypalenia zawodowego do agendy badań w naukach społecznych na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. W 1981 r. ukazał się pionierski artykuł Ch. Maslach i S.E. Jackson na temat pomiaru wypalenia, a już dwa lata później R. Rose (1983, za: Fogarty 2020, s. 31) raportował wypalenie w tej grupie zawodowej.

Pionierskie i inspirujące dla wielu następnych naukowców (również dla nas, o czym będzie jeszcze mowa) badanie przeprowadzili pod koniec XX w. T.J. Fogarty J. Singh, G. Rhoads i R. Moore (Fogarty i in. 2000). Ten amerykański zespół postanowił opracować model przyczyn i skutków (następstw) wypalenia zawodowego

⁴⁹ W przypadku słowa *auditor* uważaliśmy oczywiście, żeby artykuł nie dotyczył audytora wewnętrznego. Jednak na ogół w opracowaniach dotyczących tego zawodu stosuje się określenie *audytor wewnętrzny*.

specjalnie dla profesji rachunkowości, uznając, że różne koncepcje prezentowane w literaturze nie w pełni do niego pasują. Za podstawę swojego konstruktury przyjął teorię opracowaną pierwotnie przez Kahna i in. (1964), zgodnie z którą szczególnym źródłem stresu jest pełnienie przez człowieka różnych trudnych do pogodzenia ról (ang. *Role Stress Theory*, w literaturze polskiej występuje pod różnymi nazwami: teoria napięć w roli, teoria stresu związanego z rolą, teoria stresu roli). Amerykańscy badacze umiejscowili wypalenie zawodowe w środku swojego modelu jako z jednej strony skutek konfliktu roli (ang. *role conflict*), niejasności roli (ang. *role ambiguity*) i nadmiaru roli (ang. *role overload*), a z drugiej strony jako determinantę poziomu zadowolenia z pracy (ang. *job satisfaction*), wyników pracy (ang. *job performance*) oraz zamiaru odejścia z pracy (ang. *turnover intention*). Potraktowali zatem wypalenie jako kluczową zmienną pośredniczącą (mediator) w łańcuchu zależności. Fogarty i in. zbadali 188 losowo wybranych członków organizacji zawodowej z USA American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Do pomiaru wypalenia wykorzystali kwestionariusz MBI (Maslach Burnout Inventory). Zastosowali również opracowane przez innych badaczy specjalne narzędzia do pomiaru konfliktu roli, niejasności roli i nadmiaru roli, a także zadowolenia z pracy, wyników pracy i zamiaru odejścia z pracy. Potwierdzili hipotezy m.in. o związku konfliktu roli, niejasności roli i nadmiaru roli z tendencją do wypalenia zawodowego. Jeżeli chodzi o samo wypalenie u badanych, to stwierdzili, że w wymiarze wyczerpania i depersonalizowania jest ono większe niż w wielu innych zawodach. We wnioskach dowodzili, że wypalenie zawodowe ma istotny wpływ zarówno na kariery CPA, jak i na funkcjonowanie firm audytorsko-księgowych (badani pracowali głównie w takich firmach).

Tuż po badaniu Fogarty'ego i in. związek stresu wynikającego z roli, wypalenia zawodowego i dalej zadowolenia z pracy oraz zamiaru odejścia z niej u amerykańskich CPA zbadali E.D. Almer i S.E. Kaplan (2002). Postanowili jednak rozszerzyć wcześniej zastosowany model i uwzględnić dodatkowo wpływ elastycznych form świadczenia pracy. Okazało się, że CPA pracujący elastycznie wykazywali większe zadowolenie z pracy i mniejszą skłonność do odejścia z niej. Występował u nich także niższy poziom stresu i wypalenia.

Badanie wypalenia zawodowego u pracowników dużej amerykańskiej firmy audytorsko-księgowej wzorowane na projekcie Fogarty'ego i in. przeprowadzili C.P. Guthrie i A. Jones III (2012). Postanowili jednak przyjrzeć się dodatkowo różnicom międzypłciowym (było to, ich zdaniem, pierwsze badanie o takim nastawieniu w zawodach związanych z rachunkowością). W badaniu uwzględnili 1681 pracowników ze wszystkich szczebli organizacyjnych, niemal tyle samo kobiet i mężczyzn.

Zastosowali zmodyfikowaną wersję kwestionariusza MBI. Ustalili, że kobiety i mężczyźni doświadczają wyczerpania emocjonalnego na podobnym poziomie. Kobiety wykazały bardziej obniżone poczucie osiągnięć, a mężczyźni – wyższy poziom depersonalizowania. Ponadto ujawniły się pewne różnice międzypłciowe pod względem siły związku poszczególnych przejawów wypalenia ze skłonnością do odejścia z pracy, satysfakcją z pracy oraz wynikami pracy (Guthrie, Jones 2012, s. 408)⁵⁰. My również mamy zamiar zbadać różnice międzypłciowe. Jest to tym bardziej interesujące, że w rewizji finansowej w Polsce dominują kobiety.

Jeżeli już mówimy o kwestii związku płci z wypaleniem zawodowym, to warto wspomnieć, iż takie badanie wśród pracowników zajmujących się obsługą klientów w jednej z dużych amerykańskich firm audytorsko-księgowych kilka lat temu przeprowadził J. Stowe pod kierunkiem G.R. Sullivana, w ramach pracy doktorskiej na jednej z amerykańskich uczelni biznesowych. Zastosował m.in. model regresji wielorakiej, w którym zmiennymi niezależnymi były właśnie płeć i wiek, a zmiennymi zależnymi – wymiary wypalenia zawodowego. Odnotował słabą korelację w przypadku wieku i jeszcze słabszą w przypadku płci. Stwierdził, że nieco bardziej prawdopodobne jest wystąpienie wypalenia zawodowego u młodych kobiet, jednak ani wiek, ani płeć nie są dobrym predyktorem wypalenia w modelach regresji (Stowe 2017, s. 115–118).

Całkiem niedawno badanie podobne do tego, które opracowali Fogarty i in., przeprowadzili K.J. Smith, D.J. Emerson i G.S. Everly Jr. (2017). Objęli nim grupę członków wspomnianego już AICPA. Potwierdzili związek stresorów związanych z pełnionymi rolami z wypaleniem zawodowym, a w konsekwencji z satysfakcją z pracy, dokonaniem w pracy i zamiarem odejścia z niej. Tym, co odróżnia ich badanie od modelu Fogarty'ego i in., jest umieszczenie w środku modelu zależności, obok wypalenia zawodowego, pobudzenia stresowego (ang. *stress arousal*). Okazało się, że każdy stresor zawodowy powoduje pobudzenie stresowe u badanych, co prowadzi do wyczerpania emocjonalnego, a dalej do obniżenia wyników i satysfakcji z pracy oraz nasilenia skłonności do odejścia z niej.

⁵⁰ Ciekawe i ważne są rekomendacje Autorów zawarte w konkluzji raportu z badania (Guthrie, Jones 2012, s. 408). Zalecają oni tworzenie pozytywnego środowiska pracy z uwzględnieniem natury i skutków wypalenia zawodowego nieco różnych dla każdej płci. W przypadku kobiet nieco ważniejsze jest pozytywne komunikowanie na temat osiągnięć, a w przypadku mężczyzn – zwrócenie baczniejszej uwagi na relacje z klientami, kolegami i bliskimi. Obie płcie skorzystają na promowaniu różnych form wsparcia koleżeńkiego.

Badanie wyczerpania jako skutku stresu związanego z rolą w grupie 208 CPA z sześciu firm południowej części amerykańskiego stanu Nowy York przeprowadzili również niedawno M.L. Cooper, M.E. Knight, M.L. Frazier i D.W. Law (2019). Jednak w odróżnieniu do badania zespołu Fogarty'ego i podobnych badań, wypalenie zawodowe nie było w centrum ich modelu zależności. Nie analizowali tym samym skutków wypalenia. Zamiast tego uwzględnili styl zarządzania konfliktem przez przełożonego (a konkretnie percepcję tego stylu przez pracownika) jako przyczynę napięcia związanego z rolą. Ustalili, że to napięcie i będące jego efektem wyczerpanie pracownika jest związane z kolaboracyjnym i dominującym (w opinii pracownika) stylem zarządzania konfliktem przez przełożonego (a nie stylem unikającym).

Spośród czynników wypalenia zawodowego, ale także satysfakcji z pracy, stresu itp., wśród Certified Public Accountants chyba najczęściej, zwłaszcza w ostatnich latach, badano nadmierne obciążenie pracą w tzw. gorącym sezonie (ang. *busy season*). W jednym z takich badań ustalono, że audytorzy są w stanie wytrzymać duże przeciążenie pracą (nawet niemal pięćdziesiąt godzin w tygodniu) bez narażenia na wypalenie zawodowe, ale w gorącym sezonie, gdy pracują około 63 godzin w tygodniu – już nie. Taka dawka pracy w badanej grupie spowodowała objawy wypalenia zawodowego na poziomie „rzadko spotykanym w literaturze naukowej” (Sweeney, Summers 2002, s. 223).

Przeciążenie pracą jest często wymieniane jako najgorszy element pracy biegłych rewidentów (Hermanson i in. 2016, s. A50). Nasza potoczna wiedza na temat pracy polskich biegłych rewidentów dawała podstawę do tego, żeby sądzić, iż oni są często przeciążeni pracą w tym samym stopniu co audytorzy za oceanem (potwierdziły to później wstępne badania jakościowe). Od początku projektowania naszego badania zakładaliśmy, że kwestia nadmiernego wysiłku będzie w nim obecna (nadmierny wysiłek jest w jakimś stopniu odpowiednikiem nadmiaru roli z badania Fogarty'ego i in. oraz z podobnych badań opartych na teorii napięć w roli, ale będziemy mierzyć go zupełnie inaczej).

Wypalenie zawodowe i będący jego następstwem zamiar odejścia z pracy były badane także w powiązaniu z jakością relacji biegłego rewidenta z jego firmą. Takie badanie na próbie 204 amerykańskich audytorów⁵¹ przeprowadzili D. Herda i J.J. Lavelle (2012). Stwierdzili, czego można było się spodziewać, że postrzeganie firmy jako będącej *fair* wobec pracowników jest mocno związane z mniejszym

⁵¹ Autorzy użyli właśnie słowa *auditor*, a nie nazwy CPA.

stopniem wypalenia. Samo wypalenie okazało się natomiast dodatnio skorelowane z zamiarem odejścia z firmy. Kilka lat później Herda i Cannon powtórzyli badanie z zastosowaniem nowszej metody pomiaru zaangażowania organizacyjnego (Cannon, Herda 2016). Wyniki były w dużym stopniu zbieżne z rezultatami pierwotnego badania.

D.W. Law, J.T. Sweeney i S.L. Summers (2008) przeprowadzili badanie podatności na wyczerpanie (będącej jednym z wymiarów wypalenia zawodowego) w związku ze stresem wynikającym z roli amerykańskich CPA o różnych cechach osobowości. Potwierdzili wpływ nadmiaru roli i konfliktu roli na wyczerpanie. Jeżeli chodzi o cechy osobowości, to istotny związek z wyczerpaniem miała w ich badaniu tylko siła charakteru (ang. *hardiness*)⁵². Oczywiście im jest ona większa, tym mniejszy poziom wypalenia. Nie było natomiast istotnego związku z wypaleniem w przypadku pracoholizmu, neurotyzmu i osobowości (wzoru zachowania) typu A⁵³.

Wątek określonych cech (typu) osobowości, a nawet postawy życiowej jako reduktora stresu, wypalenia i w konsekwencji zamiaru odejścia z pracy w sytuacji napięcia związanego z rolą zbadali w ostatnim czasie K.J. Smith, D.J. Emerson, Ch.R. Boster i G.S. Everly Jr (2020). Konkretnie uwzględnili oni konstrukt *resilience*, oznaczający zestaw cech człowieka, które chronią go przez negatywnymi skutkami działania różnych stresorów⁵⁴ (w polskiej literaturze naukowej i popularnonauko-

⁵² W języku polskim jest ona określana także jako odporność, wytrzymałość (na stres), a ściślej rzecz biorąc, jest to wielowymiarowa cecha osobowości (zestaw pewnych cech).

⁵³ Ten typ osobowości (wzór zachowania) „charakteryzuje się wysokim poziomem stresu wywołanym presją czasu, tendencją do zachowań rywalizacyjnych, wysokim poziomem ambicji, agresywnością i wrogością wobec innych. (...) Postrzega otoczenie jako zagrażające i żyje w nieustannej reakcji alarmowej (fazie stresu)”, https://pl.wikipedia.org/wiki/Osobowo%C5%9B%C4%87_typu_A. Warto dodać, że kilka lat po badaniu Law i in. związek osobowości typu A ze wzmocnieniem wpływu nadmiaru roli na wypalenie wykazali badacze z Indonezji w grupie tamtejszych audytorów różnych szczebli (Utami, Nahartyo 2013). Ich próba badawcza była jednak nieliczna (58 osób).

⁵⁴ W tym sensie „*resilience* jako cecha, czyli stała dyspozycja, określana jest przez: właściwości podmiotu, czyli cechy określające dzielność w radzeniu sobie z problemami; zdolności jednostki do przystosowania się (bycie odpornym i zdolnym do zmiany – samonaprawy, samodoskonalenia), związane z umiejętnością oderwania się od negatywnych doświadczeń, elastycznością w dostosowaniu się do zmiennych warunków życia z wykorzystaniem pozytywnych emocji; względnie trwałe zasoby jednostki, ujawniający się w sytuacjach ryzykownych, motywujący do tworzenia lub poszukiwania nowych zasobów wspierających własny

wej stosowane są różne terminy na określenie *resilence*, a jednym z nich jest „odporność psychiczna”⁵⁵). Badanie przeprowadzone na 332 amerykańskich audytorach wykazało istotny bezpośredni związek odporności psychicznej ze zmniejszonym pobudzeniem stresowym i wypaleniem zawodowym oraz jej istotny pośredni związek z większą satysfakcją z pracy i mniejszą skłonnością do odejścia z niej. Wobec tych wyników amerykańscy badacze postulują szkolenia dla audytorów rozwijającą ową cechę (i sprawiającą, żeby stała się trwałą postawą życiową).

Przytłaczająca większość istotnych badań wypalenia zawodowego wśród biegłych rewidentów została przeprowadzona w USA. Ciekawych i wysokiej jakości badań z innych krajów jest niewiele. Do tych nielicznych należy (oprócz wspomnianego badania indonezyjskiego) niedawne badanie przeprowadzone w Iranie przez H. Arada, S.M. Moshashae i D. Eskanderi (2020) w grupie 201 członków tamtejszego stowarzyszenia biegłych rewidentów. Koresponduje ono z opisanym w poprzednim akapicie badaniem amerykańskim, gdyż dotyczy właśnie związku siły psychicznej z wypaleniem i co najbardziej interesujące, jakością audytu. Irańscy badacze ustalili, że im mniejsza jest siła psychiczna audytora, tym większy stres odczuwa z powodu przeciążenia pracą. Jeżeli jednak biegły rewident jest silny psychicznie, to dotrzymuje terminów, wykonuje wszystkie procedury przewidziane standardami rewizji finansowej i zawarte w planie audytu. Siła psychiczna jest zatem dodatnio skorelowana z jakością audytu. Z kolei wypalenie wiąże się z jej pogorszeniem.

Inne badanie przeprowadzone w Iranie w grupie 120 tamtejszych biegłych rewidentów różnych szczebli dotyczyło związku poziomu wypalenia zawodowego z cechami demograficznymi (płcią, doświadczeniem zawodowym, stanowiskiem itp.), jakością życia zawodowego oraz dobrostanem psychicznym. Zgodnie z przewidywaniami autorów, potwierdzonymi w literaturze naukowej, okazało się, że taki związek istnieje (Salehi, Seyyed, Farhangdoust 2020). Zdaniem irańskich badaczy unikalna wartość ich badania wynika jednak przede wszystkim z tego, że dotyczy ono środowiska o specyficznych cechach społecznych, ekonomicznych, politycznych i kulturowych całkiem różnych od wysoko rozwiniętych krajów anglojęzycznych, w których przeprowadzono niemal wszystkie dotychczasowe badania. Daje

rozwój; bądź też kompetencje, czyli wiedzę, umiejętności i pozytywne postawy sprzyjające konstruktywnemu radzeniu sobie w świecie” (Wysocka, s. 289). Tę cechę, jak większość cech, człowiek może rozwijać.

⁵⁵ Inne to m.in. „siła psychiczna”, „siła wewnętrzna”, „prężność”, „sprężystość”, „odbojność”, „plastyczność”, „elastyczność”. Jak na dłoni widać tutaj często nierozwiązywalne problemy z przekładem językowym.

to nieco inne spojrzenie na problem wypalenia w zawodzie biegłego rewidenta. Trudno się z tym nie zgodzić. Sądzymy, że podobnie będzie w przypadku badania przeprowadzonego w Polsce.

Nieco wcześniej, w 2015 r., w Iranie Z.M. Hosseini i M.L. Dashte Bayaz przeprowadzili badanie bliskie modelowi Fogarty'ego i in. (czyli z wypaleniem jako zmienną pośredniczącą). Na 213-osobowej próbie potwierdzili związek między stresem w pracy, wypaleniem zawodowym a wynikami prac audytorów. Warto zauważyć, że badanie irańskie koncentruje się nie na tym, co przyczynia się do wypalenia biegłych rewidentów lub zwiększa jego poziom, lecz na tym, co mu zapobiega lub je zmniejsza. Oczywiście nie jest to pierwsze badanie o takim nastawieniu. Dziesięć lat wcześniej A. Jones III, C.S. Norman i B. We (2010) w badaniu związku stresu związanego z rolą z wypaleniem, a dalej z zadowoleniem z pracy, wynikami pracy oraz skłonnością do odejścia z niej (czyli znów wzorowanego na badaniu Fogarty'ego i in.) uwzględnili wpływ zdrowego stylu życia. Okazało się, co nie było zaskoczeniem, że taki styl łagodzi stres. Oczywiście badanie zostało przeprowadzone w USA (w dużych firmach audytorsko-księgowych).

Kolejne nieamerykańskie badanie wypalenia zawodowego biegłych rewidentów przeprowadzono we wspomnianej już Indonezji. A.I. Yustina i F.P. Putri (2017) zbadały związek zaangażowania organizacyjnego z wypaleniem i zamiarem odejścia z pracy. W ich modelu wypalenie nie było zmienną pośredniczącą⁵⁶, lecz zmienną objaśnianą podobnie jak zamiar odejścia z pracy. Zmienną objaśniającą było natomiast zaangażowanie organizacyjne, a pośredniczącą – doświadczenie zawodowe. Badanie na 74-osobowej grupie audytorów z Dżakarty wykazało istotny związek między zaangażowaniem organizacyjnym a wypaleniem i zamiarem odejścia z pracy. Pracownicy bardziej zaangażowani wykazali mniejsze wypalenie i mniejszą skłonność do odejścia z pracy. Doświadczenie zawodowe audytora okazało się nie mieć w tej relacji istotnego znaczenia. Zamiar odejścia z pracy był oczywiście dodatnio skorelowany z poziomem wypalenia.

Badanie związku wypalenia zawodowego z zamiarem odejścia z pracy u biegłych rewidentów przeprowadzono niedawno w Malezji (Mansor i in. 2018). W odróżnieniu od większości opisanych do tej pory badań, wypalenie było zmien-

⁵⁶ Mamy na myśli sformułowane hipotezy, a zwłaszcza koncepcję modelu badawczego przedstawioną na rysunku w artykule (Yustina, Putri 2017, s. 1487). Jeżeli zaś przyjrzymy się liczonemu przez Autorki korelacjom i wyciągniętym wnioskom, to okazuje się, że wypalenie jest jednak właśnie zmienną pośredniczącą (między zaangażowaniem organizacyjnym a zamiarem odejścia z pracy).

ną objaśniającą, obok zadowolenia z pracy i pewnych cech kultury organizacyjnej. Badanie na niemal 300-osobowej próbie wykazało istotny związek wypalenia z zamiarem odejścia z pracy (podobnie było w przypadku zadowolenia z pracy; w przypadku kultury organizacyjnej takiego związku nie stwierdzono).

Nietypowe badanie przeprowadzili naukowcy z Jordanii (Abuaddous, Bataineh, Alabood 2018). Stosując eksperyment, zbadali wpływ wymiarów wypalenia zawodowego na oparte na osądach decyzje biegłych rewidentów (104 pracowników z dwóch największych jordańskich firm audytorskich). W drodze analizy statystycznej stwierdzili istnienie istotnego związku między wyczerpaniem a oceną ryzyka. Ci audytorzy, którzy czuli się bardziej wyczerpani emocjonalnie, wykazywali większą skłonność do nadmiernego szacowania ryzyka kontroli badanej firmy. Podobnie było w przypadku audytorów o mniejszym poczuciu efektywności w pracy. Nieistotny okazał się za to związek depersonalizowania z oceną ryzyka kontroli przez audytora. Zdaniem autorów badanie potwierdziło, że już pierwsze symptomy wypalenia zmieniają postrzeganie ryzyka przez biegłych rewidentów.

Negatywny wpływ stresu zawodowego na jakość badania sprawozdania finansowego wykazali badacze z Chin, H. Yan i S. Xie (2016). Analizowali dane finansowe spółek największego segmentu akcji w Chinach (tzw. akcje klasy A). Co prawda ogólnie nie zanotowali powszechnego pogorszenia jakości audytu pod wpływem stresu odczuwanego przez audytora, ale wykazali istotną ujemną korelację między stresem i jakością badania w pierwszym audycie nowego klienta. W konkluzji artykułu autorzy zalecają, aby firmy audytorskie w trosce o jakość audytu przywiązywały większą wagę do stresu zawodowego swoich pracowników.

W Polsce nie badano wypalenia zawodowego wśród biegłych rewidentów (być może powstała jakaś praca magisterska na ten temat zawierająca małe badanie, ale w dostępnych nam repozytoriach różnych polskich uniwersytetów niczego takiego nie znaleźliśmy). Wykonano natomiast kilka badań wśród księgowych. A. Maciantowicz (2018) pod kierunkiem J. Rosińskiego przeprowadziła badanie w grupie 30 księgowych pracujących w kilku różnych zespołach jednego działu jednej firmy z wykorzystaniem kwestionariusza w jednej części zbudowanego na podstawie skali ryzyka wypalenia zawodowego MBI. We wnioskach z badania napisała, że „zawód księgowy charakteryzuje się zwiększonym ryzykiem występowania zjawiska wypalenia zawodowego ze względu na szereg czynników sprzyjających temu problemowi”. I choć „raczej nie mamy do czynienia z typowym wypaleniem zawodowym, to grupa badanych powoli zbliża się do tego stanu” (Maciantowicz 2018, s. 5, 82).

K. Biernat (2013) pod kierunkiem T. Marka weryfikowała zależności między wypaleniem zawodowym a „niedostosowaniem do pracy” według modelu Obszarów Życia Zawodowego AWS (ang. *Areas of Worklife*) w grupie zawodowej określonej jako księgowi. Zbadła 60 pracowników działu finansowego Sądu Rejonowego krakowskiej dzielnicy Krowodrza, 39 kobiet i 21 mężczyzn. Grupa była bardzo zróżnicowana pod względem wieku i stażu pracy oraz zajmowanych stanowisk. Wniosek z badania był taki, że „księgowi (...) są podatni na stres zawodowy, a co za tym idzie na wypalenie zawodowe” (Biernat 2013, s. 29). Na wyczerpanie emocjonalne, które szczególnie dotknęło badanych księgowych, największy wpływ miało obciążenie pracą i niedostateczne nagrody.

Jedynе duże badanie dotyczące problematyki wypalenia zawodowego wśród polskich księgowych przeprowadzili bardzo niedawno J. Sz wajcar, P. Kabalski i A. Baszczyńska. Nie analizowali oni jednak samego wypalenia, lecz środowisko pracy księgowych (to badanie było pierwszym etapem większego projektu). W badaniu wzięło udział ponad 600 księgowych. Na podstawie wypełnionych przez nich (w zasadzie przez nie, bo grupę w aż 94% stanowiły kobiety) kwestionariuszy autory doszli do wniosku, że ogólnie rzecz biorąc, środowisko pracy polskich księgowych jest trudne i sprzyja wypaleniu zawodowemu. W konkluzji badania stwierdzili, iż zdiagnozowali „szczególnie niebezpieczną z punktu widzenia ryzyka psychospołecznego⁵⁷ kombinację dużego przeciążenia pracą i niedostatecznych nagród. Jest więc całkiem prawdopodobne, że polscy księgowi licznie cierpią na wypalenie” (Sz wajcar, Kabalski, Baszczyńska 2020, s. 117–118).

Przedstawione w niniejszym rozdziale światowe badania wypalenia zawodowego u biegłych rewidentów można ogólnie scharakteryzować następująco (pod względem miejsca i kierunków badań):

1. Zdecydowanie najwięcej badań przeprowadzono w USA. Odnotowaliśmy też kilka badań azjatyckich. Nie natrafiliśmy na badania europejskie, a tym bardziej z Europy Wschodniej.
2. Zawsze badane jest nie tylko samo wypalenie zawodowe, ale także jego przyczyny lub skutki albo i jedno, i drugie jednocześnie.

⁵⁷ Mianem ryzyka psychospołecznego w pracy określa się możliwe przyszłe straty wynikające z psychospołecznych właściwości pracy. Te straty to oczywiście zdrowie pracowników i „zdrowie” organizacji (Widerszal-Bazyl 2009, s. 6). Ryzyko i straty są związane ze stresem, wypaleniem zawodowym itp.

3. Wśród przyczyn wypalenia najczęściej bada się nadmiar roli (przeciążenie pracą).
4. Badane są także czynniki i okoliczności, które redukują (mitygują) wypalenie zawodowe (np. zdrowy styl życia, zaangażowanie organizacyjne, sprawiedliwe postępowanie firmy wobec pracowników, elastyczne godziny pracy).
5. Badany jest związek płci, stażu pracy, wieku oraz określonych typów i cech osobowości z podatnością na wypalenie.
6. Wśród skutków wypalenia najczęściej są badane: satysfakcja z pracy, szeroko rozumiane wyniki (efekty) pracy i zamiar odejścia z pracy.

Zagraniczne badania wskazują, że wypalenie zawodowe dotyka biegłych rewidentów niekiedy w bardzo dużym stopniu. Wystarczy jeszcze raz zacytować artykuł, w którym była mowa o poziomie wypalenia „rzadko spotykanym w literaturze naukowej” (Sweeney, Summers 2002, s. 223). Nie ma zatem wątpliwości, że badanie wypalenia biegłych rewidentów jest niezwykle potrzebne. Chodzi zarówno o dobrostan ich samych (wykonując swoją pracę, cierpią), jak i całej profesji (ponieważ wypaleni mogą odchodzić z zawodu), a także jakość audytu i sprawozdawczości finansowej (ponieważ wypaleni biegli rewidentenci często dokonują złych ocen i decyzji)⁵⁸. To uzasadnia zainteresowanie się problematyką wypalenia przez naukowców zajmujących się rachunkowością, a także środowiska biegłych rewidentów (gdyż nie jest to problem ani wydumany, ani mało ważny).

Z przeglądu badań zagranicznych wynika, że podstawową przyczyną wypalenia u biegłych rewidentów jest stres związany z rolą, a zwłaszcza nadmiar pracy i zadań. Większość badań jest oparta właśnie na modelu stresu związanego z rolą, co według nas stanowi ich ograniczenie, jeśli chodzi o przyczyny wypalenia. Model ten jest oczywiście bardzo dobry (spójny i trafny), ale obejmuje tylko część możliwych czynników wypalenia. Pomija wiele innych niedogodności związanych z pracą biegłych rewidentów, które mogą być dla nich silnymi stresorami.

Większość najlepszych⁵⁹ badań wypalenia zawodowego u biegłych rewidentów umieszczała wypalenie zawodowe w środku łańcucha zależności – z jednej

⁵⁸ Skutkiem tego będą nieoptymalne decyzje gospodarcze podejmowane na podstawie sprawozdań finansowych.

⁵⁹ Najlepszych nie tylko naszym zdaniem. O jakości tych badań świadczy przede wszystkim ranga czasopism, w których zostały opublikowane.

strony jako skutek pewnych zjawisk, a z drugiej strony jako ich przyczynę, tak jak w pionierskim badaniu Fogarty'ego i in. To badanie stanowiło dla nas główną inspirację. Z kilku powodów nie powielamy go oczywiście dokładnie. Po pierwsze, po analizie specyfiki zawodu biegłego rewidenta w Polsce (dokonanej m.in. na podstawie przepisów ustawy o biegłych rewidentach, naszej wiedzy o pracy w tym zawodzie w Polsce) oraz wstępnych badaniach jakościowych (przede wszystkim wywiadach z biegłymi rewidentami) stwierdziliśmy, że istnieje szereg różnych czynników, które mogą powodować u nich stres w pracy i wypalenie zawodowe. Zidentyfikowaliśmy te czynniki w następnym rozdziale pracy. Wykraczają one znacznie poza model napięcia w roli, więc model ten nie jest podstawą naszego badania, jeśli chodzi o przyczyny wypalenia. Po drugie, zrezygnowaliśmy z pomiaru zadowolenia z pracy oraz odrębnego pomiaru wyników pracy, choć w przypadku tych drugich nie oznacza to, że pomijamy je w badaniu. Po trzecie, stosujemy inne narzędzia pomiarowe (inne kwestionariusze). Nie dotyczy to tylko elementów, które w naszym badaniu są inne w porównaniu ze źródłem, którym się inspirowaliśmy. Przede wszystkim w ostatnich latach (od badania Fogarty'ego i in. minęło już ponad 20 lat) powstały nowe koncepcje wypalenia zawodowego i w związku z tym nowe kwestionariusze do jego diagnozowania i pomiaru. To samo dotyczy zamiaru odejścia z pracy (Fogarty i in. korzystali ze skali Donnelly'ego i Ivancevicha z opublikowanego przez nich w 1975 r. artykułu poświęconego badaniu sprzedawców i kierowników produkcji⁶⁰). Szczegółowy opis naszego modelu badawczego z wyjaśnieniem przesłanek wyboru określonych narzędzi pomiarowych przedstawiamy w kolejnym rozdziale.

⁶⁰ Donnelly, Ivancevich 1975.

Rozdział 4

Konstrukcja modelu badania przyczyn i skutków wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentek i rewidentów

Przegląd badań światowych wypalenia zawodowego wśród biegłych rewidentów wskazał ogólny cel i schemat naszego badania. Na wzór Fogarty'ego i in. (2000) oraz podobnych badań postanowiliśmy zbadać wypalenie z jednej strony jako skutek, a z drugiej strony jako przyczynę pewnych zjawisk. Ów przegląd badań zagranicznych, a także analiza specyfiki zawodu w Polsce oraz ogólne dane demograficzne dotyczące uprawiających go osób umożliwiły nam sformułowanie pewnych przypuszczeń (a nie tylko spekulacji) dotyczących czynników, które mogą mieć związek z wypaleniem zawodowym biegłych rewidentów i rewidentek (po przeglądzie literatury zagranicznej nie mieliśmy wątpliwości, że takowe u nich występuje, i to nie incydentalnie). W celu wzmocnienia tych przypuszczeń przeprowadziliśmy badanie jakościowe.

4.1. Wstępne badanie jakościowe potencjalnych czynników związanych z wypaleniem zawodowym u biegłych rewidentek i biegłych rewidentów

Postanowiliśmy, że wstępne badanie będzie miało charakter jakościowy z zastosowaniem techniki wywiadów semistrukturalizowanych⁶¹. Liczba badanych z założenia (jak to w badaniach wstępnych) była niewielka, choć precyzyjnie przez

⁶¹ Rozważaliśmy kilka alternatyw, a przede wszystkim krótkie badanie ankietowe oraz analizę wypowiedzi biegłych rewidentów na forach internetowych skupiających przedstawicieli i przedstawicieli tego zawodu. Szczególnie interesująca wydawała nam się ta druga opcja (po pozytywnych doświadczeniach niektórych z nas z badania uciążliwości w pracy księgowych), ale okazało się, że miejsc szerszej internetowej dyskusji na temat problemów w tym zawodzie po prostu nie ma.

nas na wstępie nie określona. O wywiady telefoniczne (zamiast twarzą w twarz, w dużej mierze ze względu na pandemię koronawirusa) poprosiliśmy biegłych rewidentów i biegłe rewidentki, których firmowe numery telefoniczne były podane na stronach internetowych ich firm wyszukanych przez przeglądarkę internetową (po wpisaniu słów: biegły rewident, kancelaria biegłego rewidenta itp.). W ten sposób skontaktowaliśmy się z dwudziestoma osobami. Połowa z nich nie zgodziła się na wywiad, mimo że wyjaśniliśmy jego naukowy cel oraz to, że całe badanie ma wsparcie Polskiej Izby Biegłych Rewidentów. Odmowy były uzasadnione brakiem czasu. Wywiady przeprowadziliśmy zatem z dziesięciorgiem biegłych (sześcioma kobietami i czterema mężczyznami⁶²) w różnym wieku i z różnych miast. Wywiad trwał każdorazowo od 20 do 60 minut (to czasowe zróżnicowanie wynikało z ogólnej dyspozycyjności rozmówców oraz chęci podejmowania dyskusji na dany temat szczegółowy). Każda rozmowa odbyła się w inny dzień. Wszyscy rozmówcy otrzymali zapewnienie o anonimowości polegającej na braku możliwości identyfikacji rozmówcy w jakichkolwiek opracowaniach tego badania. Żaden wywiad nie był nagrywany ze względu na kategoryczny brak zgody rozmówców. Stanowiło to pewien problem i utrudnienie, ale raczej nie przyczyniło się do istotnego zniekształcenia materiału empirycznego dzięki dokonywaniu przez osobę przeprowadzającą wywiad notatek na bieżąco (w trakcie trwania wywiadów) oraz spisywania z pamięci zasadniczej treści odpowiedzi tuż po zakończeniu danego wywiadu⁶³.

Zasadniczy wywiad zaczynał się od kwestii ogólnych związanych z pracą w dziedzinie rachunkowości oraz przebiegiem dotychczasowej kariery zawodowej, w tym drogi do zdobycia uprawnień biegłego rewidenta. Dalej była dyskutowana specyfika pracy w tym zawodzie, a zwłaszcza trudności i uciążliwości z nią związane (w tym związane z godzeniem pracy z życiem osobistym). Ostatnia część rozmowy dotyczyła ryzyka wypalenia zawodowego i jego potencjalnych czynników. Okazało się, że większość rozmówców swoje kariery zawodowe rozpoczynała w dziedzinie badania sprawozdań finansowych. Pojedyncze osoby zaczynały od pracy w księgowości (nie było nikogo, kto nie zaczynałby w obszarze finansów i rachunkowości). Wszystkie rozmówczynie i wszyscy rozmówcy byli w związkach, a większość miała dzieci. Każdy ankietowany przyznał, że lubi wykonywany przez siebie zawód ze względu na liczne wyzwania i problemy. Rozmówcy mieli świadomość, że wykonują zawód zaufania publicznego i stoją na straży przejrzystości obrotu gospodarczego,

⁶² Odpowiada to strukturze płciowej członków PIBR.

⁶³ Wywiady przeprowadzała J. Szwajcar.

a ich praca związana jest z koniecznością przestrzegania wysokich standardów etyki zawodowej i potrzebą ciągłego doskonalenia się. Wyrażali duże poczucie odpowiedzialności za efekt swojej pracy (czyli za wydawane opinie). Ogólnie twierdzili, że praca wymaga od nich profesjonalizmu „w każdym calu”. Do czynników uznanych za motywujące i zachęcające do wykonywania zawodu biegłego rewidenta zaliczyli m.in.: zmienność problemów i organizacji, zróżnicowanie wykonywanych zadań, kontakt z ludźmi, odpowiedzialność za wykonywaną pracę. Powtórzmy, iż niemal wszyscy badani mówili, że bardzo lubią swój zawód i są dumni z jego wykonywania (i nikt nie myśli o zmianie pracy ani tym bardziej zawodu)⁶⁴.

Jako główne wady swojej pracy badani wymieniali najczęściej dużą odpowiedzialność, a także natłok obowiązków oraz ciągłą potrzebę doskonalenia zawodowego i uzupełniania wiedzy, co skutkuje brakiem czasu na życie prywatne⁶⁵. To ostatnie stwierdzenie (o braku czasu na życie osobiste) zostało wypowiedziane niemalże podczas każdej rozmowy. Część z respondentów opisała, że wstaje wcześnie rano (około 5.00) po to, by już popracować i zdążyć ze wszystkimi zadaniami, a jednocześnie móc rano poświęcić trochę czasu dzieciom (zamiast od razu po obudzeniu wpadać w wir obowiązków zawodowych). Jedna z osób podkreśliła, że dziecku (z którym mieszka), poświęca bardzo mało czasu, w wręcz rzadko się widują ze względu na jej nieustanne wyjazdy służbowe. Ten brak czasu na życie rodzinne (głównie na wychowanie dziecka) powoduje wyrzuty sumienia i poczucie bycia „nieodpowiedzialnym rodzicem”. Część osób skarżyła się również na dosyć częste choroby oraz duże zmęczenie, które nasila się w grudniu i trwa około 5 miesięcy⁶⁶. U respondentów pojawiały się przy tym informacje o problemach ze snem, wysokim poziomie poirytowania oraz braku zadowolenia z siebie zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym⁶⁷. Jeżeli chodzi o pytania dotyczące zjawisk uznawa-

⁶⁴ Powtarzamy to i powtórzmy jeszcze raz w dalszej części punktu dlatego, że w przedstawionych (sparafrazowanych) tutaj wypowiedziach badanych jest zdecydowanie więcej narzekań na pracę niż pochwał jej zalet (taki był jednak cel wywiadów: zidentyfikować uciążliwości w pracy biegłych rewidentów), a nie chcemy, żeby powstało wrażenie, iż mają oni o swojej pracy takie mniemanie jak galernicy z „Czarnej Perły”.

⁶⁵ Przedstawiamy to tak, jakby wszyscy rozmówcy mówili jednym głosem, ale w gruncie rzeczy tak było. Ich odpowiedzi (niekiedy krótkie opowieści) były bardzo podobne.

⁶⁶ Przypomnijmy, że w anglojęzycznej literaturze poświęconej pracy biegłych rewidentów stosuje się określenie *busy season*.

⁶⁷ Poirytowanie i problemy ze snem bywają uważane za syndromy wypalenia zawodowego (tak jest w stosowanym przez nas w badaniu kwestionariuszu BAT).

nych za czynniki wypalenia zawodowego, to niemal wszyscy respondenci potwierdzali poczucie dużej odpowiedzialności oraz przeciążenie pracą, mające negatywny wpływ na życie rodzinne.

Mimo tych wielu poważnych niedogodności w pracy i w związku z nią wszyscy respondenci uważali, że dokonali dobrego wyboru ścieżki zawodowej. Podkreślali, że mimo wszystko czerpią dużą satysfakcję z wykonywanej pracy. Za satysfakcjonujące uznali również swoje zarobki.

W wywiadach została poruszona również kwestia kontaktów z klientami, czyli kierownictwem, księgowymi i pracownikami audytowanych podmiotów. Zadaliliśmy pytanie o to ze względu na wstępną decyzję o uwzględnieniu w naszym badaniu stresujących zachowań klientów jako czynnika, który może mieć istotny związek z wypaleniem zawodowym. Podstawą tej decyzji była z kolei nasza wiedza (potoczna, a nie naukowa), pozyskana w trakcie wieloletnich i dość częstych kontaktów z biegłymi rewidentami⁶⁸, o tym, że ich klienci bywają „trudni”. Przed podjęciem ostatecznej decyzji o włączeniu do badania narzędzia do pomiaru stresogennych zachowań klientów chcieliśmy uzyskać mocniejsze potwierdzenie nieincydentalnego występowania takich zachowań. Okazało się, że nikt z naszych rozmówców i rozmówczyń nie chciał rozmawiać na ten temat. Nie odwiodło nas to od decyzji o uwzględnieniu tych zachowań jako zmiennej związanej z wypaleniem zawodowym biegłych rewidentów (a wręcz przeciwnie).

Analiza przeprowadzonych rozmów doprowadziła do kilku istotnych wniosków odnoszących się do projektu naszego zasadniczego badania:

1. Zasadne jest przypuszczenie, że wypalenie zawodowe może często (na tyle, że warto to zbadać) dotyczyć biegłe rewidentki i biegłych rewidentów w Polsce ze względu na charakter ich pracy.
2. Zasadne jest przypuszczenie, że wkładają oni bardzo duży wysiłek w swoją pracę. Uzasadnia to uwzględnienie wysiłku w naszym badaniu (jako zmiennej hipotetycznie związanej z wypaleniem zawodowym).
3. Zasadne jest przypuszczenie, że biegłe rewidentki i biegli rewidentenci doświadczają konfliktu praca–rodzina. Uzasadnia to uwzględnienie

⁶⁸ Część z nas (autorów książki) prowadzi od lat szkolenia dla biegłych rewidentów, uczestniczy w konferencjach organizowanych przez nich i dla nich, doradza im albo po prostu zna niektórych prywatnie.

tej kwestii w naszym badaniu (jako kolejnej zmiennej hipotetycznie związanej z wypaleniem zawodowym).

4. Warto sprawdzić, czy w pracy biegłych rewidentek i rewidentów występują stresujące zachowania klientów i czy ma to związek z wypaleniem zawodowym.

4.2. Decyzja o wyborze zmiennych do modelu badawczego i jej przesłanki

Po badaniu wstępnym opisanym w poprzednim punkcie zawężiliśmy krąg czynników, które uznaliśmy za warte zbadania pod kątem związku z wypaleniem zawodowym biegłych rewidentów. Ostatecznie do badania wybraliśmy te, których związek ze stresem w pracy i wypaleniem zawodowym został dobrze teoretycznie objaśniony i empirycznie dowiedziony oraz dla których istnieją sprawdzone w drodze badań walidacyjnych narzędzia pomiarowe. Wybór ten jest następujący:

1. Brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą.
2. Konflikt ról praca–rodzina i rodzina–praca.
3. Trudni klienci.
4. Konflikt wartości.

W kolejnych podrozdziałach omówimy te czynniki, a przede wszystkim wskażemy narzędzia (kwestionariusze, skale) wybrane przez nas do ich pomiaru wraz z uzasadnieniem tego wyboru. Dalej przedstawimy brane przez nas pod uwagę narzędzia (kwestionariusze) do pomiaru najważniejszego zjawiska, czyli samego wypalenia zawodowego. Wskażemy, który z nich wybraliśmy, i wyjaśnimy dlaczego. W końcu opiszemy zamiar odejścia z pracy jako następstwo wypalenia zawodowego i krótko przedstawimy kwestionariusz (skalę) do jego pomiaru⁶⁹. Wyjaśnimy

⁶⁹ Dlaczego włączyliśmy do badania kwestię zamiaru odejścia z pracy, choć we wstępnym badaniu w ogóle nie pojawiła się ona w wypowiedziach ankietowanych? Otóż po pierwsze, dlatego że była ona uwzględniona w większości najważniejszych zagranicznych badań wypalenia zawodowego. Po drugie, rozważany przez nas kwestionariusz do pomiaru skłonności do odejścia z pracy jest bardzo krótki (dodanie go nie zwiększało istotnie skali badania). Po trzecie, wydawało nam się, że wbrew wypowiedziom osób z badania wstępnego, grono biegłych rewidentów myślących o odejściu z pracy, a nawet o odejściu z zawodu może być dość liczne (stwierdziliśmy, że jeżeli to się potwierdzi, będzie to niezwykle istotna informacja dla PIBR, a jeżeli nie, to po prostu spotka nas miłe zaskoczenie).

również, dlaczego w naszym badaniu nie bierzemy pod uwagę innych skutków wypalenia zawodowego. Wybór zmiennych to jedno, a wybór sposobu ich pomiaru – drugie. Jeżeli chodzi o prezentację narzędzi pomiarowych zastosowanych w naszym badaniu, to w niniejszym rozdziale będzie ona ograniczona jedynie do ich genezy, istoty i ogólnej struktury. Szczegółową konstrukcję narzędzi zaprezentujemy w rozdziale empirycznym (piątym).

4.3. Brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą i jego pomiar

Interesującą propozycję myślenia o przyczynach stresu zawodowego, poza oczywistym przeciążeniem obowiązkami czy niekomfortowymi warunkami pracy, przedstawił S. Hobfoll (2006). Poszukiwał on ogólnych zasad kierujących celowym zachowaniem człowieka. Określa je jako chęć jednostki do utrzymywania, ochrony i pomnażania własnych zasobów. Zasoby zaś rozumiał jako cenione przez jednostkę przedmioty, właściwości osobiste lub okoliczności. Zdaniem Hobfolla człowiek stara się pozyskać zasoby, których jeszcze nie ma, utrzymać te, które już posiada, oraz ochronić te, które z jakiegoś powodu podlegają zagrożeniu. Źródłem stresu w środowisku pracy jest zatem zakłócenie równowagi w wymianie zasobów między jednostką a otoczeniem. Koncepcja ta, określana jako teoria zachowania zasobów (ang. *Conservation of Resources Theory* – COR), może tłumaczyć indywidualne różnice w radzeniu sobie ze stresorami zawodowymi oraz odmienny poziom stresu pracowników funkcjonujących w tym samym środowisku pracy.

Propozycja S. Hobfolla koresponduje z inną teorią wyjaśniającą powstawanie stresu w pracy, a nawiązującą do teorii sprawiedliwości (dystrybucyjnej) – modelem nierównowagi wysiłków i nagród (ang. *Effort-Reward Imbalance*, ERI) autorstwa J. Siegrista (1996). Autor ten traktuje pracę jako transakcję, w ramach której pracownik podejmuje określony wysiłek (oferuje swój czas, umiejętności, zaangażowanie), oczekując w zamian stosownych nagród (od gratyfikacji materialnych przez uznanie przełożonych i kolegów po rozwój i awans oraz poczucie bezpieczeństwa). Brak równowagi między wkładem jednostki w pracę a uzyskiwanymi nagrodami staje się źródłem napięcia psychofizycznego. Zwiększa np. wystąpienia ryzyka zaburzeń psychosomatycznych i pogorszenia stanu zdrowia pracownika, ponadto powoduje negatywne uczucia. W dłuższym okresie zwiększa to podatność na choroby w wyniku ciągłych reakcji przeciążeniowych w autonomicznym układzie nerwowym (Siegrist i in. 2004; Notelaers i in. 2019). Doświadczenie niesprawiedliwości, jaką w mniemaniu pracownika jest nierównowaga wysiłku i nagrody, jest zatem

poważnym stresorem w miejscu pracy i czynnikiem rozwoju wypalenia zawodowego (Greenberg 2006). Istnienie związku dużej nierównowagi między nakładami (np. rozumianymi jako wysokie wymagania w pracy) a nagrodami (zwłaszcza brak perspektywy awansu) z rozwojem wypalenia potwierdziły niemieckie badania prowadzone w środowisku pielęgniarek (Bakker i in. 2000). Podobny związek stwierdzono wśród pracowników oświaty (Unterbrink i in. 2007). Wyniki wskazujące na relację wypalenia zawodowego z wcześniejszym brakiem równowagi między wysiłkiem a nagrodą uzyskano także wśród prawników (Tsai i in. 2009) i lekarzy onkologów (Rasmussen i in. 2016).

Na modelu teoretycznym J. Siegrista (i współautorów) oparty jest kwestionariusz ERI (Siegrist i in. 2004). Polska adaptacja tego narzędzia została opracowana przez M. Widerszal-Bazyl i P. Radkiewicza w ramach międzynarodowego programu badawczego European NEXT-Study (Nurses' Early Exit Study), którego głównym celem była diagnoza przyczyn rezygnacji pielęgniarek z pracy w zawodzie. Projekt był realizowany w 10 krajach Europy, w tym w Polsce (Basińska, Wilczek-Rużyczka 2011). Kwestionariusz ERI składa się z 17 pozycji opisanych na skali Likerta, zebranych w dwa obszary, tzw. skale (Basińska, Wilczek-Rużyczka 2011):

1. Skalę zaangażowania (wysiłku) rozumianego jako: wymagania, zobowiązania, duża odpowiedzialność, występowanie przeszkód w realizacji zadań, a także nadmierne zaangażowanie uwarunkowane cechami osobowościowymi. Skala ta składa się z 6 pozycji; im wyższy wynik, tym większy jest wysiłek, jakiego doświadcza osoba w związku z pracą (większy odczuwalny wkład w wykonywanie pracy).
2. Skalę nagród, które oznaczają nie tylko pieniądze, ale i szacunek w pracy, możliwość rozwoju kariery zawodowej i bezpieczeństwo zatrudnienia. Im wyższy wynik uzyskany w tej skali, tym więcej gratyfikacji oczekuje pracownik w związku z wykonywaną pracą (innymi słowy: tym mniej jest zadowolony z tego, co dostaje).

Brak równowagi pomiędzy wysiłkami i nagrodami oblicza się jako relację dwóch wyżej wymienionych zmiennych (zob. Hasselhorn i in. 2004). Kwestionariusz ERI pozwala na zdiagnozowanie zarówno pracowników, jak i czynników ryzyka, tzn. wskazanie najbardziej zestresowanych pracowników i jednocześnie najbardziej stresujących charakterystyk pracy.

Walidacja kwestionariusza ERI dała zadowalające wyniki: współczynnik rzetelności α Cronbacha dla skali zaangażowania wynosi ponad 0,7, a dla skali nagrody niemal 0,8 (Kuemmerling i in. 2003; Potocka 2012). Przeprowadzono także eksploracyjne i konfirmacyjne analizy czynnikowe, które potwierdziły dobre dopasowanie modelu do skali wysiłku oraz skali nagrody. Kwestionariusz ERI ma zadowalającą trafność zbieżną i kryterialną oraz strukturę czynnikową (Siegrist i in. 2014). Znajduje się w wykazie narzędzi stosowanych do oceny psychospołecznych zagrożeń zawodowych, opublikowanym przez Światową Organizację Zdrowia (Orlak 2014)⁷⁰. Dla nas szczególnie istotne jest to, że został zaadaptowany w wielu krajach europejskich (przynajmniej w tych, które uczestniczyły w projekcie NEXT-Study), w tym w Polsce. Wszystkie te czynniki przesądziły o wyborze kwestionariusza ERI do naszego badania.

4.4. Konflikt praca–rodzina i rodzina–praca oraz jego pomiar

Modele konfliktu ról praca–rodzina i rodzina–praca uwzględniają fakt, że zwykle podstawowymi obszarami funkcjonowania dorosłego człowieka są jego działania w sferze pracy zawodowej i życia rodzinnego⁷¹. To właśnie podejmowanie ról zawodowych i rodzinnych jest uważane przez psychologów rozwojowych za główne komponenty struktury życia dorosłego człowieka, w największym stopniu angażujące jednostkę i mające największy wpływ na kształtowanie się jej drogi życiowej (Trempała 2000). Dla współczesnego człowieka praca ma zasadnicze znaczenie: kształtuje tożsamość, jego zdolności poznawcze i stymuluje rozwój intelektualny. To w pracy człowiek często uzyskuje najwyższą w swoim życiu pozycję społeczną oraz największe korzyści (Lachman 2004; Lachowska 2008).

⁷⁰ Kwestionariusz ERI nie uwzględnia takich rozpowszechnionych zagrożeń, jak np. mobbing, dyskryminacja, brak kontroli czy zaburzeń w równowadze praca–życie. Jeśli chce się analizować wymienione zagrożenia, trzeba posiłkować się dodatkowymi narzędziami lub zadać respondentom dodatkowe pytania (Potocka 2012). Te kwestie są oczywiście bardzo ważne, ale w niniejszym badaniu nie są przedmiotem naszego zainteresowania.

⁷¹ Teoria konfliktu ról ma oczywiście szersze znaczenie i obejmuje wszystkie przypadki szeroko rozumianego napięcia, jakie odczuwa człowiek, który przyjmuje na siebie różne role społeczne o odmiennych, a nawet wzajemnie sprzecznych wymaganiach i regułach. Na przykład nastolatki mogą doświadczać silnego konfliktu między rolą w domu i w szkole (wobec rodziców i nauczycieli) a rolą na podwórku (wobec kolegów i koleżanek).

Dla prawidłowego rozwoju człowieka w okresie dorosłości kluczowe wydaje się więc takie wzajemne dopasowanie tych dwóch obszarów aktywności (czyli pracy i rodziny), aby możliwe było satysfakcjonujące funkcjonowanie w każdym z nich. W psychologii rozwoju wzajemne dopasowanie między tymi sferami traktowane jest jako rozwiązanie kluczowych dylematów rozwojowych (Havighurst 1956; Erikson 2004; Erikson, Erikson 2011). Nie można przy tym pominąć faktu, iż od zrównoważenia tych dwóch obszarów zależy ocena jakości życia jednostek, ich rodzin, a także efekty ekonomiczne organizacji (Quick i in. 2004). Koordynacja aktywności w sferze zawodowej i rodzinnej jest, zdaniem niektórych autorów, zasadniczym elementem pomyślnego zarządzania życiem (Cross, Markus 1991; Lachowska 2008).

Badacze zajmujący się zagadnieniem łączenia przez człowieka aktywności w różnych sferach życia z reguły przyjmowali właśnie perspektywę konfliktu. W literaturze przedmiotu konflikt praca–rodzina definiowany jest najczęściej zgodnie z koncepcją J. Greenhaus i N. Beutella (1985). Autorzy ci opisują go jako konflikt pomiędzy trudnymi do pogodzenia rolami: zawodową i rodzinną. Napięcia, które między nimi powstają, rzutują na funkcjonowanie człowieka zarówno w pracy, jak i poza nią. Warto dodać, że napięcie jest tutaj rozumiane jako różne stany związane z samopoczuciem psychicznym, takie jak niepokój, zmęczenie, depresja, apatia i drażliwość (Ivancevich i in. 1982). W tym właśnie kontekście używa się terminu „konflikt” – rozumie się go jako subiektywnie odczuwaną sprzeczność między wymaganiami stawianymi przez pracę i życie rodzinne. Pojawia się ona, gdy czas poświęcony pełnieniu jednej roli utrudnia spełnienie wymagań związanych z drugą rolą, napięcia powodowane przez jedną utrudniają realizację drugiej, specyficzne zachowania właściwe dla jednej są sprzeczne z tym, co jest oczekiwane od drugiej itp. (Greenhaus, Beutell 1985). Na przykład długie i nieelastyczne godziny pracy, częste podróże służbowe oraz nadgodziny ograniczają czas na życie rodzinne (pełnienie roli partnera/partnerki, ojca/matki lub opiekuna/opiekunki). Oczekiwanie bycia asertywnym i nastawionym rywalizacyjnie w pracy stoi w sprzeczności z wymogiem bycia opiekuńczym i empatycznym w domu. Szczególnie narażone na konflikt między pracą i rodziną są jednostki, dla których praca i rodzina stanowią istotną wartość (Greenhaus, Beutell 1985; Sikora 2019).

Koncepcja konfliktu między pracą i rodziną zmieniała się z biegiem czasu. Początkowo była ujmowana jednokierunkowo i dotyczyła głównie wpływu, jaki praca zawodowa wywiera na życie rodzinne i osobiste człowieka. Było to zgodne z wyrażanymi poglądami, iż granica między obszarem pracy zawodowej a sferą ży-

cia rodzinnego jest asymetrycznie przepuszczalna, tzn. rola zawodowa w większym stopniu oddziałuje na pełnienie roli rodzinnej niż odwrotnie (Eagle i in. 1997; za: Lachowska 2008). Ponadto początkowo konflikt między pracą a rodziną był traktowany jako jednolity. Nie różnicowano, czy chodzi o poczucie, że praca zawodowa koliduje z obowiązkami rodzinnymi, czy raczej o to, że życie rodzinne uniemożliwia poświęcenie się pracy. Z czasem okazało się, że choć oba te aspekty są ze sobą powiązane, to w dużym stopniu są od siebie niezależne (Frone i in. 1992). Z tego względu wyodrębniono je, a dla ich oznaczenia zaczęto stosować dwa oddzielne terminy: konflikt praca–rodzina (ang. *work-family conflict*, w skrócie WFC) oraz konflikt rodzina–praca (ang. *family-work conflict*, w skrócie FWC). Konflikt praca–rodzina występuje wtedy, gdy praca koliduje z życiem rodzinnym, a konflikt rodzina–praca pojawia się wtedy, gdy wymogi życia rodzinnego przeszkadzają w efektywnej pracy (Radkiewicz, Widerszal-Bazyl 2011).

Koncentrując się głównie na konflikcie WFC i tym, że konflikt ról działa jako stresor, początkowo prowadzono badania przede wszystkim w kierunku niepożądanego wpływu napięcia związanego z pracą zawodową na samopoczucie psychofizyczne i rozwój negatywnych postaw wobec samej pracy (Katz, Kahn 1978, za: Radkiewicz, Widerszal-Bazyl 2011). Z czasem zaczęto dostrzegać zasadnicze różnice pomiędzy konfliktami WFC i FWC (O'Driscoll i in. 1992). W swojej metaanalizie E. Kossek i C. Ozeki (1998) przedstawili argumenty za koniecznością rozróżniania kierunku konfliktu między pracą a rodziną i traktowania dwóch jego wymiarów oddzielnie (z racji ich odmiennych uwarunkowań i konsekwencji). Kolejne badania, prowadzone w latach 90. XX w., również wskazały, że te dwa rodzaje konfliktu mogą mieć różne przyczyny i skutki (Kelloway i in. 1999, za: Radkiewicz, Widerszal-Bazyl 2011). M. Frone i współpracownicy empirycznie potwierdzili, że te dwa kierunki relacji między pracą a rodziną należy traktować jako dwa niezależne konstrukty. Dowiedli także wpływu WFC i FWC na funkcjonowanie badanych (Frone i in. 1992; 1997).

Konflikt praca–rodzina jest związany z predyspozycjami indywidualnymi, wymaganiami w pracy, obciążeniem pracą, przeciążeniem rolą zawodową, emocjonalnymi wymaganiami pracy, słabymi relacjami z przełożonymi, a także brakiem kontroli i zbyt dużą różnorodnością zadań i obowiązków na danym stanowisku pracy. Jako główne źródła WFC wskazywano czasowe aspekty pracy – liczbę godzin pracy, czas dojazdu, nadgodziny i stresogenne właściwości pracy takie jak: wysokie wymagania fizyczne i psychiczne, konflikt (niejasność) ról zawodowych, tempo zmian w środowisku pracy oraz niskie wsparcie społeczne (Greenhaus

i Beutell 1985; Major i in. 2008; Baka 2012). Natomiast FWC jest silniej związany z wymaganiami w rodzinie, stanem cywilnym, złymi relacjami ze współmałżonkiem, wielkością rodziny, opieką nad dziećmi, obciążeniami zawodowymi współmałżonka, wsparciem ze strony współmałżonka i innych członków (Baka 2012; Radkiewicz, Widerszal-Bazył 2011). W literaturze podkreśla się istnienie silnej korelacji pomiędzy oboma konfliktami. Ponadto badania wskazują związek WFC z ogólnym stanem zdrowia psychicznego, a także z satysfakcją z pracy oraz satysfakcją z życia. Metaanalizy dokonane przez T. Allen i jej zespół (2000) wskazują, że WFC silniej niż FWC oddziałuje na zadowolenie z pracy (zamiar jej porzucenia lub niską samoocenę poziomu wykonania zadań). Obydwa rodzaje konfliktu z podobną siłą wpływają natomiast na brak zadowolenia z życia i na ogólne wskaźniki zdrowia psychofizycznego (Allen i in. 2000; Kurtyka-Chałas 2018). Oba typy konfliktu są również powiązane z lękiem, uzależnieniami i zaburzeniami nastroju, ale silniejsze powiązanie występuje w przypadku FWC (Frone 2000; Zalewska 2008).

Próby pomiaru konfliktu ról zawodowych i rodzinnych są podejmowane od dziesięcioleci. Warto m.in. wspomnieć o narzędziu opracowanym przez R. Netemeyera i współpracowników (1996) i jego polskiej adaptacji A. Zalewskiej (2008). Skala konfliktu ról Netemeyera uwzględnia dwa wymiary konfliktu ról wyróżnione przez J. Greenhousa i N. Beutella – czas i napięcie. Zamiast konfliktu zachowań uwzględnione są natomiast „ogólne wymagania” (Zalewska 2018). Jeszcze ściślej oparte na teorii Greenhousa i Beutella jest narzędzie autorstwa D. Carlson i współpracowników. Wyodrębniono w nim nie tylko dwa kierunki konfliktu, ale także jego trzy formy, tj. konflikt czasu, konflikt napięcia i konflikt zachowań (Carlson, Kacmar 2000; Radkiewicz, Widerszal-Bazył 2011). Skala Carlson zawiera 18 pozycji (9 stwierdzeń diagnostycznych dla WFC i tyle samo dla FWC). Respondenci mają za zadanie ustosunkować się do nich na pięciopunktowej skali od „zdecydowanie nie zgadzam się” (1), do „zdecydowanie zgadzam się” (5). Obydwie podskale (WFC i FWC) zawierają po trzy pozycje odnoszące się do trzech form niedopasowania ról:

- a) konfliktu czasu,
- b) konfliktu napięcia,
- c) konfliktu zachowań.

Badania walidacyjne skali Carlson dostarczyły szeregu dowodów świadczących o trafności takiego ujęcia (Lapierre i in. 2005). Narzędzie w polskiej adaptacji Radkiewicza i Widerszal-Bazył (2011) zostało przetestowane początkowo wśród po-

nad 260 kierowników różnych szczebli. Analizy korelacyjne wskazują, że zarówno wskaźniki globalne, jak i podskale mierzące różne formy konfliktu posiadają zadowalającą rzetelność wewnętrzną (wskaźniki alfa Cronbacha dla 9 pozycji odnoszących się do konfliktu WFC i FWC wynoszą odpowiednio 0,83 i 0,76). Trzy podskale odpowiadające treściowo różnym kategoriom konfliktów tworzą spójne wiązki pozycji zarówno dla WFC, jak i dla FWC. Rezultaty konfirmacyjnej analizy czynnikowej potwierdzają wysoką trafność narzędzia – model zakładający istnienie sześciu wymiarów konfliktu jest lepiej dopasowany do danych empirycznych niż modele alternatywne. Pomimo pewnych mankamentów globalne wymiary WFC i FWC oraz ich subwymiary mają szereg zewnętrznych korelatów (czyli powiązań zarówno z potencjalnymi źródłami konfliktu, jak i z jego oczekiwanymi skutkami), których wzorzec wskazuje na dość wysoką trafność teoretyczną narzędzia (Radkiewicz, Widderszal-Bazyl 2011). Zadowalające właściwości psychometryczne skali Carlson oraz jej wszechstronny charakter (umożliwiający badanie dwóch wymiarów konfliktu oraz trzech form niedopasowania: czasu, napięcia, zachowania – zgodnie z koncepcją Greenhausa i Beutella), a także istnienie polskiej adaptacji przetestowanej wśród pracowników umysłowych (ze sfery biznesu) przesądziły o wyborze przez nas tego narzędzia.

4.5. Stresujące zachowania klientów i ich pomiar

Większość badań stresorów związanych z relacjami w pracy koncentruje się na więziach wewnątrzorganizacyjnych (z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami), a dość rzadko uwzględnia relacje z szeroko rozumianymi klientami (Van Jaarsveld i in. 2010, za: Szczygieł, Bazińska 2013, s. 228). Tymczasem to właśnie od analiz pracy z trudnym „klientem” (czyli pacjentem, podopiecznym itp.) rozpoczęły się badania nad wypaleniem zawodowym. D. Enzmann (2005) uznał wypalenie zawodowe za skutek stresujących interakcji z klientami. Podobne stanowisko prezentowała Ch. Maslach (zob. np. 1982). Relacje z klientami, zwłaszcza trudnymi, agresywnymi czy wymagającymi, należą do interpersonalnych źródeł wypalenia zawodowego. Zagrożenie to może być dodatkowo potęgowane przez stresujące sytuacje wewnątrzorganizacyjne, takie jak rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, przemoc psychiczna ze strony współpracowników lub przełożonych (Erenkfeit i in. 2012). Ma to swoje odzwierciedlenie w wynikach polskich badań, wskazujących na istnienie zaawansowanego wypalenia zawodowego np. wśród pracowników biurowych mających kontakt z klientem (Kowalska i in. 2010) i pracowników administracji podatkowej (Mockało, Najmiec 2017)

Praca w rachunkowości, ze szczególnym uwzględnieniem biegłych rewidentów, to typowe zajęcie usługowe, a zatem kontakty z klientami (zwłaszcza zewnętrznymi) są tu codziennością. Badanie „Autoportret Księgowych”, przeprowadzone wśród ponad 2500 księgowych w Polsce przez S. Hońkę (2018), wskazało, że prawie co piąty księgowy wymienił jako uciążliwość swojej pracy rozmaite naciski ze strony klientów, m.in. żądania naruszające etykę.

Jakie zatem zachowania klientów są tak trudne i stresujące, że przyczyniają się do wypalenia zawodowego? Ch. Dormann i D. Zapf (2004) na podstawie wywiadów prowadzonych z pracownikami usług wyodrębnili trzy klasy najbardziej stresogennych zachowań klientów: nadmierne wymagania, niejednoznaczne oczekiwania oraz agresja werbalna. Związki pomiędzy agresywnymi zachowaniami klientów a rozwojem wypalenia potwierdziły ustalenia innych badaczy (Ben-Zur, Yagil 2005; Nawaz i in. 2020), podobnie było z nadmiernymi oczekiwaniami klientów (Taddei, Contena 2010; Kim i in. 2021).

Na wnioskach Dormana i Zapfa oparły się polskie badaczki, D. Szczygieł i R. Bazińska (2013), gdy konstruowały Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK). Na podstawie badań fokusowych z pracownikami zatrudnionymi w różnych zawodach usługowych (kelnerzy, barmani, sprzedawcy, taksówkarze, pracownicy obsługi klienta w salonach sprzedaży telefonii komórkowej, doradcy klienta w banku) określiły one dwie klasy zachowań trudnego klienta – zachowania napastliwe oraz nadmierne wymagania. Uwzględniająca je skala była testowana dwuetapowo, łącznie wśród ponad 1000 osób wykonujących różne zawody usługowe (od pracowników branży gastronomicznej, biur obsługi klienta w bankach i w firmach ubezpieczeniowych po przedstawicieli salonów sprzedaży i sklepów oraz agentów biur podróży).

SSZK zawiera 12 pozycji odnoszących się do dwóch obszarów (podskal):

- 1) Skali Napastliwych Zachowań – która mierzy wrogie postawy i negatywne emocje ujawniane przez klientów podczas kontaktów z pracownikami,
- 2) Skali Nadmiernych Wymagań – która dotyczy trudnych do spełnienia, niejasnych albo zbyt dużych (wykraczających poza standardową obsługę) oczekiwań klientów.

Do poszczególnych stwierdzeń badani mogą się odnieść na pięciostopniowej skali Likerta. Autorki podają, że współczynniki rzetelności ich kwestionariusza mierzone Alfą Cronbacha dają zadowalające wartości (od 0,82 do 0,9 dla poszczegól-

nych podskal). Potwierdzają wysoką moc dyskryminacyjną poszczególnych pozycji oraz wysoką zgodność wewnętrzną. Analizy psychometryczne wykazały, że SSZK cechuje się także wysoką trafnością czynnikową. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej sugerujące dwuwymiarową strukturę skali zostały potwierdzone za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej. Badania nad trafnością skali wykazały, że zły wynik SSZK wiąże się istotnie z wypaleniem zawodowym, a negatywne zachowania klientów powodują specyficzne obciążenie w zawodach usługowych (Szczygieł, Bazińska 2013).

SSZK nie jest obecnie szeroko wykorzystywana, choć jest np. rekomendowana przez innych badaczy jako użyteczne narzędzie dla pracodawców, menedżerów personalnych, specjalistów BHP lub medycyny pracy (Mockało, Najmiec 2017). Dobre własności psychometryczne kwestionariusza oraz jego rodzime pochodzenie, a także przejrzystość i lapidarność (w dobrym tego słowa znaczeniu) przesądziły o tym, że włączyliśmy go do naszych badań.

4.6. Konflikt wartości i jego pomiar

Źródłem stresu w pracy może być konflikt wartości. Według modelu C. Maslach i M.P. Leitera wartości są jednym z sześciu obszarów życia zawodowego (ang. *areas of worklife*), w których niedopasowanie pracy i pracownika prowadzi do wypalenia zawodowego. Zdaniem tych badaczy wartości są w „sercu relacji człowieka z pracą” (Leiter, Maslach 2011, s. 8). Rozumieją oni wartości jako poznawczo-emojonalną siłę (oddziaływanie) celów pracy i oczekiwań z nią związanych. A mówiąc konkretnie, są to ideały, cele i motywy, które początkowo przyciągnęły człowieka do danego zawodu (danej pracy). To one są istotą związku pracownika z pracą, wykraczającego poza wymianę handlową (czas i wysiłek, w zamian za pieniądze i karierę). Konflikt tych wartości w miejscu pracy, czyli niezgodność między ideałami, celami i motywami jednostki a wartościami organizacyjnymi, powoduje, że pracuje ona bardziej z przymusu niż z chęci. A to prowadzi do wypalenia.

Konflikt wartości ma miejsce nie tylko wtedy, gdy to, co ktoś musi zrobić w pracy, kłóci się z jego moralnością. Chodzi także o poczucie braku sensu wykonywanej pracy. Można rozpatrywać konflikt wartości na różnych poziomach. Dla niektórych może to być bezsens pewnych czynności w ogólnie interesującej i ważnej pracy, a dla innych poczucie małego znaczenia całej pracy (zawodu w ogóle).

Narzędziem do pomiaru wartości jako predyktora wypalenia zawodowego może być obszar (podskala) wartości z sześcioczęściowego kwestionariusza

Obszary Życia Zawodowego (AWS) M.P. Leitera i Ch. Maslach. W tym kwestionariuszu wynik oblicza się dla każdego obszaru osobno (zanim obliczy się wynik ogólny). W ten sposób można ustalić, czy w kwestii wartości mamy do czynienia z dopasowaniem lub niedopasowaniem pracy i pracownika. W podskali wartości kwestionariusza AWS są cztery pozycje (stwierdzenia). Nie wydały się nam one odpowiednie do tego, co mamy na myśli, pisząc o wartościach i ich konflikcie w zawodzie biegłego rewidenta. Według nas źródłem silnego konfliktu (napięcia) może być oczekiwanie albo nawet żądanie przez klienta lub przełożonego (w związku z oczekiwaniem klienta) potwierdzenia rzetelności ksiąg rachunkowych i sprawozdania finansowego – wbrew faktom. Z tego względu postanowiliśmy opracować⁷² własną skalę złożoną z trzech pozycji i zawierającą zredagowane przez nas stwierdzenie dostosowane do specyfiki pracy biegłego rewidenta. Szczegółowe informacje na jej temat zostaną przedstawione w rozdziale 5.

4.7. Pomiar wypalenia zawodowego

Jednym z pierwszych narzędzi pomiarowych opartych na oryginalnej koncepcji wypalenia zawodowego był, jak już wspomnieliśmy, kwestionariusz wypalenia zawodowego Ch. Maslach i współpracowników – Maslach Burnout Inventory czy MBI (Maslach i in. 1986). Pierwotnie był przeznaczony dla pracowników tzw. profesji pomocowych. W podobnym czasie powstało kilka innych kwestionariuszy: Inwentarz Wypalenia Zawodowego w Pracy (*Job Burnout Inventory*) D. Forda, C. Murphy’ego i K. Edwards (1983, za: Mańkowska 2018, s. 438), Miara Wypalenia Zawodowego (*Burnout Measure*) A. Pines i E. Aronsona (1988, za: Mańkowska 2018), Kopenhaski Kwestionariusz Wypalenia T. Kristensena (*The Copenhagen Burnout Inventory*) (2005, za: Mańkowska 2018; Reis i in. 2015). W ostatnich latach zaobserwować można intensywne poszukiwania nowych modeli zjawiska wypalenia zawodowego (lub modyfikowanie istniejących), czemu towarzyszy powstawanie nowych narzędzi pomiaru, jak np. Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia (*Oldenburg Burnout Inventory*) E. Demerouti i A. Bakker (2008), *Link Burnout Questionnaire* M. Santinello (Jaworowska 2014) dla pracowników zawodów pomocowych i oświaty czy bardziej uniwersalny kwestionariusz opracowany ostatnio przez zespół W. Schaufeliego – *Burnout Assessment Tool* (Schaufeli 2020). Poszukiwanie właściwego z punktu widzenia celu i miejsca naszego badania narzędzia pomiaru wypalenia zawodowego

⁷² A konkretnie P. Kabalski i M. Syper-Jędrzejak.

skierowało naszą uwagę przede wszystkim na trzy modele i wywodzące się z nich trzy kwestionariusze. Opiszemy je teraz krótko.

4.7.1. Kwestionariusz Maslach Burnout Inventory

Przypomnijmy, że chronologicznie jest to pierwsza koncepcja, a Ch. Maslach jest pionierką w dziedzinie badania wypalenia zawodowego. Model wypalenia zawodowego opracowany przez Maslach opiera się na danych pozyskanych podczas obserwacji i wywiadów wśród pracowników socjalnych oraz pracowników oświaty, a następnie na weryfikacji pierwotnych ustaleń w dalszych badaniach psychometrycznych prowadzonych metodą samoopisu. Analiza i porównanie wypowiedzi różnych badanych sugerowały, że wypalenie nie jest reakcją na stres osób przewrażliwionych, lecz syndromem pojawiającym się dość regularnie u ludzi pracujących w zawodach społecznych. Okazało się, że wykonywanie tych zawodów jest bardzo obciążające psychicznie i skutkuje często wyczerpaniem emocjonalnym (Maslach 1976). Pierwszy model wypalenia zawodowego, bazujący na danych z wywiadu, uwzględniał tylko dwa wymiary: emocjonalne wyczerpanie i depersonalizowanie. Wyodrębnienie trzeciego czynnika – braku satysfakcji zawodowej – zostało dokonane na podstawie danych z badań kwestionariuszowych, prowadzonych przez Maslach wspólnie z S.E. Jackson, którymi objęto kilkuset pracowników socjalnych, służby zdrowia i szkolnictwa (Maslach, Jackson 1981, 1985). W ten sposób powstał najpopularniejszy do dziś trójczynnikowy model wypalenia zawodowego. Obejmuje on:

1. Emocjonalne wyczerpanie – cechuje je poczucie ogólnego zmęczenia, brak naturalnej energii i zapału do działania, brak radości życia, zwiększona drażliwość oraz impulsywność. Na płaszczyźnie zawodowej osoba czuje się wyeksploatowana i wyczerpana, a równocześnie nie dostrzega możliwości regeneracji sił, co szczególnie widać w przypadku zawodów pomocowych – brakuje energii, aby rozpocząć nowy dzień i spotykać ludzi, którym trzeba pomagać. W płaszczyźnie psychologicznej następuje rozluźnienie emocjonalnych więzi z podopiecznymi, utrata przywiązania i bliskości. Ostatnie badania Maslach wskazują na tendencję do opisywania wyodrębnionych trzech podstawowych wymiarów wypalenia w bardziej ogólnych terminach, niż to miało miejsce w pierwotnej wersji (Tucholska 2001). Nie mówi się

więc o wyczerpaniu emocjonalnym, lecz ogólnie o wyczerpaniu, które dotyczy również utraty sił fizycznych i uszczuplenia zasobów poznawczych (Maslach i in. 2001).

2. Depersonalizowanie, zamienione w późniejszych pracach Maslach na cynizm, jest związane z obojętnością i dystansowaniem się wobec problemów innych ludzi (podopiecznych, pacjentów, klientów wewnętrznych i zewnętrznych), powierzchniowością i sformalizowaniem kontaktów, obwinianiem klientów za niepowodzenia w pracy. Depersonalizacja odnosi się nie tylko do zdystansowanej postawy wobec ludzi, ale także wobec całego środowiska związanego z pracą. Jej formy uzależnione są od rodzaju aktywności zawodowej pracownika. Może to być uprzedmiotowienie klienta, traktowanie go jako bezosobowego przypadku (pozycji w tabeli), zwiększanie psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje, reagowanie wobec niej złością i agresją. Zdaniem Maslach depersonalizowanie jest pochodną nadmiernego wyczerpania emocjonalnego (Leiter, Maslach 2011).
3. Obniżone poczucie dokonań osobistych, nazwane w późniejszych pracach poczuciem braku osiągnięć zawodowych, jest to brak przekonania o własnej skuteczności i efektywności działania. Może to wiązać się z trudnością w radzeniu sobie z wymaganiami i stresem w pracy. Towarzyszy temu poczucie nieefektywności i zawodowej nieadekwatności oraz brak zaufania do własnych zdolności. Jest ono potęgowane poczuciem bezsensu obecnej pracy, postawą rezygnacyjną, brakiem chęci do podnoszenia kompetencji zawodowych i podejmowania wszelkich starań (Maslach i in. 2001; Tucholska 2001). Ten czynnik od początku wzbudzał najwięcej kontrowersji wśród innych badaczy. C. Cordes i T. Dougherty sugerują, że obniżone poczucie dokonań osobistych może być po prostu cechą osobowości, podobnie jak przekonanie o własnej skuteczności (1993). Brak osiągnięć zawodowych cechują inne wzorce korelacji niż dwa pozostałe komponenty trójczynnikowego modelu wypalenia. Szczególnie silnie wiąże się on bowiem z brakiem dopasowania pracownika do środowiska pracy, podczas gdy wyczerpanie i cynizm rozwijają się prawdopodobnie jako wynik nadmiernych wymagań występujących w miejscu pracy (Leiter 1993; Tucholska 2001).

Dane empiryczne pochodzące z późniejszych (tzn. powstałych po opracowaniu pierwszej wersji modelu) badań Maslach i Leitera (Leiter 1993) wskazywały, że warunki pracy mają bezpośredni związek z wyczerpaniem emocjonalnym, a niewystarczające zasoby jednostki decydują o spadku poczucia osiągnięć zawodowych i depersonalizowania. Najważniejsze dla rozwoju wypalenia są z jednej strony obciążenia w pracy (nadmiar obowiązków lub konflikty), a z drugiej niewystarczające zasoby jednostki, np. nieumiejętność radzenia sobie ze stresem, brak wystarczających kompetencji zawodowych, brak umiejętności podejmowania decyzji lub korzystania ze wsparcia (Tucholska 2001).

Znaczący wkład Maslach w rozwój problematyki wypalenia polega również na opracowaniu przez nią MBI – jednej z najbardziej znanych i zdecydowanie najczęściej stosowanych metod przeznaczonych do pomiaru tego syndromu. Narzędzie to przez dekady było wykorzystywane w około 90% prac empirycznych dotyczących tematu wypalenia zawodowego i do dziś stanowi pewien „złoty standard” w ocenie wypalenia (Schaufeli i in. 2020). Oryginalną, pierwszą wersję MBI metody tworzy 25 pozycji⁷³ (stwierdzeń), ujętych w następujące cztery skale: emocjonalnego wyczerpania (9 pozycji), depersonalizowania (5 pozycji), obniżenia zadowolenia z osiągnięć zawodowych (8 pozycji) i zaangażowania (3 pozycje). Później ostatnia skala została usunięta i kolejne wersje testu (druga i trzecia) zawierają po 22 stwierdzenia ujęte w 3 skale: emocjonalnego wyczerpania (9 pozycji), depersonalizowania (5 pozycji) i obniżenia zadowolenia z osiągnięć zawodowych (8 pozycji) (Tucholska 2001). Najnowsze wydanie MBI (Maslach i in. 1996) składa się z kilku wersji kwestionariusza:

- 1) tradycyjnej, przeznaczonej dla pracowników służb medycznych i socjalnych (MBI – HSS),
- 2) edukacyjnej, opracowanej dla pracowników oświaty, nauczycieli, wychowawców i opiekunów (MBI – ES) oraz
- 3) ogólnej, stworzonej dla pracowników wykonujących inne zawody (MBI – GS).

⁷³ Niektórzy mówią i piszą o itemach. Anglicyzm „item” (ang. item) oznaczający pozycję, punkt na liście, chyba na dobre przyjął się w naszym języku (nie tylko potocznym i w językach zawodowych, np. w żargonie psychologicznym). Występuje już nawet w niektórych słownikach polszczyzny. Wybraliśmy jednak bardziej tradycyjne określenie.

Kwestionariusz MBI ujmuje docelowo trzy zmodyfikowane w toku rozwoju teorii przez Maslach i współpracowników wymiary wypalenia: wyczerpanie, cynizm i poczucie braku zawodowej skuteczności. Pozycje oceniane są w skali 7-stopniowej (ze skrajnymi ocenami „nigdy” i „codziennie”).

Ustalone dla poszczególnych wersji MBI współczynniki psychometryczne testu są satysfakcjonujące i wskazują na jego dużą trafność i rzetelność, z wartością współczynnika rzetelności alfa Cronbacha od 0,7 dla skali cynizmu i po 0,9 dla skali emocjonalnego wyczerpania i poczucia braku zawodowej skuteczności (Leiter, Schaufeli 1996). Kwestionariusz został przetłumaczony na wiele języków, a opracowania psychometryczne tłumaczeń testu wskazują również na wysoką trafność i rzetelność (Schaufeli, Janczur 1994; Van Dierendonck i in. 1994; Van Horn i in. 1997). MBI w polskiej wersji opracowanej przez T. Pasikowskiego (1996) był adaptowany dla zawodów społecznych (Baka, Basińska 2016), zaś adaptacja testu do pomiaru wypalenia zawodowego u przedstawicieli innych zawodów (MBI-GS) została dokonana później przez T. Chirkowską-Smolak i P. Klekę (2011). Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha dla poszczególnych skal przekracza wartość 0,7. Analizy potwierdziły także trafność czynnikową polskiej adaptacji testu, pozwalając (z pewnymi zastrzeżeniami) uznać trójczynnikową strukturę modelu MBI-GS, na który składają się trzy umiarkowanie skorelowane ze sobą skale (Chirkowska-Smolak, Kleka 2011).

Choć powszechnie stosowane, MBI jako narzędzie pomiaru nie jest rozwiązaniem idealnym. Wprawdzie wielokrotnie potwierdzono jego dobrą rzetelność, ale pojawiły się wątpliwości odnośnie do relacji między wynikami na poszczególnych podskalach będące pochodną zastrzeżeń odnośnie do tej koncepcji wypalenia (Schaufeli i in. 2020). Chodzi głównie o to, że pomiędzy dwiema pierwszymi podskalami (wyczerpaniem i cynizmem) istnieją dość silne powiązania, natomiast są one słabsze w przypadku braku zawodowej skuteczności. Wyczerpanie i cynizm występują wspólnie, a obniżona skuteczność zawodowa jest obserwowana znacznie rzadziej, co daje podstawy do zakwestionowania trójczynnikowej struktury modelu (Lee, Ashforth 1996; Schaufeli i in. 2020). Niektórzy autorzy sugerują, że zawodowa skuteczność wiąże się raczej z cechami jednostki, a nie jest składową wypalenia (De Beer, Bianchi 2019; Shirom 1989 za: Baka, Basińska 2016; Chirkowska-Smolak 2018). Wątpliwości budzą sformułowania niektórych pozycji w kwestionariuszu MBI, co może obniżyć jego niezawodność, zwłaszcza w podskalach oceniających cynizm i obniżoną skuteczność zawodową (Schaufeli i in. 2020). Krytykowane jest np. używanie pozytywnych językowo sformułowań w celu określenia negatywnego stanu

(Lheureux i in. 2017 za: Baka, Basińska 2016). Związane jest to być może z pochodzeniem narzędzia – wywodzi się ono z anglosaskiej kultury języka, a przeprowadzone badania porównawcze w 12 krajach wykazały, że co najmniej siedem pozycji MBI jest problematycznych z międzykulturowego punktu widzenia (Squires i in. 2014).

Inną kwestią jest to, że kwestionariusz MBI nie daje ogólnego wyniku wypalenia, lecz tylko rezultat na poszczególnych skalach. Nie ma dla niego powszechnych norm ani „punktu odcięcia”, który różnicuje osoby wypalone i niewypalone. Zdaniem niektórych badaczy MBI został opracowany indukcyjnie jako wielowymiarowy instrument badawczy, a nie jako narzędzie indywidualnej oceny wypalenia (Schaufeli i in. 2020). Podzielamy większość zastrzeżeń odnośnie do kwestionariusza MBI⁷⁴.

4.7.2. Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego OLBI Demerouti

Interesującą alternatywę dla koncepcji Maslach zaproponowała grupa holenderskich badaczy pod kierunkiem E. Demerouti (Demerouti i in. 2001). Zespół ten przyjął, że każdy zawód i miejsce pracy niesie ze sobą specyficzne czynniki ryzyka, które w przypadku niewystarczających zasobów jednostki mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Niezależnie od rodzaju wykonywanego zawodu wypalenie zawodowe rozwija się więc jako efekt nadmiernych wymagań w pracy, które nie są moderowane własnymi działaniami zaradczymi (Demerouti i in. 2001; Baka, Basińska 2016). Model Demerouti odnosi się do pracowników reprezentujących różne profesje, a na wypalenie zawodowe składają się zgodnie z nim:

1. Wyczerpanie – któremu E. Demerouti i A.B. Bakker przypisują aspekt fizyczny, emocjonalny i poznawczy, traktując je jako efekt chronicznego napięcia spowodowanego wymaganiami pracy. Wyczerpanie jest więc konsekwencją intensywnego wysiłku fizycznego oraz napięcia psychicznego i emocjonalnego, jest odległym w czasie skutkiem chronicznego stresu związanego z określonymi wymaganiami pracy. Uwzględnia się tu wewnętrzne zasoby jednostki (emocjonalną odporność, żywotność poznawczą i fizyczną energię) i odnosi do pracowników, którzy wykonują zarówno pracę umysłową, jak i fizyczną (Demerouti i Bakker 2008; Chirkowska-Smolak 2018).

⁷⁴ A ściślej mówiąc, przekonuje nas większość argumentów jego krytyków. Sami nie prowadziliśmy badań z wykorzystaniem MBI.

2. Brak zaangażowania w pracę – podobny nieco do używanego przez Maslach pojęcia depersonalizacji (późniejszego cynizmu) i dotyczy dystansowania się od swojej pracy w ogóle (jej przedmiotu lub treści). Zaangażowanie zostało zdefiniowane jako poczucie spełnienia, pozytywny stan afektywno-motywacyjny związany z pracą (Maslach i in. 2001). W przeciwieństwie do osób wypalonych, zaangażowani pracownicy są pełni energii i identyfikują się ze swoją pracą. Przyjmuje się, że mamy tu do czynienia z wymiarem energii (aktywacji) obejmującym stan od wyczerpania do wigoru oraz wymiarem identyfikacji – od cynizmu do oddania się pracy (Chirkowska-Smolak 2018).

Narzędzie badawcze do mierzenia tego dwuelementowego konstrukt wypalenia zawodowego to opracowany przez Demerouti i jej zespół Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (ang. *The Oldenburg Burnout Inventory*, OLBI). Narzędzie zawiera 16 pozycji testowych: 8 pozycji odnoszących się do wyczerpania i 8 do braku zaangażowania w pracę. Badani udzielają odpowiedzi na skali czteropunktowej: od 1 (zdecydowanie się zgadzam) do 4 (zdecydowanie się nie zgadzam), bez opcji centralnej (typu: „nie mam zdania”, „nie wiem”). Twierdzenia są sformułowane zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny.

Badania przeprowadzone przez autorów OLBI wśród holenderskich pracowników służby zdrowia i pracowników administracji (kontrolerów ruchu lotniczego) potwierdziły rzetelność narzędzia (alfa Cronbacha dla obu skal wynosiła 0,85). W obu grupach badanych potwierdziła się też dwuczynnikowa struktura narzędzia. Poza tym kwestionariusz okazał się wystarczająco czuły, by uchwycić różnice pomiędzy różnymi zawodami – np. pracownicy służby zdrowia silniej odczuwali wypalenie (Demerouti, Bakker 2008; Baka, Basińska 2016).

Kwestionariusz OLBI był i jest wykorzystywany w badaniach różnych grup pracowniczych na całym świecie, np. pracowników greckich (Demerouti i in. 2003) i amerykańskich (Halbesleben, Demerouti 2005, za: Reis i in. 2015), pracowników z Brazylii i Portugalii (Sinval i in. 2019). Porównywano także za jego pomocą grupy greckich i niemieckich studentów, zestawiając ich wyniki w zakresie skal wypalenia z wynikami pracowników w tych krajach (Reis i in. 2015). Fakt, że OLBI powstał w kręgu nieanglojęzycznym i był licznie stosowany w różnych krajach spoza tego kręgu, powoduje, że z punktu widzenia naszego badania ma on przewagę na MBI (naszym zdaniem). Ma też polską adaptację.

Polską wersję językową OLBI przygotował R. Cieślak (Baka, Cieślak 2010), a polskiej adaptacji dokonali najpierw Ł. Baka i B. Basińska (2016) wśród grupy pracowników służb społecznych i usług, a nieco później T. Chirkowska-Smolak (2018) wśród przedstawicieli zawodów społecznych, pracowników administracji, handlu, służb mundurowych i pracowników fizycznych. Baka i Basińska proponują nazwanie drugiego wymiaru modelu wypalenia „zdystansowaniem wobec pracy” oznaczającym postawę wycofania nie tylko z relacji interpersonalnych w miejscu pracy, ale i braku zainteresowania treścią i kontekstem pracy oraz utratą identyfikacji z powierzoną misją. Ponadto, według tych autorów, wymiar zdystansowania wobec pracy jest bliski znaczeniowo terminowi „cynizm” oraz zawiera w sobie również, w pewnym stopniu, trzeci objaw (wymiar) wypalenia: „utratę poczucia dokonań osobistych” (Baka, Basińska 2016; Mańkowska 2018). Według ustaleń Chirkowskiej-Smolak spójność wewnętrzna OLBI jest zadowalająca, podobnie jak rzetelność – wartość wskaźnika alfa Cronbacha dla obu podskal przekroczyła 0,7 (wyniosła 0,75 dla wyczerpania i 0,74 dla braku zaangażowania). Narzędzie to spełnia także kryteria trafności teoretycznej, ponieważ wzorzec zależności pomiędzy wymiarami OLBI a np. satysfakcją z pracy i postrzeganym stresem zawodowym jest zgodny z oczekiwaniami – wypalenie koreluje ujemnie z satysfakcją z pracy, a dodatnio z postrzeganym stresem. Silniejsze związki występują między postawami wobec pracy (zdystansowaniem, cynizmem) a satysfakcją (Chirkowska-Smolak 2018).

Powtórzymy, że w przeciwieństwie do dominującego na świecie MBI, kwestionariusz OLBI przygotowano w Europie (Holandia, Niemcy) i z powodzeniem testowano w populacjach innych niż anglojęzyczne (Baka, Basińska 2016). Są podstawy, by sądzić, że OLBI jest kulturowo bliższy polskim realiom niż narzędzie Maslach i jej współpracowników.

Kwestionariusz OLBI ma oczywiście ograniczenia. Podobnie jak w przypadku MBI, eksploracyjna analiza czynnikowa nie potwierdza jednoznacznie założonej struktury modelu – w odniesieniu do OLBI badacze zauważają, że występowanie dwóch komponentów wypalenia jest związane raczej ze sposobem sformułowania pozycji testowych i tylko częściowo pokrywa się z czynnikami wyodrębnionymi na podstawie teorii (Baka, Basińska 2016; Mańkowska 2018). Dwa wymiary wypalenia są skorelowane ze sobą tylko na poziomie umiarkowanym (Chirkowska-Smolak 2018). Formułowanie stwierdzeń w kwestionariuszu w sposób pozytywny i negatywny utrudnia badanie właściwości psychometrycznych testu – wskazywała na ten problem sama autorka narzędzia (Demerouti i in. 2010). Podobnie jak w przypadku MBI, w OLBI nie oblicza się wyniku ogólnego wypalenia, lecz interpre-

tuje wyniki oddzielnie dla każdej podskali. Nie ma zatem jednego wyniku różnicującego pracowników wypalonych i niewypalonych (Mańkowska 2018).

4.7.3. Burnout Assessment Tool Schaufeliego⁷⁵

Jednym z najnowszych ujęć wypalenia zawodowego jest koncepcja opracowana przez W. Schaufeliego i T. Taris (2005), którzy są zdania, że wypalenie jest połączeniem niezdolności i niechęci do podejmowania wysiłku w pracy. U pracownika występuje brak energii i chęci do pracy, zwiększony opór wobec obowiązków zawodowych i zmniejszone zaangażowanie w ich wykonywanie. Niezdolność do pracy reprezentuje energetyczny wymiar wypalenia, a niechęć – motywacyjny. Oba te elementy są ze sobą nierozdzielnie związane i można je postrzegać jak dwie strony monety (de Beer i in. 2020).

Na podstawie szczegółowych wywiadów z profesjonalistami, którzy na co dzień pracują z osobami wypalonymi (np. praktycy, lekarze medycyny pracy, psychologowie medycyny pracy i doradcy zawodowi), Schaufeli i jego współpracownicy opracowali listę symptomów wypalenia zawodowego, które zostały pogrupowane i zinterpretowane w ramach wspomnianego powyżej modelu. Ostatecznie zidentyfikowano siedem wymiarów wypalenia: wyczerpanie, zaburzenia emocjonalne, zaburzenia poznawcze, dystans psychiczny, nastrój depresyjny, psychiczny niepokój i dolegliwości psychosomatyczne. Te siedem wymiarów tworzy podstawową strukturę, w której wyodrębniono wymiary pierwotne i wymiary dodatkowe (de Beer i in. 2020).

Do wymiarów podstawowych wypalenia zawodowego zostały zaliczone (Schaufeli i in. 2020; de Beer i in. 2020):

1. Wyczerpanie – najbardziej oczywisty objaw, obserwowany także przez innych badaczy, który odbierany jest jako duża utrata energii zarówno fizycznej, jak i psychicznej.
2. Zaburzenia emocjonalne – traktowane jako zmniejszona zdolność do adekwatnej regulacji własnych procesów emocjonalnych, takich jak złość czy smutek, rozpoznawania ich i radzenia sobie z nimi.

⁷⁵ Pojawiła się już polska nazwa: Metoda Oceny Wypalenia Zawodowego (Basińska, Gruszczczyńska, Schaufeli 2021). W monografii będziemy jednak używali akronimu BAT utworzonego od nazwy oryginalnej.

3. Zaburzenia poznawcze – czyli zmniejszona zdolność adekwatnej regulacji własnych procesów poznawczych, takich jak pamięć lub uwaga, co jest (podobnie jak zaburzenia emocjonalne) powiązane z chronicznym spadkiem energii.
4. Dystans psychiczny, odnoszący się do psychicznego wycofania się i oderwania od pracy. Można to postrzegać jako próbę radzenia sobie z uczuciem wyczerpania. Jednak działanie to jest nieskuteczne, ponieważ zwiększa stres w pracy (np. dlatego, że może powodować konflikty ze współpracownikami lub klientami), a tym samym zamiast niwelować, jeszcze pogłębia wyczerpanie.

Wymiary dodatkowe są natomiast następujące:

1. Nastrój depresyjny – interpretowany jako rozczarowanie pracą (profesją, klientami, organizacją itp.), którą jednakże należy odróżnić od klinicznej formy depresji będącej zaburzeniem psychiatrycznym.
2. Niepokój psychiczny – czyli nieprzyjemne odczucia, dyskomfort związany z wysokim pobudzeniem, który zakłóca codzienne czynności, uniemożliwia odpoczynek, relaks, wyciszenie.
3. Dolegliwości psychosomatyczne – to objawy fizyczne, które są powodowane lub nasilane przez czynniki psychologiczne. Zauważono np., że zespół wypalenia może wiązać się z rozwojem nadczynności tarczycy, chorób nowotworowych czy zaburzeń lękowych. Mimo że wspomniane dolegliwości mogą oczywiście rozwijać się na innym tle, należy o nich wspomnieć, gdyż często dopiero takie bardzo namacalne, wtórne objawy są powodem, dla którego pracownicy szukają pomocy.

Podsumowując powyższe, można stwierdzić, że wypalenie zawodowe jest związanym z pracą stanem chronicznego wyczerpania, który charakteryzuje się: skrajnym zmęczeniem, zmniejszoną zdolnością do regulowania procesów poznawczych i emocjonalnych oraz dystansem psychicznym. Tym wymiarom wypalenia towarzyszą obniżony nastrój, a także niespecyficzne dolegliwości psychologiczne i psychosomatyczne (Schaufeli i in. 2020). Zdaniem niektórych badaczy model wypalenia zawodowego opracowany przez zespół Schaufeliego jest jedyną jak do tej pory propozycją holistycznego ujęcia tego tematu. Podkreśla się w nim bowiem

złożony charakter zjawiska wypalenia, którego zrozumienie jest możliwe jedynie przez jednoczesne (zintegrowane) uwzględnienie czynników podmiotowych, interpersonalnych, organizacyjnych i społecznych (Mańkowska 2018). Źródłem rozwijających się symptomów wypalenia jest w tej koncepcji brak zgodności między aspiracjami jednostki a warunkami pracy oraz stosowanie niekonstruktywnych strategii radzenia sobie ze stresem (np. poprzez dystansowanie się). Wskazuje to na interakcyjny charakter wypalenia, który w ostatnich latach promuje także sama Maslach (Maslach 2011; Mańkowska 2018).

Opracowane na podstawie tej koncepcji narzędzie pomiarowe (Burnout Assessment Tool), czyli kwestionariusz BAT, zawiera 23 pozycje w wersji pełnej i 12 pozycji w wersji skróconej oraz 10 pozycji odnoszących się do objawów wtórnych wypalenia. Badani ustosunkowują się do twierdzeń na 5-stopniowej skali od „nigdy” do „zawsze”. Test „zbiera” wyniki na 6 skalach (Schaufeli i in. 2019):

1. Podstawowe objawy wypalenia – wyczerpanie, dystans psychiczny, zaburzenia poznawcze i emocjonalne, które uwzględnione łącznie dają ogólny wynik wypalenia (podstawowy).
2. Wtórne objawy wypalenia – niepokój i dolegliwości psychosomatyczne, które uwzględnione łącznie pokazują nasilenie objawów wtórnych.

Pośród siedmiu wymienionych wcześniej wymiarów wypalenia w samym kwestionariuszu BAT nie uwzględniono nastroju depresyjnego (z uwagi na istnienie innych, doskonale opracowanych i dostępnych miar depresji).

BAT był pierwotnie testowany wśród reprezentatywnych grup ludności aktywnej zawodowo w Holandii i Belgii. Okazał się bardzo obiecujący pod względem właściwości psychometrycznych. Rzetelność dla poszczególnych podskal wyniosła nieco powyżej 0,9 alfa Cronbacha, co jest wynikiem bardzo dobrym. Uzyskane rezultaty były dopasowane do zakładanego modelu, który – przypomnijmy – rozróżnia wymiar podstawowy wypalenia (rdzeń) oraz wymiar drugorzędowy (wtórne objawy wypalenia). Analizy wskazały, że cztery podstawowe podskale cechują się dobrą wewnętrzną spójnością i stabilnością w czasie (Schaufeli i in. 2020). BAT odznacza się także wysoką trafnością testowaną na tle MBI i OLBI (de Beer i in. 2020). Niezwykle istotne jest to, że jest odpowiedni dla pracowników różnych profesji (nie dotyczy szczególnie zawodów pomocowych tradycyjnie kojarzonych z wypaleniem).

Mimo że kwestionariusz BAT to nowe narzędzie, są już całkiem liczne wyniki i doniesienia z badań prowadzonych przy jego użyciu. Wykorzystano go w szeroko zakrojonych badaniach reprezentatywnych prowadzonych w sześciu europejskich krajach oraz w Japonii (de Beer i in. 2020) i Brazylii (Vazquez i in. 2019). BAT można już uznać za dobrze przetestowany w skali międzynarodowej. Wydaje się być dobrym narzędziem do porównań międzykulturowych, np. wyniki wskazują na względną stałość poziomu wypalenia w badanych krajach, z wyjątkiem Japonii, co jest zrozumiałe i dobrze uzasadnione (de Beer i in. 2020).

BAT ma również polską wersję językową opracowaną przez B. Basińską, E. Gruszczyńską i W. Schaufeliego (2020), a od niedawna także polską adaptację. Badanie tego zespołu prowadzone wśród polskiego personelu pielęgniarskiego w 2021 r. z wykorzystaniem wykazały jej wysoką trafność⁷⁶ i rzetelność (wynik całkowity wskaźnika alfa Cronbacha powyżej 0,9) (Basińska, Gruszczyńska, Schaufeli 2021). Warto dodać, że zespół B. Basińskiej z udziałem Schaufeliego prowadził wcześniej badania pilotażowe z zastosowaniem kwestionariusza BAT wśród pracowników biurowych, uzyskując satysfakcjonujące wskaźniki psychometryczne. Badanie to zostało zaprezentowane na Kongresie Europejskiego Stowarzyszenia Psychologii Pracy i Organizacji w Turynie w 2019 r. (Basińska i in. 2019, s. 416). Jednocześnie potwierdziło ono spójność modelu teoretycznego wypalenia opracowanego przez zespół Schaufeliego (Basińska i in. 2021). Według naszej wiedzy są to jedyne do tej pory przypadki wykorzystania BAT w Polsce (przynajmniej jeśli chodzi o dostępne publikacje naukowe).

Podobnie jak OLBI, BAT ma kilka zalet kluczowych z punktu widzenia naszego badania. Są to bliskość kulturowa miejsca naszego badania oraz miejsca powstania kwestionariusza, istnienie polskiej pozytywnie zweryfikowanej adaptacji oraz przydatność dla różnych zawodów. Ponadto atutem BAT jest to, że złożony wynik skal podstawowych można wykorzystać jako ogólny wskaźnik wypalenia (czego nie umożliwiają MBI i OLBI). Taki ogólny zrozumiały wynik wypalenia jest naszym zdaniem niezwykle cenną informacją dla uczestników badania, zachęcającą ich do wzięcia w nim udziału. W dłuższym okresie dość jednoznaczny, zrozumiały wynik testu może służyć jako wartościowy wskaźnik efektywności interwencji ukierunkowanych na poprawę dobrostanu pracowników, a także kształtowanie zdrowych

⁷⁶ W odniesieniu do innych skal, np. kwestionariuszy UWES (Utrecht Work Engagement Scale) i JAWS (Job-related Affective Well-being Scale).

organizacji⁷⁷. Te wszystkie argumenty łącznie zdecydowanie przesądziły o wyborze BAT do naszego badania.

4.8. Zamiar odejścia z pracy i jego pomiar

Zamiar odejścia z pracy (ang. *turnover intention*⁷⁸) oznacza po prostu to, czy ktoś chce zostać w danej organizacji (miejscu pracy), czy ją opuścić (Bothma, Roodt 2013, s. 1)⁷⁹. Koncepcja ta została przebadana chyba najlepiej w ramach modelu „Wymagania pracy – zasoby” (ang. *Job Demand-Resources Model, JD-R Model*) oczywiście w kontekście wypalenia zawodowego. Jak napisali Ch. Bothma i G. Roodt (2013, s. 2), „w większości badań z zastosowaniem modelu JD-R ścieżka zamiaru odejścia z pracy wiedzie przez wymagania pracy powodujące wypalenie”. Zdaniem Schaufeliego i Bakker (2004) związek między zaangażowaniem w pracę, wypaleniem i zamiarem odejścia z pracy jest dobrze dowiedziony⁸⁰.

Według Bothmy i Roodta (2013, s. 1), choć konstrukt zamiaru odejścia z pracy jest dobrze opisany i objaśniony w literaturze, to mało jest sprawdzonych narzędzi do jego pomiaru. Często stosowane skale jednopozycyjne mają oczywiste ograniczenia, a narzędzia złożone z więcej niż trzech pozycji nie były poddane badaniom walidacyjnym. Wobec tego stanu rzeczy Bothma i Roodt postanowili poddać takiej walidacji skróconą wersję swojej skali Turnover Intention Scale (TIS). Jej pierwotna wersja opracowana przez Roodta w 2004 r. jest złożona z 15 pozycji. Wersja skrócona zawiera tylko sześć stwierdzeń (z tego względu została nazwana TIS-6). Na podstawie badania wśród ponad 2400 pracowników przedsiębiorstwa z branży informatyki, komunikacji i technologii Bothma i Roodt stwierdzili, że kwestionariusz TIS-6 rzetelnie mierzy zamiar odejścia z pracy (alfa Cronbacha wynosiła 0,80). W ich badaniu pozwolił bowiem wyraźnie odróżnić tych, którzy zostali w organizacji, od tych, którzy odeszli. To świadczy o jego wartości predykcyjnej.

⁷⁷ Taki pogląd B. Basińska, E. Gruszczyńska i W. Schaufeli zaprezentowali na XIII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Sekcji Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego 14 maja 2021 w wystąpieniu pt. *Polska adaptacja Metody Oceny Wypalenia Zawodowego (BAT-PL) Schaufeliego, De Witte i Desart*.

⁷⁸ Określenie to tłumaczone jest także jako (między innymi) zamiar odejścia z organizacji lub zamiar opuszczenia organizacji.

⁷⁹ Zdaniem niektórych badaczy (np. Bester 2012) zamiar odejścia z pracy jest niedobrze zdefiniowany, co wynika z faktu, że jest to termin zrozumiały sam przez się.

⁸⁰ Istnieją oczywiście alternatywne podejścia (modele), w których uwzględniono różne inne przyczyny zamiaru odejścia z pracy.

Wobec dobrych wyników w teście walidacyjnym kwestionariusza TIS-6 i niewielu alternatywnych sprawdzonych propozycji, postanowiliśmy zastosować go w swoim badaniu (z pewnym dodatkiem, o którym piszemy w rozdziale 5). Do tej pory nie ma jednak polskiej wersji ani tym bardziej polskiej adaptacji tego kwestionariusza. Dla potrzeb naszego badania dokonaliśmy przekładu TIS-6 z języka angielskiego (o czym również będzie mowa w rozdziale 5).

4.9. Inne skutki wypalenia zawodowego i wyjaśnienie ich braku w modelu badawczym

Skutki wypalenia zawodowego są oczywiście różne: bezpośrednie (krótkoterminowe) i pośrednie (długoterminowe), indywidualne i zbiorowe, zdrowotne (psychiczne i somatyczne), społeczne i ekonomiczne. Nie sposób zbadać naraz wszystkich, a nawet większości z nich (nie da się pewnie nawet wszystkich zidentyfikować). W naszym badaniu postanowiliśmy wziąć pod uwagę jedynie zamiar odejścia z pracy. W odróżnieniu od modelu Fogarty'ego i in. (2000), który jak już napisaliśmy, był naszą główną inspiracją, postanowiliśmy nie badać satysfakcji z pracy oraz wyników pracy. W tym miejscu wyjaśnimy powody takiej decyzji.

Jeżeli chodzi o satysfakcję z pracy, to uznaliśmy, że gdyby okazało się, iż badani będą wyrażali zamiar odejścia z pracy (a nawet z zawodu), to oczywiste będzie, że nie są zadowoleni ze swojej pracy (w obecnym miejscu lub w ogóle). A powodami tego niezadowolenia będą w dużej mierze czynniki, które zidentyfikujemy jako przyczyny wypalenia. Ponadto w kwestionariuszu TIS-6 służącym do pomiaru nasilenia skłonności do odejścia z pracy zawarto pytanie wprost o zadowolenie z obecnej pracy⁸¹. To pytanie można potraktować jako jednopunktowy kwestionariusz. Uważa się, że pod względem trafności i stabilności pomiaru miary jednopunktowe nie odbiegają od złożonych miary ogólnego zadowolenia z pracy (Wanous i in. 1997).

Jeżeli zaś chodzi o pogorszenie wyników pracy, to w pierwotnym zamyśle chcieliśmy zmierzyć wyniki pracy biegłych rewidentów. Długo zastanawialiśmy się nad wyborem odpowiedniego kwestionariusza lub nad konstrukcją własnego. Po namyśle i dyskusji w zespole stwierdziliśmy jednak, że z pogorszoną efektywnością i skutecznością pracy blisko związana jest część kwestionariusza BAT – pogorszenie funkcjonowania poznawczego. Większość zawartych tam stwierdzeń albo bezpośrednio dotyczy wyników pracy („popelniam błędy...”), albo ma z nimi ścisły

⁸¹ A niektóre inne pytania dotyczą go pośrednio.

związek. Trudności z koncentracją, jasnym myśleniem itp. w najlepszym razie pogarszają efektywność (czyli pracownik poprawnie wykonuje zadania, ale w znacznie dłuższym czasie), a w najgorszym również skuteczność (pracownik nie dość dobrze albo wręcz źle wykonuje zadania). Mocnym argumentem przemawiającym za tym, żeby w związku z powyższym nie dodawać do badania osobnego narzędzia do pomiaru wyników pracy, było ograniczenie i tak już dużej liczby kwestionariuszy, która mogłaby zniechęcić biegłych rewidentów do udziału w badaniu w ogóle (lub zniechęcić do odpowiedzi na wszystkie pytania z wystarczającym namysłem)⁸².

4.10. Zdrowy styl życia jako czynnik mitygujący wypalenie zawodowe oraz jego pomiar

W opisanych w poprzednim rozdziale badaniach zagranicznych bywały uwzględniane różne czynniki redukujące (mitygujące⁸³) wypalenie zawodowe i jego skutki. Rozważaliśmy uwzględnienie ich w naszym badaniu. Ostatecznie zdecydowaliśmy o włączeniu zdrowego stylu życia, tak jak zrobili to Jones III, Norman, Wier (2010). Nie chodzi nawet o związek zdrowego stylu życia z wypaleniem (choć oczywiście go zbadamy). Chodziło raczej sprawdzenie, czy polscy biegli rewidentzi w ogóle prowadzą zdrowy styl życia. Nadmiar pracy może ograniczać czas na sport lub przygotowanie zdrowych posiłków. Ponadto w Polsce w świadomości społecznej rachunkowość nie jest zawodem, który kojarzy się ze zdrowym stylem życia, nowoczesnością (a zdrowy styl życia jest jej przejawem) itp. Istnieje wręcz stereotyp specjalisty rachunkowości jako osoby stroniącej od sportu i ruchu w ogóle („całe życie spędza za biurkiem”). Jest bardzo ciekawe, jak sytuacja wygląda naprawdę. Dla potrzeb naszego badania opracowaliśmy⁸⁴ krótki kwestionariusz do oceny zdrowego stylu życia. Podobnie jak w badaniu Jones III, Normana i Wier (2020, s. 37) jest to po prostu kilka pytań dotyczących kluczowych obszarów składających się na zdrowy styl życia, zidentyfikowanych przez nas na podstawie przeglądu literatu-

⁸² Ten argument dotyczył też kwestionariusza do badania satysfakcji z pracy, choć jak napisaliśmy wcześniej, nie tylko to przesądziło o rezygnacji z jej pomiaru.

⁸³ W anglojęzycznych artykułach na ten temat używano czasownika *to mitigate*, który według słowników języka angielskiego oznacza „czynić coś mniej dotkliwym, mniej nieprzyjemnym, mniej złym”. W języku polskim czasownik *mitygować* oczywiście występuje (również w znaczeniu jak wyżej), podobnie jak rzeczownik *mitygator* (choć ten już zdecydowanie rzadziej).

⁸⁴ A konkretnie P. Kabalski i M. Syper-Jędrzejak.

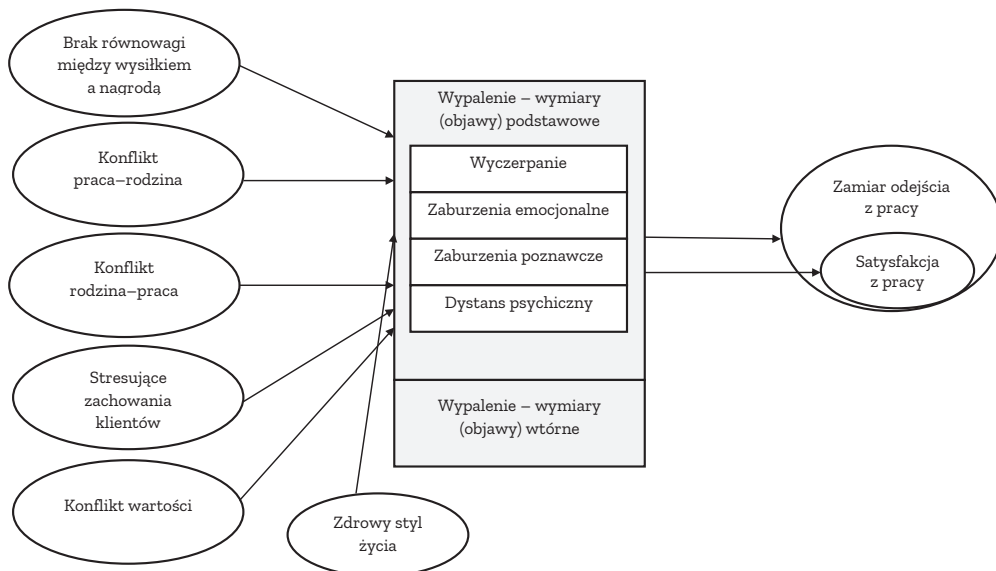
ry: sportu i ruchu, odżywiania, snu i odpoczynku, używek (alkoholu i papierosów), hobby. Badani mieli dokonać samooceny w tych obszarach. Szczegółową strukturę kwestionariusza do pomiaru zdrowego życia (podobnie jak pozostałych kwestionariuszy użytych w badaniu) przedstawiamy w rozdziale 5.

W badaniu uwzględniliśmy również związek doświadczenia zawodowego i pozycji w hierarchii organizacyjnej z wypaleniem zawodowym (jak to było w niektórych badaniach zagranicznych). Są to jednak dla nas raczej zmienne demograficzne, podobnie jak wiek, płeć, itp. (i jako takie znajdują się w metryczce kwestionariusza).

4.11. Podsumowanie opisu konstrukcji modelu badawczego

W centrum modelu, podobnie jak u Fogarty'ego i in. (2000), znajduje się wypalenie zawodowe (ale według koncepcji Schaufeliego, a nie Maslach). Przypuszczamy, że przyczynami wypalenia polskich biegłych rewidentów są: brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą, konflikt ról praca–rodzina i rodzina–praca, stresujące zachowania klientów oraz konflikt wartości. Przypuszczamy także, że następstwem wypalenia zawodowego będzie skłonność do zmiany miejsca pracy (a nawet do zupełnej zmiany zawodu). Dodatkowo w modelu uwzględniliśmy zdrowy styl życia jako czynnik mitygujący wypalenie. To wszystko tworzy model hipotetycznych przyczyn i skutków wypalenia zawodowego biegłych rewidentów przedstawiony na rysunku 6. Z kolei tabela 6 zestawia informacje o wybranych przez nas dla potrzeb badania narzędziach pomiarowych.

Rysunek 6. Autorski model badawczy – przyczyny i skutki wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentów



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Narzędzie pomiarowe (kwestionariusze) wybrane do badania skali, przyczyn i skutków wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentów

| Mierzone zjawisko | Narzędzie pomiarowe |
|---|---|
| Brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą | Kwestionariusz ERI Siegrista, polska adaptacja Radkiewicza i Widerszal-Bazył |
| Konflikt praca-rodzina | Skala Carlson, polska adaptacja Radkiewicza i Widerszal-Bazył |
| Konflikt rodzina-praca | Skala Carlson, polska adaptacja Radkiewicza i Widerszal-Bazył |
| Stresujące zachowania klientów | Skala Stresujących Zachowań Klienta Szczygieł i Bazińskiej |
| Konflikt wartości | Własny kwestionariusz |
| Wypalenie zawodowe | Burnout Assesment Tool Schaufeliego, polska adaptacja Basińskiej i Gruszczyńskiej |
| Zamiar odejścia z pracy (w tym satysfakcja z pracy) | Turnover Intention Scale TIS-6 Roodta, we własnym przekładzie |
| Zdrowy styl życia | Własny kwestionariusz |

Źródło: opracowanie własne.

Strzałki na rysunku oznaczają oczywiście hipotetyczne związki między poszczególnymi zmiennymi (związki, których istnienie i siłę badaliśmy). Żeby nie zaciemniać rysunku, nie oznaczaliśmy znakami (+ lub -) hipotetycznych kierunków tych związków, tym bardziej że są one oczywiste (im większa nierównowaga między wysiłkiem a nagrodą, tym większe wypalenie; im większe wypalenie, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy itd.). Dla przejrzystości nie zaznaczyliśmy również wielu szczegółowych i dodatkowych powiązań.

Podobnie jak Fogarty i in. (2000), zakładamy, że wypalenie jest mediatorem w tym modelu. Zdajemy sobie jednocześnie sprawę z tego, iż nie jest wykluczone (a wręcz jest prawdopodobne), że nierównowaga między wysiłkiem a nagrodą lub którykolwiek z pozostałych czynników z lewej strony rysunku może powodować zamiar odejścia z pracy mimo braku wypalenia zawodowego. Zbadamy także bezpośredni związek między tymi czynnikami a zamiarem odejścia z pracy również w przypadku niewypalonych biegłych rewidentów.

Choć z przedstawionego modelu dość jasno wynikają hipotezy badawcze, to przedstawimy je dokładnie w kolejnym rozdziale, który ma już charakter ściśle empiryczny (przede wszystkim przedstawia przebieg i wyniki badania). Szczegółowe sformułowanie tych hipotez wymaga bowiem przedtem dokładnego opisu narzędzi pomiarowych⁸⁵.

⁸⁵ Sformułowaliśmy ponadto wiele pytań i hipotez uszczegóławiających lub pobocznych, które wprost nie wynikają z rysunku 6.

Rozdział 5

Badanie skali, przyczyn i skutków wypalenia zawodowego u polskich biegłych rewidentek i rewidentów

5.1. Narzędzia pomiarowe – kwestionariusze

Zanim konkretnie sformułujemy hipotezy badawcze, opiszemy szczegółowo narzędzia (czyli kwestionariusze) zastosowane przez nas do pomiaru poszczególnych zmiennych.

5.1.1. Kwestionariusz nierównowagi wysiłku i nagród ERI Siegrista

Przypomnijmy, że kwestionariusz ERI (*Effort-Reward Imbalance*) autorstwa J. Siegrista (1996) w polskiej adaptacji M. Widerszal-Bazyl i P. Radkiewicza składa się z 17 pozycji – stwierdzeń, do których badani odnoszą się, wybierając jedną z pięciu odpowiedzi. Skala Wysiłku⁸⁶ mierzona jest za pomocą pierwszych sześciu pozycji i obejmuje wymagania, zobowiązania, dużą odpowiedzialność, presję czasu lub występowanie przeszkód w realizacji zadań, a także nadmierne zaangażowanie uwarunkowane cechami osobowościowymi. Stwierdzenia, do których badany ma się ustosunkować, mając na myśli swoją pracę, to m.in.⁸⁷:

- „Jestem pod stałą presją czasową z powodu dużego obciążenia pracą”,
- „Moja praca wiąże się z dużą odpowiedzialnością”.

⁸⁶ Nazwy obu skal w polskich opracowaniach na temat ERI są na ogół pisane dużą literą (czasami w cudzysłowie).

⁸⁷ Podajemy tutaj jedynie dwa spośród sześciu stwierdzeń, żeby zilustrować charakter kwestionariusza. Podobnie będzie w przypadku skali Nagrody oraz innych kwestionariuszy. Kompletne kwestionariusze zamieściliśmy w załączniku nr 1.

Przy każdym pytaniu badany wybiera jedną z pięciu odpowiedzi, które są następujące (w nawiasach wskazano liczbę punktów za daną odpowiedź):

- „nie” (1),
- „tak i to wcale mi nie przeszkadza” (2),
- „tak i to nieco mi przeszkadza” (3),
- „tak i to dosyć mi przeszkadza” (4) oraz
- „tak i bardzo mi przeszkadza” (5).

Wynik skali mieści się w przedziale 6–30 punktów i im jest wyższy, tym osoba doświadcza większego wysiłku (większy jest według niej jej wkład w pracę).

Druga skala w kwestionariuszu ERI służy do pomiaru nagród, a odpowiada jej 11 kolejnych pozycji (od 7 do 17). Skala ta mierzy odczucia badanego względem nagród za pracę z uwzględnieniem szacunku i uznania oraz poczucia bezpieczeństwa zawodowego. Są w niej np. takie stwierdzenia:

- „Moje szanse na awans są małe”,
- „Biorąc pod uwagę moje wysiłki i osiągnięcia, moją pensję/dochody można uznać za odpowiednie”,
- „Moi przełożeni traktują mnie z szacunkiem”,
- „Biorąc pod uwagę moje wysiłki i osiągnięcia, w pracy spotykam się z szacunkiem i uznaniem, tak jak na to zasługuję”,
- „Czuję się zagrożony/-a utratą pracy”.

Jeżeli chodzi o odpowiedzi na pytania w skali Nagród, to niektóre mają konstrukcję taką jak w skali Wysiłku („nie”, „tak i to wcale mi nie przeszkadza”, „tak i to nieco mi przeszkadza”, „tak i to dosyć mi przeszkadza”, „tak i to bardzo mi przeszkadza”), a inne odwrotną: „tak”, „nie i to wcale mi nie przeszkadza”, „nie i to nieco mi przeszkadza”, „nie i to dosyć mi przeszkadza”, „nie i to bardzo mi przeszkadza”. Ponadto odwrotnie niż w skali Wysiłku odpowiedź nr 1 oznacza pięć punktów, a odpowiedź nr 5 – jeden punkt. Suma punktów na skali Nagród wynosi od 11 do 55. Im jest niższa, tym mniej badany jest zadowolony z nagród, które otrzymuje w pracy. Cały kwestionariusz ERI znajduje się w załączniku 1.

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie, czy badana osoba doświadcza równowagi między wysiłkiem, który wkłada w pracę, a nagrodą, jaką w zamian uzyskuje, oblicza się wskaźnik wysiłek – nagroda (ER) za pomocą prostej formuły:

$$ER = \frac{E}{R \cdot wk}$$

gdzie:

- E – suma punktów dla skali Wysiłku,
- R – suma punktów dla skali Nagrody,
- wk – współczynnik korygujący⁸⁸ (*correction factor*) – wielkość, która koryguje różnicę w liczbie pozycji obu skal.

Jeżeli wskaźnik ER osiąga wartość poniżej 1, to oznacza, że uzyskiwane nagrody kompensują wydatkowane wysiłki. Jest to swoisty stan zrównoważenia interpretowany jako brak stresu zawodowego (Basińska, Wilczek 2001, s. 6). Jeżeli natomiast wskaźnik ER jest większy niż 1, to oznacza, że wysiłki nie są równoważone nagrodami. Wartość przekraczająca 1,5 oznaczająca transakcję, w której występują wysokie koszty i niskie zyski⁸⁹, została uznana za czynnik ryzyka nie tylko gorszego dobrostanu, ale również zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika (Hasselhorn i in. 2008).

⁸⁸ Jest ułamkiem, w którym licznik jest liczbą pozycji w skali Wysiłku, a mianownik liczbą pozycji w skali Nagrody (por. Potocka 2012, s. 240; Department of Medical Sociology, Dueseldorf University 2006).

⁸⁹ Ponieważ badanie dotyczy osób zajmujących się zawodowo rachunkowością i wśród czytelników będzie wiele takich osób, to dla uniknięcia niewłaściwych skojarzeń musimy wyjaśnić, że terminów „koszty” i „zyski” nie używamy tutaj w znaczeniu takim jak w ekonomii ani tym bardziej takim jak w rachunkowości.

5.1.2. Skala Carlson do pomiaru konfliktu praca–rodzina i rodzina–praca

Skala⁹⁰ autorstwa D. Carlson i współpracowników w polskiej adaptacji P. Radkiewicza i M. Widerszal-Bazył, zastosowana przez nas do pomiaru konfliktu ról praca–rodzina i rodzina–praca, zawiera 18 pozycji. Badani mają ustosunkować się do nich za pomocą typowej pięciopunktowej skali, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, 2 – „nie zgadzam się”, 3 – „ani tak, ani nie”, 4 – „zgadzam się” i 5 – „zdecydowanie zgadzam się”. Wszystkie pytania w teście są formułowane w taki sposób, że odpowiedzi pozytywne wskazują na różne przejawy konfliktu ról. Jeżeli dany przejaw dotyczy badanego w dużym stopniu (oznacza to odpowiedź „zdecydowanie zgadzam się”), to przypisuje mu się najwyższą liczbę punktów, czyli 5.

W skali Carlson dziewięć stwierdzeń wykorzystuje się do diagnozowania konfliktu WFC, czyli takiego, w którym to praca zakłóca życie rodzinne, i tyle samo – konfliktu FWC, w przypadku którego to życie rodzinne zaburza funkcjonowanie w sferze zawodowej. Obydwie podskale (WFC i FWC) zawierają po trzy obszary odnoszące się do trzech form niedopasowania ról:

- a) konfliktu czasu – ze stwierdzeniami np.:
 - „Obowiązki w pracy zajmują mi na tyle dużo czasu, że zaniedbuję sprawy rodzinne”,
 - „Praca trzyma mnie z dala od życia rodzinnego, bardziej niż bym sobie tego życzył/zyczyła”,
- b) konfliktu napięcia – ze stwierdzeniami np.:
 - „Jestem często tak emocjonalnie wykończony/wykończona, gdy wracam z pracy do domu, że nie jestem w stanie nic z siebie dać rodzinie”,
 - „Ze względu na stres w domu, czasami w pracy za dużo myślę o rodzinie”,

⁹⁰ Wyjaśnijmy stosowanie raz terminu „skala”, a innym razem „kwestionariusz”. Otóż w odniesieniu do kwestionariusza D. Carlson w polskiej literaturze na ogół jest używany termin „skala”. Z kolei ERI nazywa się kwestionariuszem. Nie jest oczywiście błędem nazwanie skali Carlson kwestionariuszem Carlson (ze względów stylistycznych czasami będziemy tak robić).

- c) konfliktu zachowań – ze stwierdzeniami np.:
- „Sposób rozwiązywania problemów, który sprawdza mi się w domu, nie wydaje się przydatny w pracy”,
 - „Zachowania, które sprawiają, że jestem skuteczny/skuteczna w pracy, nie pomagają być lepszym ojcem/matką czy współmałżonkiem”.

Cały kwestionariusz Carlson zamieściliśmy w załączniku 2.

Skala Carlson pozwala określić wynik konkretnej osoby w dwóch globalnych wymiarach (czyli WFC i FWC). Poziom konfliktu ról praca–rodzina (WFC) jest badany za pomocą pytań: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 13, 14 oraz 15. Wskaźnik WFC otrzymuje się, sumując odpowiedzi badanych w tych pozycjach. Jego wartość może wynosić od 9 do 45 pkt. Im jest większa, tym silniejszy jest u badanego konflikt między rolą zawodową a rodzinną (praca zaburza jego funkcjonowanie w rodzinie).

Z kolei konfliktowi ról rodzina–praca (FWC) odpowiadają stwierdzenia 4, 5, 6, 10, 11, 12, 16, 17 i 18. Suma punktów uzyskanych w tych pozycjach również wynosi od 9 do 45. Im jest ich więcej, tym silniejszy jest konflikt między rolą rodzinną a zawodową (życie rodzinne zaburza funkcjonowanie w pracy).

Skala Carlson pozwala ponadto na określenie tzw. wskaźników szczegółowych oznaczających przyczyny (przejawy) konfliktu ról: konflikt czasu, konflikt napięcia i konflikt zachowań. Dotyczy to obu kierunków konfliktu ról, czyli zarówno WFC, jak i FWC. Łącznie mamy zatem sześć kombinacji, co oznacza, że można wyróżnić sześć wymiarów konfliktu:

- 1) WFC-czas: suma odpowiedzi na pytania 1, 2 i 3,
- 2) WFC-napięcie: suma odpowiedzi na pytania 7, 8 i 9,
- 3) WFC-zachowanie: suma odpowiedzi na pytania 13, 14 i 15,
- 4) FWC-czas: suma odpowiedzi na pytania 4, 5 i 6,
- 5) FWC-napięcie: suma odpowiedzi na pytania 10, 11 i 12,
- 6) FWC-zachowanie: suma odpowiedzi na pytania 16, 17 i 18.

Wskaźniki szczegółowe mieszczą się w granicach od 3 do 15 pkt. Analogicznie do wskaźników ogólnych wyższy wynik wskazuje na silniej odczuwany przez badanego konflikt ról w danym aspekcie.

5.1.3. Skala Stresujących Zachowań Klienta Szczygieł i Bazińskiej

Skala⁹¹ Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) autorstwa Szczygieł i Bazińskiej służy do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów w interakcjach z pracownikami świadczącymi usługi (w szerokim znaczeniu). Konstrukcja narzędzia jest prosta – test składa się z 12 stwierdzeń opisujących występowanie niemiłych i stresujących reakcji, postaw i zachowań obsługiwanych osób. Są one podzielone na dwie części odpowiadające dwóm skalom:

1. Skali Napastliwych Zachowań⁹² – obejmuje stwierdzenia od 1 do 6 i mierzy wrogie postawy oraz negatywne emocje ujawniane przez klientów podczas kontaktów z pracownikami. Znajdują się tutaj np. takie stwierdzenia: „Niektórzy klienci napadają na nas słownie”, „Klienci często krytykują naszą pracę”.
2. Skali Nadmiernych Wymagań – obejmuje stwierdzenia od 7 do 12 i dotyczy trudnych do spełnienia, niejasnych albo zbyt dużych (wykraczających poza standardową obsługę) oczekiwań klientów. Występują w niej takie stwierdzenia jak np.: „Niektórzy klienci nie rozumieją, że musimy stosować się do pewnych reguł”, „Klienci często oczekują specjalnego traktowania”.

Badani mają ustosunkować się do wszystkich stwierdzeń na pięciostopniowej skali z punktacją od 1 do 5, gdzie: 1 to „zdecydowanie nieprawda”, 2 – „raczej nieprawda”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej prawda”, 5 – „zdecydowanie prawda”. Stwierdzenia w obu częściach kwestionariusza są tak sformułowane, że wskazanie odpowiedzi potwierdzających występowanie danego zachowania klientów w stosunku do badanego (czyli „raczej prawda” i „zdecydowanie prawda”) jest wysoko punktowane (odpowiednio 4 pkt i 5 pkt). Cały kwestionariusz SSZK znajduje się w załączniku 3.

⁹¹ Ten kwestionariusz został nazwany przez Autorki skalą. A Skala Stresujących Zachowań Klienta jest nazwą własną (stąd duże litery we wszystkich słowach).

⁹² Autorki Skali Stresujących Zachowań Klienta używają dużych liter w nazwach obu skal częściowych.

Łączny wynik (suma punktów wszystkich stwierdzeń na obu skalach) wynosi od 12 do 60 pkt. Im jest wyższy, tym silniej badany odczuwa stresujące zachowania klientów w jego pracy. Można także mierzyć i analizować wynik oddzielnie dla każdej z dwóch skal (wyniki na skali Nadmiernych Wymagań oraz na skali Napastliwych Zachowań wynoszą od 6 do 30 pkt).

5.1.4. Autorski kwestionariusz konfliktu wartości

Autorska skala do pomiaru konfliktu wartości⁹³, opracowana przez nas specjalnie na potrzeby tego badania, jest złożona z trzech pozycji. Pozycje w tym krótkim kwestionariuszu zostały opracowane po przeanalizowaniu specyfiki pracy biegłych rewidentów, choć zawierają ogólne stwierdzenia dotyczące niemal każdego zawodu. Są one następujące:

- „Wiem lub czuję, że oczekuje się ode mnie w pracy decyzji dla mnie niemoralnych”,
- „Faktyczne (wynikające z codziennej praktyki, a nie z deklaracji) wartości etyczne firmy, w której pracuję, są sprzeczne z moimi”,
- „Moja praca i jej efekty wywołują we mnie poczucie dumy i godności (uważam je za wartościowe)”.

Do dwóch pierwszych stwierdzeń badany ma odnieść się na 5-stopniowej skali, w której 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej się zgadzam”, a 5 – „całkowicie się zgadzam”. W przypadku ostatniego stwierdzenia skala jest odwrócona: to odpowiedź „całkowicie się zgadzam” oznacza jeden punkt, a „całkowicie się nie zgadzam” pięć. Im wyższy jest łączny wynik (suma wszystkich trzech odpowiedzi), tym większy konflikt wartości odczuwa pracownik w związku ze swoją pracą. Cały kwestionariusz zamieściliśmy w załączniku 4.

⁹³ To nie jest nazwa własna, więc nie używamy dużych liter jak w przypadku Skali Stresujących Zachowań Klienta. Ponadto zamiennie używamy terminów „skala” i „kwestionariusz”.

5.1.5. Kwestionariusz wypalenia zawodowego BAT Schaufeliego

Kwestionariusz BAT do pomiaru wypalenia zawodowego autorstwa zespołu W. Schaufeliego w polskiej wersji językowej B. Basińskiej i E. Gruszczyńskiej, zastosowany przez nas w badaniu, obejmuje, jak już podaliśmy, 23 pozycje do pomiaru podstawowych objawów wypalenia oraz 10 pozycji odnoszących się do objawów wtórnych. Badani ustosunkowują się do zawartych w nim stwierdzeń na 5-stopniowej skali, gdzie: 1 oznacza „nigdy”, 2 – „rzadko”, 3 – „czasami”, 4 – „często”, a 5 – „zawsze”. Test „zbiera” wyniki w 6 skalach cząstkowych mierzących cztery podstawowe i dwa wtórne wymiary wypalenia. W polskiej wersji językowej są to:

1. Skala Wyczerpania⁹⁴ składająca się z 8 pozycji (od 1 do 8), w ramach której badany ustosunkowuje się do stwierdzeń dotyczących odczucia fizycznego i psychicznego wyczerpania w związku z pracą. W tej części kwestionariusza znajdują się np. następujące stwierdzenia: „Kiedy rano wstaję, nie mam siły do rozpoczęcia nowego dnia pracy”, „Chcę być aktywna(-y) w pracy, ale jakoś nie jestem w stanie temu poddać”. Oczywiście im częściej badany udziela odpowiedzi „często” i „zawsze”, tym wyższy jest jego wynik (większe wyczerpanie).
2. Skala Zdystansowania Psychicznego, na którą składa się pięć stwierdzeń (od 9 do 13) odnoszących się do poczucia obojętności u badanego, braku jego zainteresowania pracą, braku troski, a nawet odczuwania silnej awersji co do swojego miejsca pracy i wykonywanych obowiązków. Znajdują się tu takie sformułowania jak np.: „Nie obchodzi mnie, co inni myślą o mojej pracy”, „Zmagam się, by wykrzesać z siebie jakikolwiek entuzjazm do pracy”. Im częściej badany udziela odpowiedzi „często” i „zawsze”, tym więcej wskazuje na przeżywanie silnego psychicznego zdystansowania wobec swojej pracy.
3. Skala Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego grupująca pięć stwierdzeń (od 14 do 18) dotyczących odczuć badanego odnośnie do jego zdolności do skupienia się na obowiązkach zawodowych, uważności lub jasności myślenia w pracy. W tej skali zbierane są także infor-

⁹⁴ Podobnie jak w przypadku większości pozostałych kwestionariuszy, poszczególne obszary (wymiar, skala) są pisane dużymi literami.

macje służące do samooceny jakości pracy badanego (popelnianie błędów, brak należytego skupienia⁹⁵). Znajdują się tu takie stwierdzenia jak np.: „Kiedy pracuję, nie potrafię się skoncentrować”, „Popelniam w pracy błędy, ponieważ moje myśli są zaprzątnięte czymś innym”. Odpowiedzi badanego wskazujące, że dane przekonania towarzyszą mu „często” lub „zawsze”, oznaczają pogorszenia jego funkcjonowania poznawczego.

4. Skala Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego również składa się z pięciu stwierdzeń (od 19 do 23). Dotyczą one jednak odczuć badanego w odniesieniu do jego funkcjonowania emocjonalnego w pracy, zdolności opanowania negatywnych emocji, radzenia sobie ze złością lub smutkiem. Jednocześnie zawierają elementy samooceny badanego w zakresie własnych zachowań np.: „Nie jest do mnie podobne to, w jaki sposób reaguję emocjonalnie w pracy”, „W pracy zdarza mi się reagować nieadekwatnie bez powodu”. Jeżeli badany zaznacza, że negatywne emocje i poczucie nieradzenia sobie z nimi w pracy towarzyszą mu „często” lub „zawsze”, to świadczy o pogorszeniu jego funkcjonowania emocjonalnego.

Gdy zsumuje się oceny ze wszystkich 23 pozycji i podzieli przez 23, to otrzymuje się ogólny wynik wypalenia zawodowego (jest to wypalenie w wymiarze podstawowym). Może on wynosić od 1 do 5 (im wyższy, tym gorzej). Analogicznie liczy się wyniki dla każdej z czterech skal cząstkowych⁹⁶.

Ocena wypalenia w wymiarze podstawowym może zostać uzupełniona o dwa wymiary wtórne:

1. Skalę Objawów Psychologicznych, która składa się z pięciu stwierdzeń dotyczących takich nieswoistych objawów wypalenia, jak: bezsenność, niepokój lub rozdrażnienie⁹⁷, np.: „Mam kłopoty z zasypia-

⁹⁵ Z tego względu, jak wyjaśniliśmy w rozdziale 4, postanowiliśmy, odmiennie niż w inspirowanych nas badaniach Fogarty'ego (i podobnych), nie stosować odrębnego kwestionariusza do pomiaru wyników pracy.

⁹⁶ Oczywiście sumę punktów w każdej skali cząstkowej dzieli się przez liczbę stwierdzeń występujących w tej skali, np. przez 8 dla skali Wyczerpania.

⁹⁷ Objawy te są nieswoiste, ponieważ występują w wielu zaburzeniach psychicznych (np. depresyjnych i lękowych) i w różnych chorobach somatycznych. Podobnie jest z objawami psychosomatycznymi.

niem i utrzymaniem snu”, „Drażnią mnie hałas i tłumy”.

2. Skalę Objawów Psychosomatycznych, w której skład wchodzi pięć sformułowań odnoszących się do dolegliwości fizycznych odczuwanych przez badanego, np.: „Odczuwam palpacje serca i bóle w klatce piersiowej”, „Cierpię na bóle głowy”.

Do pomiaru wyniku stosuje się taką samą procedurę jak w przypadku podstawowych wymiarów wypalenia, czyli dodaje się wyniki w obu skalach, a następnie dzieli tę sumę przez liczbę pozycji testowych (czyli przez 10). W ten sposób ocenia się nasilenie objawów wtórnych. Cały kwestionariusz BAT zamieściliśmy w załączniku 5.

Wyniki testu każdej osoby można zaszeregować do jednej z trzech kategorii (poziomów) na podstawie norm i ustaleń opracowanych przez Schaufeliego i in. (2020) podczas stosowania BAT wśród pracowników flamandzkich. Przyjęli oni metaforę drogowej sygnalizacji świetlnej: poziom zielony oznacza wynik bezpieczny (daleko do wypalenia zawodowego), pomarańczowy – ostrzegawczy (wskazuje na możliwość wypalenia), a czerwony – alarmujący (mamy już do czynienia z wypaleniem zawodowym). Te kategorie (poziomy) przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Poziomy wypalenia zawodowego na podstawie kwestionariusza BAT

| Poziomy | Wartości odcięcia dla ogólnego wyniku wypalenia | Wartości odcięcia dla Skali Wyczerpania | Wartości odcięcia dla Skali Zdystansowania Psychicznego | Wartości odcięcia dla Skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego | Wartości odcięcia dla Skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego | Wartości odcięcia dla wyniku pomiaru objawów wtórnych |
|--------------|---|---|---|--|--|---|
| Zielony | 1,00–2,58 | 1,00–3,05 | 1,00–2,49 | 1,00–2,09 | 1,00–2,69 | 1,00–2,84 |
| Pomarańczowy | 2,59–3,01 | 3,06–3,30 | 2,50–3,09 | 2,10–2,89 | 2,70–3,09 | 2,85–3,34 |
| Czerwony | 3,02–5,00 | 3,31–5,00 | 3,10–5,00 | 2,90–5,00 | 3,10–5,00 | 3,35–5,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schaufeli, De Witte, Desart (2020).

Sposób interpretacji wyników kwestionariusza BAT przedstawiony w tabeli 7 to metoda tzw. wartości odcięcia (ang. *cut-off values*). Wartości te wskazują, jaka jest sytuacja badanego w porównaniu z tymi, u których wypalenie zawodowe

zostało zdiagnozowane przez specjalistów (są niejako wartościami klinicznymi). Nie jest to oczywiście rozwiązanie ani jedyne, ani idealne. Innym sposobem jest metoda norm statystycznych. Polega ona na podzieleniu indywidualnych wyników na cztery kategorie z zastosowaniem skali centylowej. Wynik poniżej 25 centyla określa się jako niski, powyżej 25 centyla do 75 centyla jako średni, powyżej 75 centyla do 95 centyla jako wysoki i powyżej 95 centyla jako bardzo wysoki. W tym przypadku zamiast stwierdzenia, że badany jest wypalony (albo zagrożony lub niezagrożony wypaleniem), określa się jego wynik (jako niski, średni, wysoki lub bardzo wysoki) na tle średniej w badanej grupie. Każda z tych dwóch metod interpretacji wyniku BAT ma swoich zwolenników i przeciwników, zalety i wady. Wybraliśmy do naszego badania metodą punktów odcięcia, ponieważ ma ona bardziej konkretną interpretację. Zdajemy sobie jednocześnie sprawę z tego, że taka interpretacja wyników jest w pewnej mierze arbitralna⁹⁸. Co więcej, jej podstawą są wyniki badań przeprowadzonych na pracownikach w innym kraju (nie ma jeszcze uniwersalnych „polskich” wartości odcięcia). Sądzymy jednak, że interpretacja z zastosowaniem wartości odcięcia będzie o wiele bardziej użyteczna (także dla badanych i ich środowiska), nawet mimo jej pewnej arbitralności.

5.1.6. Autorski kwestionariusz zdrowego stylu życia

Dla potrzeb badania opracowaliśmy krótki kwestionariusz do pomiaru zdrowego stylu życia. Pewną inspiracją było dla nas badanie A. Jonesa III, C.S. Normana i B. Wiera (2010). Przede wszystkim jednak na podstawie przeglądu literatury⁹⁹ wyodrębniliśmy kluczowe (najczęściej wymieniane) obszary składające się na dość szeroko rozumiany zdrowy styl życia. W naszym kwestionariuszu znalazło się ich siedem:

- 1) regularna aktywność fizyczna,
- 2) odpowiednio długi sen i wypoczynek,
- 3) zdrowa i zbilansowana dieta,

⁹⁸ Jeżeli występują różnice między naukowcami i lekarzami w kwestii, tak wydawałoby się konkretnych, parametrów jak np. ciśnienie tętnicze lub elementy morfologii krwi, to co dopiero mówić o tak złożonym i w dużej mierze niefizycznym syndromie jak wypalenie zawodowe.

⁹⁹ Był to przegląd nieusystematyzowany i niedogłębny. Nie podajemy tych publikacji, bo jest ich dużo.

- 4) zajmujące i sprawiające radość hobby,
- 5) utrzymywanie bliskich relacji z drugim człowiekiem, dającym oparcie,
- 6) palenie tytoniu,
- 7) spożywanie alkoholu i szkodliwych substancji pobudzających (np. napoje energetyczne).

Badani mieli określić to, jak często wymienione działania (zachowania, sytuacje) mają miejsce w ich życiu. W odniesieniu do „dobrych” działań (pozycje 1–5), odpowiedzi i ich punktacja były następujące: „nigdy” – 1, „rzadko” – 2, „czasami” – 3, „często” – 4 oraz „bardzo często” – 5. Natomiast w przypadku zachowań szkodliwych (stwierdzenia 6 i 7) kolejność odpowiedzi była odwrotna, czyli: „bardzo często” – 1, „często” – 2, „czasami” – 3, „rzadko” – 4, „nigdy” – 5. Sumaryczny wynik kwestionariusza mieści się w przedziale od 7 pkt do 35 pkt. Im więcej punktów zgromadził badany w tym teście, tym bardziej zdrowy styl życia prowadzi. Cały kwestionariusz zdrowego stylu życia przedstawiamy w załączniku 6.

5.1.7. Skala TIS-6 Roodta do mierzenia zamiaru odejścia z pracy

Kwestionariusz *Turnover Intention Scale* (TIS-6) autorstwa G. Roodta służy do mierzenia zamiaru odejścia z pracy (z organizacji). Narzędzie nie ma ani polskiej adaptacji, ani nawet polskiej wersji językowej, więc dokonaliśmy jego przekładu. Postępowaliśmy zgodnie z zasadami przekładu takich kwestionariuszy i zaleceniami G. Roodta, który wyraził zgodę na zastosowanie TIS-6 w naszych badaniach¹⁰⁰. Do przekładu zatrudniliśmy dwoje filologów angielskich z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym (w zakresie tłumaczenia tekstów)¹⁰¹.

¹⁰⁰ Korespondencja za pośrednictwem poczty elektronicznej z G. Roodtem z 2–3 marca 2021.

¹⁰¹ Stwierdzenia w TIS-6 nie mają charakteru specjalistycznego ani nie zostały napisane specjalistycznym językiem. Tłumaczami nie musiały być zatem osoby wyspecjalizowane w przekładzie z jakiejś konkretnej dziedziny (np. psychologii). Pierwsza z osób tłumaczących przełożyła stwierdzenia oryginalne na język polski. Następnie druga osoba przetłumaczyła polskie zdania z powrotem na język angielski. Tekst okazał się niemal identyczny jak wyjściowy oryginał z wyjątkiem dwóch słów, co wydało nam się kwestią synonimów. Jednak dla pewności tłumacz z polskiego na angielski został poproszony przez nas o ponowne przetłumaczenie tych fragmentów z zastosowaniem w tych dwóch przypadkach innych słów (ale takich, które nie zmieniają znaczenia tekstu). Okazało się, że powstał tekst identyczny z pier-

Kwestionariusz TIS-6 składa się z sześciu pozycji dotyczących zamiaru odejścia badanego z pracy. Zawiera np. pytania:

- „Jak często marzysz o otrzymaniu innej pracy, która lepiej będzie odpowiadać Twoim osobistym potrzebom?”,
- „Jak często nie możesz się doczekać kolejnego dnia w pracy?”.

Badany udziela odpowiedzi na 5-punktowej skali określającej częstotliwość (nasilenie) danego poczucia. Odpowiedzi i ich punktacja zależą od pytania. W przypadku trzech pytań liczba 1 oznacza nigdy, a 5 – zawsze. W jednym z pytań jest odwrotnie. W innym z kolei liczba 1 oznacza nieprawdopodobne, a 5 – bardzo prawdopodobne. Tak czy inaczej odpowiedzi świadczące o negatywnych odczuciach względem obecnej pracy mają przyporządkowaną liczbę 5. Im wyższy jest wynik łączny, tym silniejszy jest zamiar odejścia z pracy. Łącznie minimalnie można uzyskać 6 pkt, maksymalnie 30 pkt. Cały kwestionariusz TIS-6 zamieściliśmy w załączniku 7.

Przypomnijmy, że TIS bada skłonność do odejścia z pracy. Mieliśmy wątpliwość, jak interpretować słowo „praca” (ang. *job*). Na podstawie analizy treści artykułów dotyczących badań z zastosowaniem tego i podobnych kwestionariuszy stwierdziliśmy, że chodzi o zmianę obecnego pracodawcy (przejście z jednej organizacji do drugiej). Zresztą określenie *turnover intention* tłumaczy się na język polski często jako zamiar odejścia z organizacji. Jednak nas tak samo (a nawet bardziej) interesował zamiar odejścia z zawodu w ogóle. Często czyta się i słyszy, że np. silnie wypalone pielęgniarki (pielęgniarze) zupełnie porzucają swój fach¹⁰². To jest o wiele bardziej niekorzystne dla funkcjonowania danej sfery, czyli w tym przypadku służby zdrowia, niż zmiana szpitala przez pracownika na ten, w którym będzie mu zdecydowanie lepiej. Chcieliśmy się zatem dowiedzieć, ilu polskich biegłych rewidentów ma zamiar odejść z zawodu (przestać być biegłym rewidentem w ogóle).

wotnym oryginałem (tłumacz stwierdził przy tym, że w pierwszej wersji swojego przekładu rozważał użycie tych drugich słów, gdyż uważał je właśnie za synonimy). Oboje tłumacze stwierdzili zgodnie po fakcie, że w tekście nie było żadnych trudności i wątpliwości językowych (zwrócili uwagę tylko na to, że w języku angielskim jest więcej strony biernej niż w języku polskim, co akurat w tym przypadku nie miało żadnego znaczenia).

¹⁰² Podobnie dzieje się z pracownikami korporacji, którzy porzucają nie tylko firmę, ale i zawód, by otworzyć np. restaurację, pracownię rękodzieła lub gospodarstwo agroturystyczne. Mnóstwo takich przypadków przedstawiają media (m.in. programy telewizyjne o życiu „daleko od miasta”).

Korespondowaliśmy w tej sprawie z G. Roodtem¹⁰³. Stwierdził on, że TIS-6 może być stosowany zarówno w badaniu chęci odejścia z danej organizacji, jak i z zawodu w ogóle. My chcieliśmy to jednak wyraźnie odróżnić. G. Roodt zasugerował dodanie na końcu kwestionariusza pytania: „Czy rozważając zamiar odejścia z pracy, masz na myśli odejście z obecnego miejsca pracy, czy z zawodu w ogóle?”. Do tego pytania są oczywiście tylko dwie możliwe odpowiedzi:

- 1) z obecnego miejsca pracy (firmy),
- 2) z zawodu.

5.1.8. Pytania metryczki oraz pytanie dodatkowe o tygodniowy czas pracy

Metryczka była krótka i zawierała pytania o¹⁰⁴:

- 1) płeć,
- 2) wiek (należało podać przedział spośród: mniej niż 35 lat, 35–50 lat, 51–65 lat i więcej niż 65 lat¹⁰⁵),
- 3) aktualny status rodzinny (singiel/singielka, samotne wychowywanie dzieci/dziecka, w związku małżeńskim lub partnerskim bez dzieci pod opieką, w związku małżeńskim z dzieckiem/dziećmi pod opieką lub inny),
- 4) staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta ogółem (do roku, 2–5 lat, 6–10 lat, 11–15 lat, 16–20 lat, 21–25 lat, 26–30 lat i więcej niż 30 lat),
- 5) typ miejsca pracy (duża międzynarodowa spółka audytorska, duża polska spółka audytorska, mała lokalna spółka audytorska, własna firma audytorska lub inne),
- 6) stanowisko/funkcję w pracy (asystent/młodszy audytor, samodzielny/starszy audytor, menedżer audytu, kluczowy biegły rewident lub inne),

¹⁰³ Dziękujemy G. Roodtowi za poświęcony nam czas.

¹⁰⁴ Zawartość metryczki podajemy w tym miejscu bardzo dokładnie, więc nie ma sensu umieszczać jej w załączniku.

¹⁰⁵ Przyjęte przez nas przedziały wieku odpowiadają etapom rozwoju kariery zawodowej zaproponowanym przez A. Pocztowskiego (2004, s. 109–110). Dodaliśmy do tego przedział powyżej 65 lat, ponieważ wiele osób w zawodzie biegłego rewidenta pracuje jeszcze długo po osiągnięciu wieku emerytalnego.

- 7) typ badanych sprawozdań finansowych (sprawozdania spółek i grup kapitałowych stosujące MSSF/MSR, duże spółki/inne duże podmioty stosujące ustawę o rachunkowości, mniejsze podmioty, jednostki sektora finansów publicznych, trudno powiedzieć lub inne).

Do kwestionariusza dodaliśmy jeszcze pytanie o przybliżony czas pracy w typowym tygodniu. Ankietowani mieli do wyboru następujące odpowiedzi: poniżej 40 godzin, od 41 do 45 godzin, od 46 do 50 godzin, od 51 do 55 godzin, od 56 do 60 godzin i powyżej 60 godzin. Pytanie o tygodniowy czas pracy postanowiliśmy umieścić w kwestionariuszu po tym, jak Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) opublikowała alarmujący raport na temat wpływu przepracowania na zdrowie. Na podstawie światowego badania dotyczącego wpływu pracy w nadgodzinach na liczbę zgonów stwierdzono, że w 2016 r. 745 tysięcy ludzi zmarło w wyniku udaru lub chorób serca wynikających z pracy dłuższej niż 40 godzin tygodniowo. Praca w wymiarze ponad 55 godzin tygodniowo wiąże się ze wzrostem ryzyka udaru o 35% i wzrostem ryzyka śmierci z powodu choroby serca o 17% w porównaniu z pracą 35–40 godzin w tygodniu¹⁰⁶. Uznaliśmy, że jest niezwykle ważne, aby dowiedzieć się, ile godzin pracują polscy biegli rewidenci¹⁰⁷.

5.2. Pytania badawcze i hipotezy

Po omówieniu narzędzi pomiarowych możemy przedstawić skonkretyzowane pytania i hipotezy badawcze. W pierwszej kolejności interesuje nas poziom wypalenia zawodowego wśród polskich biegłych rewidentów. Nasze główne pytanie badawcze w tym zakresie brzmi następująco: jak wielu biegłych rewidentów¹⁰⁸ jest wypalonych lub zagrożonych wypaleniem według kryteriów skali BAT Schaufeliego (w wymiarze podstawowym)¹⁰⁹?

¹⁰⁶ Syntetyczne wyniki i wnioski z badania opublikowano na stronie WHO <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo> (dostęp: 6.01.2021). Szczegóły badania można znaleźć w: Pega i in. 2021.

¹⁰⁷ Kwestionariusz ERI zawiera pytanie o pracę w nadgodzinach, ale nie chodzi w nim o podanie ani liczby nadgodzin, ani łącznego czasu pracy w godzinach.

¹⁰⁸ Ze względów stylistycznych w pytaniach i hipotezach badawczych używamy na ogół rodzaju męskiego („biegli rewidenci”), ale chodzi nam oczywiście zarówno o kobiety, jak i o mężczyzn.

¹⁰⁹ Czyli wykazuje czerwony lub pomarańczowy poziom w skali BAT dla ogólnego wyniku wypalenia w wymiarze podstawowym.

Oprócz tego w odniesieniu do samego wypalenia zawodowego stawiamy wiele szczegółowych pytań badawczych, m.in.:

- 1) czy wypalenie jest silniejsze i częstsze wśród mężczyzn, czy wśród kobiet¹¹⁰ (czy jest zależność między płcią a poziomem wypalenia zawodowego)?
- 2) w której grupie wiekowej jest największy odsetek osób wypalonych¹¹¹?
- 3) w której z grup wyróżnionych ze względu na staż pracy jest największy odsetek osób wypalonych?
- 4) w której z grup wyróżnionych ze względu na rodzaj miejsca pracy jest największy odsetek osób wypalonych?
- 5) jakie są wyniki dla poszczególnych obszarów (skal) wypalenia w wymiarze podstawowym i jaki jest wynik wtórnego wymiaru wypalenia?

W odniesieniu do czynników, których związek z wypaleniem zawodowym będziemy badać, pytania są następujące:

- 1) jaki jest wśród biegłych rewidentów poziom nierównowagi wysiłku i nagrody mierzonej za pomocą kwestionariusza ERI?
- 2) jakie są poziomy konfliktów praca–rodzina i rodzina–praca mierzone w skali Carlson?
- 3) jakie jest nasilenie stresujących zachowań klienta mierzone w skali SSZK (w tym odrębnie: nadmiernych oczekiwań i napastliwych zachowań)?
- 4) jaki jest poziom konfliktu wartości mierzony za pomocą autorskiej skali?
- 5) jaka jest poziom zdrowego stylu życia mierzony za pomocą autorskiej skali?

¹¹⁰ Wiadomo, że w każdym przypadku chodzi o biegłych rewidentów. Ze względów stylistycznych nie będziemy za każdym razem tego pisać.

¹¹¹ Szczegółowa analiza wyników wypalenia pod kątem ich związku ze zmiennymi zawartymi w metryczce nie jest głównym celem naszego badania, więc dla tych zmiennych podajemy jedynie odsetek wypalonych (z wyjątkiem płci, dla której podajemy także odsetek zagrożonych wypaleniem).

- 6) jaki jest poziom satysfakcji z pracy mierzony na podstawie kwestionariusza TIS-6¹¹²?

Do powyższego dodaliśmy kilka hipotez:

1. Większość biegłych rewidentów (obu płci) odczuwa brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą.
2. Wskaźnik nierównowagi wysiłku i nagrody ER jest przeciętnie wyższy u biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów¹¹³.
3. Konflikt praca–rodzina mierzony w skali Carlson jest silniejszy u biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów¹¹⁴.
4. W zakresie stresujących zachowań klienta biegli rewidenci bardziej doświadczają nadmiernych wymagań niż napastliwych zachowań.

Przed wszystkim jednak sformułowaliśmy hipotezy dotyczące związku poszczególnych zmiennych z wypaleniem zawodowym:

1. Im wyższy jest wskaźnik nierównowagi wysiłku i nagrody ER, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).
2. Im wyższy jest wskaźnik konfliktu praca–rodzina w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).
3. Im wyższy jest wskaźnik konfliktu rodzina–praca w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).
4. Im większe jest nasilenie stresujących zachowań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).

¹¹² A dokładnie: na podstawie pytania nr 2 tego kwestionariusza.

¹¹³ Przypuszczenie to jest zasadne z powodu wciąż istniejącej w Polsce (podobnie jak w wielu innych krajach świata) dysproporcji w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (zob. np. PARP 2020).

¹¹⁴ Przypuszczenie to jest zasadne z powodu wciąż silnej obecności w polskim społeczeństwie modelu funkcjonowania związku (rodziny), w którym na kobiecie spoczywa zdecydowana większość obowiązków domowych oraz rodzicielskich (zob. np. CBOS 2018).

5. Im większy jest konflikt wartości mierzony za pomocą autorskiego kwestionariusza, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).
6. Im dłuższy jest przeciętny tygodniowy czas pracy, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).

W odniesieniu do zdrowego stylu życia w pierwszej kolejności sformułowaliśmy oczywistą hipotezę dotyczącą jego związku z wypaleniem zawodowym: im większy jest wskaźnik zdrowego stylu życia (obliczony na podstawie autorskiej skali), tym niższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym)¹¹⁵.

Wreszcie sformułowaliśmy hipotezy dotyczące zamiaru odejścia z pracy i z zawodu jako skutków wypalenia zawodowego:

1. Im większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), tym większa jest skłonność¹¹⁶ do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.
2. Im większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), tym mniejsza jest satysfakcja z pracy.
3. Większość wypalonych biegłych rewidentów (czerwony poziom wypalenia zawodowego w skali BAT w wymiarze podstawowym) wykazuje dużą skłonność do odejścia z pracy (czyli co najmniej 24 punkty w skali TIS-6).

¹¹⁵ Potwierdzenie powyższej hipotezy nie wystarczy, jeżeli chcemy sprawdzić, czy zdrowy styl życia ma mitygujący (redukujący) wpływ na wypalenie zawodowe biegłych rewidentów. Trzeba bowiem wyizolować sytuacje, w których zdrowy tryb życia jest prowadzony przy stresogennych warunkach i sytuacjach w pracy. Z tego względu postanowiliśmy sprawdzić, jak liczne są przypadki, w których wysoki wynik w skali zdrowego stylu życia współistnieje z brakiem wypalenia mimo nierównowagi między wysiłkiem a nagrodą oraz złymi wynikami w innych skalach. Gdyby okazało się, że takie przypadki nie są wyjątkowe, oznaczałoby to, że zdrowy styl życia faktycznie osłabia wypalenie (albo zapobiega mu).

¹¹⁶ W tym i kilku innych miejscach używamy słowa „skłonność” jako synonimu słowa „zamiar” ze względów stylistycznych. Raczej nie mówi się bowiem o dużym lub małym zamiarze.

4. Im wyższy jest wskaźnik ER (czyli nierównowagi wysiłku i nagrody), tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6¹¹⁷.
5. Im wyższy jest wskaźnik konfliktu praca–rodzina mierzony w skali Carlson, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.
6. Im wyższy jest wskaźnik konfliktu rodzina–praca w skali Carlson, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.
7. Im większe jest nasilenie stresujących zachowań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.
8. Im większy jest konflikt wartości mierzony za pomocą autorskiego kwestionariusza, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.

W odniesieniu do zamiaru odejścia z zawodu w ogóle (a nie tylko zmiany pracodawcy) zamiast hipotez sformułowaliśmy bardzo konkretne pytania badawcze, np.:

- 1) jak wiele osób wypalonych lub zagrożonych wypaleniem (w badanej próbie) poważnie rozważa odejście z zawodu?
- 2) jak wiele osób w badanej próbie poważnie rozważa odejście z zawodu, mimo że nie są wypaleni ani zagrożeni wypaleniem?
- 3) z czym, jeśli nie z wypaleniem, jest związana w badanej próbie duża skłonność do odejścia z zawodu (brakiem równowagi między wysiłkiem a nagrodami, konfliktem ról, konfliktem wartości, stresującymi zachowaniami klientów)?

Dopuszczaliśmy oczywiście możliwość, że jakieś dodatkowe (poboczne) pytania badawcze lub hipotezy pojawią się dopiero na etapie analizy wyników.

¹¹⁷ Ta i pięć następujących hipotez dotyczą bezpośredniego związku danego czynnika (np. braku równowagi między wysiłkiem a nagrodą) z zamiarem odejścia z pracy.

5.3. Przebieg i wyniki badania

5.3.1. Organizacja i przebieg badania

Wszystkie kwestionariusze, które przedstawiliśmy w punkcie 5.1, zebraliśmy kolejno w jednym formularzu programu Formularze Google. Umieściliśmy w nim także pytania metryczkowe: o płeć, wiek, obecny status rodzinny, staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta, rodzaj miejsca pracy, stanowisko oraz typ badanych podmiotów. Już w trakcie planowania badania zwróciliśmy się do Polskiej Izby Biegłych Rewidentów (PIBR) z prośbą o pomoc w rozpowszechnieniu informacji o badaniu wśród jej członkiń i członków oraz dostarczeniu im kwestionariuszy. PIBR pozytywnie odpowiedziała na naszą prośbę. W połowie czerwca 2021 r. upubliczniła ankietę na różne sposoby. Link z adresem strony internetowej zawierającej kwestionariusz został rozesłany e-mailem do wszystkich biegłych rewidentów. Jednocześnie miała miejsce intensywne kampania informacyjna. Notatka o badaniu wraz z linkiem do kwestionariusza została umieszczona m.in. na głównej stronie internetowej PIBR. W lipcu 2021 r. przeprowadzono kolejny tzw. mailing (przypominający o ankiecie). Informacja o badaniu została na tyle szeroko rozpowszechniona przez PIBR, iż można śmiało założyć, że dotarła do niemal każdego biegłego rewidenta w Polsce. W zaproszeniu do badania wyjaśniliśmy jego cel, określiliśmy adresatów, wymieniliśmy poszczególne kwestionariusze w kolejności ich występowania w formularzu, wskazaliśmy zakres pytań dla każdego z nich, a także zapewniliśmy o anonimowości badania.

Internetowy formularz został przez nas zamknięty pod koniec sierpnia 2021 r. Po automatycznym przeniesieniu danych kwestionariusza do pliku arkusza kalkulacyjnego Excel rozpoczęliśmy porządkowanie danych oraz pomiar i analizę wyników (stosownie do postawionych pytań i hipotez badawczych)¹¹⁸. Oprócz Excela stosowaliśmy oprogramowanie TIBCO Statistica (wersja 13.3) i w nielicznych przypadkach (dla potwierdzenia poprawności obliczeń) z SPSS (PS IMAGO PRO).

¹¹⁸ Na bieżąco pojawiały się także dodatkowe pytania badawcze (oczywiście takie, na które można było odpowiedzieć na podstawie materiału empirycznego, którym dysponowaliśmy dzięki kwestionariuszom).

5.3.2. Uczestnicy badania

Kwestionariusze wypełniło 211 osób, wśród nich 201 czynnych zawodowo. Wśród tych 201 kwestionariuszy część była niepełna – na ogół były w nich pojedyncze braki (różne w różnych kwestionariuszach), ale postanowiliśmy nie brać ich pod uwagę w pomiarze i analizie wyników. Ostatecznie uwzględniliśmy 142 pełne kwestionariusze od osób wykonujących zawód biegłego rewidenta (czynnych biegłych rewidentów¹¹⁹). Zanim przedstawimy wyniki dotyczące poziomu poszczególnych zmiennych oraz związków między nimi, scharakteryzujemy przebadaną grupę¹²⁰.

Próba objęła 101 kobiet i 41 mężczyzn, czyli odpowiednio 71% i 29% wszystkich badanych. Udział kobiet w badaniu był zatem nieco wyższy niż wśród członków PIBR (przypomnijmy, że to ok. 64%). Trudno wyjaśnić, dlaczego tak było¹²¹.

W grupie zdecydowanie dominowały osoby mające od 35 do 50 lat (stanowiąc niemal połowę badanych). Strukturę wiekową badanych przedstawia tabela 8¹²².

Tabela 8. Struktura wiekowa badanej grupy

| Wiek | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|----------------|-------------------|--------------------|
| Poniżej 35 | 16 | 0,11 |
| 35–50 | 66 | 0,47 |
| 51–65 | 34 | 0,24 |
| Powyżej 65 lat | 26 | 0,18 |
| Razem | 142 | 1,00 |

Źródło: opracowanie własne.

¹¹⁹ Na samym początku kwestionariusza poprosiliśmy o wskazanie, czy badana (badany) uprawia czynnie zawód biegłego rewidenta. Ta tautologia („uprawiać czynnie”) była przez nas całkowicie zamierzona, żeby nikt nie miał wątpliwości, iż nie wystarczy jedynie posiadanie uprawnień zawodowych. Przy okazji warto dodać, że drugim punktem formularza była prośba o wyrażenie zgody na udział w badaniu.

¹²⁰ Wszystkie informacje w tym miejscu i dalej będą dotyczyły 142 osób, których kwestionariusze zostały wypełnione w całości.

¹²¹ Powody, które przychodzą nam do głowy, są raczej spekulacją (np. kobiety chętniej biorą udział w takich badaniach). Nie będziemy ich zatem tutaj rozważać, zresztą nie jest to istotne.

¹²² Dla większej czytelności tekstu zamieszczamy w nim tabele tylko z tymi statystykami, których opis zająłby zbyt dużo miejsca. Wszystkie tabele, które opracowaliśmy w ramach badania, znajdują się w załączniku 8.

Prawie połowa badanych (46%) w momencie badania była w związku (małżeńskim lub partnerskim) z dzieckiem lub dziećmi pod opieką. Mniej więcej co trzecia osoba (35%) była w związku bez dzieci. 14% było singlami (singielkami). Pojedyncze osoby podały inny status rodzinny (po rozwodzie, wdowa, samotnie wychowująca dziecko).

Badana grupa była mocno zróżnicowana pod względem stażu w zawodzie biegłego rewidenta. Przedstawia to tabela 9.

Tabela 9. Struktura badanej grupy pod względem stażu pracy w zawodzie biegłego rewidenta

| Staż pracy | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|----------------|-------------------|--------------------|
| Do roku | 1 | 0,01 |
| 2–5 lat | 10 | 0,07 |
| 6–10 | 25 | 0,17 |
| 11–15 | 32 | 0,23 |
| 16–20 | 29 | 0,20 |
| 21–25 | 17 | 0,12 |
| 26–30 | 13 | 0,09 |
| Powyżej 30 lat | 15 | 0,11 |
| Razem | 142 | 1,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych 43% było zatrudnionych we własnej firmie audytorskiej, 37% w małej lokalnej spółce audytorskiej, 10% w dużej spółce międzynarodowej, a 8% w dużej spółce polskiej. Trzy osoby podały inne odpowiedzi (własna działalność, praca na zlecenie oraz praca we własnej firmie i jako podwykonawca jednocześnie).

Aż 87% badanych pełni funkcję kluczowego biegłego rewidenta. Reszta stanowisk została wskazana w pojedynczych przypadkach (z wyjątkiem menedżera audytu, którego podało 5% badanych). Nie ma zatem sensu badanie zróżnicowania poziomu wypalenia zawodowego (i innych zmiennych) ze względu na stanowisko zajmowane w audycie.

Badani rewidują różne podmioty, choć najwięcej osób zajmuje się mniejszymi jednostkami – 47%, 30% ankietowanych nie określiło jednoznacznie badanych przez siebie podmiotów, co oznacza prawdopodobnie, że zajmują się różnymi jednostkami. Duże spółki stosujące ustawę o rachunkowości bada 13%, a 8% spółki i grupy kapitałowe stosujące Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. Jedna osoba podała instytucję finansową i jedna jednostkę sektora publicznego.

5.3.3. Wyniki pomiaru wypalenia zawodowego na podstawie kwestionariusza BAT

Zaczynamy od tego, co najważniejsze, czyli ogólnego wyniku wypalenia zawodowego (w wymiarze podstawowym). Przypomnijmy, że W. Schaufeli z zespołem określili na podstawie swoich badań trzy przedziały wyników BAT nazwane poziomami i interpretowane następująco:

- 1) wynik bezpieczny oznaczający, że badanemu nie zagraża wypalenie zawodowe (tzw. poziom zielony); dla ogólnego wyniku wypalenia w wymiarze podstawowym jest to 2,58 i mniej,
- 2) wynik ostrzegawczy wskazujący na możliwość wypalenia u badanego (tzw. poziom pomarańczowy); dla ogólnego wyniku wypalenia w wymiarze podstawowym jest to od 2,59 do 3,01,
- 3) wynik alarmujący, przy którym mamy już do czynienia z wypaleniem zawodowym (tzw. poziom czerwony); dla ogólnego wyniku wypalenia w wymiarze podstawowym jest to 3,02 i więcej.

Liczbę i odsetek badanych w poszczególnych przedziałach dla ogólnego wyniku wypalenia BAT w wymiarze podstawowym zawiera tabela 10.

Tabela 10. Liczba i odsetek badanych w poszczególnych przedziałach dla ogólnego wyniku wypalenia BAT w wymiarze podstawowym

| | Liczba obserwacji | Odsetek |
|--------------|--------------------------|----------------|
| Czerwony | 47 | 0,33 |
| Pomarańczowy | 41 | 0,29 |
| Zielony | 54 | 0,38 |
| Razem | 142 | 1,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tabeli 10 wynika, że co trzecia badana osoba jest wypalona. Niemal drugie tyle badanych jest zagrożonych wypaleniem. Bezpieczne jest jedynie 38%. Skala problemu w badanej grupie jest zatem duża. Oczywiście nie rozciągamy tego wniosku (podobnie jak innych) na całą populację polskich czynnych zawodowo biegłych rewidentów (obu płci). Nasza próba nie jest bowiem reprezentatywna. Dobór próby nie był co prawda celowy, a każda biegła rewidentka

i biegły rewident mieli taką samą szansę trafić do niej¹²³, jednak ostrożność badawcza każe przypuszczać, że na udział w badaniu chętniej przystały osoby, które doświadczały dużych trudności w pracy lub wręcz odczuwały syndromy wypalenia (niekoniecznie nawet wiedząc, że jest to wypalenie)¹²⁴. Bezpieczniej dla zdroworozsądkowego wnioskowania uogólniającego jest zatem dla nas¹²⁵ założyć, że osoby, które nie odczuwały jakichkolwiek poważnych dolegliwości w związku ze swoją pracą, uznały, iż nie ma sensu brać udziału w badaniu (zwłaszcza jeśli wzięły pod uwagę długość kwestionariusza wyraźnie określoną w zaproszeniu do badania). Jednak nawet przy tym założeniu nie można powiedzieć, że problemu wypalenia zawodowego wśród polskich biegłych rewidentów nie ma¹²⁶, bo przypadki wypalenia są incydentalne. Gdyby założyć nawet najbardziej optymistycznie (i raczej nierealnie), że wszyscy czynni biegli rewidentenci, którzy nie przystąpili do badania, podjęli taką decyzję, bo czuli się dobrze w każdej sferze objętej BAT, to i tak odsetek osób wypalonych i zagrożonych wypaleniem w tej grupie zawodowej byłby nie zaniedbywalny¹²⁷.

Średnia ogólnego wyniku wypalenia dla wymiaru podstawowego (obliczona jako średnia z danych indywidualnych) wynosiła 2,71, co oznacza poziom pomarańczowy, czyli wynik alarmujący. Jest ona niewiele wyższa u kobiet (2,72 w porównaniu do 2,68 mężczyzn). Jeżeli jednak weźmiemy pod uwagę odsetek osób na poszczególnych poziomach wypalenia w wymiarze podstawowym, to okaże się, że nieco gorsze były wyniki mężczyzn. Wśród nich znalazło się 36,6% wypalonych,

¹²³ Przypomnijmy, że zaproszenie do badania zostało wysłane do wszystkich członkiń i członków PIBR. Nie można wykluczyć, że w pojedynczych przypadkach informacja została przeoczona, trafiła do śmietnika poczty internetowej itp.

¹²⁴ Zupełnie przeciwne przypuszczenie wysunęli w odniesieniu do swojego badania pielęgniarek B. Basińska, E. Gruszczyńska i W. Schaufeli (2021, s. 10). Według nich to „osoby o bardziej intensywnych objawach wypalenia zawodowego mogły nie być chętne do udziału w badaniu”.

¹²⁵ Dla środowiska biegłych rewidentów bezpieczniejsze jest natomiast przeciwne założenie. Lepiej bowiem dmuchać na zimne i bić na alarm nawet, gdyby okazało się to przesadzone, przedwczesne lub niepotrzebne.

¹²⁶ Mamy oczywiście na myśli całą zbiorowość, a nie pojedyncze osoby. Z jednostkowego punktu widzenia problem istnieje nawet przy jednej wypalonej osobie (jest to przede wszystkim jej problem osobisty).

¹²⁷ Chcemy w ten sposób odeprzeć ewentualny zarzut badania problemu nieistniejącego lub zupełnie marginalnego.

26,8% zagrożonych wypaleniem oraz 36,6% bezpiecznych. U kobiet było to odpowiednio: 31,7%, 29,7% i 38,6%. Trudno na podstawie tych danych stwierdzić, którą płęć w badanej grupie wypalenie dotyka bardziej. W celu określenia, czy istnieje zależność między płcią a wypaleniem w wymiarze podstawowym, przeprowadziliśmy analizę korelacji. Okazało się, że zależność obliczona za pomocą miernika C-Pearsona opartego na chi-kwadrat jest bardzo słaba¹²⁸. Taki sam pomiar przeprowadziliśmy dla płci i poziomu wypalenia w wymiarze wtórnym. Ta zależność również okazała się słaba (choć silniejsza niż dla wymiaru podstawowego). Zatem w badanej grupie biegłych rewidentów wypalenie dotyka obie płcie w bardzo podobnym stopniu.

Związek poziomu wypalenia z wiekiem jest trudny do jednoznacznej oceny. Co prawda średni wynik wypalenia (w wymiarze podstawowym) jest coraz mniejszy w kolejnych grupach wiekowych wyróżnionych w metryczce: wynosi 2,92 u osób poniżej 35 lat, 2,77 u osób w wieku 35–50 lat, 2,75 u osób w wieku 51–65 lat i 2,41 u osób w wieku powyżej 65 lat (wynik najstarszych kwalifikuje się zatem do przedziału „zielonego”, a pozostałych grup – do „pomarańczowego”, przy czym najmłodszy są blisko poziomemu alarmującego). Jednak największy odsetek wyników alarmujących odnotowano wśród osób w wieku 51–65 lat – 41%. Wśród najmłodszych (do 35 lat) był on nieco mniejszy – 38%. Zdecydowanie najniższy udział osób mocno wypalonych zanotowaliśmy wśród najstarszych (po 65 roku życia) – 23%. Z kolei wśród osób między 35 a 50 rokiem życia wynosił on 32%. O ile zatem trudno stwierdzić, iż w badanej grupie poziom wypalenia jednoznacznie rośnie z wiekiem, o tyle ewidentna jest różnica między najmłodszymi a najstarszymi.

Jeżeli chodzi o wypalenie i staż pracy, to największy odsetek wyników alarmujących zanotowaliśmy wśród osób z najmniejszym stażem (do 5 lat)¹²⁹. Było ich aż 45%. W tej grupie był także najwyższy przeciętny poziom wypalenia¹³⁰ – 2,98 (bardzo blisko poziomemu czerwonego). Z kolei zdecydowanie najmniej wypalonych, bo tylko 13%, było wśród audytorów z największym stażem zawodowym (powyżej 30 lat). Oni mieli również zdecydowanie najniższy przeciętny wynik BAT – 2,22. Relatywnie niski odsetek wyników „czerwonych” wystąpił również w grupie osób

¹²⁸ Ze względu na nielosowy charakter próby badawczej opisujemy tutaj tylko tę próbę i stosujemy wskaźnik mierzący jedynie siłę zależności (bez wskazywania jej kierunku): C-Pearsona oparty na chi-kwadrat.

¹²⁹ W badanej grupie była tylko jedna osoba ze stażem pracy poniżej roku, więc dodaliśmy ją do grupy 2–5 lat i mówimy o przedziale poniżej 5 lat.

¹³⁰ O ile nie podamy inaczej, zawsze będzie chodziło o wynik BAT w wymiarze podstawowym.

pracujących w zawodzie od 6 do 10 lat – 24%. W przedziałach 11–15 lat, 16–20 lat i 26–30 lat odsetek wypalonych był niemal jednakowy – 38%. Bardzo podobny był w przedziale 21–25 lat – 35%. Podsumowując dane z tego i poprzedniego akapitu, można powiedzieć, że nie ma przedziału wiekowego ani przedziału stażu pracy wolnego od wypalenia, choć wśród najstarszych (wiekiem i stażem¹³¹) zdarza się ono relatywnie rzadko¹³².

W badanej próbie zanotowaliśmy wyraźne różnice odsetka wypalonych między grupami wyodrębnionymi ze względu na typ firmy audytorskiej, w której pracuje badany. Dotyczy to zwłaszcza osób zatrudnionych w dużych spółkach zagranicznych (gdzie było 43% wypalonych, a przeciętny wynik wypalenia wynosił 2,84) w porównaniu z pracującymi w dużych spółkach polskich (tylko 18% wypalonych i przeciętny wynik wypalenia 2,62). W środku uplasowały się natomiast: mała lokalna spółka audytorska (30% wypalonych) i własna spółka audytorska (36% wypalonych)¹³³. Na podstawie tych różnic nie można jednak z mocnym przekonaniem wnioskować o tym, że praca w dużych polskich spółkach jest najmniej „wypalająca” (zwłaszcza w porównaniu z dużymi spółkami zagranicznymi) ze względu na małą liczebność tych dwóch grup w próbie badawczej (odpowiednio 14 i 11 osób).

Jeżeli chodzi o poszczególne obszary (skale) składające się na podstawowy wymiar wypalenia zawodowego, to najgorsze były wyniki wyczerpania: poziom czerwony zanotowaliśmy dla 60% badanych, pomarańczowy dla 8%, a zielony dla 32% (to w ogóle nie dziwi, gdy przyjrzymy się orientacyjnemu tygodniowemu czasowi pracy badanych, o czym będzie mowa dalej). Zdecydowanie lepiej było w skali pogorszenia funkcjonowania poznawczego (tylko 19% czerwonych, choć aż 42% pomarańczowych) i zdystansowania (23% czerwonych oraz 29% pomarańczowych), a najlepiej w skali pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego (jedynie 14% czerwonych i 10% pomarańczowych).

¹³¹ Rzecz jasna, są to na ogół te same osoby.

¹³² Co, jak sądzimy, ma związek z tym, że najstarsi biegli rewidentzi pracują na ogół dlatego, że chcą, a nie dlatego, że muszą (i w związku z tym pracują mniej). Poza tym według naszej wiedzy (potocznej) badają na ogół mniejsze podmioty, a te z natury są zwykle mniej problemowe.

¹³³ To dość zaskakujące, bo przewidywaliśmy, że najlepiej wypadną właśnie biegli rewidentzi prowadzący własną działalność. W przytaczanym wcześniej badaniu środowiska pracy polskich księgowych pod kątem oceny ryzyka wypalenia zawodowego praca we własnym biurze rachunkowym miała zdecydowanie najlepszą ocenę (Szwajcar, Kabalski, Baszczyńska 2020, s. 109).

W skali wyczerpania zanotowaliśmy najwyższą średnią ogólnego wyniku wypalenia dla wymiaru podstawowego (obliczoną jako średnia z danych indywidualnych) – 3,31. Jest to wynik na granicy poziomu pomarańczowego i czerwonego, czyli bardzo niepokojący. Można stwierdzić obrazowo, że kontrolka mocy całej badanej grupy biegłych rewidentów zaczyna świecić się na czerwono¹³⁴.

Średnie wyniki w pozostałych skalach są lepsze. W skali zdystansowania średnia wynosi 2,54, a w skali pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego – 2,32 i obydwa wyniki oznaczają poziom pomarańczowy, przy czym w przypadku zdystansowania jest bardzo blisko do zielonego. Jeszcze lepiej jest w przypadku pogorszenia funkcjonowania poznawczego – średni wynik wynoszący 2,32 jest bowiem kwalifikowany jako zielony¹³⁵. Dla nas szczególnie ważne jest pogorszenie funkcjonowania poznawczego, które oznacza m.in. trudności z koncentracją i popełnianie błędów, czyli bezpośrednio przekłada się na skuteczność i efektywność pracy (o czym będzie jeszcze mowa).

Skoro badanym najbardziej dokuczają wyczerpanie, to warto dokładniej mu się przyjrzeć. Zaczniemy od tego, że najczęściej występującą odpowiedzią w tej skali było „4”. Zatem wyczerpanie (a ściślej mówiąc, różne jego przejawy ujęte w kwestionariuszu BAT) występowało w badanej grupie często. Odsetek mocno wyczerpanych (czyli poziom czerwony) kobiet był niemal taki sam jak mężczyzn (odpowiednio 60% i 59%), natomiast średnio wyczerpanych (poziom pomarańczowy) było nieco więcej wśród mężczyzn (15% w porównaniu z 6% kobiet). Tym samym wśród kobiet częściej wystąpił niegroźny (zielony) poziom wyczerpania (35% przy 27% mężczyzn).

Jeżeli chodzi o wiek, to zdecydowanie najwięcej mocno wyczerpanych było wśród osób do 35 roku życia (81%), a najmniej wśród osób powyżej 65 roku życia (45%). Odsetki mocno wyczerpanych w wieku 35–50 i 51–65 lat były podobne i wynosiły około 60%. Najwięcej mocno wyczerpanych było wśród osób z najkrótszym stażem pracy – 9 na 11 osób pracujących w zawodzie nie dłużej niż pięć lat. W kolejnych przedziałach stażu pracy, czyli 6–10 lat, 11–15 lat i 16–20 lat, odsetek mocno wyczerpanych był znacznie mniejszy i dość równy – wynosił od 0,56 do 0,63.

¹³⁴ Puenta tego samochodowego porównania jest następująca: należy bardzo zwolnić i niezwłocznie udać się do warsztatu naprawczego.

¹³⁵ Granice przedziałów punktowych w poszczególnych skalach nie są jednakowe. Z tego względu 2,32 w skali pogorszenia funkcjonowania poznawczego jest poziomem zielonym, a w skali pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego już pomarańczowym.

Podobnie było wśród badanych ze stażem od 26 do 30 lat (0,62). Wyraźnie więcej (niż średnia) mocno wyczerpanych, bo aż 76%, było jeszcze tylko wśród osób pracujących w zawodzie od 21 do 25 lat. Z kolei wśród pracujących w zawodzie powyżej 30 lat mocno wyczerpanych było bardzo niewiele, bo tylko 20%.

Nie było bardzo dużych różnic pod względem częstości występowania dużego wyczerpania (poziomu czerwonego) w poszczególnych typach firm audytorskich. Najwięcej mocno wyczerpanych – 64% – jest wśród pracowników dużych międzynarodowych spółek i dużych polskich spółek, niewiele mniej, bo 62%, wśród osób pracujących we własnych firmach, a najmniej – 55% – w małych lokalnych spółkach.

Nie ulega wątpliwości, że wyczerpanie ma przede wszystkim związek z nasileniem pracy mierzonej czasem jej trwania. Przypomnijmy, że pytania o liczbę godzin pracy (ani o liczbę nadgodzin) nie ma w kwestionariuszu BAT, ale uwzględniliśmy ją w badaniu odrębnie. Okazało się, że aż 91% badanych pracowało przeciętnie (i orientacyjnie) powyżej 40 godzin tygodniowo. Przypomnijmy również, że według przytoczonego w pkt 5.1.8 ogólnoswiatowego badania WHO w samym tylko 2016 r. 745 tysięcy ludzi zmarło w wyniku udaru lub chorób serca wynikających z pracy dłuższej niż 40 godzin tygodniowo. Co gorsze, aż 43% naszych badanych pracowało przeciętnie ponad 55 godzin tygodniowo, a przecież według WHO praca w takim wymiarze wiąże się ze wzrostem ryzyka śmierci z powodu udaru o 35%, a z powodu choroby serca o 17% (w porównaniu z pracą 35–40 godzin w tygodniu). Paradoksalnie w badanej grupie związek długości czasu pracy z mocnym wyczerpaniem nie jest tak jednoznaczny, jak można było się spodziewać. Co prawda wśród osób pracujących średnio mniej niż 40 godzin w tygodniu było tylko 31% mocno wyczerpanych, a wśród najciężej pracujących (czyli powyżej 60 godzin) aż 87%, ale z kolei większy odsetek mocno wyczerpanych był wśród pracujących przeciętnie 41–45 godzin (71%) niż wśród pracujących 55–60 godzin (61%)¹³⁶.

Sprawdziliśmy siłę związku przeciętnego tygodniowego czasu pracy z wypaleniem. Współczynnik Spearmana (R_s) wynosił 0,37, co oznacza zależność dodatnią o średniej sile¹³⁷. Zatem im dłuższy jest przeciętny tygodniowy czas pracy,

¹³⁶ Inna sprawa, że pracujących od 41 do 45 godzin tygodniowo było tylko siedmioro.

¹³⁷ Interpretacja współczynnika korelacji jest w jakiejś mierze subiektywna. Niewątpliwie jest tylko to, że im wartość bezwzględna miernika jest bliższa jedności, tym zależność jest silniejsza. Podobnie jasny jest wynik porównania dwóch lub więcej współczynników: jeżeli dla zmiennych A i C współczynnik wynosi 0,2, a dla zmiennych B i C 0,3, to jest oczywiste, że zależność między zmiennymi A i C jest słabsza niż między B i C. W przypadku bezwzględnej

tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).

Spośród pozostałych trzech skal składających się na podstawowy wymiar wypalenia szczególną uwagę poświęcamy kwestii pogorszenia funkcjonowania poznawczego. Przypomnijmy, że w naszym badaniu postanowiliśmy nie stosować odrębnej skali do pomiaru wyników pracy, choć te były uwzględniane jako następstwo wypalenia zawodowego w wielu badaniach zagranicznych (w tym w badaniu Fogarty'ego i in. z 2000 r. będącym naszą główną inspiracją). Nasza decyzja była poddyktowana tym, że sam kwestionariusz BAT właśnie w skali pogorszenia funkcjonowania poznawczego odnosi się w pewnym stopniu (przynajmniej pośrednio) do wyników pracy. Przede wszystkim zawiera stwierdzenie dotyczące popełnianych błędów. Ponadto „sprawdza” poziom koncentracji w pracy, który bez wątplenia przekłada się na jej skuteczność i efektywność (praca biegłego rewidenta ma przecież charakter niemal całkowicie umysłowy). W koncepcji Schaufeliego pogorszenie efektów pracy jest nie tyle następstwem, ile przejawem wypalenia. Tabela 11 przedstawia częstość występowania poszczególnych objawów składających się na pogorszenie funkcjonowania poznawczego według modelu BAT.

Tabela 11. Częstość występowania objawów pogorszenia funkcjonowania poznawczego

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| W pracy nie potrafię się skupić | 0,08 | 0,43 | 0,40 | 0,09 | 0,00 |
| W pracy z trudem jasno myślę | 0,09 | 0,56 | 0,32 | 0,03 | 0,00 |
| W pracy jestem roztargniona(-y) i rozkojarzona(-y) | 0,14 | 0,56 | 0,24 | 0,06 | 0,00 |
| Kiedy pracuję, nie potrafię się skoncentrować | 0,13 | 0,46 | 0,35 | 0,07 | 0,00 |
| Popełniam w pracy błędy, ponieważ moje myśli są zaprzątnięte czymś innym | 0,12 | 0,57 | 0,27 | 0,04 | 0,00 |

Źródło: opracowanie własne.

wartości pojedynczego współczynnika takich oczywistych interpretacji nie ma. Stosuje się, rzecz jasna, umowne przedziały, np.: poniżej 0,2 – korelacja słaba (praktycznie brak związku), 0,2–0,4 korelacja niska (zależność wyraźna), 0,4–0,6 – korelacja umiarkowana (zależność istotna), 0,6–0,8 – korelacja wysoka (zależność znaczna), 0,8–0,9 – korelacja bardzo wysoka (zależność bardzo duża) i 0,9–1,0 – zależność praktycznie pełna. Te przedziały są dla nas pewnym punktem odniesienia, ale nie stosujemy ich dokładnie.

Wyniki z tabeli 11 wskazują, że żadna z badanych osób nie ma permanentnych objawów pogorszenia funkcjonowania poznawczego. Jednak co druga co najmniej czasami nie potrafiła się w pracy skupić, a co trzecia czasami (lub częściej) miała trudności z jasnym myśleniem. I wreszcie najważniejsza kwestia: do błędów popełnianych w pracy czasami lub częściej wskutek zaprzątnięcia myśli innymi sprawami przyznało się 31% badanych. Słusznie jest przy tym założyć, że są również osoby, które nie zdają sobie sprawy z popełnianych błędów (nie mówiąc już o trudności, jakie wielu ludzi ma z przyznawaniem się do pomyłek). Tak jest przecież w przypadku tzw. błędów poznawczych, stanowiących wzorce nieracjonalnego postrzegania rzeczywistości¹³⁸. Skala pomyłek popełnianych przez wypalonych biegłych rewidentów z badanej grupy może być większa, niż wskazują liczby w tabeli 11.

Na nie w pełni racjonalną ocenę sytuacji przez ludzi, a przez to na ich decyzje, wpływają także emocje. To jest temat na zupełnie inne badania (i niejedną publikację)¹³⁹, więc przedstawimy tutaj jedynie zarys problemu. Otóż kwestionariusz BAT zawiera sześć stwierdzeń odnoszących się do pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego. Większość z nich ma charakter ogólny, ale dwa dotyczą konkretnych emocji: irytacji oraz złości i smutku (ujętych w jednym pytaniu). Dodajmy do tego jeszcze lęk ze skali psychologicznych objawów wypalenia. Badania pokazują np., że ludzie zalęknieni mają pesymistyczny osąd przyszłych zdarzeń, a zezłosczeni – optymistyczny¹⁴⁰. Zestawmy to z kwestią tak częstych w sprawozdawczości finansowej osądów prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń determinujących uznanie i wycenę elementów sprawozdań oraz ocenę zdolności jednostki do kontynuacji działalności. Smutek z kolei jest związany z przypisywaniem niższej pewności (osąd jest bardziej negatywny). Ponadto spowalnia proces podejmowania decyzji (Duque, Turla, Evangelista 2013, s. 143). W badanej przez nas grupie co trzecia osoba wskazała, że złość i smutek bez powodu czasami dopada ją w pracy, 7% badanych

¹³⁸ Pierwszą w Polsce próbę omówienia i zbadania na większą skalę błędów poznawczych w procesie podejmowania decyzji przez księgowych podjęły N. Artienwicz, E. Jaworska, D. Korzeniowska i E.W. Maruszewska (2021).

¹³⁹ Takie badania w odniesieniu do rachunkowości są na świecie bardzo nieliczne. W Polsce po raz pierwszy próbę zbadania wpływu pewnych stanów emocjonalnych na decyzje księgowych podjęły N. Artienwicz, E. Jaworska, D. Korzeniowska i E.W. Maruszewska (2022).

¹⁴⁰ Wartościowy przegląd teorii i badań wpływu emocji na decyzje zrobili niedawno S. Lerner i in. (2015). Przykłady zależności między emocjami a decyzjami przedstawiamy na podstawie tego opracowania, o ile nie zostało podane inaczej.

odpowiedziało, że tych dwóch emocji doświadczają często, a tylko 1%, że zawsze. U większości nie występowały one wcale lub pojawiały się rzadko. Można stwierdzić, że są to całkiem dobre wyniki¹⁴¹.

Oczywiście kwestia wpływu emocji na decyzje jest bardzo złożona i niejednoznaczna. Błędne (i stereotypowe) jest przekonanie, że negatywne emocje (gniew, smutek itp.) zawsze powodują złe lub gorsze decyzje w każdej sferze działalności człowieka¹⁴² (zob. Głos, Załuski 2016). Jednak raczej nie ma wątpliwości, że wypalenie zawodowe m.in. ze względu na pogorszenie funkcjonowania poznawczego i emocjonalnego obniża wyniki pracy w zawodzie biegłego rewidenta (o czym świadczą nieliczne badania zagraniczne biegłych rewidentów, w których podjęto ten problem; przedstawiliśmy je w rozdziale 3).

Przejdźmy teraz do wtórnego wymiaru wypalenia. Wśród badanych sytuacja była pod tym względem lepsza niż w wymiarze podstawowym. Można nawet powiedzieć, że przeciętnie jest dobrze – średni ogólny wynik wypalenia w wymiarze wtórnym wynosi 2,71, co kwalifikuje się jako poziom zielony. Sytuacja jest jednak daleka od ideału. Poziom „czerwony” odnotowaliśmy bowiem u 19% badanych, a „pomarańczowy” u 27% (pozostałe 54% miało wynik „zielony”). Przypomnijmy, że na wymiar wtórny składają się już na ogół dolegliwości somatyczne. Tabela 12 przedstawia odsetek badanych, którzy często lub permanentnie odczuwają określone dolegliwości.

¹⁴¹ Mamy na myśli oczywiście ogląd całościowy, a nie jednostkowy. Odczucie permanentnego smutku jest dla człowieka nieznośne (stanowi podstawowy objaw depresji).

¹⁴² Wystarczy wspomnieć o wszystkich pięknych piosenkach, których muzyka i/lub teksty powstały pod wpływem bezbrzeżnego smutku (choćby *Tears in Heaven* Erica Claptona, *Show Must Go On* Queen czy *List to M.* Dżemu).

Tabela 12. Odsetek występowania objawów

| Objaw | Odsetek badanych, u których występuje | |
|---|---------------------------------------|--------|
| | Często | Zawsze |
| Kłopoty ze snem i jego utrzymaniem | 0,23 | 0,06 |
| Napięcie i stres | 0,58 | 0,11 |
| Niepokój i/lub ataki paniki | 0,20 | 0,01 |
| Palpitacje serca i bóle w klatce piersiowej | 0,13 | 0,00 |
| Kłopoty żołądkowe i/lub jelitowe | 0,14 | 0,01 |
| Bóle głowy | 0,15 | 0,01 |
| Bóle mięśni, np. karku, barków lub pleców | 0,35 | 0,04 |
| Częste chorowanie | 0,06 | 0,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tabeli 12 wynika m.in., że:

- a) trzech na dziesięciu¹⁴³ badanych miało częste kłopoty ze snem (włączając w to tych, którzy takie kłopoty mają zawsze),
- b) siedmiu na dziesięciu badanych często odczuwało napięcie i stres (jw.),
- c) co piąty badany doświadczał niepokoju i/lub ataków paniki¹⁴⁴,
- d) czterech na dziesięciu badanych odczuwało napięciowe bóle mięśni.

Wymienione objawy nie dość, że są na ogół dokuczliwe dla człowieka, to jeszcze pogarszają jego funkcjonowanie, w tym skuteczność i efektywność pracy. Pomijając bardzo małą grupę osób, które zaznaczyły w kwestionariuszu, że pracują od 41 do 45 godzin, można zauważyć¹⁴⁵ wyraźny związek częstości występowania objawów wtórnych wypalenia z długością przeciętnego tygodniowego czasu pracy. Co trzecia osoba pracująca od 56 do 60 godzin i powyżej 60 godzin miała wynik alarmujący, podczas gdy wśród osób pracujących krócej były to nieliczne przypadki.

¹⁴³ Wyniki (po zaokrągleniu) podajemy w ten sposób w celu lepszego zobrazowania problemu.

¹⁴⁴ To jest już poważna sprawa. Być może mamy tutaj do czynienia z zaburzeniami lękowymi (zespół lęku napadowego, zespół lęku uogólnionego). Oczywiście diagnozę powinien postawić lekarz, więc osobom, u których takie objawy są silne i dokuczliwe, zalecamy konsultację u specjalisty.

¹⁴⁵ Zauważyć dosłownie, czyli na podstawie liczby osób w poszczególnych pozycjach tabeli z wynikami, a nie analizy statystycznej.

W uzupełnieniu interpretacji wyników BAT metodą wartości odcięcia obliczyliśmy wartości graniczne przedziałów centylowych dla poziomów wypalenia zawodowego w zakresie objawów podstawowych i wtórnych. Takie wartości interpretuje się jako normy służące do określania relatywnego poziomu wypalenia. Ze względu na to, że BAT jest nowym narzędziem do pomiaru wypalenia zawodowego, brakuje polskich badań, na tle których moglibyśmy interpretować wyniki zanotowane przez nas w badanej grupie biegłych rewidentek i rewidentów. W zasadzie jedynym punktem odniesienia jest wspomniane już najnowsze badanie 252 pielęgniarek przeprowadzone przez B. Basińską, E. Gruszczyńską i W. Schaufeliego (2021). Wartości graniczne przedziałów centylowych dla poziomów wypalenia interpretowane jako wstępne normy służące do określania relatywnego poziomu wypalenia przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Wstępne normy BAT w grupie pielęgniarek (N = 252) – przedziały punktowe

| Poziom wypalenia | BAT – objawy podstawowe | BAT – objawy wtórne |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Niski (poniżej 25 centyla) | 1,00–1,90 | 1,00–1,89 |
| Średni (między 25 a 75 centylem) | 1,91–2,77 | 1,90–3,19 |
| Wysoki (między 75 a 95 centylem) | 2,78–3,32 | 3,20–3,69 |
| Bardzo wysoki (powyżej 95 centyla) | 3,33–5,00 | 3,70–5,00 |

Źródło: Basińska, Gruszczyńska, Schaufeli 2021, s. 9.

Analogiczne wyniki z naszego badania przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Wstępne normy BAT w grupie biegłych rewidentek i rewidentów (N = 142)

| Poziom wypalenia | BAT – objawy podstawowe | BAT – objawy wtórne |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Niski (poniżej 25 centyla) | 1,00–2,30 | 1,00–2,20 |
| Średni (między 25 a 75 centylem) | 2,31–3,09 | 2,21–3,20 |
| Wysoki (między 75 a 95 centylem) | 3,10–3,56 | 3,21–3,70 |
| Bardzo wysoki (powyżej 95 centyla) | 3,57–5,00 | 3,71–5,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Wystarczy nawet pobieżne spojrzenie na wyniki przedstawione w obu powyższych tabelach, żeby zauważyć spore różnice. W przypadku naszego badania, gdyby wyniki przedstawić na osi liczbowej, to przedziały byłyby przesunięte dość mocno w prawo. Jest to różnica na niekorzyść badanej grupy biegłych rewidentów.

Jej wyniki są gorsze niż 252 pielęgniarek. Na przykład wynik 3,00 dla biegłych rewidentów jest interpretowany jako średni, podczas gdy u pielęgniarek byłby już wysoki. A skoro pracowników ochrony zdrowia uważa się za mocno wypalonych¹⁴⁶, to można wnioskować, że z naszymi biegłymi rewidentami jest naprawdę źle.

Wyniki badania wypalenia zawodowego można podsumować w następujących punktach:

1. W badanej grupie przeciętnie mamy do czynienia ze stanem ostrzegawczym.
2. Co trzecia badana osoba jest wypalona, a kolejne 29% jest zagrożonych wypaleniem.
3. Badani są przede wszystkim wyczerpani.
4. Niepokojący jest ich wynik w skali pogorszenia funkcjonowania poznawczego.

W kolejnych punktach omówimy wyniki pomiaru czynników, które wedle naszych przypuszczeń mają związek z wypaleniem zawodowym. Podamy przede wszystkim, czy poszczególne hipotetyczne związki wymienione w pkt 5.2 faktycznie zaobserwowaliśmy w badanej grupie.

5.3.4. Wyniki pomiaru nierównowagi wysiłku i nagrody na podstawie kwestionariusza ERI i jej związek z wypaleniem zawodowym

Wynik ER, obliczony na podstawie kwestionariusza ERI, określający, na ile wysiłek i nagroda w pracy równoważą się, okazał się bardzo zły. Średnio wynosił 2,006. Przypomnijmy, że o nierównowadze mówimy, gdy ER jest większe od 1. Jeżeli jednak przewyższa 1,5, to oznacza dużą nierównowagę powodującą nie tylko pogorszenie dobrostanu pracownika, ale również stanowiącą poważne zagrożenie dla jego zdrowia fizycznego i psychicznego. Przypomnijmy, iż sformułowaliśmy hipotezę, że nierównowagę wysiłku i nagrody odczuwa większość biegłych rewidentów. Wyniki badanej grupy okazały się o wiele gorsze, niż przypuszczaliśmy. Obserwacji z wynikiem powyżej 1 było aż 94% (134 na 142). Co więcej, aż u 76% zanotowaliśmy wynik powyżej 1,5, zatem aż troje na czworo badanych audytorów odczuwa dużą nierównowagę wysiłku i nagrody. Tylko osiem osób miało wynik poniżej 1 (5,6%). Można zatem stwierdzić bez dużej przesady, że przypadki równowagi były incy-

¹⁴⁶ Mamy na myśli przeciętną, por. Basińska, Gruszczynska, Schaufeli (2021, s. 2).

dentalne (mniej więcej jeden na osiemnaście). Najczęściej występującym wynikiem (dominantą) było 1,83. W badanej grupie ujawnił się więc bardzo poważny problem nierównowagi wysiłku i nagrody w pracy.

W związku z nierównowagą wysiłku i nagród przypuszczaliśmy dodatkowo, że mocniej doświadczają jej kobiety. Okazało się, że w badanej grupie średni wskaźnik ER dla kobiet wynosi 2,072, a dla mężczyzn 1,843 (przypomnijmy, że im więcej, tym gorzej). Hipoteza, że wskaźnik nierównowagi ER jest przeciętnie wyższy u biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów, zyskała zatem potwierdzenie (dla badanej grupy). Gorszy dla kobiet okazał się nie tylko wynik przeciętny. Wśród nich wyraźnie wyższy był także odsetek wyników powyżej 1,5 (80% przy 66% u mężczyzn). I tylko trzy spośród 101 przebadanych pań miały wynik oznaczający co najmniej równowagę wysiłku i nagrody (u mężczyzn było 12% takich wyników).

Powodem większego poczucia nierównowagi u kobiet, jak można było się spodziewać, okazał się przede wszystkim niższy poziom nagród. Średnia suma punktów w Skali Nagrody u kobiet wynosiła 18,89, a u mężczyzn – 21,51 (im mniej punktów, tym gorzej); w przeliczeniu na jedną pozycję w tej skali oznaczało to 1,72 kobiet w porównaniu z 1,96 mężczyzn. Kobiety doświadczały też większego wysiłku niż mężczyźni, ale w tym wymiarze różnica międzypłciowa była mniejsza (3,37 kobiet i 3,24 mężczyzn w przeliczeniu na jedną pozycję skali). Jeżeli chodzi o różne kwestie ujęte w kwestionariuszu ERI w ramach Skali Nagrody, to przypuszczaliśmy, iż kobiety będą zdecydowanie mniej zadowolone z poziomu wynagrodzeń i szans awansu. Okazało się jednak inaczej. W tych dwóch aspektach niemal nie było różnic międzypłciowych. Duża rozbieżność na niekorzyść kobiet ujawniła się natomiast w zakresie poczucia adekwatności wykształcenia do zajmowanego stanowiska oraz poczucia szacunku ze strony przełożonych i współpracowników.

Jeżeli chodzi o przedziały wiekowe, to najlepiej pod względem równowagi wysiłku i nagrody wypadli najstarsi (powyżej 65 lat). Było wśród nich najmniej osób z wynikiem ER powyżej 1,5 – 65%. Najwięcej takich wyników zanotowaliśmy wśród badanych w wieku 35–50 lat (82%). Wśród najmłodszych było ich 75%. Prawie tyle samo było w przedziale 51–65 lat (74%).

Dość duże zróżnicowanie odsetka najgorszych wyników ER odnotowaliśmy pod względem stażu pracy. Zdecydowanie najniższy był on wśród badanych z najmniejszym i największym stażem – odpowiednio 55% i 60%. Z kolei w najliczniejszej grupie osób pracujących w zawodzie od 11 do 15 lat ten bardzo zły wynik miało 9 na 10 osób. W pozostałych przedziałach stażu pracy ER większe od 1,5 wystąpiło u od 71% do 80% badanych.

Odsetek badanych, którzy odczuwają dużą nierównowagę wysiłku i nagrody (czyli ER powyżej 1,5), był niemal identyczny w przypadku dużych międzynarodowych spółek audytorskich, małych lokalnych spółek audytorskich oraz własnych firm audytorskich (odpowiednio 78,6%, 77,4% i 77%). Najmniejszy był w dużych polskich spółkach audytorskich – 64% (podobnie było w przypadku wyniku wypalenia). Trudno jednak wyciągać na tej podstawie wnioski uogólniające, że w dużych polskich spółkach audytorskich warunki pracy są najlepsze. Po pierwsze, liczebność tej podgrupy badanych była najmniejsza. Po drugie, średni wynik ER dla niej wynosił 1,88 i był niewiele niższy od pozostałych (2,06 dla własnych firm, 2,04 dla dużych międzynarodowych spółek i 1,96 dla małych lokalnych spółek). Należałoby raczej powiedzieć, że wyniki w zakresie nierównowagi wysiłku i nagrody w dużych polskich spółkach były tylko nieco mniej złe niż w innych jednostkach zatrudniających biegłych rewidentów.

Kluczową kwestią było dla nas istnienie lub brak zależności między wskaźnikiem ER a poziomem wypalenia zawodowego w skali BAT w wymiarze podstawowym. Do pomiaru siły tej zależności zastosowaliśmy współczynnik korelacji Spearmana, wynosił on 0,15. Zależność między badanymi cechami jest dodatnia i słaba. Hipoteza o tym, że im wyższy jest wskaźnik ER, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT, zyskała potwierdzenie. Jednak niska wartość współczynnika R_s wskazuje, że nierównowagi wysiłku i nagrody nie należy postrzegać, mimo jej dużego poziomu, jako istotnej przyczyny wypalenia w badanej grupie. To dość zaskakujące dla nas, ale okazuje się, że istnieje inna przyczyna wypalenia zawodowego naszych biegłych rewidentów. Być może są to konflikty ról i wartości albo stresujące zachowania klientów.

Siła związku nierównowagi wysiłku i nagrody z wypaleniem w badanej grupie jest nieco inna dla każdego z czterech podstawowych wymiarów wypalenia. Największą zanotowaliśmy dla pogorszenia funkcjonowania poznawczego ($R_s = 0,16$), nieco mniejszą dla pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego ($R_s = 0,14$), jeszcze mniejszą dla wyczerpania ($R_s = 0,12$), a zdecydowanie najmniejszą dla zdystansowania psychicznego ($R_s = 0,07$).

5.3-5. Wyniki pomiaru konfliktu praca–rodzina i rodzina–praca w skali Carlson i jego związek z wypaleniem zawodowym

Średni wynik skali konfliktu praca–rodzina w badanej grupie wynosił 31,46. Przypomnijmy, że w skali Carlson nie ma punktów odciążenia ustalających przedziały wyników o określonej interpretacji, tak jak w BAT i ERI. Wiadomo tylko, że im wyższy wynik, tym gorzej (tym większe nasilenie konfliktu), przy czym minimalny możliwy wynik dla każdego z dwóch typów konfliktu to 9, a maksymalny to 45. W dużym uproszczeniu za wynik neutralny można przyjąć 27. Badani w skali konfliktu praca–rodzina sytuują się przeciętnie powyżej tego poziomu. Praca zakłóca życie rodzinne najbardziej w aspekcie czasu¹⁴⁷ (przeciętny wynik wynosi 11,38 przy maksymalnym 15). W nieco mniejszym stopniu konflikt wynika z napięcia (10,86¹⁴⁸), a w niewielkim stopniu dotyczy zachowania (9,22). Oczywiście indywidualne wyniki nie były jednakowe. Co najmniej 36 punktów, co można uznać za duże nasilenie konfliktu, otrzymało 36 osób (niemal dokładnie co czwarta).

O ocenę powyższej interpretacji wyników skali Carlson poprosiliśmy prof. M. Widerszal-Bazyl, współautorkę polskiej adaptacji tego kwestionariusza. Na początku korespondencji wyjaśniła ona¹⁴⁹, że brak polskich norm do skali jest bardzo niewygodny, ponieważ utrudnia określenie, czy poziom konfliktu w badanej grupie jest wysoki, średni czy niski. Wobec tego należy przyjąć jakiś arbitralny sposób interpretacji wyników. W odniesieniu do przyjętego przez nas sposobu interpretacji wyniku stwierdziła, iż „jest pewna logika, by w tej sytuacji odwoływać się do roz-

¹⁴⁷ Co jest oczywiste przy tak długim przeciętnym tygodniowym czasie pracy. W wywiadzie z nami jedna z badanych osób powiedziała, że wstaje wczesnym rankiem (około godz. 5:00), by nadgonić z pracą i dzięki temu zyskać choćby dwie godziny na pełnienie roli rodzica i partnera (np. na zjedzenie rodzinnego śniadania). Wyjaśniła, że później nie jest to na ogół możliwe, ponieważ jej praca zawodowa trwa do późnych godzin wieczornych, a nawet nocnych. Taki dzienny harmonogram nie jest dla niej wyjątkiem. Wręcz przeciwnie, jest regułą: odstępstwa polegające na tym, że ma się więcej czasu dla rodziny i siebie, są rzadkością. Co ciekawe, w słowach przepytywanej osoby nie było nuty żalu lub narzekania, jak gdyby tak ogromne zaangażowanie w pracę związane z poważnymi wyrzeczeniami było czymś naturalnym i powszechnym.

¹⁴⁸ Podobnie jak w przypadku czasu, jest to wynik przeciętny przy maksymalnym wynoszącym 15 punktów. To samo dotyczy zachowania.

¹⁴⁹ E-mail z 21.01.2022 r. Dziękujemy Pani Prof. Marii Widerszal-Bazyl za te wyjaśnienia.

piętości skali i zakładać, że np. na skali WFC (9–45 pkt) wynik średni (ani dobrze, ani źle) wynosi 27, wynik większy od niego jest wysoki, a mniejszy – niski”. Dodała jednak, że mankamentem takiego podejścia jest fakt, iż 27 punktów to średnia czysto teoretyczna. Wynika ona z właściwości samej skali, nie zaś z empirii (bo nikt empirycznie nie dowiódł np., że polscy pracownicy średnio mają na tej skali 27 pkt). Zasugerowała, aby w celu oceny nasilenia konfliktów WFC i FWC odwołać się do średnich empirycznych, czyli średnich wyników uzyskiwanych w innych grupach badanych skalą Carlson. Podała nieliczne przykłady badań, których wyniki można przyjąć za punkt odniesienia (Spector i in. 2007; Loscalzo i in. 2019 oraz własny niepublikowany raport), konkludując, że z czymkolwiek porównywać wynik naszego badania w skali Carlson, to jest on zdecydowanie wysoki; wyższy niż odnotowywane w innych badaniach tą skalą (w podsumowaniu prof. M. Widerszal-Bazyl napisała: „A więc udało się Wam zaobserwować jakiś ważny fakt społeczny”)¹⁵⁰.

Powtórzmy, że to duże nasilenie konfliktu WFC jest związane z długością czasu pracy. Świadczy o tym nie tylko najwyższy wynik dla podskali czasu, ale także współczynnik korelacji Spearmana między tygodniową liczbą godzin pracy a poziomem WFC wynoszący 0,57.

Zdecydowanie lepsze wyniki zanotowaliśmy w przypadku konfliktu rodzina–praca. Średnia wynosiła 24,90, czyli poniżej poziomu neutralnego. Zatem rodzina nie zakłóca raczej pracy badanych. Niski był zwłaszcza wynik w zakresie napięcia – 6,96 (nieco gorzej było pod względem czasu – 8,94 i zachowania – 9,00). Tylko pięć osób otrzymało co najmniej 36 punktów.

Różnice płciowe pod względem wyników obu konfliktów były minimalne. WFC u kobiet wynosił przeciętnie 31,53, a u mężczyzn 31,27. Z kolei FWC wynosił u kobiet 24,94, a u mężczyzn 24,78. Różnice w każdym z trzech wymiarów obu konfliktów również były niewielkie (choć na ogół gorszy wynik miały kobiety). Sprawdziliśmy dodatkowo, jaka była struktura płci wśród tych 36 osób, które wykazały najsilniejszy konflikt WFC (wynik co najmniej 36 pkt). Okazało się, że było to 25 kobiet i 11 mężczyzn, co oznacza bardzo podobne odsetki: 24,8% dla kobiet (25 podzielone przez 101) i 26,8% dla mężczyzn (11 podzielone przez 41). Wyniki te nie potwierdzają hipotezy, że konflikt ról praca–rodzina mierzony w skali Carlson jest silniej-

¹⁵⁰ Ą propos niejasności interpretacji wyników skali Carlson musimy podkreślić, że nie jest to w naszym badaniu kwestia wielkiej wagi. Jego celem jest przecież nie tyle jakościowa ocena poziomu konfliktu WFC i FWC u biegłych rewidentów, ile określenie jego związku z wypaleniem zawodowym.

szy u polskich biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów (w badanej grupie).

W celu weryfikacji hipotez o związku wskaźników konfliktów praca–rodzina i rodzina–praca z wypaleniem zawodowym (w wymiarze podstawowym BAT) zastosowaliśmy współczynnik korelacji Spearmana. Dla konfliktu praca–rodzina i BAT R_s było równe 0,53. Oznacza to, że zależność jest dodatnia o średniej sile. Hipoteza, że im wyższy jest wskaźnik konfliktu ról praca–rodzina w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), zyskała zatem potwierdzenie. Siła związku poziomu konfliktu praca–rodzina z wypaleniem była zdecydowanie najwyższa w przypadku wyczerpania: współczynnik korelacji Spearmana wynosił 0,62. Dużo niższe wskaźniki R_s zanotowaliśmy dla pozostałych wymiarów: dla zdystansowania psychicznego R_s wynosił 0,39, dla pogorszenia funkcjonowania poznawczego 0,35, a dla pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego 0,31.

Nieco słabszy dodatni związek z wypaleniem wystąpił w przypadku konfliktu rodzina–praca. Współczynnik korelacji Spearmana wynosił bowiem 0,36. Hipoteza, że im wyższy jest wskaźnik konfliktu ról rodzina–praca w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT, również zyskała zatem potwierdzenie. Siła związku poziomu konfliktu rodzina–praca z każdym z czterech podstawowych wymiarów wypalenia była podobna. Różnica między najwyższą a najniższą wartością wskaźnika Spearmana wynosiła zaledwie 0,06: dla wyczerpania R_s wynosił 0,32, dla pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego 0,31, dla pogorszenia funkcjonowania poznawczego 0,28, a dla zdystansowania psychicznego 0,26.

Podsumowując wyniki skali Carlson, można stwierdzić, że wysoki poziom WFC oraz jego wyraźny związek z wypaleniem w wymiarze podstawowym dają podstawę¹⁵¹ do postrzegania konfliktu praca–rodzina jako istotnej przyczyny wypalenia zawodowego w badanej grupie biegłych rewidentów.

¹⁵¹ Ponieważ przejście od ustalenia korelacji do wnioskowania o przyczynowości wymaga określonych silnych rygorów (w badaniach eksperymentalnych najwyższym wzorcem jest kanon jedynej różnicy Johna Stuarta Milla), to z całą pewnością możemy co najwyżej stwierdzić, że większe poziomy tych trzech konfliktów oraz większe nasilenie stresujących zachowań klientów są wyraźnie związane z gorszym wynikiem wypalenia (a mniejsze z mniejszym). Czy to oznacza, że istnienie silnego konfliktu praca–rodzina jest przyczyną wypalenia biegłego rewidenta? Takiej pewności nie ma, ale jest to całkiem prawdopodobne.

5.3.6. Wyniki Skali Stresujących Zachowań Klienta i ich związek z wypaleniem zawodowym

Interpretacja wyników SSZK jest analogiczna do skali Carlson. Im wyższy jest wynik, tym bardziej (tym częściej) badani spotykają się ze stresującymi zachowaniami swoich klientów. Średni wynik ze wszystkich kwestionariuszy wynosił 35,18, czyli był niemal neutralny (co ciekawe, był prawie identyczny dla kobiet i mężczyzn: odpowiednio 35,19 i 35,17). Neutralność oznacza w tym przypadku, iż pytanie o występowanie określonego stresującego zachowania klienta spotyka się z odpowiedzią „trudno powiedzieć”¹⁵² (podczas gdy alternatywne odpowiedzi to: „zdecydowanie nieprawda”, „raczej nieprawda”, „raczej prawda” oraz „zdecydowanie prawda”). Była jednak wyraźna różnica między dwoma wymiarami SSZK. O ile napastliwe zachowania klientów przeciętnie raczej nie występowały (wynik 14,17), o tyle gorzej było z nadmiernymi wymaganiami (21,01 – wynik „przesunięty” od neutralnego w kierunku „raczej prawda”). Hipoteza, że badani biegli rewidenci bardziej doświadczają nadmiernych wymagań klientów niż ich napastliwych zachowań, zyskała zatem potwierdzenie.

Podobnie jak w przypadku skali Carlson (i każdego z pozostałych kwestionariuszy), wyniki indywidualne, co oczywiste, nie były jednorodne. Zdecydowana większość badanych, bo aż 127 osób na 142, co najmniej raz zaznaczyło odpowiedź 4 lub 5, czyli raczej lub zdecydowanie potwierdziło spotkanie się w pracy z jakimś stresującym zachowaniem klienta (co najmniej jednego typu z dwunastu wymienionych w kwestionariuszu)¹⁵³. Najwięcej było kwestionariuszy, w których występowanie takiego zachowania potwierdzono w trzech przypadkach (na dwanaście różnych możliwości). Były nieliczne kwestionariusze z bardzo złymi wynikami: pięć osób zaznaczyło tylko odpowiedź 4 lub 5, z czego dwie wyłącznie 5 (co oznacza maksymalnie zły wynik).

Interesował nas jednak przede wszystkim związek stresujących zachowań klientów z wypaleniem w wymiarze podstawowym BAT. Współczynnik R_s równy 0,41 oznacza zależność dodatnią o raczej średniej sile. Hipoteza, iż im większe jest nasilenie stresujących dla biegłego rewidenta zachowań jego klientów, mierzone za

¹⁵² Cały czas mówimy oczywiście o wynikach przeciętnych.

¹⁵³ „Spotkanie się”, a nie „spotkanie się”, ponieważ stwierdzenia w SSZK są tak sformułowane, że jednoznacznie wskazują na nieincydentalny charakter każdego z zachowań (np. „Klienci często krytykują naszą pracę”, a nie „Zdarzyło się, że ktoś skrytykował naszą pracę”).

pomocą kwestionariusza SSZK, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), zyskała potwierdzenie. Ponieważ jednak wyraźnie większe było nasilenie nadmiernych wymagań, obliczyliśmy ich korelację z wypaleniem. Współczynnik R_s wynosił 0,36. Oznacza to zależność dodatnią o średniej sile, zatem im większe jest nasilenie nadmiernych wymagań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym).

Siła związku nasilenia stresujących zachowań klienta z każdym z czterech podstawowych wymiarów wypalenia była podobna. Różnica między najwyższą a najniższą wartością współczynnika korelacji Spearmana wynosiła zaledwie 0,07: dla pogorszenia funkcjonowania emocjonalnego R_s wynosił 0,37, dla wyczerpania 0,36, dla pogorszenia funkcjonowania poznawczego 0,33, a dla zdystansowania psychicznego 0,30.

Podsumowując, można stwierdzić, że całkiem duże nasilenie nadmiernych wymagań klientów (w ramach skali SSZK) oraz jego wyraźny związek z wypaleniem w wymiarze podstawowym dają podstawę do postrzegania tych wymagań jako całkiem istotnej przyczyny wypalenia zawodowego w badanej grupie biegłych rewidentów.

5.3.7. Wyniki skali konfliktu wartości i ich związek z wypaleniem zawodowym

Przypomnijmy, że wynik naszej autorskiej skali do pomiaru konfliktu wartości może przybierać wartości od 3 do 15 włącznie. Im jest wyższy, tym większy konflikt wartości stwierdza u siebie badana osoba. Średni wynik dla całej próby wynosił 6,1, co oznacza przeciętnie, że badani raczej nie uważają, iż taki konflikt u nich występuje (a konkretnie: iż raczej nie wymaga się od nich w pracy decyzji niemoralnych, wartości pracodawcy nie są raczej sprzeczne z osobistymi, a praca i jej efekty raczej wywołują poczucie dumy). Średnia dla kobiet jest jednak wyraźnie niższa niż dla mężczyzn (5,81 w porównaniu z 6,8). Jeżeli można zatem ogólnie mówić o małym nasileniu konfliktu wartości, to jest ono nieco większe u mężczyzn (choć również nieduże).

Najlepszy przeciętny wynik w całej skali odnotowaliśmy dla własnych firm audytorskich. Wynosił on 5,62 w porównaniu z 6,21 dla małych lokalnych spółek, 6,45 dla dużych polskich spółek i 6,71 dla dużych międzynarodowych firm. To nie dziwi, bo przecież wartości pracownika są w przypadku własnej działalności tożsame z wartościami firmy (właściciela).

Ponieważ cała skala obejmowała tylko trzy pytania, warto przyjrzeć się poszczególnym stwierdzeniom, zwłaszcza że wydają się one interesujące. Średnia wyniku dla stwierdzenia o tym, że od badanego oczekuje się w pracy decyzji niemoralnych, wynosiła 1,89. Oznacza to, że takie sytuacje przeciętnie raczej nie występują. Jeszcze rzadziej (przeciętnie) badani stwierdzali sprzeczność osobistych i firmowych wartości etycznych. Zaskakujący był dla nas natomiast wynik stwierdzenia o poczuciu dumy ze swojej pracy i jej efektów. Średnio 2,51 punktu oznacza odpowiedź między „raczej się zgadzam” a „trudno powiedzieć”. Spodziewaliśmy się, że badani będą się z tym stwierdzeniem zgadzać raczej lub w zupełności (czyli że będą wyraźnie odczuwać dumę ze swojej pracy).

Interesujący nas przede wszystkim współczynnik korelacji Spearmana dla konfliktu wartości i poziomu wypalenia wynosił 0,32, co oznacza dodatnią zależność o średniej sile. Hipoteza, że im większy jest w pracy biegłego rewidenta konflikt wartości (mierzony za pomocą autorskiego kwestionariusza), tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), została zatem potwierdzona. Podkreśliśmy jednak, że średni ogólny wynik w skali konfliktu wartości jest dobry, więc to nie on jest powodem nasilonego wypalenia w badanej grupie.

5.3.8. Wyniki skali zdrowego stylu życia i jego związek z wypaleniem zawodowym

W autorskim teście zdrowego stylu życia badani mogli uzyskać indywidualnie minimalnie 7, a maksymalnie 35 punktów; im więcej, tym lepiej. Średni wynik wynosił 24,01 i był niemal identyczny dla obu płci (kobiety 23,99, mężczyźni 24,07). Można uznać go za nieco wyższy od przeciętnego, ponieważ oznacza, że dobre dla swojego zdrowia działania badani podejmują częściej niż czasami, choć rzadziej niż często, a szkodliwe¹⁵⁴ – odwrotnie (rzadziej niż często, choć częściej niż czasami). Powtórzmy jednak, że jest to średni wynik dla wszystkich stwierdzeń. Jeżeli natomiast przyjrzymy się wynikom szczegółowym dla działań „dobrych” i „złych” dla zdrowia odrębnie, to okaże się, iż jest między nimi duża różnica, a konkretnie, że pod względem tych pierwszych sytuacja w badanej grupie jest znacznie gorsza. Łączny

¹⁵⁴ Przypomnijmy, że dobre działania to sen i odpoczynek, zdrowe odżywianie, aktywność fizyczna, zajmujące hobby oraz kontakty z bliskimi, a złe to palenie tytoniu oraz spożywanie alkoholu i substancji pobudzających w nadmiarze.

wynik pięciu stwierdzeń dotyczących działań prozdrowotnych wynosił 15,55, czyli średnio 3,11 punktu na jedno stwierdzenie. Oznacza to, że przeciętnie każde z tych działań występuje u badanych tylko czasami. Źle wypadła zwłaszcza aktywność fizyczna (sport): bardzo często lub często podejmuje ją tylko jedna osoba na cztery. Do rzadkiej lub bardzo rzadkiej aktywności fizycznej przyznało się aż 39% badanych¹⁵⁵. Na szczęście w przypadku zachowań szkodliwych wynik 8,46, czyli średnio 4,23 na pozycję, pozwala stwierdzić, że występują one w życiu badanych rzadko¹⁵⁶.

Zależność między zdrowym stylem życia i poziomem wypalenia zawodowego okazała się ujemna i średnio silna, o czym świadczy wartość współczynnika korelacji Spearmana, która wynosi $-0,35$ ¹⁵⁷. Hipoteza, że im lepszy jest wynik w skali zdrowego stylu życia, tym niższy jest poziom wypalenia zawodowego BAT (w wymiarze podstawowym), zyskała zatem potwierdzenie. Czy jednak zdrowy styl życia faktycznie mityguje wypalenie zawodowe? Sama korelacja między tymi zjawiskami nie wyjaśnia tego w pełni. Podobnie jak to, że spośród 21 obserwacji, dla których wskaźnik zdrowego stylu życia wynosi co najmniej 28 punktów (czyli co najmniej częste podejmowanie działań prozdrowotnych i rzadkie zachowania szkodliwe dla zdrowia), aż 13 miało „zielony” wynik dla wypalenia. Mitygowanie oznacza bowiem,

¹⁵⁵ Oczywiście te wyniki są pewnym przybliżeniem zjawiska. Wynika to z konstrukcji pytań i odpowiedzi kwestionariusza (nieodbiegającej zasadniczo od pozostałych kwestionariuszy). Pojęcia „często”, „rzadko” itd. mogą być przecież różnie rozumiane przez badanych. Z doświadczenia wiemy, że dla jednej osoby półgodzinny spacer raz w tygodniu oznacza nieprzeciętną aktywność fizyczną („ja się dużo ruszam”), podczas gdy inna powie, że trzy intensywne godzinne przebieżki tygodniowo to jest rzadko i będzie narzekać, że nie ma czasu na sport (w kwestionariuszu BAT podobnie może być np. z bólem głowy: dla jednych ból występujący średnio raz w tygodniu będzie częsty, a dla innych sporadyczny). Dla precyzyjnej oceny aktywności fizycznej należałoby pytać o konkretną liczbę godzin tej aktywności oraz nasilenie wysiłku w czasie jej trwania (najlepiej mierzone poziomem tętna). Różne źródła podają różne optymalne wartości, np. według jednego z nich podstawowe korzyści zdrowotne przynosi 150 minut wysiłku fizycznego o umiarkowanej intensywności lub 75 minut aerobowego wysiłku o dużej intensywności tygodniowo (<https://www.mp.pl/pacjent/dieta/sport/126822,najwazniejsze-wskazowki-dotyczace-wysilku-fizycznego-dla-roznych-grup-wiekowych>, dostęp: 25.01.2021).

¹⁵⁶ A dokładnie nawet nieco rzadziej niż rzadko, lecz nie nigdy.

¹⁵⁷ Przy rangowaniu poszczególnych wartości do obliczenia współczynnika Spearmana uwzględniliśmy oczywiście fakt, iż w skali zdrowego stylu życia im mniejszy jest wynik badanego, tym gorzej, a w BAT odwrotnie (im więcej, tym gorzej).

że osoby narażone na różne silne stresory w pracy, lecz prowadzące zdrowy styl życia będą mniej wypalone w porównaniu do osób doświadczających tych samych równie silnych stresorów w pracy, ale prowadzących mniej zdrowy styl życia. Najbardziej wymowne byłoby zatem odkrycie, że badani, którzy mieli wysoki (dobry) wynik w kwestionariuszu zdrowego stylu życia, nie byli wypaleni mimo niedobrych wyników w kwestionariuszach odnoszących się do czynników wypalenia (ERI, WFC, FWC, SSZK). Przeprowadziliśmy więc taką analizę dla 13 osób z „zielonym” wynikiem wypalenia i wysokim wynikiem w skali zdrowego stylu życia. Ustaliliśmy, że 12 na 13 miało ER powyżej 1 (nierównowaga wysiłku i nagrody), w tym 7 powyżej 1,5 (duża nierównowaga). To byłoby bardzo wymowne, gdyby wskaźnik nierównowagi mocno korelował z poziomem wypalenia, a nie stwierdziliśmy tego (korelacja była słaba). Przyjrzelśmy się więc bardziej wnikliwie tym 13 osobom pod kątem konfliktów WFC i FWC (silniej korelujących z wypaleniem). Cztery z nich miały wynik WFC na poziomie co najmniej 27 punktów (uznane przez nas za neutralny), a kolejna (piąta) – wysoki wynik FWC. Trzy z tych pięciu osób miały ER powyżej 2 (duża nierównowaga wysiłku i nagrody). Zidentyfikowaliśmy też trzy osoby, które oczywiście oprócz nierównowagi wysiłku i nagrody, miały wysoki poziom konfliktu WFC lub FWC i jednocześnie wysoki wskaźnik stresujących zachowań klienta. To wszystko w jakimś stopniu przemawia za hipotezą, że nawet ten pracownik (audytu czy jakiegokolwiek innej branży), który wkłada w swoją pracę duży wysiłek nierekompensowany nagrodą, doświadcza konfliktu ról i spotyka się często ze stresującymi zachowaniami klientów, jest mniej podatny na wypalenie wtedy, gdy prowadzi zdrowy tryb życia¹⁵⁸.

5.3.9. Wyniki skali zamiaru odejścia z pracy TIS-6 i jego związek z wypaleniem zawodowym

Średni wynik badanych w kwestionariuszu TIS-6 wynosił 18,38, czyli mieścił się niemal pośrodku przedziału możliwych wyników (wynoszącego od 6 do 30 włącznie; im więcej, tym gorzej). Ponieważ w TIS-6 nie ma wartości odciążenia, na podstawie których można byłoby nadawać wynikom konkretną jakościową

¹⁵⁸ Bardzo ciekawe jest to, że wśród 13 osób niezagrożonych wypaleniem najwyższy wskaźnik zdrowego stylu życia miał badany (badana), którego wyniki we wszystkich skalach były świetne (bardzo niskie poziomy konfliktów, niewielki wskaźnik stresujących zachowań klienta i względnie małe ER).

interpretację (jak w BAT i ERI), to dla potrzeb tej interpretacji musimy odwołać się do treści pytań i odpowiedzi. Wynik około 18 punktów to średnio około 3 punkty na każde z sześciu pytań kwestionariusza (średnio dla wszystkich badanych). Z kolei 3 punkty dla jednego pytania oznaczają, że np. częstotliwość rozmyślań badanego na temat odejścia z pracy (lub poczucia frustracji z powodu niemożności osiągnięcia celów z nią związanych lub marzeń o innej pracy lepiej odpowiadającej indywidualnym potrzebom) mieści się dokładnie pośrodku między nigdy a zawsze¹⁵⁹.

Wyniki ogólne kobiet i mężczyzn są bardzo podobne, choć nieco większą skłonność do odejścia z pracy wyraziły kobiety (18,51 w porównaniu z 18,07). Duże różnice wystąpiły natomiast w przypadku wieku badanych. Im młodsza grupa, tym większa skłonność do odejścia z pracy. Co więcej, różnica między najmłodszymi a najstarszymi była bardzo duża – 21,94 dla osób w wieku do 35 lat w porównaniu z 14,77 dla osób powyżej 65 roku życia. W przeliczeniu na jedno pytanie oznacza to wynik 3,66 dla najmłodszych i 2,46 dla najstarszych. To jeden stopień różnicy w 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza bardzo dobre odczucia względem obecnej pracy, a 5 bardzo złe. Odczucia najmłodszych mieszczą się zatem w przedziale między neutralnymi a złymi (bliżej złych), natomiast odczucia najstarszych między neutralnymi a dobrymi (niemal w połowie). Podobnie jest w przypadku przedziałów stażu pracy. Wynik osób z najmniejszym stażem (od 2 do 5 lat¹⁶⁰) wynosi 20,7 i jest zdecydowanie wyższy od wyniku osób pracujących w zawodzie powyżej 25 lat wynoszącego 14,53 (wyniki środkowych przedziałów wahają się od 18,4 do 19,5).

Miejsca pracy wyróżnione w kwestionariuszu z wyjątkiem własnej spółki audytorskiej nie różniły się wiele w zakresie przeciętnego wyniku TIS. W dużej międzynarodowej spółce audytorskiej wynosił on 20, w dużej polskiej spółce – 19,36, a w małej lokalnej spółce – 19,38. Badani prowadzący własną działalność mieli śred-

¹⁵⁹ Przypomnijmy, że w TIS-6, inaczej niż we wszystkich innych kwestionariuszach zastosowanych w naszym badaniu, tylko odpowiedzi skrajne mają opis słowny. W uzupełnieniu interpretacji przeciętnego wyniku dodajmy jeszcze, że dla pytania o częstotliwość oczekiwania z utęsknieniem na kolejny dzień pracy trzy punkty oznaczają, że mieści się ona dokładnie pośrodku między „zawsze” a „nigdy”. Z kolei dla pytania o satysfakcję z pracy trzy punkty to ocena mieszcząca się dokładnie pośrodku między „bardzo satysfakcjonująca” a „zupełnie niesatysfakcjonująca”. W końcu dla pytania o prawdopodobieństwo akceptacji oferty innego pracodawcy trzy punkty oznaczają ocenę dokładnie pośrodku między „bardzo prawdopodobne” a „nieprawdopodobne”.

¹⁶⁰ Przypomnijmy, że w badanej grupie była tylko jedna osoba ze stażem pracy w zawodzie krótszym niż rok. Co ciekawe, jej wynik wynosił 30 punktów, czyli był ekstremalnie zły.

nio 17 pkt (co nie odbiegało znacznie od najgorszego wyniku, bo tylko o pół stopnia 5-stopniowej skali).

Przyjrzelśmy się również średnim wynikom dla każdego z pytań TIS-6 osobno¹⁶¹. Przedstawia je tabela 15. Przypomnijmy, że wynik może wynosić od 1 do 5 włącznie, a im więcej, tym gorzej.

Tabela 15. Średnie wyniki dla każdego z pytań kwestionariusza TIS-6

| Pytanie | Średni wynik |
|--|--------------|
| 1. Jak często w ostatnich 9 miesiącach rozważałaś(-eś) odejście z pracy? | 2,70 |
| 2. W ostatnich 9 miesiącach jak satysfakcjonująca jest Twoja praca, jeśli chodzi o spełnienie Twoich potrzeb osobistych? | 3,06 |
| 3. W ostatnich 9 miesiącach jak często jesteś sfrustrowana(-y), gdy nie masz w pracy możliwości osiągnięcia Twoich celów związanych z pracą? | 3,00 |
| 4. W ostatnich 9 miesiącach jak często marzysz o otrzymaniu innej pracy, która lepiej będzie odpowiadać Twoim osobistym potrzebom? | 2,86 |
| 5. W ostatnich 9 miesiącach na ile jest prawdopodobne, że zaakceptujesz inną pracę na tym samym poziomie wynagrodzenia, jeśli zostanie Ci ona zaoferowana? | 2,77 |
| 6. W ostatnich 9 miesiącach jak często nie możesz się doczekać kolejnego dnia w pracy? | 3,99 |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tabeli 13 wynika, że z jednej strony deklarowany poziom satysfakcji jest przeciętny (3,06 w skali od 1 do 5). To ani źle, ani dobrze. Warto jednak uwzględnić przy tym wynik pytania nr 6 wynoszący 3,99. Świadczy to o tym, że badani rzadko mają odczucie, iż nie mogą doczekać się kolejnego dnia w pracy. Jeśli mielibyśmy wnioskować o rzeczywistej, a nie deklarowanej satysfakcji badanych z pracy, to bardziej przemawia do nas właśnie wynik pytania 6 niż 2, a ten jest niedobry. Z tego względu satysfakcję badanych z pracy jesteśmy skłonni oceniać jako nawet niższą od przeciętnej.

Zależność między poziomem wypalenia zawodowego a zamiarem odejścia z pracy jest dodatnia o średniej sile, na co wskazuje wartość współczynnika korelacji Spearmana wynosząca 0,59. Potwierdza to zatem hipotezę, że im większy jest poziom wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentów w skali BAT

¹⁶¹ Obliczyliśmy takie szczegółowe wyniki niemal dla każdego kwestionariusza. Podajemy jednak tylko te z nich, które są według nas z jakichś względów interesujące. Przypominamy, że zainteresowanym udostępniamy arkusz z surowymi danymi (adres podaliśmy we wstępie).

(w wymiarze podstawowym), tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.

Uznaliśmy, że o sile związku między wypaleniem zawodowym a zamiarem odejścia z pracy będzie świadczyć również odsetek osób wypalonych (poziomy BAT w wymiarze podstawowym) deklarujących dużą skłonność do odejścia z pracy. Za dużą skłonność arbitralnie (ale raczej logicznie) uznaliśmy co najmniej 24 punkty w TIS-6. Okazało się, że wśród 47 badanych z wynikiem „czerwonym” jest 21 osób, które miały co najmniej 24 punkty w TIS-6. Oznacza to, że 45% badanych zakwalifikowanych jako wypaleni charakteryzuje się dużą skłonnością do odejścia z pracy. Hipoteza, że większość badanych biegłych rewidentów, dla których odnotowany został czerwony poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), wykazuje dużą skłonność do odejścia z pracy (czyli co najmniej 24 punkty w skali TIS-6), nie potwierdziła się. Jednak fakt, że 45% wypalonych badanych wykazało dużą skłonność do odejścia z pracy, potwierdza dość silny związek wypalenia z zamiarem odejścia z pracy (i jest bardzo niepokojący¹⁶²).

Na podstawie TIS-6 można określić związek wypalenia z satysfakcją z pracy. Wskaźnik korelacji Spearmana dla ogólnego wyniku BAT w wymiarze podstawowym i deklarowanego poziomu zadowolenia z pracy określonego na podstawie odpowiedzi na drugie pytanie TIS-6 („w ostatnich 9 miesiącach jak satysfakcjonująca jest Twoja praca, jeśli chodzi o spełnienie Twoich potrzeb osobistych?”) wynosi 0,54, co oznacza dodatnią zależność o średniej sile. Skoro odpowiedź na pytanie o satysfakcję z pracy jest punktowana w ten sposób, iż im wyższy jest wynik, tym jest gorzej (tym większe jest niezadowolenie z pracy), to należy stwierdzić, co następuje: hipoteza, że im większy jest poziom wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentów w skali BAT (w wymiarze podstawowym), tym mniejsza jest satysfakcja z pracy, zyskała potwierdzenie.

Wyniki TIS-6 analizowaliśmy również pod kątem związku ze wskaźnikiem ER (nierównowagi wysiłku i nagród) oraz konfliktami praca–rodzina i rodzina–praca. Hipoteza o tym, że im wyższy jest wskaźnik ER, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6, nie została potwierdzona. Współczynnik korelacji Spearmana $R_s = -0,07$ wskazuje bowiem bardzo słabą zależność ujemną.

Potwierdzenie zyskała natomiast hipoteza, że im wyższy jest wskaźnik konfliktu praca–rodzina mierzony w skali Carlson, tym większa jest skłonność do

¹⁶² Biorąc pod uwagę wszystkie negatywne skutki odejścia pracownika z organizacji przedstawione pod koniec rozdziału 2.

odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6. Zależność okazała się w tym przypadku dodatnia i średnio silna – współczynnik korelacji Spearmana wynosił 0,53. W przypadku konfliktu rodzina–praca zależność jest również dodatnia, ale dużo słabsza – $R_s = 0,17$. To jednak wystarczy do potwierdzenia hipotezy o tym, że im wyższy jest wskaźnik konfliktu rodzina–praca w skali Carlson, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.

Potwierdzenie zyskała również hipoteza, że im większe jest nasilenie stresujących zachowań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6. Między tymi zmiennymi wystąpił dodatnia zależność o średniej sile ($R_s = 0,35$). Podobny był poziom i kierunek zależności między konfliktem wartości a zamiarem odejścia z pracy ($R_s = 0,38$). Tym samym została potwierdzona hipoteza, że im większy jest w pracy biegłego rewidenta konflikt wartości (mierzony za pomocą autorskiego kwestionariusza), tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6.

Przypomnijmy, że poza kwestionariuszem TIS-6 w ankiecie umieściliśmy dodatkowe pytanie o to, jak badani rozumieją odejście z pracy: jako odejście z obecnego miejsca pracy czy jako porzucenie zawodu biegłego rewidenta. Chcieliśmy w ten sposób uzyskać odpowiedź na bardzo ważne (przede wszystkim dla całej profesji biegłych rewidentów w Polsce) pytanie: ile osób wypalonych lub zagrożonych wypaleniem poważnie rozważało odejście z zawodu? W tym celu wzięliśmy pod lupę badanych, którzy mieli czerwony lub pomarańczowy wynik wypalenia w wymiarze podstawowym. Przypomnijmy, że było ich 88. Sprawdziliśmy ich indywidualne kwestionariusze w celu ustalenia, ilu z nich miało nasiloną skłonność do odejścia z pracy (czyli wynik TIS-6 co najmniej 24 punkty) i jednocześnie zaznaczyło, że rozważając zamiar odejścia z pracy, miało na myśli odejście z zawodu w ogóle. Naliczyliśmy 25 takich osób. Dalej przeprowadziliśmy taką samą analizę tylko dla osób z czerwonym wynikiem wypalenia zawodowego (w wymiarze podstawowym). Spośród 47 takich przypadków w 21 zanotowaliśmy co najmniej 24 punkty w TIS-6 i zamiar odejścia z pracy równoznaczny z odejściem z zawodu. Na podstawie tych wyliczeń można już udzielić precyzyjnej odpowiedzi na podstawione pytanie. Otóż 28% osób wypalonych lub zagrożonych wypaleniem poważnie rozważa odejście z zawodu biegłego rewidenta. Jeżeli zaś chodzi o samych wypalonych (wynik czerwony), to odejście z zawodu poważnie rozważa niemal co drugi (44,7%). To bardzo niepokojące.

Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że o odejściu z zawodu nierzadko myślał najmłodszy biegły rewident (do 35 roku życia). Ta podgrupa liczyła w badaniu

16 osób. Pięć z nich miało naprawdę zły wynik w skali TIS-6 (23, 26, 27, 27 i 30 punktów) i w dodatku zaznaczyło, że odejście z pracy jest dla nich równoznaczne z odejściem z zawodu. Dużą skłonność do odejścia z zawodu biegłego rewidenta wykazała zatem niemal co trzecia młoda osoba. Należy założyć, że nie są to czcze deklaracje. Wiele badań wskazuje, że im młodsza generacja, tym większa jest jej skłonność do zmiany zawodu (specjalności). W badaniu przeprowadzonym w 2019 r. na zlecenie portalu pracuj.pl na próbie 1500 pracowników generacja „Y”, do której obecnie zaliczają się ludzie do 35 roku życia, wykazała się najbardziej pozytywnym nastawieniem do perspektywy pracy w innym zawodzie niż obecnie (pracuj.pl 2019, s. 21). Taki wariant ścieżki zawodowej aprobowało 53% badanych z tego pokolenia (odsetek ten był dwukrotnie większy niż w najstarszej grupie tzw. baby boomers). Młodzi pracownicy z jednej strony wykazują mniejszą tolerancję dla różnych uciążliwości w pracy, a z drugiej nie boją się radykalnych zmian w swoim życiu zawodowym.

Przed badaniem zakładaliśmy, że zamiar odejścia z zawodu biegłego rewidenta nie musi być związany z wypaleniem¹⁶³. Z czasów sprzed badania znamy przypadki osób, które odeszły z tej profesji, bo coś je w niej męczyło, ale raczej nie wyglądało to na wypalenie. Postawiliśmy zatem pytanie nie tyle alternatywne, ile komplementarne w stosunku do poprzedniego: z czym, jeśli nie z wypaleniem, jest związana chęć odejścia z zawodu (z brakiem równowagi między wysiłkiem a nagrodą, konfliktem ról, konfliktem wartości, stresującymi zachowaniami klientów)? Wcześniej należało jednak odpowiedzieć na pytanie, jak wielu biegłych rewidentów rozważa odejście z zawodu, mimo że nie są wypaleni ani zagrożeni wypaleniem? Wszystkich „zielonych” (czyli bezpiecznych) w teście BAT było 54. Wśród nich tylko trzy osoby miały co najmniej 24 punkty w TIS-6 i odejście z pracy rozumiały jako odejście z zawodu. W badanej grupie silna skłonność do odejścia z zawodu biegłego rewidenta wiązała się zatem na ogół z wypaleniem zawodowym, a nie z innymi czynnikami objętymi naszym badaniem samymi w sobie. Potwierdzają to wyniki analiz wskazujące bardzo słabe zależności między zamiarem odejścia z pracy rozumianym jako zamiar odejścia z zawodu a tymi innymi czynnikami (wartości miar korelacji nie przekraczają 0,1)¹⁶⁴.

¹⁶³ Mamy tutaj na myśli odejście z zawodu z powodu uciążliwości tej pracy (a nie z konieczności życiowej albo z powodu bardzo atrakcyjnej oferty pracy w innym zawodzie).

¹⁶⁴ Chodzi, rzecz jasna, tylko o tych badanych, którzy nie byli zagrożeni wypaleniem (czyli mieli „zielony” wynik BAT w wymiarze podstawowym).

5.3.10. Korelacje między poszczególnymi zmiennymi modelu badawczego

W uzupełnieniu analizy statystycznej wyników poszczególnych kwestionariuszy i zależności między nimi sporządziliśmy tablicę korelacyjną z wartościami współczynników korelacji Spearmana dla poszczególnych par głównych zmiennych. Przedstawia ją tabela 16.

Tabela 16. Współczynniki korelacji rang Spearmana między poszczególnymi zmiennymi

| | BAT ¹⁶⁵ | ER | WFC | FWC | SSKZ | SKW | ZSŻ | TIS-6 |
|-------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| BAT | 1 | | | | | | | |
| ER | 0,15 | 1 | | | | | | |
| WFC | 0,53 | 0,22 | 1 | | | | | |
| FWC | 0,36 | 0,12 | 0,36 | 1 | | | | |
| SSKZ | 0,41 | -0,01 | 0,47 | 0,26 | 1 | | | |
| SKW | 0,32 | -0,17 | 0,17 | 0,24 | 0,25 | 1 | | |
| ZSŻ | -0,35 | -0,19 | -0,39 | -0,33 | -0,22 | -0,03 | 1 | |
| TIS 6 | 0,59 | -0,06 | 0,53 | 0,17 | 0,36 | 0,38 | -0,30 | 1 |

Źródło: opracowanie własne.

Zależności, o istnieniu których świadczą wskaźniki zawarte w tabeli 13, w zdecydowanej większości przypadków odpowiadają zdroworozsądkowym przypuszczeniom, że np. im mniejszy jest wskaźnik nierównowagi wysiłki i nagrody w pracy biegłych rewidentów, tym mniejszy jest poziom konfliktu praca–rodzina¹⁶⁶. Ciekawe i chyba znamienne jest to, że wskaźnik zdrowego stylu życia ujemnie koreluje ze wszystkimi innymi zmiennymi. Można próbować to interpretować w ten sposób, że im bardziej zdrowy tryb życia prowadzą badani, tym mniej dotkliwie odczuwają oni różne negatywne aspekty swojej pracy (np. klienci mniej ich stresują, większe jest poczucie równowagi między pracą a rodziną). Być może okaże się to nadinterpretacją, ale wygląda na to, że zdrowy styl życia jest dobry na wszystko.

¹⁶⁵ Wynik ogólny w wymiarze podstawowym.

¹⁶⁶ Mamy na myśli zależności inne niż te, które już zostały podane i omówione.

5.3.11. Oszacowanie rzetelności narzędzi pomiarowych

Dokładna ocena jakości zastosowanych przez nas narzędzi pomiarowych nie była celem badania przede wszystkim dlatego, że została już ona potwierdzona przez innych autorów w toku ich badań walidacyjnych (oczywiście z wyjątkiem naszych autorskich kwestionariuszy). Postanowiliśmy jedynie ustalić rzetelność poszczególnych kwestionariuszy na podstawie miernika α Cronbacha (Alfa Cronbacha). Rzetelność rozumiana jest w tym przypadku jako iloraz zmienności prawdziwego pomiaru do zmienności całkowitego pomiaru. Im wartość miernika jest bliższa jeden, tym zmienność wyników obserwowanych stanowi większą część zmienności wyników prawdziwych (a nie zmienności błędu pomiaru). Innymi słowy, miernik ten mówi o homogeniczności skali. Jako minimalną rzetelność uważa się wartość współczynnika α Cronbacha 0,6 (a według niektórych badaczy nawet 0,7). Wartość α Cronbacha dla poszczególnych skal (kwestionariuszy) zastosowanych przez nas zawiera tabela 17.

Tabela 17. Wartości α Cronbacha dla poszczególnych skal (kwestionariuszy) zastosowanych w badaniu

| Narzędzie pomiarowe | Wartość α Cronbacha |
|--|----------------------------|
| BAT (tylko w wymiarze podstawowym) | 0,83 |
| ERI | 0,64 |
| Skala Carlson | 0,80 |
| Skala Stresujących Zachowań Klienta | 0,74 |
| Autorski kwestionariusz konfliktu wartości | 0,29 |
| Autorski kwestionariusz zdrowego stylu życia | 0,28 |
| TIS-6 | 0,71 |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 14 wynika, że wszystkie kwestionariusze zastosowane w badaniu, z wyjątkiem autorskich (własnych), mają wartość α Cronbacha przekraczającą próg minimalnej rzetelności. Szczególnie istotne są:

- a) wysoka wartość współczynnika α Cronbacha dla BAT w wymiarze podstawowym (0,83) ze względu na to, że ustalenie skali wypalenia w badanej grupie było naszym głównym celem,

- b) wysoka wartość współczynnika α Cronbacha dla skali Carlson (0,80) ze względu na to, że konflikt praca–rodzina ma największy związek z wypaleniem w badanej grupie,
- c) dość wysoka wartość współczynnika α Cronbacha dla Skali Stresujących Zachowań Klienta (0,74) ze względu na to, że w wymiarze nadmiernych wymagań okazały się one mieć dość duży związek z wypaleniem,
- d) dość wysoka wartość współczynnika α Cronbacha dla TIS-6 (0,71) ze względu na to, że zamiar odejścia z pracy okazał się silnie związany z wypaleniem.

Niższa w porównaniu z wymienionymi wyżej narzędziami była wartość α Cronbacha dla kwestionariusza ERI (0,64, co i tak niektórzy badacze uważają za wynik dopuszczający). To jednak nie ma dla nas większego znaczenia, skoro nierównowaga wysiłku i nagrody okazała się mieć bardzo mały związek z wypaleniem.

Bardzo niskie wyniki α Cronbacha zanotowaliśmy dla naszych autorskich kwestionariuszy. Dla skali konfliktu wartości współczynnik ten wynosi 0,29. Czy podważa to wniosek na temat związku konfliktu wartości mierzonego za pomocą naszej skali z wypaleniem? Uważamy, że nie. Po prostu okazało się, że trzy obszary uwzględnione przez nas w kwestionariuszu nie tworzą spójnego konstruktów. Natomiast związek między poczuciem rozbieżności osobistych wartości etycznych z tym, co ma miejsce w pracy, a wynikiem kwestionariusza BAT okazał się na tyle silny, iż uznawanie konfliktu wartości za czynnik mającego istotny wpływ wypalenie zawodowe ma sens. Konieczne jest natomiast opracowanie trafnego i rzetelnego narzędzia do pomiaru nasilenia tego konfliktu¹⁶⁷.

Podobnie niską rzetelność ma kwestionariusz zdrowego stylu życia (0,28). Konstrukt zoperacjonalizowany w formie sformułowanych przez nas siedmiu stwierdzeń jest chyba po prostu zbyt złożony – obejmuje bardzo różne elementy¹⁶⁸. Jednak wpływ zdrowego stylu życia na wypalenie był dla nas od początku pobocz-

¹⁶⁷ Przypomnijmy, że zawsze można skorzystać z kwestionariusza AWS P. Leitera i C. Maslach zawierającego obszar wartości.

¹⁶⁸ Powtórzmy, że dobór tych elementów był przez nas dość mocno przemyślany. Każdy z nich jest wskazywany jako czynnik istotny w zapobieganiu i niwelowaniu stresu oraz wypalenia, a także stanów depresyjnych i lękowych. Są to czynniki dość powszechnie uważane za warunki dobrostanu psychicznego.

nym wątkiem badania. Bardziej ciekawiło nas to, czy polscy biegli rewidenty prowadzą zdrowy styl życia¹⁶⁹.

Podsumowując ten punkt, możemy stwierdzić, że wartości miary rzetelności najważniejszych narzędzi pomiarowych przemawiają na korzyść naszego badania (rzecz jasna, tylko w odniesieniu do tych narzędzi).

5.3.12. Podsumowanie wyników i wnioski z badania

Poniższa tabela 18 zawiera odpowiedzi na najważniejsze pytania badawcze i wyniki weryfikacji najważniejszych hipotez badawczych.

Tabela 18. Odpowiedzi na najważniejsze pytania badawcze i wyniki weryfikacji najważniejszych hipotez

| Pytanie/hipoteza | Odpowiedź/wynik weryfikacji hipotezy |
|---|--|
| Jak wielu biegłych rewidentów jest wypalonych zawodowo lub zagrożonych wypaleniem zawodowym w wymiarze podstawowym według kryteriów skali BAT Schaufeliego? | W badanej grupie wypalonych był 33%, a zagrożonych kolejne 29% osób |
| Czy wypalenie jest silniejsze i częstsze wśród kobiet, czy wśród mężczyzn (czy istnieje zależność między płcią a poziomem wypalenia?) | Wypalenie dotyka obie płcie w podobnym stopniu (zależność między płcią a poziomem wypalenia jest bardzo słaba) |
| W której grupie wiekowej jest największy odsetek osób wypalonych? | W badanej grupie największy odsetek wypalonych był wśród osób w wieku od 51 do 65 lat (41%), a niemal równie duży (38%) wśród najmłodszych (do 35 lat) |
| W której z grup wyróżnionych ze względu na staż pracy jest największy odsetek osób wypalonych? | W badanej grupie największy odsetek wypalonych (45%) odnotowano wśród osób z najmniejszym stażem (do 5 lat) |

¹⁶⁹ Badanie czynników przyczyniających się do niwelowania wypalenia przy mocno stresujących warunkach pracy o charakterze umysłowym (jak w przypadku biegłych rewidentów) jest bardzo ważne. I niekoniecznie należy silić się w nich na wypracowywanie złożonych konstruktywów typu „zdrowy styl życia”. Można koncentrować się na pojedynczych aspektach, jak np. uprawianie sportu.

| Pytanie/hipoteza | Odpowiedź/wynik weryfikacji hipotezy |
|---|--|
| W której z grup wyróżnionych ze względu na miejsce pracy jest największy odsetek osób wypalonych? | W badanej grupie największy odsetek wypalonych (43%) odnotowano wśród zatrudnionych w dużych spółkach zagranicznych |
| Jaki był poziom nierównowagi wysiłku i nagrody w skali ERI? | W badanej grupie bardzo duży: wskaźnik ER przeciętnie wynosił 2,00 |
| Większość biegłych rewidentów odczuwa nierównowagę wysiłków i nagród mierzoną w skali ERI | W badanej grupie: tak – aż 94% (u aż trzech na czterech badanych jest to duża nierównowaga) |
| Wskaźnik nierównowagi wysiłku i nagrody ER jest przeciętnie wyższy u biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów | W badanej grupie – tak |
| Jak dużo tygodniowo (przeciętnie) pracują biegli rewidentenci? | W badanej grupie bardzo dużo: 91% badanych pracowało powyżej 40 godzin, a 43% powyżej 55 godzin (z czasem pracy wyraźnie jest związane wypalenie, a jeszcze bardziej konflikt praca–rodzina) |
| Jaki jest poziom konfliktu praca–rodzina mierzony w skali Carlson? | W badanej grupie konflikt jest mocno nasilony |
| Jak jest poziom konfliktu rodzina–praca mierzony w skali Carlson? | W badanej grupie konflikt jest niezbyt silny |
| Konflikt praca–rodzina mierzony w skali Carlson jest silniejszy u biegłych rewidentek niż u biegłych rewidentów | W badanej grupie – nie |
| Jakie jest nasilenie stresujących zachowań klientów w skali SSZK? | W badanej grupie – średnie |
| W zakresie stresujących zachowań klienta biegli rewidentenci bardziej doświadczają nadmiernych wymagań klientów niż ich napastliwych zachowań | W badanej grupie – tak |
| Jaki jest poziom konfliktu wartości mierzonego w autorskiej skali? | W badanej grupie – niewielki |
| Jaka jest ocena w zakresie zdrowego stylu życia przeprowadzona na podstawie autorskiej skali? | W badanej grupie – przeciętna; w zakresie działań szkodliwych jest dobra (występują rzadko), lecz gorzej jest w zakresie działań prozdrowotnych (występują tylko czasami) |

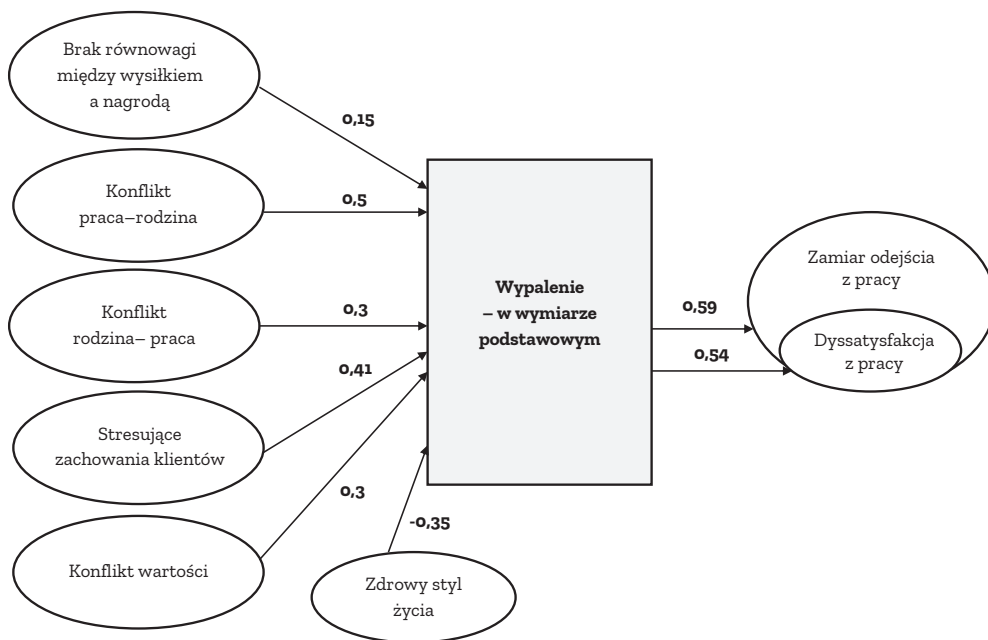
| Pytanie/hipoteza | Odpowiedź/wynik weryfikacji hipotezy |
|--|--|
| Jaki jest poziom satysfakcji z pracy? | W badanej grupie co najwyżej przeciętny |
| Im wyższy jest wskaźnik nierównowagi wysiłku i nagrody ER, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym) | Tak (bardzo słaba zależność) |
| Im wyższy jest wskaźnik konfliktu ról praca–rodzina w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym) | Tak (średnio silna zależność) |
| Im wyższy jest wskaźnik konfliktu ról rodzina–praca w skali Carlson, tym wyższy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym) | Tak (średnio silna zależność) |
| Im większe jest nasilenie stresujących zachowań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym) | Tak (średnio silna zależność) |
| Im większy jest konflikt wartości mierzony za pomocą autorskiej skali, tym większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym) | Tak (średnio silna zależność) |
| Im większy jest wskaźnik zdrowego stylu życia (obliczony na podstawie autorskiej skali), tym niższy jest poziom wypalenia zawodowego (w wymiarze podstawowym) | Tak (średnio silna zależność) |
| Większość wypalonych biegłych rewidentów (czerwony poziom wypalenia zawodowego w skali BAT w wymiarze podstawowym) wykazuje dużą skłonność do odejścia z pracy (czyli co najmniej 24 punkty w skali TIS-6) | W badanej grupie nie, ale jest ich wielu (45%) |
| Im większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Tak (średnio silna zależność) |
| Im większy jest poziom wypalenia zawodowego w skali BAT (w wymiarze podstawowym), tym mniejsza jest satysfakcja z pracy (mierzona na podstawie pytania nr 2 TIS-6) | Tak (średnio silna zależność) |
| Im wyższy jest wskaźnik nierównowagi wysiłku i nagrody ER, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Nie |

| Pytanie/hipoteza | Odpowiedź/wynik weryfikacji hipotezy |
|--|---|
| Im wyższy jest wskaźnik konfliktu praca–rodzina mierzony w skali Carlson, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Tak (średnio silna zależność) |
| Im wyższy jest wskaźnik konfliktu rodzina–praca w skali Carlson, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Tak (słaba zależność) |
| Im większe jest nasilenie stresujących zachowań klientów mierzone za pomocą kwestionariusza SSZK, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Tak (średnio silna zależność) |
| Im większy jest konflikt wartości mierzony za pomocą autorskiego kwestionariusza, tym większa jest skłonność do odejścia z pracy mierzona w skali TIS-6 | Tak (średnio silna zależność) |
| Jak wielu wypalonych lub zagrożonych wypaleniem poważanie rozważa odejście z zawodu? | W badanej grupie odejście z zawodu poważnie rozważa 28% wypalonych lub zagrożonych wypaleniem. Wśród samych wypalonych takich przypadków jest 45% |
| Jak wiele osób poważnie rozważa odejście z zawodu, mimo że nie są wypaleni ani zagrożeni wypaleniem? | Bardzo niewiele (3 na 54) |
| Z czym, jeśli nie z wypaleniem, jest związana silna skłonność badanych do odejścia z zawodu (brakiem równowagi między wysiłkiem a nagrodą, konfliktem ról, konfliktem wartości, stresującymi zachowaniami klientów)? | Silna skłonność do odejścia z zawodu wiązała się z wypaleniem zawodowym a nie z innymi czynnikami |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy zależności między zmiennymi naszego modelu badawczego przedstawia rysunek 7.

Rysunek 7. Przyczyny i skutki wypalenia zawodowego polskich biegłych rewidentów – wyniki badania



Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe ustalenia naszego badania są następujące:

1. Biegłe rewidentki i biegli rewidenci w Polsce, podobnie jak przedstawiciele wielu innych profesji, nie są wolni od wypalenia zawodowego. W badanej 142-osobowej grupie przeciętny wynik w podstawowym wymiarze wypalenia oznacza stan ostrzegawczy. Co trzecia badana osoba okazała się wypalona, a kolejne 29% zagrożonych wypaleniem. Ze względu na charakter próby nie możemy uogólniać tych wyników na wszystkich polskich czynnych zawodowo audytorów. Jednak nawet gdyby optymistycznie założyć, że do badania zdecydowanie chętniej przystępowali ci, którzy czuli symptomy wypalenia (niekoniecznie wiedząc, że to wypalenie), niż ci, którzy byli od nich zupełnie wolni, to i tak skala problemu w całym środowisku byłaby niemożliwa do zlekceważenia.
2. Badani są przede wszystkim wyczerpani (w tym wymiarze wypalenia według koncepcji Schaufeliego mieli najgorszy wynik). To wyczerpanie ma zarówno charakter fizyczny, jak i psychiczny. Polega na braku siły do rozpoczęcia nowego dnia pracy, małej aktywności i dużej męczliwości w pracy, a po jej zakończeniu mocno utrudnionej regeneracji. W takim stanie badani znajdowali się

- często (to była najczęściej występująca odpowiedź dla skali wyczerpania).
3. Praca biegłych rewidentów jest wyczerpująca przede wszystkim dlatego, że jest długa. Skutki tego mogą być o wiele poważniejsze niż samo wypalenie. Ostatnio prasę tradycyjną i cyfrową obiegra przerażająca informacja, że długa praca powoduje przedwczesną śmierć. I choć prasa ma w zwyczaju wyolbrzymianie problemów i egzaltację, to w tym wypadku owe nagłówki były adekwatne do sytuacji. Według badań WHO praca w wymiarze większym niż 55 godzin tygodniowo radykalnie zwiększa ryzyko śmierci. Tak długo pracowało aż 43% naszych badanych.
 4. Jeśli chodzi o pozostałe wymiary wypalenia, to niepokojące były wyniki badanych w skali pogorszenia funkcjonowania poznawczego (stan przeciętnie alarmujący). Przejawem tego są trudności z koncentracją i jasnym myśleniem, roztargnienie i rozkojarzenie oraz błędy. Nawet jeżeli występują one tylko czasami (przeciętnie), to i tak jest to niepokojące ze względu na efektywność i skuteczność pracy biegłych rewidentów.
 5. Nie zaobserwowaliśmy związku wypalenia z płcią. Uzyskane przez nas wyniki nie dają również podstaw do tego, aby poziom (lub częstość) wypalenia wiązać z wiekiem lub stażem pracy (zakładając, że im biegły rewident jest starszy, tym przeciętnie jest mocniej wypalony lub odwrotnie). Raczej należy stwierdzić, że wypalenie osiąga audytorów obu płci, w różnym wieku, z różnym stażem, w różnych typach spółek, na różnych stanowiskach i z różnymi zadaniami w pracy.
 6. Wypalenie okazało się najsilniej związane z (w kolejności od największej siły związku):
 - a) poziomem konfliktu praca–rodzina (praca zakłóca życie rodzinne),
 - b) poziomem stresujących zachowań klienta,
 - c) poziomem konfliktu rodzina–praca (czyli życie rodzinne zakłóca pracę),
 - d) poziomem konfliktu wartości.
 7. W badanej grupie nie zaobserwowaliśmy (przeciętnie) wysokiego poziomu konfliktu rodzina–praca ani konfliktu wartości, zatem to nie one odpowiadają za wysoki poziom wypalenia w tej grupie. Czynnikiem tym nie jest również nierównowaga wysiłku i nagrody, ponieważ choć jest duża, to bardzo słabo koreluje z BAT¹⁷⁰. Głównym winowajcą odpowiadającym za wypalenie zdaje się

¹⁷⁰ Słaba korelacja oznacza, że wskaźnik ER wpływa na poziom wypalenia BAT, ale w taki sposób, że dopiero duża zmiana tego wskaźnika spowoduje zmianę w BAT.

być zatem konflikt praca–rodzina. W mniejszym stopniu są nim nadmierne wymagania klientów (wyraźnie korelujące z BAT i dość częste).

8. Wypalenie okazało się bardzo słabo związane z nierównowagą wysiłku i nagrody w pracy mimo wysokiego przeciętnego poziomu tej nierównowagi.
9. Z niższym poziomem wypalenia okazał się związany zdrowy tryb życia, więc warto go prowadzić. W badanej grupie zanotowaliśmy niską deklarowaną częstotliwość uprawiania sportu i aktywności fizycznej.
10. Z wypaleniem zawodowym silnie związany jest zamiar odejścia z pracy. W wielu przypadkach w grę wchodzi nawet od odejście z zawodu. Niemal połowa badanych, którzy zostali zakwalifikowani jako wypaleni, wykazała dużą skłonność do odejścia z pracy, równoznaczną z odejściem z zawodu.
11. Badani mają co najwyżej przeciętną satysfakcję z pracy (jest to wyraźnie związane z wypaleniem).

Przypomnijmy, że zasadniczym celem naszego badania było określenie poziomu wypalenia zawodowego biegłych rewidentów oraz wskazanie jego przyczyn. W tym celu przyjęliśmy pewien model badawczy, czyli zestaw zmiennych. Przypomnijmy, że po stronie przyczyn wypalenia zawodowego było ich pięć: nierównowaga wysiłku i nagród (ER), konflikt praca–rodzina (WFC), konflikt rodzina–praca (FWC), stresujące zachowania klientów (SSZK) i konflikt wartości (SKW). Model regresji dla tych zmiennych przedstawia się następująco:

$$y_i = 0,46 + 0,12x_1 + 0,03x_2 + 0,01x_3 + 0,01x_4 + 0,07x_5$$

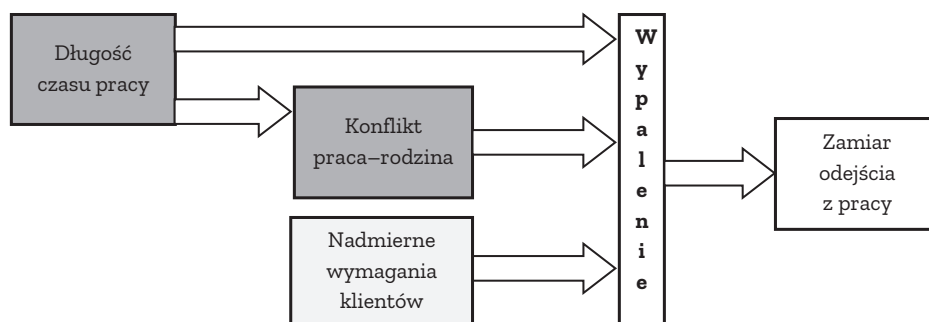
gdzie:

- y_i – BAT (w wymiarze podstawowym),
- x_1 – ER,
- x_2 – WFC,
- x_3 – FWC,
- x_4 – SSZK,
- x_5 – SKW.

Współczynnik determinacji mówiący, jak wiadomo, o dopasowaniu funkcji do danych wynosi 44%, zatem zmienność wypalenia (BAT w wymiarze podstawowym) jest wyjaśniana tylko w 44% przez zmienność ER, WFC, FWC, SSZK i SKW. Pozostałe 56% to wpływ innych czynników nieuwzględnionych w modelu. Jest to oczywiste ograniczenie naszego badania (o czym jeszcze napiszemy). Współczynnik korelacji wielokrotnej wynosi 0,67, co oznacza, że zależność wypalenia (BAT podstawowego) z ER, WFC, FWC, SSZK, SKW razem wziętych jest związkiem raczej o średniej sile.

Jeżeli na podstawie wyników pomiaru poszczególnych zmiennych i ich interpretacji oraz zależności statystycznych między zmiennymi mielibyśmy sformułować wniosek o przyczynach wypalenia biegłych rewidentów z badanej grupy, to byłby on taki jak na rysunku 8 (grubość strzałki określa siłę związku, a natężenie szarości – nasilenie danego zjawiska¹⁷¹).

Rysunek 8. Główne przyczyny i skutek wypalenia biegłych rewidentów zidentyfikowane podczas badania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8 wskazuje, że w badanej grupie biegłych rewidentek i rewidentów istotnymi przyczynami wypalenia są: konflikt praca–rodzina (silnie związany z bardzo długim czasem pracy w tygodniu) oraz stresujące zachowania klientów (w nieco mniejszym stopniu niż konflikt praca–rodzina). Na wypalenie wpływa również długi czas pracy. Z kolei silne wypalenie powoduje dużą skłonność do odejścia z pracy (skłonność ta bardzo często oznacza zamiar odejścia z zawodu w ogóle). Są to główne wnioski z naszego badania¹⁷².

¹⁷¹ W przeciwieństwie do napastliwych zachowań, które również wyraźnie korelują z BAT, ale były rzadkie.

¹⁷² Przypomnijmy z punktu 5.3.11, że narzędzia do pomiaru konfliktu praca–rodzina,

Warto na koniec prezentacji wyników naszego badania odnieść je do najważniejszych badań zagranicznych; oczywiście w tych aspektach, w których nasze i tamte badania są podobne. Przede wszystkim potwierdziliśmy ogólny wniosek, że wypalenie zawodowe dotyka biegłe rewidentki i biegłych rewidentów w dużym stopniu. Nasze badanie pozwala dodać kolejny kraj (a nawet kolejny region świata) do listy tych, w których stwierdzono nasilone występowanie tego zjawiska. To z kolei wzmacnia podstawę uogólnienia, że wypalenie w zawodzie biegłego rewidenta (i w analogicznych zawodach) jest związane raczej z jego specyfiką niż z miejscem jego wykonywania¹⁷³. Jeżeli chodzi o bardziej szczegółowe kwestie, to:

- a) w naszym badaniu, podobnie jak w wielu badaniach amerykańskich (m.in. Fogarty i in. 2000; Herda, Lavelle 2012; Smith i in. 2017), konflikt ról (wynikający z nadmiaru roli zawodowej) okazał się związany z wypaleniem¹⁷⁴;
- b) podobnie do wielu badań amerykańskich (m.in. Fogarty i in. 2000; Herda, Lavelle 2012; Smith i in. 2017) i nie tylko (np. Mansor 2018 w Malezji) wypalenie okazało się wyraźnie związane z zamiarem odejścia z pracy (przy czym wykazaliśmy dodatkowo, że w wielu przypadkach chodzi o zamiar odejścia z zawodu);

wypalenia, zamiaru odejścia z pracy, a nawet stresujących zachowań klientów miały wysokie współczynniki rzetelności α Cronbacha, co przemawia na korzyść tych wniosków.

¹⁷³ Ten sam zawód w różnych częściach świata i w różnych krajach może być wykonywany w zupełnie innych warunkach ze względu na różnice kulturowe, gospodarcze, infrastrukturalne itp. Weźmy najbliższy nam zawód pracownika naukowo-dydaktycznego wyższej uczelni. Nasze koleżanki i nasi koledzy w wysoko rozwiniętych krajach (głównie zachodnich) mają nie tylko zdecydowanie wyższe wynagrodzenia, ale również o wiele mniej godzin zajęć dydaktycznych oraz mniej prac dyplomowych pod opieką (u nas rekordziści mają ich nawet kilkadziesiąt rocznie, co zachodnim akademikom nie mieści się w głowie). Dzięki temu mają zdecydowanie więcej czasu na pracę naukową. My często prowadzimy ją z doskoku albo po godzinach. Odbywa się to w pośpiechu i stresie, kosztem zdrowia i życia prywatnego. Do dyspozycji trzeba być często w weekendy (ponieważ zajęcia na studiach zaocznych są w ramach etatu). Nagrody (także niefinansowe) absolutnie tego nie rekompensują. Do tego dochodzą absurdalne i zmieniające się z roku na rok zasady oceny dorobku naukowego powodujące niepewność zatrudnienia. Tego nie doświadczają (a na pewno nie w takim stopniu) pracownicy zachodnich uniwersytetów.

¹⁷⁴ Z tą różnicą, że zastosowaliśmy inną koncepcję konfliktu ról niż przywołani badacze amerykańscy.

- c) podobnie jak m.in. w badaniu Sweeneya i Summersa (2002) wypalenie okazało się mieć związek z bardzo dużą liczbą godzin pracy;
- d) podobnie do badania Stowe'a płeć nie okazała się być predyktorem wypalenia (Stowe 2017); okazuje się raczej, że w badanym zawodzie dotyka ono w podobnym stopniu mężczyzn i kobiety.

W końcowej części omówienia wyników naszego badania przedstawimy jego ograniczenia.

5.4. Ograniczenia badania

Jak słusznie się twierdzi, nauka polega na odkrywaniu prawdy o świecie metodą kolejnych przybliżeń. Żadne pojedyncze badanie nie daje w pełni prawdziwego i kompletnego obrazu tego, co jest jego przedmiotem. Nasze badanie również ma taki charakter. Jest próbą, i to w dodatku pierwszą, opisaną i wyjaśnioną zjawiska wypalenia zawodowego wśród polskich biegłych rewidentów (opisaną i wyjaśnioną tego, jak ono przebiega i dlaczego). Jest więc pierwszym jego przybliżeniem, z natury rzeczy dalekim od doskonałości. Sądzimy, że na tyle jednak dobrym, iż można na jego podstawie wykonywać kolejne kroki. Albo przez jego rozwinięcie, albo nawet w kontrze do niego¹⁷⁵. Aby jednak nasze badanie mogło stanowić solidny przyczółek do ekspansji naukowego poznania wypalenia zawodowego u polskich biegłych rewidentów (i innych specjalistów rachunkowości), oprócz wyników i wniosków musimy zaprezentować jego ograniczenia. Jest ich kilka.

Jak większość badań dużej zbiorowości ludzkiej, nasze badanie przeprowadziliśmy na próbie. Co prawda dzięki pomocy PIBR mieliśmy możliwość dotarcia z kwestionariuszem do niemal wszystkich polskich biegłych rewidentów, ale nie mogliśmy zapewnić udziału ich wszystkich w badaniu. Nie mogliśmy bowiem zastosować przymusu jak np. Główny Urząd Statystyczny w przypadku spisu powszechnego, Ministerstwo Zdrowia w przypadku tzw. bilansów zdrowia dzieci w określonym wieku lub choćby dyrektor szkoły w przypadku chęci zbadania poglądów uczniów na jakość zaopatrzenia szkolnego sklepiku (inna sprawa, że przymuszeni do badania niekoniecznie sensownie i kompletnie odpowiadają na zadane

¹⁷⁵ W historii nauki wielokrotnie bywało tak, że nawet niezbyt udane badania inspirowały lub prowokowały do alternatywnych badań, które doprowadziły do ważnych odkryć. Podobnie rzecz się miała z teoriami.

im pytania). Nasza próba była jednak relatywnie liczna, ponieważ 142 osoby, które kompletnie wypełniły kwestionariusz (od pierwszego do ostatniego pytania), stanowiły 5% całej populacji czynnych zawodowo biegłych rewidentek i rewidentów. To tak jakby w badaniach preferencji wyborczych wśród uprawnionych do głosowania Polek i Polaków przepytano około półtora miliona osób¹⁷⁶. Nasza próba nie była jednak losowa. Wydaje się dość zróżnicowana, ale nie sądzimy, aby była w pełni reprezentatywna pod względem wszystkich istotnych zmiennych demograficznych. Z pewnością jest zróżnicowana pod względem wieku i płci (zwłaszcza pod względem struktury płciowej jest bardzo zbliżona do całej populacji), a także stażu pracy, miejsca pracy i zajmowanego stanowiska (nie dysponujemy danymi na temat rozkładu tych zmiennych w całej populacji, więc trudno jest określić, na ile w próbie jest on podobny). Przede wszystkim jednak podejrzewamy (jak już wyjaśniliśmy, ostrożność skłania nas do tego), że w badaniu chętniej wzięły udział te osoby, które częściej (mocniej) doświadczają pewnych przejawów złego samopoczucia w związku z pracą. Jak można przezwyciężyć tę niedoskonałość naszego badania?

Idealem byłoby zbadanie losowej próby. W pierwszej kolejności należałoby określić odpowiednią wielkość próby. Kolejnym krokiem byłoby losowanie (np. z kompletnej i aktualnej listy polskich biegłych rewidentów prowadzonej przez PIBR). Dalej do każdej z wylosowanych osób należałoby się zwrócić z prośbą o udział w badaniu. Oczywiście odmowa każdorazowo oznaczałaby konieczność dolosowania kolejnej osoby. I tak do osiągnięcia docelowej wielkości próby. Jest to możliwe do wykonania z pomocą PIBR, przy uprzednim poinformowaniu biegłych rewidentów o badaniu i przekonaniu ich o jego znaczeniu (osobistym i społecznym). Nie wiadomo jednak, czy proces wypełniania ankiet nie rozciągnąłby się w czasie na tyle, że część badanych udzielałaby odpowiedzi w zupełnie innych warunkach niż pozostali (np. część przed, a część po dniu wejścia w życie dużych zmian w regulacjach rachunkowości). W każdym razie zasadne jest podjęcie próby przeprowadzenia badania na próbie całkowicie losowej (z uwagi na wartość takiego badania i jego praktyczną wykonalność).

Kolejne ograniczenie naszego badania jest związane z wyborem zmiennych, czyli czynników wypalenia zawodowego oraz jego następstw. Wybór, którego dokonaliśmy, nie był przypadkowy. Wręcz przeciwnie, został dość gruntownie przemyślany. Nie znaczy to jednak, że jest w pełni trafiony. Nie ulega wątpliwości,

¹⁷⁶ 0,05 pomnożone przez około 29 milionów uprawnionych do głosowania w ostatnich wyborach prezydenckich.

że na wypalenie zawodowe wpływa wiele różnych czynników, w tym innych niż te, które uwzględniliśmy w badaniu. Kilka takich czynników odrzuciliśmy nie dlatego, że wydawały się nam kompletnie nie pasować do zawodu biegłego rewidenta w Polsce. Pominęliśmy je, gdyż uznaliśmy, że zmiennych będzie za dużo. Nie tyle dla nas, ile dla badanych, którzy odpowiadaliby wówczas nie na około stu, lecz na blisko dwieście pytań. Niezwykle ciekawa jest np. kwestia klimatu organizacyjnego w firmach audytorskich (lub księgowo-audytorsko-doradczych¹⁷⁷) i jego związku z wypaleniem zawodowym. Istnieje dobra polska adaptacja kwestionariusza do wielowymiarowego pomiaru klimatu organizacyjnego L. Rosenstiela i R. Boegela opracowana przez K. Durniat (2018)¹⁷⁸. Mówimy tutaj tylko o organizacyjno-społecznych czynnikach wypalenia, a przecież bardzo duży wpływ na wypalenie mają zmienne psychologiczne (osobowościowe). Dobitnym potwierdzeniem tego, że w naszym modelu udało się uchwycić tylko część czynników wypalenia biegłych rewidentów, jest współczynnik determinacji dla funkcji regresji określonej dla wszystkich naszych zmiennych: 44%.

Badania można (a nawet trzeba) poszerzyć również o inne następstwa wypalenia zawodowego niż te, które uwzględniliśmy. Warto sprawdzić szczegółowo jego wpływ na konkretne cząstkowe i końcowe wyniki pracy biegłych rewidentów. Istnieją liczne kwestionariusze do mierzenia tego, co w języku angielskim jest określane jako *job performance*, czyli wielowymiarowy konstrukt obejmujący zachowania będące pod kontrolą pracowników, które mają wpływ na realizację celów organizacji (Ramos-Villagrasa i in. 2019, s. 195). Pozostaje tylko kwestia doboru kwestionariusza lub opracowanie własnego, uwzględniającego wyłącznie specyfikę pracy biegłych rewidentów¹⁷⁹. Jeżeli mielibyśmy zgłębić wpływ wypalenia zawodowego na jakość rewizji finansowej, to raczej należałoby opracować specjalny kwestionariusz. Alternatywą jest analiza opinii (o sprawozdaniu finansowym) sporządzonych przez wypalonych biegłych rewidentów lub pogłębione wywiady z nimi (a najlepiej i jedno, i drugie jednocześnie).

Kolejną kwestią w ramach ograniczeń i ewentualnych wad naszego badania są zastosowane narzędzia pomiarowe¹⁸⁰. Zarówno wypalenie zawodowe, jak i np. konflikt ról można mierzyć różnymi metodami (wybór określonej metody jest

¹⁷⁷ Często firmy zatrudniające biegłych rewidentów świadczą różne usługi.

¹⁷⁸ Kwestionariusz zawiera aż 55 stwierdzeń, więc jest dłuższy od każdego z zastosowanych przez nas kwestionariuszy.

¹⁷⁹ Nie jest nam znany kwestionariusz opracowany specjalnie dla tej profesji.

¹⁸⁰ Wartości miary ich rzetelności podaliśmy w punkcie 5.1.11.

równoznaczny z przyjęciem konkretnej koncepcji danego zjawiska lub jest tego następstwem)¹⁸¹. W rozdziale 4 podaliśmy argumenty przemawiające za wyborem takich, a nie innych narzędzi do pomiaru poszczególnych zmiennych, ale nie oznacza to, że wybór ten był ze wszech miar dobry. Ktoś, kto w ogóle ma zastrzeżenia do BAT, ERI, skali Carlson, SSZK lub TIS-6 (i np. zdecydowanie przedkłada MBI lub OLBi nad BAT), będzie miał tym samym wątpliwości odnośnie do wniosków z naszego badania. Wówczas niejako w kontrze do niego może przeprowadzić pomiar wypalenia zawodowego i towarzyszących mu zjawisk za pomocą innych narzędzi. To skądinąd byłoby interesujące (np. porównanie wyników uzyskanych przez nas z wynikami zdobytymi przy zastosowaniu innych narzędzi pomiaru poszczególnych zmiennych).

Osobną kwestią jest wpływ okoliczności wynikających z pandemii koronawirusa na stan badanych. Rodzi się pytanie, czy złe wyniki zanotowane przez nas (np. poziom smutku, napięcia, konflikty itp.) nie były w dużej mierze skutkiem niewesołej sytuacji, z jaką mieliśmy do czynienia w okresie badania i kilkunastu miesięcy poprzedzających je. Gdyby tak było, to należałoby zakładać, że w sytuacji normalnej (która, miejmy nadzieję, wkrótce nastąpi) wyniki będą inne (lepsze)¹⁸². Zastanawialiśmy się nad odroczeniem badania, ale nie można było mieć pewności, kiedy sytuacja wróci do normalności (zwłaszcza, że niektórzy epidemiolodzy twierdzą, że „powrotu do przeszłości” już nigdy nie będzie). Postanowiliśmy jednak przeprowadzić je, minimalizując wpływ pandemicznych okoliczności na wyniki na tyle, na ile to było możliwe. Z rozesłaniem kwestionariuszy poczekaliśmy na swego rodzaju „okno pogodowe”, czyli na czas po ustąpieniu jednej fali pandemii, a przed nastaniem kolejnej. Przypomnijmy, że ankieta była dostępna od połowy czerwca do końca sierpnia. Pierwszy kwestionariusz został wypełniony 15 czerwca, a ostatni 17 sierpnia. W tym okresie sytuacja w Polsce i Europie była niemal normalna. Nie można oczywiście wykluczyć, że czyjś zły wynik odnotowany w badaniu wynikał nie tyle z tego, co działo się w jego pracy, ile ze zdarzeń związanych z pandemią (np. gorszego

¹⁸¹ W naszym przypadku wybór np. BAT Schaufeliego oznaczał jednocześnie przyjęcie jego koncepcji wypalenia zawodowego, a zainteresowanie podejściem Carlson do konfliktu ról nakierowało nas na opracowane przez nią kwestionariusze.

¹⁸² Tytuł naszego badania należałoby wówczas uzupełnić o słowa „w czasie pandemii koronawirusa”, jasno komunikując, że obraz wyłaniający się z niego dotyczy wyłącznie tego wyjątkowego czasu.

zdrowia i samopoczucia po zachorowaniu na COVID-19¹⁸³, złego stanu emocjonalnego w związku ze śmiercią kogoś bliskiego lub ciężkim przebiegiem jego choroby). Nie sądzimy jednak, aby takich przypadków było na tyle dużo, iż racjonalne byłoby twierdzenie, że bez pandemii wyniki badania byłyby całkiem inne.

Mimo tych wszystkich ograniczeń, mamy nadzieję, że nasze badanie rzuciło pewne światło na problem wypalenia zawodowego biegłych rewidentów.

¹⁸³ Do pocovidowych objawów należą m.in. zaburzenia nastroju, problemy ze snem i pogorszenie zdolności poznawczych (często radykalne).

Zakończenie

Najważniejszy wniosek z naszego badania jest następujący: wypalenie zawodowe wśród polskich biegłych rewidentek i rewidentów występuje, i to w skali, której nie można uznać za marginalną. Jest to oczywiście przede wszystkim problem jednostkowy (czasami prawdopodobnie nawet osobisty dramat), ale nas bardziej interesuje jego wymiar ogólny i na nim przede wszystkim się tutaj skupimy.

Z pewnością wypalenie audytorów nie pozostaje bez wpływu (negatywnego, rzecz jasna) na efektywność i jakość rewizji finansowej w Polsce. Za słuszością tej tezy przemawiają zarówno wnioski z badań zagranicznych, w których ten wpływ mierzono lub rozważano, jak i pośrednio wyniki naszych badań. Niższa efektywność oznacza wydłużony czas czynności rewizyjnych. Gorsza jakość są to po prostu błędy w ocenie tego, czy audytowane przedsiębiorstwo lub inna organizacja rzetelnie i zgodnie z zasadami rachunkowości przedstawia w sprawozdaniach finansowych swoją sytuację finansową i majątkową oraz wynik finansowy. Niższa jakość i mniejsza przejrzystość informacji w sprawozdaniach finansowych zmniejsza natomiast zdolność uczestników rynków kapitałowych do podejmowania skutecznych decyzji gospodarczych¹⁸⁴. To z kolei prowadzi do mniej optymalnej alokacji kapitału.

Stan wypalenia zawodowego u danego audytora wpływa nie tylko na wyniki jego pracy (jego indywidualne zadania), ale także na funkcjonowanie zespołu audytowego i na całą firmę audytorską. Chodzi tutaj nie tylko o „twarde” wskaźniki skuteczności i efektywności czynności rewizyjnych, ale także o atmosferę pracy w całej organizacji (wypalony jest często zdystansowany, szorstki, a nawet wrogo nastawiony do kolegów i przełożonych).

Co gorsze, wypalenie (a nawet stan zagrożenia nim) skłania wielu biegłych rewidentów do odejścia z pracy lub porzucenia zawodu, a droga do tytułu mistrza jest w nim długa i trudna. Z tego względu odejście każdej wypalanej audytorce lub audytora stanowi poważną wyrwę nie tylko dla spółki audytorskiej (im mniejszej, tym większą), ale także dla całej profesji. Niepokojące jest to, że skłonność do zmiany zawodu pojawia się często u ludzi młodych – już po kilku latach pracy. A przecież dopływ świeżej krwi jest z roku na rok coraz mniejszy¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Zob. *Przedmowa do MSSF* (IFRS Foundation 2016, s. 20–21).

¹⁸⁵ Według danych PIBR, których część przedstawiliśmy w rozdziale 1, niemal w każdym roku

Na podstawie przeprowadzonego badania nie mamy wątpliwości, że wypalenie jest na tyle poważnym problemem w zawodzie biegłego rewidenta, iż należy się nim zająć. Mamy na myśli zarówno działania indywidualne, jak i organizacyjne. W przypadku tych drugich chodzi zarówno o poszczególne firmy audytorskie, jak i o Polską Izbę Biegłych Rewidentów. Działania zaradcze powinny mieć dwojaki charakter. Należy leczyć, ale jednocześnie, a raczej przede wszystkim, zapobiegać. Jeżeli chodzi o metody leczenia wypalenia zawodowego, to specjaliści wymieniają ich wiele¹⁸⁶:

- a) rozwój poczucia własnych kompetencji, zaradności,
- b) higiena psychiczna, aktywność fizyczna, stosowanie technik relaksacyjnych,
- c) wsparcie społeczne,
- d) bardziej efektywne strategie radzenia sobie nastawione bardziej na rozwiązanie problemu niż na emocje i mechanizmy obronne unikania,
- e) dobra organizacja pracy – zarządzanie czasem,
- f) asertywność,
- g) równowaga między życiem zawodowym i osobistym, zróżnicowane źródła satysfakcji życiowej,
- h) świadomość swoich zasobów i ograniczeń,
- i) realistyczne oczekiwania wobec pracy,
- j) szkolenia, wsparcie w środowisku pracy, coaching, psychoterapia.

Wiele z wymienionych wyżej działań może i powinno być inspirowane przez firmy audytorskie oraz PIBR. W przypadku poszczególnych firm w grę może wchodzić organizowanie i finansowanie szkoleń oraz coachingu dla pracowników, upowszechnianie wśród nich materiałów (np. na temat zarządzania czasem lub technik relaksacyjnych), organizowanie i finansowanie treningów sportowych (w zależności od upodobań pracowników danej firmy mogą to być np. sesje jogi, treningi piłki nożnej

w ciągu ostatnich 11 lat liczba biegłych rewidentów ogółem była mniejsza niż rok wcześniej (z wyjątkiem 2013 r.). W efekcie na koniec 2021 r. mieliśmy 5238 biegłych rewidentów, podczas gdy na koniec 2011 r. było ich 7376.

¹⁸⁶ Tę listę podaje Instytut Psychoterapii MindMed – organizacja zrzeszająca najlepszych psychoterapeutów, dyplomowanych psychologów, ze specjalizacjami w renomowanych nurtach psychoterapeutycznych, <https://psychoterapia.org/wypalenie-zawodowe>, dostęp: 23.01.2022.

lub siatkówki, sekcja rowerowa¹⁸⁷). Ta ostatnia kwestia może okazać się szczególnie istotna. W badanej grupie biegłych rewidentów kiepsko było bowiem z aktywnością fizyczną. Zachęcamy do niej bardzo. Oczywiście nasilenie i formę tej aktywności należy dostosować do swojego wieku oraz wyjściowego poziomu wytrenowania¹⁸⁸.

Polska Izba Biegłych Rewidentów może organizować szkolenia i warsztaty dla swoich członkiń i członków (centralnie lub w oddziałach regionalnych), a także upowszechniać wśród nich informacje na temat wypalenia i metod radzenia sobie z nim (publikacje w formie tradycyjnej lub elektronicznej, nagrania audio i video itp.). Ponadto może oddziaływać perswazyjnie¹⁸⁹ na firmy audytorskie, aby te stwarzały swoim pracownikom dobre warunki pracy, eliminując z nich główne czynniki wypalenia.

Nasze badanie rzuciło pewne światło na przyczyny wypalenia w zawodzie biegłego rewidenta. Wyniki wskazują, że jego najpoważniejszą przyczyną jest silny konflikt praca–rodzina. Ma on wyraźny związek z długim przeciętnym czasem pracy. Sądzimy, że zmniejszenie tego czasu (np. poprzez ograniczenie liczby badań przypadających na pracownika) może istotnie wpłynąć na zmniejszenie liczby osób wypalonych i zagrożonych wypaleniem. Skrócenie tygodniowego czasu pracy może

¹⁸⁷ To tylko przykłady aktywności sportowych organizowanych i dofinansowywanych przez różne znane nam firmy i instytucje.

¹⁸⁸ Na przykład dla początkujących biegaczy o słabej kondycji, wynikającej z zasiedzenia za biurkiem, zaleca się metody typu „od zera do 60 minut biegu”, które polegają na tzw. treningu przerywanym, czyli marszu przeplatany truchtem. Zaczyna się od treningu zdominowanego niemal całkowicie przez marsz, a z upływem dni stopniowo dochodzi to treningu, w którym przeważa bieg. W Internecie można znaleźć wiele materiałów na ten temat, włącznie ze szczegółowymi planami treningowymi, np. <https://treningbiegacza.pl/artukul/plan-treningowy-od-zera-do-60-minut-ciaglego-biegu> (dostęp: 25.01.2022). Tak czy inaczej w trening należy się powoli wdrożyć. Znane nam są przypadki całkiem młodych osób, które po latach braku aktywności fizycznej (niemal prosto z fotela) przyszły na trening piłkarski lub siatkarski z postanowieniem natychmiastowego wejścia na wysoki poziom intensywności („Ja nie dam rady?!”). Na ogół kończyło się to dla nich źle: omdleniem, kontuzją, wielkim bólem mięśni i stawów. Co gorsze, nie wyciągnęły z tego właściwego wniosku, że przesadziły, i zaczęły za mocno, lecz uznały, że sport nie jest jednak dla nich dobry.

¹⁸⁹ Chodzi o najczystsza formę perswazji, którą często określa się jako przekonującą. Polega ona na przekazaniu adresatowi w dobrej wierze, w sposób rzetelny i bez nacisku określonych informacji z zamiarem przekonania go do pewnych racji i skłonienia do działań zgodnych z nimi.

okazać się pieczeniem dwóch (a nawet więcej) pieczeni na jednym ogniu: mniej pracy to więcej czasu dla rodziny (zmniejszenie poziomu konfliktu WFC), a także na przyjemne hobby, sen i odpoczynek lub aktywność fizyczną. Decyzja o skróceniu czasu pracy z pewnością nie jest łatwa. Ten, kto będzie ją rozważał (sam pracownik¹⁹⁰ albo jego przełożeni), z pewnością w pierwszej chwili pomyśli, że to niemożliwe. Krótszy czas pracy to mniej zleceń, a mniej zleceń to niższy zysk. A na to firma lub pracownik nie może sobie raczej pozwolić. Rozumowanie to z pozoru jest bez zarzutu. Jego słuszność staje się jednak bardzo wątpliwa, gdy weźmiemy pod uwagę fakt, że pracownik wypalony lub bliski wypalenia jest spowolniony i popełnia więcej błędów. Jego czas w pracy jest zatem wykorzystywany nieefektywnie. Może się więc okazać, że zmniejszenie godzin pracy nie tylko nie spowoduje zmniejszenia zysków, lecz nawet je zwiększy (zwłaszcza na dłuższą metę). Chcemy podkreślić, że nie propagujemy nieco utopijnego postulatu skrócenia czasu pracy do czterech ośmiogodzinnych dni, lecz apelujemy o zmniejszenie absurdalnego poziomu pięćdziesięciu i więcej godzin pracy do normalnych czterdziestu (no, powiedzmy czterdziestu pięciu).

Pracowników zachęcamy do tego, aby w przypadku braku szans na skrócenie czasu pracy do poziomu względnie normalnego poważnie rozważyli zmianę pracodawcy. Znamy wiele przypadków, gdy ktoś zdecydował się na taki krok. Niestety dla części z tych osób decyzja została podjęta zbyt późno – wywołał ją dopiero wstrząs w postaci silnej nerwicy, głębokiej depresji, zawału lub udaru albo rozpadu związku. Nie warto zwlekać aż do tak dramatycznego momentu. Oczywiście zmiana pracodawcy na mniej wymagającego (jeśli chodzi o czas pracy) często wiąże się z mniejszymi zarobkami, ale jest to koszt, który warto ponieść, aby uchronić się przed poważnymi konsekwencjami wypalenia (to samo dotyczy własnej działalności). Odejście z zawodu powinno być ostatecznością, choć i taką decyzję trzeba podjąć, gdy praca w nim nawet w rozsądnym wymiarze czasu jest źródłem permanentnego utrapienia przy braku satysfakcji. Bardzo ważna jest decyzja o wyborze pracodawcy. Warto poszukać takiej firmy, w której nie wymaga się ani nie oczekuje¹⁹¹ od pracowników częstej pracy ponad miarę lub postępowania mogącego powodować konflikt wartości. Dziś dzięki najróżniejszym portalom i komunikato-

¹⁹⁰ Zwłaszcza wtedy, gdy pracuje na własny rachunek.

¹⁹¹ Znane dość powszechnie są przypadki firm, w których formalnie nie wymaga się pracy w nadgodzinach, ale tajemnicą poliszynela jest to, że wyjście do domu przed szefem (zostającym po godzinach) jest bardzo niemile widziane.

rom internetowym bardzo łatwo dotrzeć do prawdziwych¹⁹² informacji na temat danego pracodawcy.

Oddziaływać indywidualnie i instytucjonalnie można również na inne czynniki, które w naszym badaniu okazały się mocno związane z wypaleniem. Klienci pewnie zawsze będą mieli nadmierne oczekiwania, ale biegły rewident może nauczyć się przyjmowania odpowiedniej postawy względem nich (np. asertywności, dystansu itp.). Jest mnóstwo poradnikowych materiałów na temat technik radzenia sobie z trudnymi klientami oraz ludzi i firm oferujących szkolenia w tym zakresie¹⁹³. Warto, aby firmy audytorskie oraz PIBR od czasu do czasu organizowały takie szkolenia dla swoich pracowników (członków). W ogóle zarządzanie ryzykiem psychospołecznym powinno stać się jednym z kluczowych obszarów zarządzania w tych firmach¹⁹⁴. Jak bowiem napisali autorzy poradnika dla pracodawców, „dobre zarządzanie ryzykiem psychospołecznym to dobre zarządzanie organizacją”¹⁹⁵.

Spółki, w których są zatrudnieni biegli rewidenty, powinny również dbać o to, żeby nie wywoływać u nich konfliktu wartości. Muszą budować i rozwijać etyczną kulturę i w żadnym razie nie zmuszać pracowników do działań sprzecznych z ich moralnością. Na szczęście w badanej grupie wyniki w tym aspekcie okazały się dobre, ale przecież wciąż mamy w pamięci liczne i poważne nadużycia, do jakich dopuściły się niektóre firmy audytorskie.

Mamy nadzieję, że nasza praca zapoczątkuje zakrojone na szerszą skalę badania wypalenia zawodowego i innych uciążliwości w pracy biegłych rewidentów w Polsce. Warto systematycznie mierzyć poziom wypalenia zawodowego w tej profesji w powiązaniu z różnymi czynnikami (tymi, które uwzględniliśmy, i tymi, które pominęliśmy, a które mogą być istotne). Jednocześnie trzeba badać głębiej wpływ przeciążenia pracą, stresu i wypalenia na konkretne wymiary i wyniki pracy audytorów (z uwzględnieniem jej ostatecznego efektu, czyli jakości sprawozdawczości finansowej). Jest bardzo obszerna i wieloaspektowa problematyka, a niniejsza książka ukazuje ledwie jej skrawek.

¹⁹² Prawie każda organizacja deklaruje publicznie dbanie o określone wartości (etyczne, społeczne, środowiskowe itp.), lecz w niektórych są to tylko puste słowa.

¹⁹³ Wystarczy przejrzeć Internet.

¹⁹⁴ Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym jest kompleksowym, wieloaspektowym i wielopoziomowym zestawem działań o charakterze zaradczym i prewencyjnym, nastawionym na eliminację lub redukcję zagrożeń psychospołecznych.

¹⁹⁵ A. Kucharska, Ł. Śmierciak, *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służb BHP*, Warszawa 2015.

Bibliografia

Abuaddous Murad, Bataineh Hanady, Alabood Enas (2018), *Burnout and Auditor's Judgment Decision Making: An Experimental Investigation into Control Risk Assessment*, „Academy of Accounting and Financial Studies Journal” 22(4), s. 1–16.

Ahola Kirsi, Gould Richard, Virtanen Marianna, Honkonen Teija, Aromaa Arpo, Lönnqvist Jooko (2009), *Occupational burnout as a predictor of disability pension: a population-based cohort study*, „Occupational and Environmental Medicine” 66(5), s. 284–290.

AICPA Code of Professional Conduct, <https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/research/standards/codeofconduct/downloadabledocuments/2014december15contentasof2016august31codeofconduct.pdf> (dostęp: 23.04.2021).

Alarcon Gene, Eschleman Kevin J., Bowling Nathan A. (2009), *Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis*, „Work & Stress” 23(3), s. 244–263.

Allen Tammy D., Herst David, Bruck Carly S., Sutton Martha (2000), *Consequences associated with work to family conflict: A review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology” 5, s. 278–308.

Almer Elizabeth D., Kaplan Steven E. (2002), *The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting*, „Behavioral Research in Accounting” 14(1), s. 1–34.

Anczewska Marta, Świtaj Piotr, Roszczyńska Joanna (2005), *Wypalenie zawodowe*, „Postępy psychiatrii i neurologii” 14(2), s. 67–77.

Arad Hmed, Moshashae Seyyed Mohammad, Eskandari Delara (2020), *The Study of Individual Resilience Levels, Auditor Stress and Reducing Audit Quality Practices in Audit Profession*, „Accounting and Auditing Review. University of Teheran” 27(2), s. 154–179.

Artienwicz Nelli, Jaworska Elżbieta, Korzeniowska Dominika, Maruszewska Ewa Wanda (2021), *Kognitywne i społeczne uwarunkowania podejmowania decyzji z zakresu tworzenia informacji sprawozdawczej*, Wydawnictwo IUS Publicum, Katowice.

Artienwicz Nelli, Jaworska Elżbieta, Korzeniowska Dominika, Maruszewska Ewa Wanda (2022), *Nastrój, motywacja i stres w pracy księgowego a tworzenie informacji sprawozdawczej*, Wydawnictwo IUS Publicum, Katowice.

Baka Łukasz (2012), *Wymagania w pracy i w rodzinie a satysfakcja z pracy i satysfakcja z małżeństwa. Mediująca rola konfliktów między pracą i rodziną*, „Polskie Forum Psychologiczne” 7(1), s. 172–186.

- Baka Łukasz, Basińska Beata A. (2016), *Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI)*, „Medycyna Pracy” 67(1), s. 29–41.
- Baka Łukasz, Cieślak Roman (2010), *Self-efficacy and social support and the effects of job stressors on job burnout and work engagement in teachers*, „Studia Psychologiczne” 48, s. 5–18.
- Bakker Arnold B., Demerouti Evangelia, De Boer Elfine, Schaufeli Wilmar B. (2003), *Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency*, „Journal of Vocational Behaviour” 62(2), s. 341–356.
- Bakker Arnold B., Killmer Christel H., Siegrist Johannes, Schaufeli Wilmar B. (2000), *Effort-reward imbalance and burnout among nurses*, „Journal of Advanced Nursing” 31(4), s. 884–891.
- Bakker Arnold B., Van Emmerik Hetty, Euwema Martin C. (2006), *Crossover of burnout and engagement in work teams*, „Work and Occupations” 33(4), s. 464–489.
- Bańka Augustyn (2000), *Psychologia pracy* [w:] Jan Strelau (red), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 283–320.
- Bartkowiak Grażyna (2005), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Basińska Beata A., Gruszczyńska Ewa, Schaufeli Wilmar B. (2020), *BAT-PL: Polish version of the burnout assessment tool – preliminary report*. Unpublished manuscript, Gdansk University of Technology.
- Basińska Beata A., Gruszczyńska Ewa, Schaufeli Wilmar B. (2019), *Job demands and performance: the indirect role of job burnout*. Abstract Book, the 19th EAWOP Congress, Turin, June 2019, s. 416.
- Basińska Beata A., Gruszczyńska Ewa, Schaufeli Wilmar B. (2021), *The Polish adaptation of the Burnout Assessment Tool (BAT-PL) by W. Schaufeli et al.*, „Psychiatria Polska” 255, s. 1–13.
- Basińska Beata A., Wilczek-Ruzyczka Ewa (2011), *Zespół wypalenia zawodowego i zmęczenie w kontekście pracy zmianowej i stresu zawodowego wśród pielęgniarek chirurgicznych*, „Przegląd Psychologiczny” 54(1), s. 99–113.
- Ben-Zur Hasida, Yagil Dana (2005), *The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 14(1), s. 81–99.
- Biernat Katarzyna (2014), *Weryfikacja modelu Michaela Leitera – zależności występujących między wypaleniem zawodowym a niedostosowaniem do pracy*. Grupa zawodowa księgowych, praca magisterska napisana i obroniona na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie pod kierunkiem naukowym T. Marka.
- Bortkiewicz Alicja, Szykowska Agata, Siedlecka Jadwiga, Makowiec-Dąbrowska Teresa, Gadzicka Elżbieta (2020), *Wybrane choroby przewlekłe i ich czynniki ryzyka u nauczycieli*, „Medycyna Pracy” 71(2), s. 221–231.

Bothma Chris F.C., Roodt Gerd (2013), *The validation of the turnover intention scale, SA „Journal of Human Resource Management”* 11(1), s. 1–12.

Burisch Matthias (2000), *W poszukiwaniu teorii. Przemyslenia na temat natury i etiologii wypalenia* [w:] Helena Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 58–82.

Cannon Hathan H., Herda David N. (2016), *Auditors' organizational commitment, burnout, and turnover intention: a replication*, „*Behavioral Research in Accounting*” 28(2), s. 69–74.

Cano-García Francisco J., Padilla-Muñoz Eva M., Carrasco-Ortiz Miguel A. (2005), *Personality and contextual variables in teacher burnout*, „*Personality and Individual Differences*” 38(4), s. 929–940.

Carlson Dawn S., Kacmar Michele K. (2000), *Work–family conflict in the organization: Do life role values make a difference?*, „*Journal of Management*” 26(5), s. 1031–1054.

Centrum Badania Opinii Społecznej (2018), *Kobiety i mężczyźni w domu*, Komunikat z badań 127/2018.

Cherniss Cary (1980), *Professional Burn-Out in Human Service Organizations*, Praeger, New York.

Cherniss Cary (1993), *Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout* [w:] Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek (red.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, s. 135–149.

Chirkowska-Smolak Teresa (2009), *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, 4, s. 257–272.

Chirkowska-Smolak Teresa (2018), *Polska adaptacja kwestionariusza do pomiaru wypalenia zawodowego OLBI (The Oldenburg Burnout Inventory)*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 6(3), s. 27–47.

Chirkowska-Smolak Teresa, Kleka Paweł (2011), *The Maslach burnout inventory – general survey: validation across different occupational groups in Poland*, „*Polish Psychological Bulletin*” 42(2), s. 86–94.

Cordes Cynthia L., Dougherty Thomas W. (1993), *A review and an integration of research on job burnout*, „*The Academy of Management Review*” 18(4), s. 621–656.

Cooper Mary L., Knight Margaret E., Frazier M. Lance, Law Daniel W. (2019), *Conflict management style and exhaustion in public accounting*, „*Managerial Auditing Journal*” 34(2), s. 118–141.

Cox Tom, Ferguson Eamonn (1991), *Individual differences, stress and coping* [w:] Cary L. Cooper, Roy Payne (red.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process*, John Wiley & Sons, Chichester, s. 7–30.

Cross Susan, Markus Hazel (1991), *Possible selves across the life span*, „Human Development” 34, s. 230–255.

Czerw Agnieszka, Borkowska Anna (2010), *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, „Psychologia Społeczna”, t. 5, 4(15), s. 303–315.

De Beer Leon T., Bianchi Renzo (2019), *Confirmatory factor analysis of the Maslach Burnout Inventory: A Bayesian structural equation modeling approach*, „European Journal of Psychological Assessment” 35(2), s. 217–224.

De Beer Leon T., Schaufeli Wilmar B., De Witte Hans, Hakanen Jari J., Shimazu Akihito, Glaser Jürgen, Christian Seubert, Bosak Janine, Sinval Jorge, Rudnev Maxim (2020), *Measurement invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) across seven cross-national representative samples*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 17(15), s. 5604.

Demerouti Evangelia, Bakker Arnold B. (2008), *The Oldenburg Burnout Inventory: a good alternative to measure burnout and engagement* [w:] Jonathon Halbesleben (red.), *Stress and burnout in health care*, Nova Sciences, Hauppauge, s. 65–78.

Demerouti Evangelia, Bakker Arnold B., Nachreiner Friedhelm, Schaufeli Wilmar B. (2001), *The job demands-resources model of burnout*, „Journal Applied Psychology” 86, s. 499–512.

Demerouti Evangelia, Bakker Arnold B., Peeters Maria C.W., Breevaart Kimberley (2021), *New directions in burnout research*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, DOI: 10.1080/1359432X.2021.1979962.

Demerouti Evangelia, Bakker Arnold B., Vardakou Ioanna, Kantas Aristotelis (2003), *The convergent validity of two burnout instruments*, „European Journal of Psychological Assessment” 19(1), s. 12–23.

Demerouti Evangelia, Mostert Karina, Bakker Arnold B. (2010), *Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs*, „Journal of Occupational Health Psychology” 15(3), s. 209–222.

Department of Medical Sociology, Duesseldorf University (2006), *Effort-reward imbalance at work questionnaire*, http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/eriquest_psychometric_information.pdf (dostęp: 4.04.2020).

Donnelly James H., Ivancevich John M. (1975), *Role clarity and the salesman*, „Journal of Marketing” 39(1), s. 71–74.

Dormann Christian, Zapf Dieter (2004), *Customer-related social stressors and burnout*, „Journal of Occupational Health Psychology” 9(1), s. 61–82.

Duque Mary Jane, Turla Caroline, Evangelista Lucille (2013), *Effects of Emotional State on Decision Making Time*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 97, s. 137–146.

- Durniat Katarzyna (2018), *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiel i Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, vol. 6, no. 3, s. 48–72.
- Eagle Bruce W., Miles Edward W., Icenogle Marjorie (1997), *Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?* „*Journal of Vocational Behavior*” 50, s. 168–184.
- Edelwich Jerry, Brodsky Archie (1980), *Burnout. Stages of disillusionment in the helping professionals*, Human Science Press, New York.
- Elbarazi Iffad, Loney Tom, Yousef Mohammed S., Elias Anza (2017), *Prevalence of and factors associated with burnout among health care professionals in Arab countries: a systematic review*, „*BMC Health Services Research*” 17(1), s. 1–10.
- Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php> (dostęp: 21.02.2021).
- Enzmann Dirk (2003), *Burnout and emotions: an underresearched issue in search of a theory. Research companion to organizational health psychology* [w:] Alexander-Stamatios Antoniou, Cary L. Cooper (red.), *Research companion to organizational health psychology*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 495–502.
- Erenkfeit Karina, Dudzińska Liwia, Indyk Anna (2012), *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, „*Medycyna Środowiskowa*” 15(3), s. 121–128.
- Erikson Erik H. (2004), *Tożsamość a cykl życia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Erikson Erik H., Erikson Joan M. (2011), *Dopełniony cykl życia*, Wydawnictwo Helion S.A., Gliwice.
- Farber Barry A. (1983), *Stress and burnout in the human service professions*, Pergamon Press, New York.
- Fogarty Timothy J., Singh Jagdip, Rhoads Gary K., Moore Ronald K. (2000), *Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model*, „*Behavioral Research in Accounting*” 12, s. 31–68.
- Fontana David, Abouserie Reda (1993), *Stress levels, gender and personality factors in teachers*, „*British Journal of Educational Psychology*” 63(2), s. 261–270.
- Ford Michael R., David L., Murphy Charles J., Edwards Karen L. (1983), *Exploratory development and validation of a perceptual job burnout inventory: Comparison of corporate sector and human services professionals*, „*Psychological Reports*” 52(3), s. 995–1006.
- Freudenberger Herbert J. (1974), *Staff burn-out*, „*Journal of Social Issues*” 30, s. 159–165.
- Freudenberger Herbert J., North Gail (1985), *Women’s Burnout. How to Spot It, How to Reverse It and How to Prevent It*, Doubleday, New York.

Frone Michael R., Russell Marcia, Cooper Lynne M. (1992), *Antecedens and outcomes of work-family conflict interface*, „Journal of Applied Psychology” 1, s. 65–78.

Frone Michael R., Yardley John K., Markel Karen S. (1997), *Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface*, „Journal of Vocational Behavior” 50, s. 145–167.

Gembalska-Kwiecień Anna, Żurakowski Zbigniew (2016), *Przyczyny i skutki wypalenia zawodowego*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska 92, s. 73–83.

Głos Aleksandra, Załuski Wojciech (2016), *Emocje negatywne a racjonalność decyzji*, „Zagadnienie Filozoficzne w Nauce”, LX, s. 7–33.

Golembiewski Robert T., Munzenrider Robert F. (1988), *Phases of burnout: Developments in concepts and applications*, Praeger, New York.

Golonka Krystyna, Mojsa-Kaja Justyna, Popiel Katarzyna, Gawłowska Magda (2016), *Neuroanalne korelaty zmęczenia i wyczerpania: przegląd wyników badań z zastosowaniem technik neuroobrazowania* [w:] Maciej Złowodzki, Tadeusz Juliszewski, Halszka Ogińska, Anna Taczańska (red.), *Ergonomia wobec wyzwań nowych technik i technologii*, Wydawnictwo Komisji Ergonomii PAU, Kraków, s. 219–242.

Greenberg Jerald (2006), *Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomnia reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice*, „Journal Applied Psychology” 91, s. 58–69.

Greenhaus Jeffrey H., Beutell Nicholas J. (1985), *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 10(1), s. 76–88.

Grzegorzewska Maria K. (2006), *Stres w zawodzie nauczyciela. Specyfika, uwarunkowania i następstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Gumtree.pl: 31% polskich pracowników umysłowych czuje wypalenie zawodowe, Raport Gumtree i Randstad Polska, <https://www.money.pl/gielda/gumtree-pl-31-polskich-pracownikow-umyslowych-czuje-wypalenie-zawodowe-6534095603767426a.html> (dostęp: 22.02.2021).

Guthrie Cynthia P., Jones III Ambrose (2012), *Job burnout in public accounting: understanding gender differences*, „Journal of Managerial Issue” 24(4), s. 390–411.

Halbesleben Jonathon R., Demerouti Evangelia (2005), *The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory*, „Work and Stress” 19(3), s. 208–220.

Hasselhorn Hans M., Tackenberg Peter, Peter Richard (2004), *Effort-Reward Imbalance among nurses in stable countries and in countries in transition*, „International Journal of Occupational and Environmental Health” 10, s. 401–408.

Havighurst Robert J. (1956), *Research on the developmental-task concept*, „The School Review” 64 (5), s. 215–223.

Herda David, Lavelle James J. (2013), *Auditor Commitment to Privately Held Clients and its Effect on Value-Added Audit Service*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 32(1), s. 113–137.

Hermanson Dana R., Houston Richard W., Stefaniak Chad M., Wilkins Anne (2016), *The Work Environment in Large Audit Firms: Current Perceptions and Possible Improvements*, „Current Issues in Auditing” 10(2), s. A38–A61.

Hobfoll Stevan E. (2006), *Stres, kultura i społeczność*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Hosseini Marvian Z., Bayaz Lariye Dashte M. (2015), *Investigating the role of occupational burnout on the relationship between stress and job performance of auditors*, „Journal of Health Accounting” 4(1(11)), s. 57–80.

<https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/research/standards/codeofconduct/downloadabledocuments/2014december15contentasof2016august31codeofconduct.pdf> (dostęp: 23.04.2021).

<https://future.aicpa.org/news/article/inoculate-yourself-against-stress-during-busy-season> (dostęp: 20.04.2021).

<https://future.aicpa.org/resources/article/follow-this-general-guide-to-earn-your-cpa> (dostęp: 21.04.2021).

<https://future.aicpa.org/resources/toolkit/cpa-exam> (dostęp: 21.04.2021).

https://www.aicpa.org/becomeacpa/faqs.html#cpa_answer4 (dostęp: 23.04.2021).

<https://www.aicpa-cima.com/designations-certifications/certified-public-accountant-cpa.html> (dostęp: 20.04.2021).

<https://www.mp.pl/pacjent/dieta/sport/126822,najwazniejsze-wskazowki-dotyczace-wysilku-fizycznego-dla-roznych-grup-wiekowych> (dostęp: 25.01.2021).

https://www.pibr.org.pl/assets/file/2229,biegly_rewident_senior_informator.pdf (dostęp: 23.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/informacje-dla-kandydatow#komisja-egzaminacyjna> (dostęp: 21.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-305> (dostęp: 21.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-31> (dostęp: 20.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/pytania-i-odpowiedzi#pytanie-32> (dostęp: 20.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/search/auditor?biegli=1> (dostęp: 21.04.2021).

<https://www.pibr.org.pl/pl/zostan-bieglym-rewidentem-seniorem> (dostęp: 20.04.2021).

<https://treningbiegacza.pl/artykul/plan-treningowy-od-zera-do-60-minut-ciaglego-biegu> (dostęp: 25.01.2022).

<https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo> (dostęp: 6.01.2021).

<https://zdrowie.radiozet.pl/Choroby/Okulistyka/Jak-niebieskie-swiatlo-wplywa-na-wzrok-Wyjasnia-prof.-Szaflik> (dostęp: 5.01.2022).

Huerta-Franco Maria R., Vargas-Luna Miguel, Tienda Paola, Delgadillo-Holtfort Isabel, Balleza-Ordaz Marco, Flores-Hernandez Corina (2013), *Effects of occupational stress on the gastrointestinal tract*, „World Journal of Gastrointestinal Pathophysiology” 4(4), s. 108.

Iacovides Apostolos, Fountoulakis Konstantinos N., Kaprini Stergios, Kaprinis George (2003), *The relationship between job stress, burnout and clinical depression*, „Journal of Affective Disorders” 75(3), s. 209–221.

ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics, version 09/2020, <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (dostęp: 22.02.2021).

IFRS Foundation (2016), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, Londyn (wydanie polskie).

Ivancevich John M., Matteson Michael T., Preston Cynthia (1982), *Occupational stress, Type A behavior and physical wellbeing*, „Academy of Management Journal” 25(2), s. 373–391.

Jaworowska Aleksandra (2014), *Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello. Polska normalizacja*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Jones Ambrose III, Strand Norman Carolyn, Wier Benson (2010), *Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting*, „Behavioral Research in Accounting” 22(1), s. 21–41.

Juczyński Zygfryd, Ogińska-Bulik Nina (2008), *Osobowość, stres a zdrowie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Kabalski Przemysław (2021), *Księgowość w Polsce jako zawód kobiety. Skala, przyczyny, okoliczności, skutki*, Wydawnictwo IUS Publicum, Katowice.

Kahn Robert L., Wolfe Donald M., Quinn Robert P., Snoek J. Diedrick, Rosenthal Robert A. (1964), *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, New York.

Kamrowska Anna (2007), *Wypalenie zawodowe*, „Polski Merkuriusz Lekarski” 23, s. 317–319.

Katz Daniel, Kahn Robert L. (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

- Kelloway Kevin E., Gottlieb Benjamin H., Barham Lisa (1999), *The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation*, „Journal of Occupational Health Psychology” 4(4), s. 337–346.
- Khamisa Natasha, Peltzer Karl, Oldenburg Brian (2013), *Burnout in relation to specific contributing factors and health outcomes among nurses: a systematic review*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 10(6), s. 2214–2240.
- Kim Su Kyung, Zhan Yujie, Hu Xiaoxiao, Yao Xiang (2021), *Effects of customer entitlement on employee emotion regulation, conceding service behaviour, and burnout: The moderating role of customer sovereignty belief*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 30(1), s. 23–39.
- Kossek Ernst, Ozeki Cynthia (1998), *Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research*, „Journal of Applied Psychology” 83(2), s. 139–149.
- Kowalska Małgorzata, Bugajska Joanna, Żołnierczyk-Zreda Dorota (2010), *Częstość występowania zespołu wypalenia zawodowego wśród pracowników biurowych*, „Medycyna Pracy” 61(6), s. 615–623.
- Kraczla Magdalena (2013), *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2, s. 69–81.
- Kristensen Tage S., Borritz Marianne, Villadsen Ebbe, Christensen Karl B. (2005), *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout*, „Work and Stress” 19(3), s. 192–207.
- Kucharska Anna, Śmierciak Łukasz (2015), *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służb BHP*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015.
- Kuemmerling Angelika, Hasselhorn Hans M., Tackenberg Peter (2003), *Psychometric properties of the scales used in the NEXT-Study, Working Conditions and Intent to Leave the Profession Among the Nursing Staff in Europe*, Report No 7:2003, s. 237–258.
- Kurtyka-Chałas Justyna (2018), *Równoważenie życia rodzinnego i zawodowego a jakość życia. Analiza wybranych koncepcji teoretycznych*, „Roczniki Pedagogiczne” 10(4), s. 55–67.
- Lachman Margie E. (2004), *Development in Midlife*, „Annual Review of Psychology” 55, s. 305–331.
- Lachowska Bogusława (2008), *Człowiek dorosły wobec wymagań związanych z funkcjonowaniem w różnych sferach życia: zawodowej i rodzinnej*, „Psychologia Rozwojowa” 13(1), s. 101–114.
- Langelaan Saar, Bakker Arnold B., Van Doornen Lolenz J., Schaufeli Wilmar B. (2006), *Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?* „Personality and Individual Differences” 40(3), s. 521–532.

Lapierre Laurent M., Allen Tammy D., Spector Paul E., O'Driscoll Michael, Cooper Cary L., Poelmans Steven, Sanchez Juan I. (2005), *Further validation of Carlson, Kacmar, and Williams' (2000) work-family conflict measure* [w:] *Academy of Management Proceedings* 1(2005), Briarcliff Manor, New York, J1–J6.

Law Daniel W., Sweeney John T., Summers Scott L. (2008), *An examination of the influence of contextual and individual variables on public accountants' exhaustion* [w:] Arnold V., Clinton B.D., Lee Raymond, Ashforth Blake (1996), *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*, „*Journal of Applied Psychology*” 81, s. 123–133.

Leiter Michael P. (1993), *Burnout as a developmental process. Considerations of models* [w:] Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, Washington, s. 237–250.

Leiter Michael P., Harvie Phyllis, Frizzell Cindy (1998), *The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout*, „*Social Science & Medicine*” 47 (10), s. 1611–1617.

Leiter Michael P., Maslach Christina (2004), *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout* [w:] Pamela Perrewe, Daniel Ganster (red.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, Elsevier, Oxford, s. 91–134.

Leiter Michael P., Maslach Christina (2011), *Areas of Worklife Survey Manual* (5th ed.), Mind Garden Inc., California, Menlo Park.

Leiter Michael P., Schaufeli Wilmar B. (1996), *Consistency of the burnout construct across occupations*, „*Anxiety, Stress and Coping*” 9, s. 229–243.

Lerner Jennifer S., Li Ye, Valdesolo Piercarlo, Kassam Karim S. (2015), *Emotion and Decision Making*, „*Annual Review of Psychology*”, 66:1, s. 799–823.

Lheureux Florent, Truchot Didier, Borteyrou Xavier, Rascle Nicole (2017), *The Maslach Burnout Inventory–Human Services Survey (MBI-HSS): factor structure, wording effect and psychometric qualities of known problematic items*, „*Le travail humain*” 80(2), s. 161–186.

Lillis A., Roberts R., Wolfe C., Wright S. (2008), *Advances in Accounting Behavioral Research* 11, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 129–153.

Litzke Sven M., Schuh Horst (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Loscalzo Yura, Raffagnino Rosalba, Gonnelli Claudia, Giannini Marco Loscalzo (2019), *Work–Family Conflict Scale: Psychometric Properties of the Italian Version*, SAGE Open, 1–12.

Lüscher Thomas F. (2018), *What is a normal blood pressure?*, „*European Heart Journal*”, vol. 39, issue 24, s. 2233–2240.

Maciantowicz-Budziwska Anna (2018), *Wypalenie zawodowe wśród księgowych na podstawie jednej z korporacji*, praca magisterska napisana i obroniona w Instytucie Ekonomii, Finansów

i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie pod kierunkiem naukowym J. Rościńskiego, plik tekstowy z pracą udostępniony przez promotora.

Major Debra, Fletcher Thomas, Davis Donald, Germano Lisa M. (2008), *The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model*, „Journal of Organizational Behavior” 29, s. 881–897.

Mansor Norul Akma, Othman Rohana, Omar Norliana, Mohd Noor Saatila, Ab Rahman Liyana (2018), *The effects of job satisfaction, burnout and organizational culture on auditor’s turnover intention*, „Insight Journal” 2, s. 14–32.

Mańkowska Beata (2018), *Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska oraz jego pomiaru*, „Polskie Forum Psychologiczne” 23(2), s. 430–445.

Maslach Christina (1976), *Burned-out*, „Human Behavior” 5, s. 16–22.

Maslach Christina (1982), *The client role in staff burnout*, „Journal of Social Issues”, 34, s. 111–124.

Maslach Christina (2000), *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej* [w:] Helena Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13–31.

Maslach Christina, Jackson Susan E. (1985), *Burnout in organizational settings*, „Applied Social Psychology” 5, s. 133–153.

Maslach Christina, Jackson Susan E. (1981), *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behavior” 2, s. 99–113.

Maslach Christina, Jackson Susan E., Leiter Michael P. (1996), *The Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Maslach Christina, Jackson Susan E., Leiter Michael P., Schaufeli Wilmar B., Schwab Richard L. (1986), *Maslach burnout inventory* (2nd ed.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Maslach Christina, Leiter Michael P. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Maslach Christina, Schaufeli Wilmar B., Leiter Michael P. (2001), *Job burnout*, „Annual Review Psychology” 52, s. 397–422.

McCrae Robert R., Costa Paul T. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

Melamed Samuel (2009), *Burnout and risk of regional musculoskeletal pain – a prospective study of apparently healthy employed adults*, „Stress Health” 25(4), s. 313–321.

Melamed Samuel, Shirom Arie, Toker Sharon, Shapira Itzhak (2006), *Burnout and risk of type 2 diabetes: a prospective study of apparently healthy employed persons*, „Psychosomatic Medicine” 68(6), s. 863–869.

Mockało Zofia, Najmiec Andrzej (2017), *Stres w pracy z klientem – źródła, skutki i sposoby przeciwdziałania*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.

Nawaz Asif, Tariq Beenish, Dakhan Sarfraz A., Ariza-Montes Antonio, Bhutto Niaz A., Han Heesup (2020), *Behaviors also Trickle Back: An Assessment of Customer Dysfunctional Behavior on Employees and Customers*, „Sustainability” 12, 8427.

Netemeyer Richard G., Boles James S., McMurrian Robert (1996), *Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales*, „Journal of Applied Psychology” 81, s. 400–410.

Notelaers Guy, Törnroos Maria, Salin Denise (2019), *Effort-reward imbalance: a risk factor for exposure to workplace bullying*, „Frontiers in Psychology” 10, 386, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00386/full> (dostęp: 10.04.2021).

Nowak Marta (2019), *Statutory auditors' self-perception and their perception of audited companies and accountants. Behavioral research with the use of metaphors*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 103(159), s. 227–242.

O'Driscoll Michael P., Ilgen Daniel R., Hildreth Kirstin (1992), *Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences*, „Journal of Applied Psychology” 77(3), s. 272–279.

Ogińska-Bulik Nina (2006), *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Difin, Warszawa.

Orlak Katarzyna (2014), *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Prewencji i Rehabilitacji, Warszawa.

PARP (2020), *Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn*, raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzenia_8_05_2020_2.pdf (dostęp: 5.04.2020).

Pasikowski Tomasz (1996), *Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory* [w:] Helena Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, PWN, Warszawa, s. 135–148.

Pega Frank, Náfrádi Bálint, Momen Natalie C., Ujita Yuka, Streicher Kai N., Prüss-Üstün Annette M., Descatha Alexis, Driscoll Tim, Fischer Frida M., Godderis Lode, Kiiver Hannah M., Li Jian, Magnusson Hanson Linda L., Rugulies Reiner, Sørensen Kathrine, Woodruff Tracey J. (2021), *Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury*, „Environment International”, Vol. 154, September 2021, 106595.

Pines Alaya, Aronson Elliot (1988), *Career burnout: Causes and cures*, Free Press, New York.

Pocztowski Aleksy (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Warszawa.

Poraj Grażyna (2009), *Osobowość jako predyktor zawodowego wypalania się nauczycieli*, „Medycyna Pracy” 60(4), s. 273–282.

Potocka Adrianna (2012), *Narzędzia kwestionariuszowe stosowane w diagnozie psychospołecznych zagrożeń zawodowych – przegląd metod*, Medycyna Pracy 63(2), s. 237–250.

Pracuj.pl (2019), *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*.

Quick Jonathan D., Henley Amy B., Quick James C. (2004), *The Balancing Act – At Work and At Home*, „Organizational Dynamics” 33(4), s. 426–438.

Radkiewicz Piotr, Widerszal-Bazyl Maria (2011), *Analiza psychometrycznych właściwości polskiej wersji skali do pomiaru konfliktu praca–rodzina*, „Studia Psychologiczne” 49(2), s. 5–17.

Ramos-Villagrasa Pedro J., Barrada Juan R., Fernández-del-Río Elena, Koopmans Linda (2019), *Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire*, „Journal of Work and Organizational Psychology” 35, s. 195–205, <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21> (dostęp: 15.01.2022).

Rasmussen Victoria, Turnell Adrienne, Butow Phyllis, Juraskova Ilona, Kirsten Laura, Wiener Lori, IPOS Research Committee (2016), *Burnout among psychosocial oncologists: an application and extension of the effort-reward imbalance model*, „Psycho-Oncology” 25(2), s. 194–202.

Reis Dorota, Xanthopoulou Despoina, Tsaousis Ioannis (2015), *Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries*, „Burnout Research” 2(1), s. 8–18.

Rose R. (1983), *Burnout*, „Journal of Accountancy” 156(4), s. 22–25.

Rowe Denise S. (2012), *The stress burden: strategies for management*, „Nevada RNformation” 21, s. 12–12.

Salehi Mahdi, Seyyed Fereshteh, Farhangdoust Shayan (2020), *The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors*, „International Journal of Organization Theory & Behavior” 23(3), s. 189–205.

Salvagioni Denise A., Melanda Francine N., Mesas Arthur E., González Alberto D., Gabani Flavia L., Andrade Selma M. (2017), *Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies*, „PLOS ONE” 12(10), e0185781.

Schaufeli Wilmar B. (2017), *Burnout: A short socio-cultural history. Burnout, fatigue, exhaustion*, Palgrave Macmillan, Cham.

Schaufeli Wilmar B., Desart Steffi, De Witte Hans (2020), *Burnout Assessment Tool (BAT) Development, Validity, and Reliability*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 17(24), 9495.

Schaufeli Wilmar B., Enzmann Dirk (1998), *The burnout companion to study and practice. A critical analysis*, Taylor & Francis, London.

Schaufeli Wilmar B., Janczur Beata (1994), *Burnout among nurses. A Polish-Dutch comparison*, „*Journal of Cross-Cultural Psychology*” 25, s. 95–113.

Schaufeli Wilmar B., Taris Toon W. (2005), *The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart*, „*Work Stress*” 19, s. 256–262.

Sęk Helena (2005), *Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi*, „*Postępy Psychiatrii i Neurologii*” 2, s. 93–98.

Sęk Helena (red.) (2000), *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Shad Rohan, Thawani Rajad, Goel Ashish. (2015), *Burnout and sleep quality: a cross-sectional questionnaire-based study of medical and non-medical students in India*, „*Cureus*” 10(3), s. 361.

Shirom Arie (1989), *Burnout in work organizations* [w:] Cary L. Cooper, Ivan Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, New York, s. 25–48.

Schonfeld Irvin S., Bianchi Renzo (2016), *Burnout and depression: two entities or one?* „*Journal of Clinical Psychology*” 72(1), s. 22–37.

Siegrist Johannes (1996), *Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work*, „*Journal of Occupational Health Psychology*” 1, s. 1–27.

Siegrist Johannes, Li Jian, Montano Diego (2014), *Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire*, Duesseldorf University.

Siegrist Johannes, Starke Dagmar, Chandola Tarani, Godin Isabelle, Marmot Michael, Niedhammer Isabelle, Peter Richard (2004), *The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons*, „*Social Science & Medicine*” 58(8), s. 1483–1499.

Sikora Jagoda (2019), *Konflikt praca–rodzina, rodzina–praca u kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka*, Uniwersytet Śląski, Katowice.

Simpson Dorota (2013), *Istota i konsekwencje ekonomiczne wypalenia zawodowego*, „*International Business and Global Economy*” 32, s. 187–201.

Sinval Jorge, Queirós Cristina, Pasian Sonia R., Marôco João (2019), *Transcultural adaptation of the Oldenburg burnout inventory (OLBI) for Brazil and Portugal*, „*Frontiers in Psychology*” 10, 338, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00338/full> (dostęp: 3.04.2021).

Smith Kenneth J., Emerson David J., Boster Charles R., Everly George S. (2020), *Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions*, „*Accounting Research Journal*” 33(3), s. 483–498, <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177> (dostęp: 3.04.2021).

Smith Kenneth J., Emerson David, Everly George (2017), *Stress Arousal and Burnout as Me-*

diators of Role Stress in Public Accounting, „Advances in Accounting Behavioral Research” 20, s. 79–116.

Spector Paul E. i in. (2007), *Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work–family conflict*, „Personnel Psychology” 60, s. 805–835.

Squires Allison, Finlaysona Catherine, Gerchowa Lauren, Cimiotti Jeannie P., Matthews Anne, Schwendimann Rene, Griffiths Peter, Bussef Reinhard, Heineng Maude, Brzostek Tomasz, Moreno-Casbas Maria T., Aikenj Linda H., Sermeus Walter (2014), *Methodological considerations when translating „burnout”*, „Burnout Research” 1(2), s. 59–68.

Stanhope Jessica (2017), *Effort-reward imbalance questionnaire*, „Occupational Medicine” 67(4), s. 314–315.

Stowe Jamie (2017), *A Quantitative Examination of the Relationship Between Age, Gender, and Burnout in Public Accounting Professionals in a United States National Firm*, Doctoral Dissertations and Projects, 1346.

Sweeney John T., Summers Scott L. (2002), *The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants’ Job Burnout*, „Behavioral Research in Accounting” 14, s. 223–245, <http://dx.doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.223> (dostęp: 30.03.2021).

Szczygieł Dorota, Bazińska Róża (2013), *Trudny klient jako źródło stresu w pracy usługowej. Skala Stresujących Zachowań Klienta*, „Czasopismo Psychologiczne” 19(2), s. 227–237.

Szwajcar Joanna, Kabalski Przemysław, Baszczyńska Aleksandra (2020), *Ocena środowiska pracy księgowych w Polsce pod kątem ryzyka wypalenia zawodowego*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.

Taddei Stefano, Contena Bastianina (2010), *Burnout in call centre workers between demands and resources*, „BPA-Applied Psychology Bulletin” 261, s. 37–48.

Terelak Jan (2001), *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

Toppinen-Tanner Salla, Ahola Kitsi, Koskinen Aki, Väänänen Ari (2009), *Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector*, „Stress Health” 25(4), s. 287–296.

Trempała Janusz (2000), *Koncepcje rozwoju człowieka* [w:] Jan Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 256–283.

Tsai Feng J., Huang Wei L., Chan Chang C. (2009), *Occupational stress and burnout of lawyers*, „Journal of Occupational Health” 51(5), s. 443–450.

Tucholska Stanisława (2001), *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny” 44(3), s. 301–317.

Tucholska Stanisława (2009), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Tucholska Stanisława (2008), *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym* [w:] Teresa Zbyrad (red.), *Wypalenie zawodowe pracowników służb społecznych*, Wydawnictwo KUL, Stalowa Wola, s. 15–32.

Uchwała nr 3431/52a/2019 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 25 marca 2019 r. w sprawie zasad etyki zawodowej biegłych rewidentów.

Unterbrink Thomas, Hack Anna, Pfeifer Ruth, Buhl-Grießhaber Veronika, Müller Udo, We-sche Helmut, Frommhold Markus, Scheuch Klaus, Seibt Reinagr, Wirsching Michael, Bauer Joachim (2007), *Burnout and effort–reward–imbalance in a sample of 949 German teachers*, „International Archives of Occupational and Environmental Health” 80(5), s. 433–441.

Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym z dnia 11 maja 2017 r., Dz.U. 2017, poz. 1089 ze zm.

Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., Dz.U. z 2020, poz. 85, 374, 695, 875 i 1086.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591 ze zm.

Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz.U. 2009 nr 77, poz. 649.

Uzasadnienie do wprowadzenia Ustawy w ustawie o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=1092> (dostęp: 20.04.2021).

Utami Intiyas, Nahartyo Ertambang (2013), *The Effect of Type A Personality on Auditor Burnout: Evidence from Indonesia*, „Accounting & Taxation” 5(2), s. 89–102.

Van Dierendonck Dirk, Schaufeli Wilmar B., Sixna Herman J. (1994), *Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory*, „Journal of Social and Clinical Psychology” 13, s. 86–100.

Van Horn Joan E., Schaufeli Wilmar B., Greenglass Esther R., Burke Ronald J. (1997), *A Canadian/Dutch comparison of teachers' burnout*, „Psychological Reports” 81, s. 371–382.

Van Jaarsveld Danielle D., Walker David D., Skarlicki Daniel P. (2010), *The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility*, „Journal of Management” 36(6), s. 1486–1504.

Vazquez Ana C., dos Santos Annelise, da Costa Paula V., de Freitas Clarissa P., De Witte Hans H., Schaufeli Wilmar B. (2019), *Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida*, „Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment” 18(4), s. 372–381.

Wanous John P., Reichers Arnon E., Hudy Michael J. (1997), *Overall job satisfaction: how good are single-item measures?*, „Journal of Applied Psychology” 82(2), s. 247–252.

Widerszal-Bazyl Maria (2009), *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 6.

World Health Organization (2019), *11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11) for Mortality and Morbidity Statistics (Version: 09/2020)*, <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (dostęp: 12.02.2021).

Wysocka Ewa (2013), *Koncepcja „resilience” jako podstawa teoretyczna identyfikacji zaburzeń w przystosowaniu i działań profilaktycznych [w:] Bronisław Urban, Marek Konopczyński, Profilaktyka i probacja w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 285–299.

Yan Huanmin, Xie Shengwen (2018), *How does auditors’ work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market*, „China Journal of Accounting Research” 9(4), s. 1–15.

Yustina Andi Ina, Putri Febby Proscilla (2017), *Do Auditors Feel Stress? Examining Auditor Experience and Organizational Commitment*, „International Journal of Economic Perspectives” 11(1), s. 1486–1498.

Zalewska Anna (2008), *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów [w:] Lucyna Golińska, Bohdan Dudek (red.), Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 403–418.

Zbyrad Teresa (2017), *Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 30(4), s. 87–105.

Zellars Kelly, Perrew Pamela Hochwarter Wayne (2000), *Burnout in Health Care: The Role of the Five Factors of Personality*, „Journal of Applied Social Psychology” 30, s. 1570–1598.

Załącznik 1

Kwestionariusz ERI

Polskie tłumaczenie w ramach projektu NEXT: zespoły badawcze CIOP-PIB (M. Widderszal-Bazyl i P. Radkiewicz) i Collegium Medicum UJ (J. Pokorski i H. Ogińska)

Pytania dotyczące obecnie wykonywanych zadań

Przy każdym z poniższych stwierdzeń proszę zaznaczyć, czy zgadza się Pani/Pan z nim, czy nie. Jeżeli wybrała/wybrał Pani/Pan odpowiedź ze strzałką → proszę również wskazać, jak bardzo ta sytuacja Pani/Panu przeszkadza.

1. Jestem pod stałą presją czasową z powodu dużego obciążenia pracą.

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ | Nie | |
| <input type="checkbox"/> ₂ | tak i to... → | <input type="checkbox"/> ₂ wcale mi nie przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₃ nieco mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₄ dosyć mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₅ bardzo mi przeszkadza |

2. Jest wiele rzeczy, które przeszkadzają mi lub zakłócają moją pracę.

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ | nie | |
| <input type="checkbox"/> ₂ | tak i to... → | <input type="checkbox"/> ₂ wcale mi nie przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₃ nieco mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₄ dosyć mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₅ bardzo mi przeszkadza |

3. Moja praca wiąże się z dużą odpowiedzialnością.

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ | nie | |
| <input type="checkbox"/> ₂ | tak i to... → | <input type="checkbox"/> ₂ wcale mi nie przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₃ nieco mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₄ dosyć mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₅ bardzo mi przeszkadza |

4. Jestem często nakłaniana/nakłaniany do pracy w nadgodzinach.

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ | nie | |
| <input type="checkbox"/> ₂ | tak i to... → | <input type="checkbox"/> ₂ wcale mi nie przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₃ nieco mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₄ dosyć mi przeszkadza |
| | | <input type="checkbox"/> ₅ bardzo mi przeszkadza |

5. Moja praca wymaga wysiłku fizycznego.
- ₁ nie
- ₂ tak i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza
6. Od kilku lat moja praca staje się coraz bardziej obciążająca.
- ₁ nie
- ₂ tak i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza
7. Moi przełożeni traktują mnie z szacunkiem, na jaki zasługuję.
- ₁ tak
- ₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza
8. Moi współpracownicy traktują mnie z szacunkiem, na jaki zasługuję.
- ₁ tak
- ₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza
9. W trudnych sytuacjach otrzymuję odpowiednie wsparcie i pomoc.
- ₁ tak
- ₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza

15. Biorąc pod uwagę moje wysiłki i osiągnięcia, w pracy spotykam się z szacunkiem i uznaniem, tak jak na to zasługuję.

₁ tak
₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza

16. Biorąc pod uwagę moje wysiłki i osiągnięcia, moje szanse na awans są odpowiednie.

₁ tak
₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza

17. Biorąc pod uwagę moje wysiłki i osiągnięcia, moją pensję/dochody można uznać za odpowiednie.

₁ tak
₂ nie i to... → ₂ wcale mi nie przeszkadza
₃ nieco mi przeszkadza
₄ dosyć mi przeszkadza
₅ bardzo mi przeszkadza

Załącznik 2

Skala Konfliktu rodzina-praca

Polskie tłumaczenie: M. Widerszal-Bazyl,

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2008.

Wersja oryginalna: Carlson D.S., Kacmar K.M., Williams L.J. (2000), *Work–Family Conflict Scale*

Właściwości psychometryczne polskiej wersji: P. Radkiewicz, M. Widerszal-Bazyl (2011)

| Na ile zgadzasz się lub nie zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami (odpowiedź zaznacz, wstawiając symbol „X” w odpowiednie pole): | zdecydowanie nie zgadzam się (1) | nie zgadzam się (2) | neutralne (ani tak, ani nie) (3) | zgadzam się (4) | zdecydowanie zgadzam się (5) |
|--|--|------------------------|--|-----------------------|------------------------------------|
| 1. Praca trzyma mnie z dala od życia rodzinnego bardziej, niż bym sobie tego życzył(-a). | | | | | |
| 2. Czas, który muszę przeznaczyć na pracę, uniemożliwia mi, bym na równych zasadach uczestniczył(-a) w obowiązkach i pracach domowych. | | | | | |
| 3. Obowiązki w pracy zajmują mi na tyle dużo czasu, że zaniebduję sprawy rodzinne. | | | | | |
| 4. Czas, który zajmują mi obowiązki rodzinne, często koliduje z moimi obowiązkami w pracy. | | | | | |
| 5. Spędzanie czasu z rodziną często sprawia, że nie podejmuję zadań zawodowych, które mogłyby mi pomóc w karierze zawodowej. | | | | | |

| Na ile zgadzasz się lub nie zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami (odpowiedź zaznacz, wstawiając symbol „X” w odpowiednie pole): | zdecydowanie nie zgadzam się (1) | nie zgadzam się (2) | neutralne (ani tak, ani nie) (3) | zgadzam się (4) | zdecydowanie zgadzam się (5) |
|---|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------|------------------------------|
| 6. Muszę rezygnować z zadań zawodowych ze względu na czas, który muszę poświęcić na obowiązki rodzinne. | | | | | |
| 7. Gdy wracam z pracy do domu, jestem często zbyt zmęczony(-a), by uczestniczyć w pracach i obowiązkach rodzinnych. | | | | | |
| 8. Jestem często tak emocjonalnie wykończony(-na), gdy wracam z pracy do domu, że nie jestem w stanie nic z siebie dać rodzinie. | | | | | |
| 9. Ze względu na wszystkie te napięcia w pracy czasami gdy wracam do domu, jestem zbyt zestresowany(-na), by robić coś, co lubię. | | | | | |
| 10. Ze względu na stres w domu czasami w pracy za dużo myślę o rodzinie. | | | | | |
| 11. Ponieważ obowiązki rodzinne są dla mnie często stresujące, bardzo trudno mi skoncentrować się na pracy. | | | | | |
| 12. Napięcia i niepokoje związane z życiem rodzinnym często obniżają moją zdolność do pracy. | | | | | |
| 13. Sposoby rozwiązywania problemów, które stosuję w pracy, okazują się nieskuteczne przy rozwiązywaniu problemów domowych. | | | | | |

Załączniki

| Na ile zgadzasz się lub nie zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami (odpowieź zaznacz, wstawiając symbol „X” w odpowiednie pole): | zdecydowanie nie zgadzam się (1) | nie zgadzam się (2) | neutralne (ani tak, ani nie) (3) | zgadzam się (4) | zdecydowanie zgadzam się (5) |
|---|---|----------------------------|---|------------------------|-------------------------------------|
| 14. Zachowanie skuteczne i niezbędne w pracy w domu odniosłoby odwrotny skutek. | | | | | |
| 15. Zachowania, które sprawiają, że jestem skuteczny(-na) w pracy, nie pomagają być lepszym ojcem (matką) czy współmałżonkiem. | | | | | |
| 16. Zachowania, które sprawdzają mi się w domu, nie wydają się być skuteczne w pracy. | | | | | |
| 17. Zachowanie skuteczne i niezbędne dla mnie w domu w pracy odniosłoby odwrotny skutek. | | | | | |
| 18. Sposób rozwiązywania problemów, który sprawdza mi się w domu, nie wydaje się przydatny w pracy. | | | | | |

Załącznik 3

Skala Stresujących Zachowań Klienta

D. Szczygieł, R. Bazińska

Przy każdym stwierdzeniu proszę zakreślić jedną cyfrę odpowiadającą temu, na ile dane stwierdzenie odnosi się do własnych doświadczeń Pani/Pana w pracy z klientami.

| | zdecydowanie nieprawda 1 | raczej nieprawda 2 | trudno powiedzieć 3 | raczej prawda 4 | zdecydowanie prawda 5 |
|--|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Klienci często podnoszą głos, gdy do nas mówią. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci napadają na nas słownie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci skarżą się na nas nawet z błahych powodów. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci bywają bardzo nieuprzejmi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci złością się na nas nawet w bardzo drobnych sprawach. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Klienci często krytykują naszą pracę. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Klienci często oczekują specjalnego traktowania. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci myślą, że są ważniejsi od innych. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Klienci często nie uznają, że jesteśmy bardzo zajęci pracą. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Klienci często zwracają się do nas w sprawach, z którymi poradziłoby sobie sami. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nasi klienci zwykle „wiedzą wszystko najlepiej”. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Niektórzy klienci nie rozumieją, że musimy stosować się do pewnych reguł. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Załącznik 4

Skala Konfliktu Wartości

P. Kabalski i M. Syper-Jędrzejak

Proszę ocenić poniższe stwierdzenia w odniesieniu do siebie w skali od 1 do 5.

1. Wiem lub czuję, że oczekuje się ode mnie w pracy decyzji dla mnie niemoralnych.

- 1 – całkowicie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – trudno powiedzieć,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – całkowicie się zgadzam.

2. Faktyczne (tj. wynikające z codziennej praktyki, a nie z deklaracji) wartości etyczne firmy, w której pracuję, są sprzeczne z moimi.

- 1 – całkowicie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – trudno powiedzieć,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – całkowicie się zgadzam.

3. Moja praca i jej efekty wywołują we mnie poczucie dumy i godności (uważam je za wartościowe).

- 1 – całkowicie się zgadzam,
- 2 – raczej się zgadzam,
- 3 – trudno powiedzieć,
- 4 – raczej się nie zgadzam,
- 5 – całkowicie się nie zgadzam.

Załącznik 5

BAT-PL: metoda oceny wypalenia zawodowego

Basińska B.A., Gruszczynska E., Schaufeli W.B. (2020), *BAT-PL: Polish version of the burnout assessment tool – preliminary report*, unpublished manuscript, Gdansk University of Technology, Poland; original version: Schaufeli W.B., De Witte H., Desart S. (2019), *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*, KU Leuven, Belgium: Internal report.

Instrukcja:

Poniższe stwierdzenia odnoszą się do twojej pracy i jak tego doświadczasz. Proszę, podaj, jak często czujesz się w ten sposób.

Punktacja

| Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Objawy podstawowe

Wyczerpanie

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. W pracy czuję się psychicznie wyczerpana(-y). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Wszystko, co robię w pracy, wymaga ode mnie ogromnego wysiłku. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Po dniu pracy trudno jest mi odzyskać energię. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. W pracy czuję się fizycznie wyczerpana(-y). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Kiedy rano wstaję, nie mam siły do rozpoczęcia nowego dnia pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Chcę być aktywna(-y) w pracy, ale jakoś nie jestem w stanie temu podołać. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Po wyczerpanym dniu w pracy męczę się szybciej niż zazwyczaj. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Pod koniec dnia pracy czuję się wyczerpana(-y) i wykończona(-y) psychicznie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Zdystansowanie psychiczne

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. Zmagam się, by wykrzesać z siebie jakikolwiek entuzjazm do pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. W pracy nie myślę i funkcjonuję jak na autopilocie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Czuję silną awersję do mojej pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Czuję obojętność w stosunku do mojej pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Nie obchodzi mnie, co inni myślą o mojej pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pogorszenie funkcjonowania poznawczego

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. W pracy nie potrafię się skupić. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. W pracy z trudem jasno myślę. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. W pracy jestem roztargniona(-y) i rozkojarzona(-y). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Kiedy pracuję, nie potrafię się skoncentrować. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Popełniam w pracy błędy, ponieważ moje myśli są zaprzątnięte czymś innym. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pogorszenie funkcjonowania emocjonalnego

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. W pracy czuję, że nie kontroluję emocji. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Nie jest do mnie podobne to, w jaki sposób reaguję emocjonalnie w pracy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. W trakcie pracy irytuję się, kiedy sprawy nie układają się po mojej myśli. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. W pracy bez powodu robię się zła(-y) i smutna(-y). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. W pracy zdarza mi się reagować nieadekwatnie bez powodu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Objawy wtórne

| Objawy psychologiczne | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Mam kłopoty z zasypianiem i utrzymaniem snu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jestem skłonna(-y) do zmartwień. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Czuję napięcie i stres. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Czuję się niespokojna(-y) i/lub mam ataki paniki. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Drażnią mnie hałas i tłumy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Objawy psychosomatyczne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Odczuwam palpacje serca i bóle w klatce piersiowej. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mam kłopoty żołądkowe i/lub jelitowe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Cierpię na bóle głowy. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Bolą mnie mięśnie, np. karku, barków lub pleców. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Często choruję. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Załącznik 6

Kwestionariusz Zdrowego Stylu Życia

P. Kabalski, M. Syper-Jędrzejak

Proszę określić występowanie w swoim życiu poniższych zdarzeń (zjawisk) w skali od 1 do 5.

1. Aktywność fizyczna (sport, ćwiczenia, ruch na świeżym powietrzu itp.).

| | |
|---------------|---|
| nigdy | 1 |
| rzadko | 2 |
| czasami | 3 |
| często | 4 |
| bardzo często | 5 |

2. Odpowiednio długi sen, częsty odpoczynek.

| | |
|---------------|---|
| nigdy | 1 |
| rzadko | 2 |
| czasami | 3 |
| często | 4 |
| bardzo często | 5 |

3. Zajmujące i sprawiające radość hobby (inne niż sport, ćwiczenia i ruch na świeżym powietrzu).

| | |
|---------------|---|
| nigdy | 1 |
| rzadko | 2 |
| czasami | 3 |
| często | 4 |
| bardzo często | 5 |

4. Oparcie w bliskich i/lub przyjaciółach.

| | |
|---------------|---|
| nigdy | 1 |
| rzadko | 2 |
| czasami | 3 |
| często | 4 |
| bardzo często | 5 |

5. Zdrowe odżywianie (różnorodne i zbilansowane posiłki, dużo warzyw i owoców, ograniczenie produktów mięsnych, tłustych czy cukru w diecie)

| | |
|---------------|---|
| nigdy | 1 |
| rzadko | 2 |
| czasami | 3 |
| często | 4 |
| bardzo często | 5 |

6. Palenie tytoniu

| | |
|---------------|---|
| bardzo często | 1 |
| często | 2 |
| czasami | 3 |
| rzadko | 4 |
| nigdy | 5 |

7. Spożywane substancje pobudzające (alkohol, napoje energetyczne, kofeina w nadmiarze itp.)

| | |
|---------------|---|
| bardzo często | 1 |
| często | 2 |
| czasami | 3 |
| rzadko | 4 |
| nigdy | 5 |

Załącznik 7**Turnover Intention Scale (TIS-6)**

G. Roodt (w polskim przekładzie P. Kabalskiego i M. Syper-Jędrzejak)

Zaznacz odpowiedź, stosując dla każdej z nich podaną skalę. W ostatnich 9 miesiącach:

- | | | | |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------------------|
| 1. Jak często rozważałeś odejście z pracy? | Nigdy | 1---2---3---4---5 | Zawsze |
| 2. Jak satysfakcjonująca jest Twoja praca, jeśli chodzi o spełnienie Twoich potrzeb osobistych? | Bardzo satysfakcjonująca | 1---2---3---4---5 | Zupełnie niesatysfakcjonująca |
| 3. Jak często jesteś sfrustrowany, gdy nie masz w pracy możliwości osiągnięcia Twoich celów związanych z pracą? | Nigdy | 1---2---3---4---5 | Zawsze |
| 4. Jak często marzysz o otrzymaniu innej pracy, która lepiej będzie odpowiadać Twoim osobistym potrzebom? | Nigdy | 1---2---3---4---5 | Zawsze |
| 5. Na ile jest prawdopodobne, że zaakceptujesz inną pracę na tym samym poziomie wynagrodzenia, jeśli zostanie Ci ona zaoferowana? | Nieprawdopodobne | 1---2---3---4---5 | Bardzo prawdopodobne |
| 6. Jak często nie możesz się doczekać kolejnego dnia w pracy? | Zawsze | 1---2---3---4---5 | Nigdy |

Załącznik 8. Charakterystyka próby badawczej

Cześć I. Struktura próby badawczej

Tablica I. Struktura próby badawczej z punktu widzenia czasu pracy

| Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|--|-------------------|--------------------|
| Poniżej 40 | 13 | 0,09 |
| 41-45 | 7 | 0,05 |
| 46-50 | 34 | 0,24 |
| 51-55 | 27 | 0,19 |
| 56-60 | 31 | 0,22 |
| Powyżej 60 | 30 | 0,21 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica II. Struktura próby badawczej z punktu widzenia płci

| Płeć | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|-----------|-------------------|--------------------|
| Kobieta | 101 | 0,71 |
| Mężczyzna | 41 | 0,29 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica III. Struktura próby badawczej z punktu widzenia wieku

| Wiek | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|----------------|-------------------|--------------------|
| Poniżej 35 lat | 16 | 0,11 |
| 35-50 lat | 66 | 0,46 |
| 51-65 lat | 34 | 0,24 |
| Powyżej 65 lat | 26 | 0,19 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica IV. Struktura próby badawczej z punktu widzenia statusu rodzinnego

| Status rodzinny | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|--|-------------------|--------------------|
| Singiel/singielka | 20 | 0,14 |
| Samotnie wychowujący dziecko | 3 | 0,02 |
| W związku bez dzieci pod opieką | 49 | 0,35 |
| W związku z dziećmi pod opieką | 66 | 0,46 |
| Wdowa | 2 | 0,01 |
| Po rozwodzie | 1 | 0,01 |
| Rozwiedziony z pełnoletnim dzieckiem na utrzymaniu | 1 | 0,01 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica V. Struktura próby badawczej z punktu widzenia stażu pracy

| Staż pracy | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|----------------|-------------------|--------------------|
| Do roku | 1 | 0,01 |
| 2-5 lat | 10 | 0,07 |
| 6-10 lat | 25 | 0,18 |
| 11-15 lat | 32 | 0,23 |
| 16-20 lat | 29 | 0,20 |
| 21-25 lat | 17 | 0,12 |
| 26-30 lat | 13 | 0,09 |
| Powyżej 30 lat | 15 | 0,10 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica VI. Struktura próby badawczej z punktu widzenia typu spółki

| Typ spółki | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Mała lokalna spółka | 53 | 0,36 |
| Własna firma audytorska | 61 | 0,43 |
| Duża polska spółka | 11 | 0,08 |
| Duża międzynarodowa spółka | 14 | 0,10 |
| Własna firma oraz podwykonawstwo | 1 | 0,01 |
| Własna działalność | 1 | 0,01 |
| Na podstawie umowy zlecenia | 1 | 0,01 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica VII. Struktura próby badawczej z punktu widzenia stanowiska

| Stanowisko | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|---|-------------------|--------------------|
| Kluczowy biegły rewident | 124 | 0,87 |
| Asystent/młodszy audytor | 2 | 0,01 |
| Menedżer audytu | 8 | 0,05 |
| Członek zarządu | 1 | 0,01 |
| Menadżer audytu i KBR dla wybranych projektów | 1 | 0,01 |
| Właściciel | 1 | 0,01 |
| Prezes zarządu/kluczowy | 1 | 0,01 |
| Samodzielny starszy audytor | 3 | 0,02 |
| Prezes zarządu | 1 | 0,01 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica VIII. Struktura próby badawczej z punktu widzenia charakteru podmiotów badanych sprawozdań

| Charakter podmiotów badanych sprawozdań (głównie lub wyłącznie) | Liczba obserwacji | Wskaźnik struktury |
|---|-------------------|--------------------|
| Mniejsze podmioty (spółki, spółdzielnie itp.) | 66 | 0,47 |
| Duże spółki (lub inne duże podmioty) stosujące ustawę o rachunkowości | 19 | 0,13 |
| Spółki i grupy kapitałowe stosujące MSSF/MSR | 12 | 0,08 |
| Instytucje finansowe | 1 | 0,01 |
| Jednostki sektora finansów publicznych | 1 | 0,01 |
| Trudno powiedzieć | 43 | 0,30 |

Źródło: obliczenia własne

Część II. Wyniki kwestionariuszy

Tablica IX. Średnie wyniki kwestionariusza ERI Siegrista

| | |
|---------------------------------|-------|
| Średnia suma ogółem | 39,63 |
| Średnia suma dla kobiet | 39,11 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 40,93 |
| Średnia suma dla skali Wysięku | 19,99 |
| Średnia suma dla skali Nagród | 19,65 |
| Średni wskaźnik ER | 2,00 |
| Średni wskaźnik ER dla kobiet | 2,07 |
| Średni wskaźnik ER dla mężczyzn | 1,84 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica X. Średnie wyniki dla skali pomiaru konfliktu ról Carlson

| | |
|---|-------|
| Średnia suma ogółem | 56,35 |
| Średnia suma dla kobiet | 56,48 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 56,05 |
| Średnia suma dla wymiaru WFC | 31,46 |
| Średnia suma dla wymiaru FWC | 24,90 |
| Średnia suma dla wymiaru WFC-czas | 11,38 |
| Średnia suma dla wymiaru WFC-napięcie | 10,86 |
| Średnia suma dla wymiaru WFC-zachowanie | 9,22 |
| Średnia suma dla wymiaru FWC-czas | 8,94 |
| Średnia suma dla wymiaru FWC-napięcie | 6,96 |
| Średnia suma dla wymiaru FWC-zachowanie | 9,00 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XI. Średnie wyniki dla Skali Stresujących Zachowań Klienta Szczygieł i Bazińskiej

| | |
|--|-------|
| Średnia suma ogółem | 35,18 |
| Średnia suma dla kobiet | 35,19 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 35,17 |
| Średnia suma dla Skali Napastliwych Zachowań | 14,17 |
| Średnia suma dla Skali Nadmiernych Wymagań | 21,01 |

Źródło: obliczenia własne**Tablica XII.** Średnie wyniki dla kwestionariusza konfliktu wartości

| | |
|---------------------------|------|
| Średnia suma ogółem | 6,10 |
| Średnia suma dla kobiet | 5,81 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 6,80 |

Źródło: obliczenia własne**Tablica XIII.** Średnie wyniki dla kwestionariusza BAT

| | |
|--|------|
| Średnia ogółem | 2,71 |
| Średnia dla kobiet | 2,72 |
| Średnia dla mężczyzn | 2,68 |
| Średnia dla skali Wyczerpania | 3,31 |
| Średnia dla skali Zdystansowania Psychicznego | 2,54 |
| Średnia dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego | 2,32 |
| Średnia dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego | 2,32 |
| Średnia wyniku wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym | 2,71 |
| Średnia wyniku wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym | 2,71 |
| Najczęściej występująca odpowiedź ogółem | 3 |
| Najczęściej występująca odpowiedź dla skali Wyczerpania | 4 |
| Najczęściej występująca odpowiedź dla skali Zdystansowania Psychicznego | 3 |
| Najczęściej występująca odpowiedź dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego | 2 |
| Najczęściej występująca odpowiedź dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego | 2 |
| Najczęściej występująca odpowiedź ogólnego wyniku wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym | 3 |
| Najczęściej występująca odpowiedź w wymiarze wtórnym | 2 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XIV. Średnie wyniki dla kwestionariusza zdrowego stylu życia

| | |
|---------------------------------------|-------|
| Średnia suma ogółem | 24,01 |
| Średnia suma dla kobiet | 23,99 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 24,07 |
| Średnia suma dla „dobrych” działań | 15,55 |
| Średnia suma dla szkodliwych zachowań | 8,46 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XV. Średnie wyniki dla skali TIS-6

| | |
|---|-------|
| Średnia suma | 18,39 |
| Średnia suma dla kobiet | 18,51 |
| Średnia suma dla mężczyzn | 18,07 |
| Średnia suma dla wskazujących odejście z obecnego miejsca pracy | 17,32 |
| Średnia suma dla wskazujących odejście z zawodu | 18,58 |

Źródło: obliczenia własne

Część III. Tablice korelacyjne

Tablica XVI. Zależność między wynikiem ER a czasem pracy

| Wartość ER | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Poniżej 1 | 3 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| 1-1,5 | 5 | 1 | 8 | 3 | 4 | 5 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 5 | 6 | 25 | 23 | 25 | 24 | 108 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XVII. Zależność między wynikiem ER a płcią

| Wartość ER | Płeć | | Suma |
|-------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Poniżej 1 | 3 | 5 | 8 |
| 1-1,5 | 17 | 9 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 81 | 27 | 108 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XVIII. Zależność między wynikiem ER a wiekiem

| Wartość ER | Wiek | | | | Suma |
|-------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Poniżej 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 |
| 1-1,5 | 3 | 8 | 8 | 7 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 12 | 54 | 25 | 17 | 108 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XIX. Zależność między wynikiem ER a stażem pracy

| Wartość ER | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Poniżej 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 1-1,5 | 0 | 3 | 2 | 3 | 7 | 4 | 2 | 5 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 0 | 6 | 20 | 29 | 22 | 12 | 10 | 9 | 108 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XX. Zależność między wynikiem ER a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Wartość ER | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Poniżej 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 8 |
| 1-1,5 | 0 | 2 | 2 | 10 | 12 | 0 | 0 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 1 | 11 | 7 | 41 | 47 | 0 | 1 | 108 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXI. Zależność między wynikiem ER a stanowiskiem

| Wartość ER | Stanowisko/funkcja | | | | | | | | | Suma |
|-------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|---|-----------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|------------|------|
| | Asystent/młodszy audytor | Członek zarządu | Kluczowy biegły rewident | Menadżer audytu i KBR dla wybranych projektów | Menedżer audytu | Prezes zarządu/kluczowy | Prezes zarządu | Samodzielny/starszy audytor | Właściciel | |
| Poniżej 1 | 1 | 0 | 5 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| 1-1,5 | 0 | 0 | 24 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 1 | 1 | 95 | 1 | 6 | 1 | 0 | 3 | 0 | 108 |
| Suma | 2 | 1 | 124 | 1 | 8 | 1 | 1 | 3 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXII. Zależność między wynikiem ER a charakterem podmiotów badanych sprawozdań

| Wartość ER | Charakter podmiotów badanych sprawozdań (głównie lub wyłącznie) | | | | | | Suma |
|-------------|---|----------------------|--|---|--|-------------------|------|
| | Duże spółki (lub inne duże podmioty) stosujące ustawę o rachunkowości | Instytucje finansowe | Jednostki sektora finansów publicznych | Mniejsze podmioty (spółki, spółdzielnie itp.) | Spółki i grupy kapitałowe stosujące MSSF/MSR | Trudno powiedzieć | |
| Poniżej 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 |
| 1-1,5 | 2 | 0 | 0 | 13 | 0 | 11 | 26 |
| Powyżej 1,5 | 15 | 1 | 0 | 50 | 11 | 31 | 108 |
| Suma | 19 | 1 | 1 | 66 | 12 | 43 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Wyczerpania a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 4 | 5 | 12 | 19 | 19 | 26 | 85 |
| Pomarańczowy | 1 | 0 | 5 | 4 | 2 | 0 | 12 |
| Zielony | 8 | 2 | 17 | 4 | 10 | 4 | 45 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne**Tablica XXIV.** Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Wyczerpania a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|-----------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 61 | 24 | 85 |
| Pomarańczowy | 6 | 6 | 12 |
| Zielony | 34 | 11 | 45 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne**Tablica XXV.** Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Wyczerpania a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 13 | 39 | 21 | 12 | 85 |
| Pomarańczowy | 0 | 9 | 3 | 0 | 12 |
| Zielony | 3 | 18 | 10 | 14 | 45 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXVI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Wyczerpania a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 1 | 8 | 14 | 20 | 18 | 13 | 8 | 3 | 85 |
| Pomarańczowy | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | 2 | 0 | 1 | 12 |
| Zielony | 0 | 2 | 9 | 8 | 8 | 2 | 5 | 11 | 45 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXVII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Wyczerpania a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 1 | 9 | 7 | 29 | 38 | 1 | 0 | 85 |
| Pomarańczowy | 0 | 1 | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 12 |
| Zielony | 0 | 4 | 4 | 19 | 17 | 0 | 1 | 45 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXVIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Zdystansowania Psychicznego a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 2 | 4 | 2 | 4 | 11 | 10 | 33 |
| Pomarańczowy | 4 | 0 | 11 | 5 | 9 | 12 | 41 |
| Zielony | 7 | 3 | 21 | 18 | 11 | 8 | 68 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXIX. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Zdystansowania Psychicznego a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|--------------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 17 | 16 | 33 |
| Pomarańczowy | 30 | 11 | 41 |
| Zielony | 54 | 14 | 68 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXX. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Zdystansowania Psychicznego a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|--------------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 2 | 20 | 9 | 2 | 33 |
| Pomarańczowy | 5 | 22 | 8 | 6 | 41 |
| Zielony | 9 | 24 | 17 | 18 | 68 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Zdystansowania Psychicznego a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|--------------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 0 | 2 | 7 | 11 | 7 | 4 | 2 | 0 | 33 |
| Pomarańczowy | 1 | 3 | 6 | 14 | 7 | 3 | 4 | 3 | 41 |
| Zielony | 0 | 5 | 12 | 7 | 15 | 10 | 7 | 12 | 68 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Zdystansowania Psychicznego a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 0 | 3 | 0 | 15 | 14 | 1 | 0 | 33 |
| Pomarańczowy | 0 | 4 | 5 | 11 | 21 | 0 | 0 | 41 |
| Zielony | 1 | 7 | 6 | 27 | 26 | 0 | 1 | 68 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 0 | 2 | 4 | 3 | 9 | 9 | 27 |
| Pomarańczowy | 4 | 2 | 13 | 15 | 14 | 12 | 60 |
| Zielony | 9 | 3 | 17 | 9 | 8 | 9 | 55 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXIV. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|-----------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 19 | 8 | 27 |
| Pomarańczowy | 43 | 17 | 60 |
| Zielony | 39 | 16 | 55 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXV. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 6 | 14 | 5 | 2 | 27 |
| Pomarańczowy | 7 | 30 | 11 | 12 | 60 |
| Zielony | 3 | 22 | 18 | 12 | 55 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXVI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 0 | 5 | 5 | 7 | 3 | 5 | 1 | 1 | 27 |
| Pomarańczowy | 1 | 2 | 13 | 15 | 12 | 5 | 6 | 6 | 60 |
| Zielony | 0 | 3 | 7 | 10 | 14 | 7 | 6 | 8 | 55 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXVII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Poznawczego a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/ biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 0 | 5 | 1 | 11 | 9 | 1 | 0 | 27 |
| Pomarańczowy | 1 | 3 | 6 | 24 | 26 | 0 | 0 | 60 |
| Zielony | 0 | 6 | 4 | 18 | 26 | 0 | 1 | 55 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXVIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 1 | 0 | 2 | 4 | 5 | 8 | 20 |
| Pomarańczowy | 2 | 0 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Zielony | 10 | 7 | 29 | 21 | 22 | 19 | 108 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XXXIX. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|-----------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 16 | 4 | 20 |
| Pomarańczowy | 8 | 6 | 14 |
| Zielony | 77 | 31 | 108 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XL. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 3 | 8 | 6 | 3 | 20 |
| Pomarańczowy | 2 | 6 | 4 | 2 | 14 |
| Zielony | 11 | 52 | 24 | 21 | 108 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 0 | 3 | 2 | 6 | 4 | 2 | 2 | 1 | 20 |
| Pomarańczowy | 0 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 14 |
| Zielony | 1 | 6 | 20 | 25 | 20 | 13 | 10 | 13 | 108 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego dla skali Pogorszenia Funkcjonowania Emocjonalnego a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 0 | 4 | 0 | 7 | 8 | 1 | 0 | 20 |
| Pomarańczowy | 0 | 1 | 1 | 4 | 8 | 0 | 0 | 14 |
| Zielony | 1 | 9 | 10 | 42 | 45 | 0 | 1 | 108 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 2 | 2 | 6 | 8 | 11 | 18 | 47 |
| Pomarańczowy | 3 | 3 | 8 | 9 | 10 | 8 | 41 |
| Zielony | 8 | 2 | 20 | 10 | 10 | 4 | 54 |
| Suma końcowa | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLIV. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|-----------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 32 | 15 | 47 |
| Pomarańczowy | 30 | 11 | 41 |
| Zielony | 39 | 15 | 54 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLV. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 6 | 21 | 14 | 6 | 47 |
| Pomarańczowy | 6 | 26 | 6 | 3 | 41 |
| Zielony | 4 | 19 | 14 | 17 | 54 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLVI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 1 | 4 | 6 | 12 | 11 | 6 | 5 | 2 | 47 |
| Pomarańczowy | 0 | 3 | 10 | 12 | 9 | 6 | 1 | 0 | 41 |
| Zielony | 0 | 3 | 9 | 8 | 9 | 5 | 7 | 13 | 54 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLVII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze podstawowym a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 0 | 6 | 2 | 16 | 22 | 1 | 0 | 47 |
| Pomarańczowy | 0 | 4 | 4 | 16 | 17 | 0 | 0 | 41 |
| Zielony | 1 | 4 | 5 | 21 | 22 | 0 | 1 | 54 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLVIII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym a czasem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Liczba godzin pracy zawodowej w typowym tygodniu | | | | | | Suma |
|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|------------|------|
| | Poniżej 40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | Powyżej 60 | |
| Czerwony | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 10 | 28 |
| Pomarańczowy | 3 | 2 | 8 | 7 | 10 | 8 | 38 |
| Zielony | 8 | 3 | 24 | 18 | 11 | 12 | 76 |
| Suma | 13 | 7 | 34 | 27 | 31 | 30 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica XLIX. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym a płcią

| Poziom wypalenia zawodowego | Płeć | | Suma |
|-----------------------------|---------|-----------|------|
| | Kobieta | Mężczyzna | |
| Czerwony | 24 | 4 | 28 |
| Pomarańczowy | 28 | 10 | 38 |
| Zielony | 49 | 27 | 76 |
| Suma | 101 | 41 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica L. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym a wiekiem

| Poziom wypalenia zawodowego | Wiek | | | | Suma |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|------|
| | Poniżej 35 lat | 35-50 lat | 51-65 lat | Powyżej 65 lat | |
| Czerwony | 1 | 13 | 9 | 5 | 28 |
| Pomarańczowy | 4 | 20 | 9 | 5 | 38 |
| Zielony | 11 | 33 | 16 | 16 | 76 |
| Suma | 16 | 66 | 34 | 26 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica LI. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym a stażem pracy

| Poziom wypalenia zawodowego | Staż pracy w zawodzie biegłego rewidenta (ogółem) | | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|------|
| | do roku | 2-5 lat | 6-10 lat | 11-15 lat | 16-20 lat | 21-25 lat | 26-30 lat | powyżej 30 lat | |
| Czerwony | 1 | 1 | 4 | 5 | 8 | 4 | 3 | 2 | 28 |
| Pomarańczowy | 0 | 4 | 6 | 11 | 5 | 7 | 3 | 2 | 38 |
| Zielony | 0 | 5 | 15 | 16 | 16 | 6 | 7 | 11 | 76 |
| Suma | 1 | 10 | 25 | 32 | 29 | 17 | 13 | 15 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

Tablica LII. Zależność między poziomem wypalenia zawodowego w wymiarze wtórnym a typem spółek, gdzie pracuje biegła rewidentka/biegły rewident

| Poziom wypalenia zawodowego | Typ spółki | | | | | | | Suma |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|------|
| | Na podstawie umowy zlecenia | Duża międzynarodowa spółka audytorska | Duża polska spółka audytorska | Mała lokalna spółka audytorska | Własna firma audytorska | Własna firma oraz podwykonawstwo | Własna działalność | |
| Czerwony | 1 | 2 | 1 | 10 | 14 | 0 | 0 | 28 |
| Pomarańczowy | 0 | 5 | 4 | 9 | 19 | 1 | 0 | 38 |
| Zielony | 0 | 7 | 6 | 34 | 28 | 0 | 1 | 76 |
| Suma | 1 | 14 | 11 | 53 | 61 | 1 | 1 | 142 |

Źródło: obliczenia własne

KRÓTKI PORADNIK NA TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO¹

Joanna Kulbacka

Wprowadzenie: wypalenie zawodowe – czy to norma?

Wypalenie zawodowe rozwija się stopniowo. Codzienne stresy narastają – coraz częściej musisz brać na siebie obowiązki nieobecnych kolegów, przez co zostajesz dłużej w biurze. Szef zdaje się tego nie zauważać, mimo że wyłącznie dzięki Tobie projekty są zamykane na czas. Twoja nieobecność nie umyka jednak rodzinie, a zaniedbywanie prywatnych spraw rodzi konflikty i poczucie winy. Chcąc zaoszczędzić czas, jesz przy biurku i unikasz przerw, biegając ze spotkania na spotkanie. Czujesz się zaganiany, ale jakoś znajdujesz energię i motywację do pracy, bo uważasz tę trudną sytuację za przejściową.

Gorący sezon jednak trwa, a wraz z nim narastanie trudności. Klienci nie dostarczają dokumentów w terminie, więc kolejne projekty się zalegają. Próbujesz wykonywać kilka rzeczy jednocześnie – przeglądać dokumenty, szkolić podwładnych i odpowiadać na pytania przełożonego o powody opóźnień audytu. W pędzie zapominasz o jedzeniu, chwytając tylko tabliczkę czekolady, którą zapijasz kawą. Po długim dniu gaszenia pożarów leżysz w łóżku, wyliczając w myślach zadania na następny dzień. Długo oczekiwany sen nie pomaga – śnisz o arkuszach kalkulacyjnych, ponownie przeżywając niefortunne spotkanie z klientem. Budzisz się wyczerpany, by bez sił i w złym nastroju zacząć kolejny dzień. Zmuszasz się do uśmiechu i wykrzesania dwóch słów do bliskich, zanim znów ruszysz do biura.

Tygodnie i miesiące złożone z takich dni odbijają się nie tylko na Twoim samopoczuciu, ale też na związku, zdrowiu oraz jakości wykonywanych zadań.

Coraz częściej towarzyszą Ci bóle głowy czy żołądka, a nawet palpacje serca. Zaczynasz ucinać grzeczności w pracy, skupiając całą uwagę na osiągnięciu celu. Jednak wyczerpanie fizyczne, sprzeczne priorytety i ciągłe przerywanie ze strony współpracowników sprawiają, że masz wrażenie, że stoisz w miejscu. Mimo intensywnego wysiłku opóźnienia stają się dłuższe, co dodatkowo Cię stresuje. Zaczynasz popełniać błędy. Czujesz, że zawodzisz nie tylko zespół, ale i siebie. Dlatego siadasz przed komputerem także w weekendy, lecz pomimo braku rozpraszaczy skupienie nie przychodzi. Łapiesz się na wpatrywaniu w ekran pustym wzrokiem.

¹ Informacje zawarte w tym suplemencie nie stanowią porady medycznej ani jej substytutu.

Ogarnia Cię bezsilność. Bierzesz więc wolne i zwolnienie lekarskie tylko po to, by nadrobić zaległości. Zadania zamykasz jak najszybciej, gdyż brakuje Ci już entuzjazmu, energii i kreatywności na szukanie optymalnych rozwiązań. Zastanawiasz się, jak długo ta sytuacja jeszcze potrwa i jak się z niej wyrwać, ale nie znajdujesz odpowiedzi. Pewnego dnia zdajesz sobie sprawę, że nie jesteś w stanie wykrzesać z siebie nic więcej.

Chciałbyś zmiany, lecz jesteś przeświadczony o tym, że szef nie zrozumie Twojej sytuacji. Nie płaci Ci przecież wystarczająco za wysiłek, nie mówiąc już nawet o zdobyciu się na kilka słów pochwały. Boisz się jednak szukać nowej pracy.

Zarówno w biurze, jak i w domu cały czas musisz się przed kimś tłumaczyć – narasta w Tobie złość. Coraz częściej tracisz panowanie nad sobą i wybuchasz z błahych powodów. Nieraz zdarza Ci się również uronić łzę.

Odrzucasz zaproszenia na spotkania towarzyskie, ponieważ obecność znajomych, ich nieproszone uwagi, dopytywania i rozmowy o niczym działają Ci na nerwy. Odciągają bowiem od zamknięcia zadań w pracy, a to uważasz za kluczowe, by zakończyć ten koszmar i zacząć normalnie żyć. Bliscy radzą, abyś zwolnił bieg, ale przecież wiesz, że powinieneś pracować jeszcze więcej. Unikasz rodziny, gdyż boli Cię rozczarowanie, jakie widzisz w ich oczach. Zwłaszcza, że tak bardzo się starasz zadowolić wszystkich.

Twoje dziecko zaczyna chorować, ale mimo próśb nie otrzymujesz wolnego, by się nim zająć. Wchodzisz w spór z partnerem i czujesz urazę do pracy oraz wściekłość na siebie, że wszystko potoczyło się nie tak. Zaczynasz więcej palić, zażywasz suplementy, energetyki i tabletki uspokajające. Zaproszenie na drinka z ludźmi z zespołu staje się codziennością, a butelki alkoholu coraz częściej znajdują drogę do Twojego domu.

Jesteś na ostatnim zakręcie przez kompletnym wypaleniem. Jeśli nic nie zrobisz na tym etapie, kiedy masz jeszcze siłę i wolę, aby poprawić sytuację, możesz zatrzeć swój wewnętrzny silnik – nastąpi kompletne wyczerpanie.

Wtedy coś w Tobie pęka i przestaje Ci zależeć. Praca wydaje się tylko formalnością – zbiorem zadań nieprzynoszących światu nic dobrego. Zespół postrzegasz jako toksyczny, egoistyczny i nieprzyjazny, a małżonka – jako niezainteresowanego, wciąż dążącego do kłótni. Praca okupuje Twoje myśli dzień i noc, jednak nie jesteś w stanie ani efektywnie pracować, ani zająć się czymś innym. Choćbyś przespał nawet cały weekend, sen nie przynosi ukojenia. Nie raz budzi Cię atak paniki. Rozpamiętujesz problemy, zapętlaając się w rozpaczliwych wizjach przyszłości.

Zamiast pracować przez dwanaście godzin, poświęcasz pracy wyłącznie minimum – myśl o wstaniu z łóżka czy pójściu do biura budzi bowiem niemoc i strach. Spóźniasz się, izolujesz od współpracowników i nie odbierasz telefonów. W domowym biurze omijasz komputer szerokim łukiem, bo na sam jego widok wpadasz w popłoch. Podjęcie jakiegokolwiek decyzji wydaje się niemożliwe – zdajesz się błądzić we mgle. Czujesz się jak w pułapce.

Osoby dochodzące to tego etapu wypalenia najczęściej zostają zwolnione, co przyjmują z ulgą. Jeśli pozostawi się ich samym sobie, spędzą lata na wychodzeniu z poważnego wypalenia zawodowego. Jego rozmiar i wpływ na życie zauważą dopiero po wielu tygodniach odpoczynku i pracy nad sobą. Bez pomocy często nie są w stanie spojrzeć na księgowość nigdy więcej.

Czy te uczucia i stany wydają Ci się znajome?

Przytoczona powyżej sytuacja opisuje jeden z wielu możliwych przebiegów wypalenia. Tymczasem szczególnie często utożsamiamy je z kryzysem wieku średniego, kiedy rozczarowanie pracą pcha nas do diametralnej zmiany stylu życia. Słyszymy o śmierci z przepracowania wśród ambitnych Japończyków, co również wydaje się odległe i trudne do zrozumienia. Mając w pamięci te ekstremalne przypadki, nie uważamy, że i my możemy być na drodze do wyczerpania. Z tego powodu wielu biegłych rewidentów zмага się w milczeniu z różnymi jego stadiami. Mimo że nie przeczytamy o nich na pierwszych stronach gazet, mają realny i znaczący wpływ na nasze życie.

Wypalenie to nie reguła

Wielu Polaków pamięta trudne czasy, które wpoily w nas etos pracy, szacunku względem miejsca zatrudnienia, a także dumy z własnych osiągnięć. Sprawia to, iż z oddaniem wykonujemy swoje obowiązki. Życie zawodowe stawia jednak przed nami wymagania sprzeczne z potrzebami życia prywatnego. Próbujemy spełnić je wszystkie, będąc często zmuszeni do poświęcenia jednej ze stron – najczęściej jest nią rodzina. Powoduje to konflikty, zwątpienie i kłopoty zdrowotne. Nie do końca wiemy, czy jest to nieodzowna część współczesnej rzeczywistości, czy też zmęczenie i trudności są oznaką czegoś poważniejszego, na przykład wypalenia zawodowego.

Wypalenie to fizyczne oraz emocjonalne wyczerpanie na skutek przedłużającego się stresu i niezaspokajania potrzeb. Może wyłączyć nas z życia zawodowego na lata. Z tego powodu warto zrozumieć, czym jest, i poznać jego objawy.

Stres różni się od wypalenia

Wypalenie jest przypadłością, która może dotknąć każdego. Praca w księgowości i zawodach pokrewnych sprzyja jego powstawaniu ze względu na wagę wykonywanych zadań, intensywność oraz dużą liczbę godzin pracy, konieczność ciągłego doksztalcania się, a także inne czynniki opisane w rozdziale trzecim. Biegli rewidentenci są szczególnie podatni na wypalenie jako nieustannie wystawiani na trudne sytuacje i dylematy etyczne.

Stres jest naturalną, przez co też nieuniknioną częścią ludzkiej egzystencji, z którą uczymy się żyć. Jednak gdy się przedłuża, może prowadzić do szkodliwych zmian w sposobie myślenia, powodując fizyczne i psychiczne wyczerpanie.

Można się zastanawiać, gdzie leży granica pomiędzy stresem a wypaleniem, gdyż nie wszystkie osoby zestresowane z czasem ulegają wypaleniu. Upraszczając – oba te stany odróżnia brak lub obecność nadziei.

Nie będąc wypalonymi, jesteśmy przekonani, iż mimo nawału obowiązków, problemów, wyzwań, trudności czy nadmiaru odpowiedzialności będziemy w stanie sobie z nimi poradzić. Wciąż mamy bowiem energię do działania i widzimy punkt w niedalekiej przyszłości, w którym ten trudny czas się skończy. Uważamy, że uda nam się wrócić do normy.

Kiedy sytuacja stresowa nie mija, a my nie podejmujemy realnych kroków prowadzących do zmiany, w pewnym momencie przestajemy patrzeć z nadzieją w przyszłość. Zastępuje ją bezsilność i brak perspektywy poprawy. Uważamy, że nie warto podejmować wysiłku, bo aktualna sytuacja przestaje nas interesować z powodu wyczerpania emocjonalnego i zmęczenia fizycznego. Czujemy wewnętrzną pustkę i rezygnację – jesteśmy wypaleni.

Wypalenie zawodowe ma jednak wiele stopni, a fakt, że wciąż jeszcze mamy siłę do pracy, nie oznacza, że jesteśmy od niego wolni. Nie należy się więc diagnozować samodzielnie.

Z dalszej części poradnika dowiesz się, jak nastawienie do życiowych sytuacji może wpływać na pojawienie się lub pogłębienie stanu wypalenia zawodowego. Wyjaśnimy również, dlaczego typowe wątpliwości związane z wypaleniem są szkodliwymi mitami utrudniającymi wyjście z tej trudnej sytuacji. Poznasz też pierwsze

kroki, które możesz podjąć, aby wydobrzeć, nawet jeśli zmiana na lepsze wydaje się nieosiągalna.

1. Czy można zapobiec wypaleniu?

A. Wpływ predyspozycji i sposobu myślenia na powstanie wypalenia

Obserwując osobę wypaloną, można dojść do wniosku, że obwinia ona o swoją sytuację wszystko wokół – toksyczne środowisko pracy, nieprzewidywalnego szefa czy nawet coraz krótszą dobę. Tymczasem człowiek ten, choć pozornie niewzruszony, przypisuje sobie odpowiedzialność za wszystkie potknięcia i niepowodzenia, wytykając niekompetencję, strach, brak perspektyw i odwagi, by coś zmienić. Często reaguje obroną na próby wskazania rozwiązania problemów, postrzegając je jako krytykę. Ludzie wypaleni nie mają bowiem cierpliwości do innych, przez co często przypina się im łatę „toksycznych” lub „leniwych”, podczas gdy w rzeczywistości rozpaczliwie próbują być produktywni.

Narastające tygodniami, miesiącami lub latami wypalenie zmienia sposób myślenia, a co za tym idzie – wpływa na ocenę rzeczywistości. W efekcie uważamy, że nie jesteśmy w stanie wybrnąć z trudnej sytuacji, oceniając własny przypadek jako wyjątkowo skomplikowany. Przy czym słowo „uważamy” jest znamienne, gdyż zwykle możemy wpłynąć na intensywność oddziaływania czynników stresowych, na przykład poprzez zmianę własnej reakcji na nie lub opuszczenie danego otoczenia. Zatrzymuje nas jednak strach przed zmianą lub konfliktem, poczucie winy, zawyżone wymagania wobec siebie albo po prostu nierealne oczekiwania. Tymczasem są to emocje, na które mamy wpływ.

W pracy nad wyjściem z wypalenia nie chodzi jednak o szukanie winy w sobie. Bardzo często ma ono bowiem źródło w systemach pracy i sposobie funkcjonowania firm. Natura wyposażyła nasz organizm w szereg ograniczeń i wymagań. Długie godziny pracy, które wydają się nieodzowne w wielu zawodach, mogą więc prowadzić do wyczerpania i problemów ze zdrowiem. Podobnie jest z psychiką – możemy odpowiednio zareagować jedynie na ograniczoną liczbę stresujących przeżyć. Na szczęście mamy wpływ na własną reakcję względem przytrafiających się nam wydarzeń i tego, jak bardzo dotkliwie je odczujemy. Stopień kontroli może zależeć od predyspozycji oraz przyzwyczajień myślowych utrudniających łagodne przejście przez nieprzyjemne sytuacje. Niektórym z nas zdarza się na przykład przyjmować sprawy zbyt osobiście lub nakładać na siebie niepotrzebną presję. John

Milton już w siedemnastym wieku powiedział: „Tylko umysł samą swoją siłą może uczynić niebo z piekła i piekło z nieba”. Tego typu tendencje mogą zdecydować nie tylko o tym, czy się wypalimy, ale także o tym, czy będziemy w stanie osiągnąć sukces lub zbudować trwały, satysfakcjonujący związek.

W poprzednich rozdziałach opisano wiele powodów wypalenia, dlatego tutaj skupimy się wyłącznie na kilku czynnikach mogących prowadzić do wyczerpania.

Nadmierne poświęcanie się dla przyszłości

Być może przechodzi Ci przez myśl, że jeśli wytrwasz w pracy przez trzy następne lata, awansujesz, co pozwoli Ci uwolnić się z kieratu, do którego jesteś wprzęgnięty. Albo powtarzasz sobie, że zostało tylko dziesięć lat do emerytury i nie ma już sensu przewracać całego życia. Tylko czy Twoje zdrowie i bliscy wytrzymają tyle czasu?

Myślenie o tym, że się „poświęcamy”, wskazuje, że walczymy ze sobą w imię czegoś, co postrzegamy jako większe dobro. W głębi serca nie chcemy jednak tego robić. Są ku temu dobre powody. Często przyszłość nie wygląda bowiem tak, jak sobie wyobrażaliśmy – nie przynosi więc spodziewanej ulgi. Po upływie zaplanowanego czasu możemy być zniechęceni i nie mieć siły na podjęcie nowych wyzwań. Możliwe też, że wydarzenia życiowe zmienią nasze kryteria względem życia zawodowego i pozbawią nas radości z pracy na zajmowanym stanowisku.

Poświęcanie się może również rodzić chęć jak najszybszego osiągnięcia celu, co wpływa na oczekiwania dotyczące tytułów, zarobków czy atmosfery w zespole. Często wymaganie od siebie bycia najlepszym natychmiast oraz brak cierpliwości sprawiają, że niezbędne kompromisy i nieuchronnie wpływający czas stają się problemami nie do pokonania. Widzimy w nich dowody porażki, mimo iż w rzeczywistości są normalną częścią kariery czy rozwoju umiejętności.

Znajdując się w takiej sytuacji, warto się zastanowić, czy na pewno nasz cel jest wart wyrzeczeń.

Nadmierne zaangażowanie emocjonalne w środowisko pracy

Trudności ze stawianiem granic i poczucie winy mogą doprowadzić do poświęcania swojego dobra dla innych. Wiele osób odmawia sobie pójścia na niezbędne zwolnienie lekarskie, nie chcąc zawieść zespołu. Rodzi to rozgoryczenie,

ponieważ współpracownicy rzadko w wystarczającym stopniu doceniają naszą ofiarność. Zespół w pracy nie jest bowiem rodziną, gdzie jesteście kochani i niezastąpieni. W najlepszym przypadku przypomina on drużynę sportową, a zarówno w zespole, jak i w firmie przewidziane są zamiany.

Przypomnij sobie sytuację, gdy ktoś z Twojego otoczenia został wykluczony z pracy przez nagłą chorobę lub śmierć i to, jak szybko kadra wróciła do normy. Obowiązki oddelegowano, zadania rozłożono i wszystko po chwili działało tak sprawnie, jakby nic się nie stało. Firma, w której pracujesz, nie runie, gdy weźmiesz wolne z powodu choroby. Ty też możesz.

Niektórzy są tak związani z przyjaciółmi z pracy, że przeznaczają godziny na pomaganie im w obowiązkach, spychając własne zadania na drugi plan. Skutkuje to częstymi opóźnieniami i krytyką. Warto pielęgnować te znajomości poza biurem, a najlepiej poszukać nowych znajomości z osobami z branż innych niż nasza. W ten sposób można poznać ludzi mających inny styl życia, z różnorodnym podejściem do wyzwań czy problemów, co często owocuje ciekawymi rozmowami i wnioskami. Może to być dla nas bardzo korzystne nie tylko w kontekście wyników pracy, ale również rozwoju osobistego.

Otoczenie, w którym się wychowaliśmy

Wychowanie znacząco wpływa na nasze funkcjonowanie. W polskim społeczeństwie wiele osób pochodzi z tak zwanych trudnych środowisk – na przykład rodzin alkoholowych. Dorastanie w takim otoczeniu może skutkować problemami w obszarze komunikacji, skłonnościami do perfekcjonizmu czy unikania konfliktów w dorosłym życiu. Wybuchowość i brak umiejętności stawiania granic utrudniają rozwiązywanie problemów w związkach i pracy. Dzieciństwo w ubogim otoczeniu może prowadzić zaś do wygórowanych ambicji – wiele osób próbuje zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa poprzez nabywanie dóbr materialnych. Podobne przykłady można mnożyć, a bycie świadomym oddziaływania przeszłych wydarzeń na naszą psychikę jest bardzo ważne dla osiągnięcia zadowolenia z życia, a także uniknięcia wypalenia.

Wiele osób nie lubi wracać do przeszłości, przez co wizyta u psychologa kojarzy się im z szukaniem winnych i rozdrapywaniem ran. Pomoc psychologiczna wygląda jednak inaczej – różni się od samotnego myślenia o przyszłości. Specjalista nie dopuszcza do zatapiania się w problemach i przeżywania ich na nowo, lecz pozwala odkryć schematy, przemyśleć wnioski i znaleźć rozwiązania ułatwiające

codzienne życie. A warto wiedzieć, co nami powoduje, by nauczyć się wybierać korzystne rozwiązania trudnych sytuacji.

Jeśli ogarnia Cię smutek i poczucie braku nadziei, pamiętaj, że przyzwyczajenia i wyuczone reakcje można zmienić. Czyni to wiele osób każdego dnia. Tylko od Ciebie zależy więc, jak spędzisz swoją przyszłość.

Walka z rzeczywistością

Nie rodzimy się z równymi szansami na sukces. Nie mamy bowiem identycznych możliwości materialnych, genetycznych, środowiskowych, osobowościowych czy po prostu szczęścia. Ta niesprawiedliwość spędza sen z oczu wielu osobom. Marzą o tym, jak wiele mogliby osiągnąć, mając możliwości innych – wybranych szczęśliwców. Jednak walka z rzeczywistością oddala nas tylko od poprawy własnej sytuacji, bo zamiast spożytkować energię w dobrym celu, trwonimy ją na rozpamiętywanie spraw, których nie możemy zmienić.

Jeśli jesteś wypalony, prawdopodobnie uznasz te słowa za radę, aby się poddać i zaakceptować swoją sytuację jako konieczną i niezmienną. **Nie jest to jednak prawdą – nie chcemy zmuszać kogokolwiek do akceptacji złego traktowania czy zgody na wykorzystywanie jego dobrej woli.** Chodzi wyłącznie o niemarnowanie czasu na dywagacje o nieistniejącej rzeczywistości.

Akceptacja swoich ograniczeń i przeszłości oraz niewracanie do straconych szans mogą być jedną z najtrudniejszych rzeczy, jakich musimy się nauczyć. Mogą nam jednak przynieść wiele korzyści.

Wymaga to nie tylko pogodzenia się z własnymi uwarunkowaniami fizycznymi lub okolicznościami urodzenia, ale także akceptacji obecnej sytuacji. Każdego może bowiem zaskoczyć choroba, śmierć w rodzinie, komplikacje podczas ciąży, trudny rozwód lub konieczność opieki nad niepełnosprawnym rodzicem.

Zmiana okoliczności życiowych to być może jedna z najrzadziej wymienianych przyczyn wypalenia, ponieważ wiele osób nie chce się przyznać do niemocy przed innymi, a nawet przed sobą. Pamiętajmy jednak, że połączenie prywatnych wyzwań z nadmiarem obowiązków w życiu służbowym i brakiem zgody na nowe realia może doprowadzić do wyczerpania. W takich okolicznościach możemy stracić zainteresowanie obowiązkami służbowymi. Czasami praca może pomóc odebrać się od ciężkich myśli, lecz zwykle do przetrwania trudnej sytuacji potrzeba większej swobody – zmian godzin pracy, zakresu obowiązków lub nawet przerwy w karierze. Nie zawsze łatwo jest się z tym pogodzić.

W czasie osobistego kryzysu nie jesteśmy w stanie być tak kreatywni i produktywni jak osoba niedoświadczająca tego typu problemów. Przytłoczeni tragediami możemy obserwować, jak ktoś otrzymuje pochwały lub awans za przejęcie naszych projektów, które mogliśmy wykonać lepiej, gdybyśmy tylko mieli szansę, czas i energię. To dodatkowy ciężar w i tak już trudnej sytuacji. Akceptacja rzeczywistości i braku możliwości robienia wszystkiego na raz może okazać się kluczowa dla poprawy naszego stanu. Życie składa się z lepszych i gorszych okresów, a nierzadko jedynym sposobem na łagodne przejście przez trudne sytuacje jest ich zaakceptowanie. Zgoda na rzeczywistość pomaga przetrwać problemy bez paraliżującego poczucia winy, które może zniszczyć nawet najsilniejsze osoby.

Brak życia poza pracą

W mojej opinii jest to niezwykle ważny czynnik prowadzący do powstania wypalenia zawodowego. Jeśli bowiem praca jest dla nas wszystkim, przywiązujemy do niej zbyt dużą wagę. Szukamy w niej wtedy poczucia własnej wartości i źródła akceptacji, co sprawia, że wyolbrzymiamy nawet najmniejsze potknięcia zagrażające poczuciu własnej wartości. To natomiast zwiększa już i tak wystarczająco wysoki poziom presji i odbija się w rezultacie na jakości pracy.

Niektórzy wierzą, że należy poświęcić się jednej drodze i spalić za sobą mosty, bo tylko wtedy da się wyrzesać z siebie energię potrzebną do osiągnięcia sukcesu. Być może sprawdza się to w nielicznych przypadkach, gdy wszystkie okoliczności układają się idealnie. Jednak wiele osób, które odniosły trwałe sukcesy, może potwierdzić, że właśnie dystans, przemyślenia, odpoczynek i oderwanie od pracy pozwoliły im odkrywać znakomite rozwiązania biznesowe. Nabranie oddechu sprawia, że jesteśmy bardziej empatyczni wobec otaczających nas ludzi, przez co zespół chętniej z nami pracuje. Kontrahenci natomiast wyczuwają spokój, poczucie stabilizacji i brak presji na zamknięcie umów, co zwiększa sukces w rozmowach czy negocjacjach.

Jeśli zatem chcemy osiągnąć sukces i podejmować mądre decyzje w pracy, znajdziemy odskocznnię poza nią. Niech będzie to coś, co kochamy – czego nie możemy się doczekać, wychodząc z biura. Łatwiej będzie wtedy stawiać granice, odpoczywać i postrzegać wszelkie trudności służbowe we właściwych rozmiarach.

B. Pracujmy nad własnymi skłonnościami

Powodzenie w trudnych sytuacjach życiowych niejednokrotnie zależy od naszej reakcji. Jedna osoba wyjdzie z impasu obronną ręką, podczas gdy inna może przejść załamanie.

Czytając relacje ludzi, którzy przeżyli porwania, lata więzienia czy katastrofy transportowe, można zauważyć, iż wielu z nich nie przypisuje własnego ocalenia wyłącznie szczęściu, ale również pozytywnemu nastawieniu i hartowi ducha. Wspomniane cechy są bardzo przydatne nie tylko w ekstremalnych sytuacjach – mogą też uchronić nas od wypalenia. Na szczęście nie są to postawy wrodzone i można je w sobie wypracować.

Warto zatem próbować poznać własne reakcje na różne zdarzenia w codziennym życiu. Nie zapominajmy przy tym o zidentyfikowaniu swoich słabych stron, bo to właśnie one często ważą o losach człowieka. Ma je każdy z nas i być może nigdy się ich nie pozbędziemy. Jednak świadomość istnienia słabych stron może pozwolić zapanować nad nimi lub przynajmniej wziąć je pod uwagę w chwilach refleksji. To z kolei daje szansę możliwie najlepszego rozwiązania problemów, zachowania równowagi i dobrych stosunków z otoczeniem w trudnych momentach.

Kiedy będziemy ze sobą szczerzy, zauważymy, że nie zawsze postępujemy w sposób optymalny, a nasze nastawienie i zachowanie często stają nam na drodze. Być może nasunie się nam refleksja, że osoby z naszego otoczenia również zmagają się z własnymi słabościami, biorącymi czasem górę nad dobrymi chęciami. Możliwe, że pozwoli to nam spojrzeć na ludzi z większą empatią.

Wiedza o sobie przychodzi z czasem – niestety często po okresie życiowych zawodów. Nie musimy jednak czekać na mądrość srebrnego wieku – już teraz szukajmy odpowiedzi na ważne pytania. Należą do nich te wymienione poniżej.

Pytania do refleksji

Daj sobie czas na otwarcie się przed samym sobą – nikt nie musi oglądać Twoich odpowiedzi. Pozwól słowom płynąć i nie cenzuruj ich. Refleksja będzie pierwszym krokiem na drodze do zmiany, którą możesz kontynuować ze specjalistą towarzyszącym Ci podczas wychodzenia z wypalenia.

1. Dlaczego tak naprawdę wybrałem ten zawód?
2. Co mi imponuje? Dlaczego właśnie to?

3. Co jest dla mnie ważne w tym momencie?
4. Komu staram się coś udowodnić? Czy to nadal ma sens?
5. Jakie zachowania i uwagi zwykle biorę osobiście? Co jest tego przyczyną? Jak mogę to zmienić?
6. Jakie niechciane schematy powielam w swoim zachowaniu?
7. Jaka jest moja reakcja na konflikt? Co przez to tracę?
8. Co zwykle zatrzymuje mnie przed rozmową o trudnościach z szefem lub partnerem? Co byłoby lepsze?
9. Jak reaguję na powtarzalność zadań lub nieprzewidywalność?
10. Jakie zachowania innych mnie stresują i co wtedy robię?
11. Co mnie cieszy? Co mogę zaplanować, by doświadczać tego częściej?
12. Co poradziłbym osobie będącej w mojej sytuacji?

2. Typowe myśli i odczucia opóźniające poprawę

Istnieje szereg mitów utrzymujących ludzi w wypaleniu. Często przycho-
dzą one do głowy podczas bezsennych nocy spędzonych na poszukiwaniu wyjścia
z trudnej sytuacji. Mity te można podzielić na cztery grupy związane z:

- A. niezrozumieniem wypalenia,
- B. poczuciem bycia gorszym od innych,
- C. wychodzeniem z wypalenia,
- D. zmianą pracy.

A. Myśli związane z niezrozumieniem wypalenia

- „Jestem na nie za młody / za stary”

Wypalenie zawodowe zaskakująco często dotyka młode osoby, gdyż jego
przyczyny mogą być rozmaite – od trudnych okoliczności rodzinnych przez wynisz-
czające godziny pracy po niedopasowanie realiów zawodu do charakteru człowieka.

Młoda osoba może wchodzić do danej profesji wyłącznie z powodu wyso-
kich zarobków, ale też z nadzieją spełnienia marzeń czy odnalezienia życiowej misji.
Z czasem zostaje jednak pozbawiona złudzeń. Osoba ambitna i samotna, traktu-
jąca pracę jako centrum swojego życia, po jakimś czasie może już nie znajdować
spełnienia, poczucia sensu ani akceptacji w miejscu pracy. Długie godziny spędzane

w biurze nie dają jej przy tym szansy na poznanie kogoś interesującego, co powoduje gorycz. Ktoś, kto niebawem przechodzi na emeryturę, może natomiast powtarzać sobie, iż w tym wieku powinien mieć kontrolę nad swoim umysłem oraz rozsądek i znajomość realiów, by nie dać się ponieść porywom serca tęskniącego za odmianą. A jednak chciałby wykorzystać swoją energię na kreatywne i pożyteczne działania, póki ma jeszcze siły.

Człowiek w każdym wieku ma więc swoje dylematy. Zmieniamy się my, nasza sytuacja życiowa, poglądy oraz możliwości fizyczne, a przeróżne wątpliwości mogą nas dotknąć w każdym momencie. Dotyczy to również wypalenia zawodowego.

- „Lubię swoją pracę, więc wypalenie mi nie grozi”

Powszechnie wiadomo, że najlepiej wykonywać pracę, która sprawia nam radość i wykorzystuje nasze mocne strony. Jednak nawet uwielbiany przez nas zawód nie gwarantuje odporności na wypalenie. Ludzki organizm bowiem może po prostu zostać wyniszczony zbyt intensywnym wysiłkiem i brakiem odpoczynku. Pasja i poświęcanie każdej chwili na pracę może zaś rodzić konflikty z odsuniętymi na bok bliskimi. Wydobyć się z tej pułapki nie jest łatwe, co może negatywnie wpłynąć na psychikę. Pamiętajmy więc, że pasja nie daje odporności na wypalenie.

Po latach pracy może ona również przestać nam wystarczać. Jako ilustracja tego przypadku może służyć partner w firmie audytowej spoza Europy. Bardzo ambitna osoba, która przez zamiłowanie oraz chęć utrzymania wysokich zarobków całe życie poświęciła swojej profesji. Po dwudziestu pięciu latach przyszła jednak zmiana i człowiek ten nie chciał już pracować z zaangażowaniem na najwyższym poziomie. Uważał jednak, że przegapił odpowiedni czas na zmianę stanowiska. Stan wypalenia sprawił, iż był przekonany o tym, że nie uda mu się wejść w trwały związek i utrzymać go, a tym samym wieść lepsze życie. Ze strachu przed zmianą trwał we własnym znanym nieszczęściu, co przypłacił zdrowiem. Jego historia jest dowodem na to, że należy obserwować siebie, ponieważ pasja do pracy może prowadzić do bardzo kosztownych emocjonalnie i zdrowotnie decyzji.

Weryfikujmy zatem własne preferencje. Pamiętajmy, że drogą wybraną za młodu nie musimy kroczyć przez całe życie. Jeśli po zmianie priorytetów będziemy kontynuować dotychczasowy tryb pracy, wtedy wypalenie może nas dotknąć bardzo szybko.

- „Taka jest cena sukcesu”

Zasada ta doprowadziła pewnego regionalnego dyrektora finansowego do wypalenia. Dzięki zastosowaniu się do zalecenia lekarskiego, zgodnie z którym powinien: pójść na zwolnienie, poddać się terapii i odkryć sposoby radzenia sobie ze stresem, po sześciu miesiącach wrócił na to samo stanowisko. Zakres obowiązków pozostał niezmieniony – dyrektor nadal nadzorował jednostki w kilku krajach – natomiast znacznie poprawiło się jego podejście do pracy, komunikacji i asertywności. Nie uważał już, że należy poświęcić życie dla sukcesu, i podchodził do pracy z większym spokojem. Co więcej, pracuje w tym charakterze do dziś. Jest doskonałym przykładem tego, że ceną powodzenia w karierze nie jest i nie może być utrata zdrowia.

Z badań przytoczonych przez autorów niniejszej książki wynika, iż praca powyżej określonej liczby godzin realnie przekłada się na problemy zdrowotne i zwiększone ryzyko śmierci. Niewiele jest zawodów związanych z rachunkowością, gdzie istnieje konieczność pracy po dwanaście godzin dziennie i nie można zmniejszyć tego wymiaru dzięki dobrej organizacji pracy. Jeśli jednak decydujemy się na takie stanowisko, musimy liczyć się nie tylko z zagrożeniem zdrowia, ale także wyzwaniem w życiu prywatnym. Intensywna praca może rodzić konflikty w związkach, które w efekcie można stracić. Jeśli akceptujemy te prawdopodobne ograniczenia, będziemy mniej podatni na wypalenie, ponieważ podejmiemy świadomy wybór stylu życia wraz ze wszystkimi jego konsekwencjami. Pamiętajmy jednak, że fizyczne obciążenie będzie nadal stanowić znaczny czynnik ryzyka.

- „Rozwijam firmę, więc wykończenie jest normalne”

W rozwoju nowego jednoosobowego przedsiębiorstwa zawsze istnieje ten newralgiczny punkt, kiedy jest więcej zleceń, niż jesteśmy w stanie zrealizować osobiście, lecz zbyt mało przychodu, by móc zatrudnić kogoś do pomocy. Zmusza nas to do pracy ponad siły. Po przyjęciu pierwszych pracowników zaś zwykle musimy zainwestować wiele czasu na budowanie systemów pracy i nadzorowanie jakości. Są to momenty sprzyjające wypaleniu, gdyż obciążenie godzinowe jest ogromne, a inwestycja emocjonalna – wysoka. Jednak nawet wtedy wyczerpanie nie jest normą i powinno skłaniać do poszukiwania zrównoważonego sposobu pracy. Własna firma wymaga bowiem zaangażowania, kreatywności i energii przez długi okres. Dlatego dbanie o siebie nie oznacza poddania się, ale jest elementem niezbędnym dla powodzenia przedsięwzięcia.

B. Myśli związane z byciem gorszym od innych

- „Wszyscy inni sobie radzą, tylko ja mam problemy”

Słowa te mogą przychodzić na myśl, gdy słuchamy kolegów z dumą opowiadających o długich wieczorach i nocach spędzonych w biurze, dzięki czemu można było zamknąć kluczowe projekty. Łatwo w takiej sytuacji poddać się rezygnacji, zestawiając z sukcesami kolegów swoje wyczerpanie czy stos niedokończonych dokumentów.

Porównania te często nie odzwierciedlają jednak realiów. Ludzie reagują na stres w rozmaity sposób – zachowanie i słowa mogą nie odzwierciedlać więc ich prawdziwego stanu wewnętrznego. Ponadto wiele osób próbuje ukryć ludzkie, charakteryzujące nas wszystkie uczucia – takie jak zmęczenie czy obawy – uznając je za słabość. Opowieściami o sukcesach próbują przekonać sami siebie, że ich poświęcenie było tego warte. Inni zaś są nieświadomi stopnia swojego zdenerwowania, objawiającego się jako obojętność, niechęć, arogancja lub brak manier. Badania naukowe przytoczone w tej książce potwierdzają wysoki poziom występowania zjawiska wypalenia zawodowego w wielu zawodach – w tym również w zawodzie biegłego rewidenta. Można więc założyć, że osoby z naszego otoczenia mierzą się z podobnymi problemami, a my po prostu nie zawsze potrafimy to dostrzec.

Przekonałam się o tym sama. Wiele lat temu bardzo nieprzyjemnie układała mi się współpraca z asystentem w audycie. Osoba ta sprawiała wrażenie niezainteresowanej swoimi zadaniami – wykonywała pracę szybko i niedokładnie, po czym reagowała złością na prośbę o poprawienie błędów. Po moim ogłoszeniu na LinkedIn, że zmieniam pracę – nie będę już zajmować się finansami, lecz pomocą w wychodzeniu z wypalenia zawodowego – niespodziewanie wysłała mi słowa wsparcia, pisząc, że podjęłam ważny temat. Przyznała, iż sama zmagала się z wypaleniem w czasie naszej znajomości. Wspomniała, jak trudny to był dla niej okres, i przeprosiła za swoje zachowanie.

Zaskoczył mnie, ale też zawstydził zupełny mój własny brak zrozumienia wobec zachowania tej osoby. Od tamtego wydarzenia inaczej patrzę na ludzi uznawanych za „trudnych” lub sprawiających wrażenie, że potrafią poradzić sobie w każdej sytuacji. Nie możemy wiedzieć, co dzieje się w ich wnętrzu, dlatego porównywanie ludzi zwykle mija się z celem.

- „Może już się do tego nie nadaję”

Myśl ta nie odzwierciedla prawdy, lecz jest jedynie odbiciem negatywnego stanu i nastroju wypalonego człowieka. Pokazuje to przytoczona poniżej sytuacja.

Wyobraźmy sobie biegłego rewidenta, zmęczonego pracą w rozjazdach pod ciągłą presją czasu. W takiej sytuacji osoba niewypalona i świadoma swoich potrzeb może dojść do wniosku, iż na tym etapie życia czy obecnych zainteresowań chce zmienić pracę na spokojniejszą, pozwalającą na spędzanie wieczorów z rodziną. Zdaje sobie sprawę z fachowej wiedzy i ogromu doświadczeń zebranych przez lata pracy, czyniących ją cennym nabytkiem dla wielu pracodawców. Zauważa eksycytujące możliwości zmiany – zamiast audytu może zająć się doradztwem, rachunkowością, szkoleniami, mentoringiem czy przygotowaniem spółek do sprzedaży. A jeśli posiada własną firmę, zastanawia się nad zmniejszeniem liczby kontraktów lub zatrudnieniem pomocy.

Osoba wypalona zaś normalne zmiany zainteresowań i zmęczenie fizyczne odbierze jako słabość i zacznie szukać winy w sobie. Trudno jej będzie docenić, jak wiele osiągnęła, i dostrzec alternatywne rozwiązania.

Poczucie bycia słabym niekoniecznie jest więc kwestią braku predyspozycji lub utraty sił do pracy w zawodzie, ale podejścia do zmian.

- „Nie mam prawa narzekać”

„Mam pieniądze, prestiż, samochody, rodzinę. Ludzie mi zazdroszą, czego ja chcę?” – słowa te często wypowiedane są cicho i towarzyszą im łzy. Wokół widzimy bowiem rodziny zmagające się z kredytami i brakiem perspektyw, podczas gdy sami nie narzekamy na brak pieniędzy. Boimy się natomiast wyjść na niewdzięcznych.

Myślenie o osobach żyjących w mniej komfortowych warunkach pozwala spojrzeć z dystansem na swoje kłopoty. Czasem jednak efektem rozmyślań nie jest ulga, tylko obwinianie się, przez co wstydzimy się nawet myśleć o własnych, błahych w porównaniu z innymi, problemach. Nasze dylematy i emocje są jednak realne – niezależnie od widzianych wokół ludzkich tragedii lub osiągniętego przez nas sukcesu.

Jednym z częstych powodów poczucia winy jest posiadanie dóbr materialnych. Mówi się, że osoby niemające pieniędzy powtarzają, że pieniądze szczęścia nie dają. A „pieniądze to nie wszystko” mówią te, które mają ich za dużo.

Nie do końca wierzymy w te aforyzmy, ponieważ z doświadczenia wiemy, jak bardzo oszczędności ułatwiają życie. Mogą zapewnić spokój i okazać się kluczowe podczas niespodziewanych i nieprzyjemnych wydarzeń. Dążenie do stabilizacji finansowej jest więc rozsądnym i szlachetnym działaniem. Powodowani tym pragnieniem często wybieramy prestiżowe zawody, gdyż idą one w parze z dobrymi zarobkami. Jeśli jednak pracujemy wyłącznie dla poklasku, nie zaspokaja to naszych potrzeb na długo. Prestiż to bowiem wyłącznie czyjaś opinia o tym, co robimy, a ta z upływem lat przestaje mieć znaczenie.

Prestiżowe profesje pociągają za sobą konieczność odpowiedniej autoprezentacji, za czym idą drogie ubrania, dodatki, wystawne biuro czy drogie samochody. Ostatecznie w kieszeni może pozostać niewiele. Z drugiej strony są osoby, które nie noszą garniturów, a zarabiają kilka lub kilkanaście razy więcej niż przedstawiciele renomowanych zawodów. Patrząc więc nawet pod kątem pieniędzy, prestiż nie zawsze spełnia pokładane w nim nadzieje. Czy warto więc się nim kierować?

Po zebraniu doświadczeń życiowych i zawodowych wiemy już, jakie środowisko i warunki pracy nam odpowiadają. Być może czujemy się lepiej jako specjalista niż menadżer lub wolimy mniejszą firmę od korporacji. Biegli rewidentzi są cenieni i mogą wybierać spośród wielu możliwych kierunków kariery. Czemu więc nie wybrać otoczenia lub profesji budzących nasze zainteresowanie? Jeśli będziemy w nich dobrzy, prestiż wynikający z wysokich kompetencji i mistrzowsko wykonywanej pracy przyjdzie sam. Bez konieczności bycia niewolnikiem opinii innych.

- „Dopadło mnie to, bo jestem słaby i leniwy. Powiniennem się wstydzić i pracować ciężiej”

Pamiętajmy, że osoby leniwe i niezaangażowane nie przejmują się pracą na tyle, by wzbudzała ona w nich jakiegokolwiek emocje. Natomiast osoby ambitne, dbające o jakość, o pozytywne kontakty z zespołem i chcące więcej od życia – inwestują w pracę, dając z siebie naprawdę wiele. Mogą przez to być podatne na wyczerpanie.

Wypalenie zawodowe nie jest więc powodem do wstydu. To nie słabość, ale sygnał niezaspokojonej potrzeby. Znak, iż działamy niezgodnie ze sobą oraz możliwościami swojego organizmu lub psychiki. Cięższa praca nie rozwiąże problemu braku dopasowania naszych potrzeb do rzeczywistości.

C. Myśli związane z wychodzeniem z wypalenia

- „Jeszcze nie jest tak źle, by coś z tym robić”

Nie czekajmy, aż poczujemy się wycieńczeni – drobne zmiany przy pierwszych negatywnych oznakach mogą okazać się kluczowe. Fakt, że jeszcze nie czujemy się wyczuci z sił, nie oznacza, że wypalenie nie postępuje i powinniśmy czekać na pogorszenie. Im dłużej będziemy tolerować nieznośne dla nas na okoliczności, tym bardziej podupadniemy na duchu. Korzystajmy więc z tego, iż mamy jeszcze siły na podejmowanie decyzji i wdrażanie zmian.

Patrzmy na siebie i swoją karierę w długiej perspektywie. Tak jak sportowcy wyczynowi mają tryby przygotowania i odpoczynku, tak i my powinniśmy dbać o swoje ciało, umysł i dobre samopoczucie. Weźmy z nich przykład. Dzięki temu zyskamy większe szanse na osiągnięcie upragnionych celów, a także komfortowe i zdrowe życie.

- „Muszę tylko skończyć to półrocze, porządnie się wypaść, wziąć trochę wolnego i wrócić do normy”

Powtarzamy tę wymówkę, gdy boimy się zmierzyć z trudnym położeniem. Próbujemy w ten sposób przekonać siebie, że kłopot sam się rozwiąże. W pewnych okolicznościach przeczekanie pomaga, ale zwykle szukanie pomocy jest lepszym rozwiązaniem niż liczenie na łut szczęścia.

W przypadku wypalenia wolny weekend czy dwa tygodnie urlopu nie wystarczą, by odpocząć i oderwać się od pracy na tyle, by z dystansem spojrzeć na możliwości wyjścia z trudnej sytuacji. Przechodząc przez wypalenie, przyzwyczajamy się bowiem do niedogodności, na które nigdy byśmy się nie zgodzili, gdyby pojawiły się w pierwszym tygodniu naszej pracy. Postąpilibyśmy jak żaba ze słynnego eksperymentu, która wrzucona do gorącej wody natychmiast z niej wyskoczyła. Wypaleni zaś przypominamy żabę włożoną do letniej wody, która podgrzewanej stopniowo tak, że żaba nie zdążyła opuścić jej na czas. Podobnie my pozostajemy w toksycznych sytuacjach, z którymi niestety oswajamy się dzień po dniu. Kiedy więc zdamy sobie sprawę, że temperatura rośnie, wyskakujemy z wody natychmiast.

- „Nie mogę zwolnić tempa, bo nie dostanę awansu i jeszcze mnie zwolnią”

Stawianie sobie ambitnych celów jest zwykle pozytywną aspiracją, pobudzającą do wysiłku. Może jednak również działać destrukcyjnie, jeśli prowadzi do obciążenia niepotrzebną i szkodliwą presją bycia najlepszym. Gdy zaangażowanie przerodzi się w zupełne zaabsorbowanie celem, zapomnimy, że wszystko wymaga czasu i reputację buduje się dekadami. Brak szybkiego sukcesu wyda się wtedy tragedią.

Czasem słyszymy, by nie zaczynać tego, w czym nie możemy być wybitni. Podejście to pomija realia, w jakich żyjemy. Co więcej, może zabrać wiele satysfakcji i dumy z naszych osiągnięć. Większość z nas nigdy nie dostanie Nobla czy medalu olimpijskiego, co nie oznacza, że wysiłek, jaki wkładamy w pracę, pozbawiony jest wartości.

Można polemizować, twierdząc, iż we współczesnym świecie dążenie do bycia najlepszym jest konieczne. Globalizacja sprawia, że coraz częściej zadania delegowane są pracownikom z tańszych dla biznesu krajów, dlatego tylko bycie cenionym i poszukiwanym specjalistą daje gwarancję zatrudnienia. Jest w tym trochę prawdy, lecz niezależnie od wysiłku nie jesteśmy w stanie zabezpieczyć się na przyszłość ani jej przewidzieć. Przełom technologiczny może bowiem sprawić, iż umiejętności uznawane za perspektywiczne nagle staną się przestarzałe, a nawet najlepsi fachowcy zostaną zwolnieni z powodu cięć czy zmian strukturalnych. Jednocześnie specjaliści krajowi, odsunięci na boczny tor, mogą okazać się bardziej cenieni i poszukiwani z powodu zmiany prawa, względów etycznych lub strategicznych. Empatia czy umiejętności motywowania zespołu mogą być natomiast kluczem do sukcesu, gdyż w kontaktach międzyludzkich nie zastąpi nas żadna maszyna.

Należy więc wybrać kierunek rozwoju z najlepszymi intencjami, zachowując przy tym dystans do pracy i własnych osiągnięć. Nie przypisujemy wszystkiemu, co robimy, wielkiej wagi. Znaczna część zarówno sukcesów, jak i porażek nie zależy bowiem od nas.

- „Sam dam sobie radę”

Istotnie, w początkowym stadium wypalenia możemy spróbować poradzić sobie sami. Zwłaszcza jeśli nie boimy się zmian, jesteśmy pewni siebie i sprawnie rozwiązujemy konflikty. Wówczas zareagujemy przy pierwszych objawach negatywizmu, poprawiając własną sytuację.

Jeśli jednak mamy skłonność do zamartwiania się, a konflikty uważamy za zagrażające naszej pracy i samopoczuciu, możemy nie mieć sił do postawienia pierwszego kroku do zmiany. Im bardziej czujemy się zestresowani i im dłużej jesteśmy pozostawieni sami z problemem, tym trudniej o przełom. Zwłaszcza że wypaleniu często towarzyszą pesymistyczne myśli, niemające wiele wspólnego z realizmem, który jednak dość dobrze udają. Z tego powodu, nawet jeśli natrafimy na wartościowe materiały pomocowe, mogą one nie wpłynąć na naszą postawę. W obliczu wypalenia człowiek jest bowiem podatny na zniechęcenie, które wydłuża lub nawet uniemożliwia proces rekonwalescencji. Impuls do zmian może przynieść dopiero poważna choroba własna lub bliskiej osoby, na co nie warto czekać.

Najkrótszą drogą do wydobrzeń jest rozmowa ze specjalistą. W ostatniej części tego suplementu będzie mowa o tym, przed kim najlepiej się otworzyć.

- „Przyznanie się tylko pogorszy sprawę i stracę wszystko”

Unikanie trudnego tematu i zamknięcie się w sobie może tymczasowo służyć ofiarom traumatycznych przeżyć wojennych. Nie jest to jednak rozwiązanie przydatne w przypadku problemów egzystencjalnych czy służbowych, ponieważ niesie za sobą wiele konsekwencji. Zamknięci w kołowrotku emocji i zapętleni we własnych myślach najczęściej nie jesteśmy świadomi stopnia pogorszenia naszych stosunków z ludźmi. Zwracamy się do wewnątrz, próbując poradzić sobie z przytłaczającymi obowiązkami i frustracją. Przestajemy być więc wyrozumiali dla otoczenia i nie zauważamy, iż nieuprzejmie odnosimy się do innych lub wrogo reagujemy na próby rozwiązania konfliktów.

Nie pozostaje to bez wpływu na naszego partnera, który staje się rozczarowany, wybuchowy, a z czasem obojętny. Reakcja ta nie ułatwia nawiązania dialogu. Warto jednak próbować. Znamienne jest to, iż osoby wypalone, ostatecznie decydujące się na rozmowę ze swoimi małżonkami, często przeżywają zaskoczenie. Ich partnerzy bowiem z ulgą przyjmują informację o wypaleniu, bo spodziewali się rozwodu. To właśnie brak komunikacji i strach przed reakcją bliskich wpłynęły negatywnie na relacje między nimi, a nie samo wypalenie.

Podobnie jest w środowisku pracy – osoba dotknięta wyczerpaniem jest często ostatnią, która uświadamia sobie poważne zmiany w swoim zachowaniu. Jednak współpracownicy i szefowie zauważają je wcześniej. Nie znając powodu nadwrażliwości, zwiększenia częstotliwości błędów czy spadku efektywności, interpretują je w sposób nieprzychylny. Z tego powodu próba przeczekania trudnego

okresu poprzez odwlekanie rozwiązania problemu i rozmowy z przełożonymi może prowadzić do utraty zatrudnienia.

Przed spotkaniem z szefem warto zapoznać się z prawem pracy lub skonsultować z prawnikiem, by możliwie najlepiej chronić swoje interesy. Rozmowa jest jednak nieunikniona, niezależnie od stanu, w jakim się znajdujemy. W początkowych stadiach być może będziemy chcieli negocjować zakres obowiązków, wyjaśnić trudności związane z obecnym układem godzinowym i przedyskutować alternatywę. W późniejszych zaś możemy być zmuszeni do wytłumaczenia słabych wyników i zaproponowania rozwiązania. Nie czekajmy więc, aż sprawy wymkną się spod kontroli i jedyną rzeczą, jaka pozostanie, będzie szukanie nowej pracy.

D. Myśli dotyczące zmiany pracy

- „Wszyscy radzą mi zmienić pracę, a ja przecież chcę zostać, więc nie ma sensu o tym rozmawiać”

Nie w każdym przypadku wypalenia zawodowego konieczna jest zmiana firmy lub charakteru zatrudnienia. Wiele osób pozostaje w swoim zawodzie. Trudno jednak ocenić to na początku pracy nad poprawą własnego stanu. Wypalenie zmienia bowiem sposób myślenia na skrajnie. Powoduje, że postrzegamy świat i ludzi w czarno-białych barwach i nie jesteśmy w stanie zobaczyć naszej sytuacji tak, jak byśmy to uczynili, będąc w pełni sił.

Możemy mieć natomiast pewność, że po wyjściu z wypalenia czujemy się, jakbyśmy wyszli z mgły – to pozwoli nam ze spokojem podjąć najlepsze dla nas działania.

Niektórzy po wydobrzeniu tak zmieniają swoje podejście, że zawód, która był dla nich centrum życia, okazuje się nie być tak ważny. Podejmują kroki wcześniej pozostające jedynie w sferze marzeń – dostosowują godziny pracy, przeprowadzają się na wieś, a nawet zmieniają specjalizację. Inni zostają, ale są w stanie przywrócić równowagę i utrzymać zadowolenie z życia na wysokim poziomie, tak jak wspomniany wcześniej dyrektor finansowy.

Przykładem znacznej zmiany podejścia do zawodu może być amerykański menadżer, który trafił do szpitala z powodu stresu. Był tak zaabsorbowany pracą, że próbował wykonywać telefony służbowe z łóżka szpitalnego. Uważał się za osobę odpowiedzialną za sukces zespołu i jako wykwalifikowany specjalista taką osobą w tym momencie był. Na szczęście szefostwo firmy okazało się bardzo rozsądne

– poproszono, by zaakceptował zwolnienie lekarskie i pozostał na nim do całkowitego wyzdrowienia. Menadżer początkowo się opierał, lecz ostatecznie poszedł na zwolnienie, odcinając się zupełnie od pracy. Kilka miesięcy odpoczynku, ćwiczeń i znalezienie odpowiedzi na pewne pytania zmieniły jego nastawienie. Zrozumiał, że nadawał swojej roli zbyt duże znaczenie, a szybkie tempo i ciągłe bycie pod telefonem zaspokajało jego poczucie bycia ważnym oraz docenianym. Nie wrócił już na stanowisko – obecnie jest konsultantem, pracuje mniej godzin tygodniowo za większą stawkę. Poczucie wartości znajduje nie w ciągłym biegu, lecz w decydowaniu o sobie i byciu wynagradzanym proporcjonalnie do posiadanych kompetencji.

Stare azjatyckie powiedzenie: „Dobra rzecz, zła rzecz – kto wie” doskonale podsumowuje większość wydarzeń naszego życia. Czasami trudne sytuacje okazują się bowiem dla nas błogosławieństwem, a i wypalenie zawodowe może prowadzić do pozytywnych zmian.

- „Wiem, że to zwariowane tempo nie jest dla mnie, ale jeśli odejdę z tej firmy, zaprzepaszczę swoje szanse na sukces w branży”

Niektórzy wierzą, iż tylko praca w renomowanych przedsiębiorstwach może zapewnić sukces, przez co uznają ją za wartą poświęceń. To przeświadczenie propagują również same firmy, szcycąc się wygórowanymi wymaganiami względem pracowników. Przetrwanie w tym środowisku staje się powodem do dumy – przypominającym przejście przez elitarny wojskowy obóz szkoleniowy.

Zapewne nieraz słyszałeś historie o spaniu w samochodzie pod biurem w sezonie podatkowym lub wracaniu do domu tylko po to, by wziąć prysznic czy się przebrać. Postrzeganie takiej sytuacji jako koniecznej i normalnej nie jest zdrowe i tworzy błędne koło. Jeśli spędzamy kilkanaście godzin w pracy, która nie jest dla nas wszystkim, często jesteśmy zmuszeni zrezygnować z udziału w ważnych wydarzeniach w życiu prywatnym. Decydując się na wiele poświęceń emocjonalnych, sprawiamy, iż praca nabiera dla nas większego znaczenia, niż rzeczywiście ma. Taki stan rzeczy skłania również do tolerowania złego zachowania lub nawet podejmowania nieetycznych działań – w obawie przed utratą tej jedynej w życiu możliwości.

Opisywany stan dobitnie oddaje wypowiedź pewnej osoby zatrudnionej w doradztwie. Stwierdziła ona, że na szczęście jeden z kolegów doznał zawału z powodu stresu, a drugi niespodziewanie się przeprowadził, co oszczędziło jej wysiłku podkładania im kłód pod nogi w walce o awans. Zastanówmy się, czy kariera jest warta takich zmian w naszej moralności?

Jeśli nawet prawdą jest, iż praca w danej firmie zapewnia dobry wpis w CV, nie oznacza to, że okaże się warta wyrzeczeń. Sporo osób po pracy w znanych firmach audytowych przechodzi załamanie i nie wykorzystuje zdobytych szans.

Warto pamiętać, iż karierę można budować na różne sposoby i żadna firma nie jest jedyną, która pozwala osiągnąć sukces. Wielu z nas, patrząc wstecz, że życie jest nieprzewidywalne i że do sukcesu potrzeba trochę szczęścia oraz pomocy innych. Być może partner życiowy stanął na naszej drodze przypadkowo, wieloletnia przyjaźń zrodziła się w kolejce do sklepu, a świetną ofertę pracy otrzymaliśmy dzięki rekomendacji dawno niewidzianego kolegi... Podążanie za szczególnie popularnym obecnie „projektowaniem życia” i tworzenie idealnego planu kariery czy rodziny może więc sprawić, że ominie nas ogromne – i niezaplanowane – powodzenie.

Warto również otworzyć się na zmiany oraz nowe sposoby i okoliczności wykonywania pracy. Minęły czasy, gdy pozostawało się w jednym zawodzie czy zakładzie pracy przez cały okres aktywności zawodowej. Stabilizacja i kompetencja są atutem, lecz po osiągnięciu pewnego poziomu konkurenci mają równie wysokie kwalifikacje techniczne – nie jest to już więc wyróżnikiem. Każde nowe doświadczenie skutkuje zaś zrozumieniem zróżnicowanych obszarów biznesu, a nabyte w jego trakcie umiejętności miękkie – takie jak negocjacje czy praca z różnymi kulturami – mogą stać się kartą przetargową w talii identycznych i przewidywalnych CV.

- „Zmienię firmę lub zawód i wyjdę z wypalenia”

Wypalenie spowodowane toksycznym środowiskiem pracy może skłaniać do zmiany firmy lub zawodu. Wiele osób zakłada, iż opuszczenie szkodliwego miejsca zatrudnienia równa się wyjściu z wypalenia.

Nie jest to jednak prawdą – nawet jeśli nasz stan wywołały wyłącznie czynniki zewnętrzne, zmiana otoczenia nie wystarczy, by wrócić do pełni sił. Mobbing czy konflikty w zespole wpływają na ludzi w sposób znaczący i długotrwały. U niektórych wywołują nawet zespół stresu pourazowego. Z powodu tak poważnych konsekwencji nowa praca często nie przynosi spodziewanej ulgi, a potencjalnie idealne otoczenie nadal rodzi stres. Dzieje się tak, kiedy przynosimy ze sobą do nowego miejsca nieuporządkowane uczucia, przekonania i lęki. Skutkuje to obwinianiem siebie i kolejną zmianą firmy, co może się skończyć ostatecznie rezygnacją z aktywności zawodowej. Dlatego zmianę pracy należy połączyć z wykluczeniem negatywnego wpływu poprzedniej sytuacji na własną psychikę.

Podobny, niepełny, efekt może przynieść porzucenie zawodu jako próba ucieczki od poczucia niezadowolenia, rozczarowania czy smutku. Trudne przeżycia mogą zupełnie zohydzić pracę biurową i ceniony specjalista zdecyduje się na wykonywanie prostych, powtarzalnych zadań będących poniżej jego możliwości lub przeciwnie – będzie poszukiwał bardzo kreatywnych, zupełnie niepodobnych do dotychczasowych doświadczeń. Opisane postawy są dość częste u osób wypalonych, które nie stawiały jeszcze czoła swoim uczuciom. Praca nad nimi jest jednak warta wysiłku – umożliwi nabycie umiejętności dających szansę na zmianę pracy lub zawodu z powodzeniem.

- „Tak naprawdę chciałem być lekarzem. Teraz jest za późno, więc równie dobrze mogę po prostu zostać w zawodzie. Nie znajdę już nic ciekawszego, a przecież muszę gdzieś pracować”

Miniecie się z powołaniem to chyba najbardziej tradycyjne skojarzenie z wypaleniem. Podejmując złe wybory, po latach można mieć poczucie uwięzienia w profesji, która zupełnie już nie cieszy. Myślimy: „Gdyby tylko można cofnąć czas, wszystko potoczyłoby się inaczej”.

Być może rzeczywiście mielibyśmy większą satysfakcję z pracy jako lekarz, florysta, kucharz czy inżynier. Nie ma jednak na to gwarancji, gdyż istnieje zbyt wiele zmiennych, by mieć pewność, że przegapiliśmy naszą jedyną szansę na szczęście. Nie warto więc zadręczać się decyzjami podjętymi lata temu.

Co możemy zrobić, jeśli czujemy wypalenie z powodu minięcia się z powołaniem? Pozornie najtrudniejszy wybór może być najłatwiejszy do dokonania. Mamy bowiem trzy możliwości:

1. Zmiana pracy na taką, która nam odpowiada.
2. Znalezienie przyjemnych i ważnych dla nas elementów w aktualnym zawodzie (np. rozwiązywanie interesujących problemów czy pomaganie innym), wspólnych z wymarzoną profesją.
3. Zmiana nastawienia do obecnej pracy – traktowanie jej właśnie jako pracy, a nie kariery czy powołania – i bycie wdzięcznym za stabilność zarobku pozwalającego realizować własne pasje w wolnym czasie.

Warto wiedzieć, czego szukamy w danej profesji. Ta świadomość może pomóc uniknąć rozczarowań lub je złagodzić. Nasze potrzeby i zainteresowanie pracą

mogą zmieniać się zależnie od roku czy dekady – co jest naturalną częścią życia i natury, gdzie wszystko ma swój cykl. Nie musimy więc z tym walczyć.

- „Chciałbym zmienić pracę, ale będę musiał zacząć od początku, a nie chcę znowu przez to przechodzić”

Zawód biegłego rewidenta wymaga poświęceń oraz zainwestowania ogromnej ilości pieniędzy i czasu w edukację. Dlatego cierpnie nam skóra na samą myśl o konieczności przechodzenia ponownie przez ten trudny proces.

Tymczasem osoby lubiące swoją profesję nie przykładają tak wielkiej wagi do jej trudności czy miejsca w hierarchii. Czerpią bowiem satysfakcję ze swojego trybu życia, a co za tym idzie – nie skupiają się wyłącznie na sukcesie finansowym czy nowym tytule tak jak osoby zmuszające się do pracy. Spróbujmy więc nie koncentrować się jedynie na osiągnięciu szybkiego awansu, a na jakości życia. Promocja na wyższe stanowisko może też nastąpić łatwiej, kiedy jesteśmy zaangażowani i zadowoleni z tego, co robimy. Doświadczenie wyniesione z dotychczasowych lat pracy dodatkowo nam to ułatwi.

3. Co zrobić, jeśli podejrzewam u siebie wypalenie

- „Nie ma szans zadowolić tych ludzi, więc przestałem próbować”.
- „Nie wiem, dlaczego wciąż popełniam te same błędy, przecież sprawdzam wszystko dziesięć razy”.
- „Każdy dzień to zły dzień”.
- „Nie mam siły nawet myśleć o pracy/problemie rodzinnym. To za dużo”.
- „Nie widzę wyjścia z tej sytuacji. Jestem w pułapce”.
- „Nie chcę z nikim rozmawiać, najlepiej żeby, wszyscy zostawili mnie w spokoju”.

Jeśli identyfikujesz się z powyższymi stwierdzeniami, to najwyższa pora poszukać pomocy. Nie powinieneś zmagać się z wypaleniem w samotności. Od czego więc zacząć?

Wszyscy znamy wiele dobrych i skutecznych zasad, które zapewniają zdrowie i znakomitą równowagę życiową. Obejmują one zbilansowaną dietę, dużo ruchu, zdrowy sen, regularne przerwy w pracy, metody relaksacyjne i inne działania mające pozytywny wpływ na nasz stan psychiczny.

Wprowadzenie tych dobrych nawyków jest jednak trudne – nawet w sprzyjających okolicznościach. Nie mówiąc już o sytuacji wysokiego stresu czy wypalenia, kiedy skupiamy się na walce o przetrwanie. Picie większej ilości wody może bowiem wymagać zrezygnowania z uspokajającego kieliszka wina wieczorem. A zdrowy sen – oznaczać nieumawianie spotkań po godzinie szesnastej lub rezygnację z oglądania seriali, będących jedyną odskocznią po długim dniu pracy. Zmiany te mogą wydawać się nierealne, idealistyczne i stworzone dla tych, którzy nie żyją w prawdziwym świecie. Dlatego nie będziemy ich wymieniać, lecz skupimy się na zidentyfikowaniu barier powstrzymujących przed ich stosowaniem.

Nierzadko są to trudności w sferze psychicznej. Podobnie jak porad na temat zdrowego trybu życia, wiele jest znakomitych materiałów dotyczących odzyskiwania pewności siebie, stawiania granic czy negocjowania. Jednak mogą one nie działać w każdym przypadku. Różne są bowiem postawy i ich motywacje, dlatego dawanie czy przyjmowanie niedopasowanych do konkretnej osoby rad może być zgubne.

Dzieje się tak, ponieważ rzadko słuchamy, znajdujemy i akceptujemy sugestie niezgodne się z własnymi przekonaniem, mimo że to właśnie one mogą okazać się najbardziej pomocne. Z tego powodu osobę, która powinna „odpuścić”, przekona przekaz potwierdzający jej pogląd, że ciężka i ofiarna praca to jedyna gwarancja sukcesu, a odpoczynek i relaks oznaczają słabość i stratę czasu. Kogoś, kto nie wyciąga wniosków z opinii przełożonych, może przyciągać porada nakazująca odcięcie się od krytyków, przez co nie zauważy swojej roli w problematycznych sytuacjach. Natomiast radę o konieczności refleksji nad swoją postawą przeczyta osoba nieustannie wyrzucająca sobie niedoskonałości – co ją w efekcie sparaliżuje.

Nie jest łatwo otworzyć się na inny punkt widzenia. Nawet jeśli trafimy na dobre dla nas wskazania i je zaakceptujemy, to ze względu na zły stan psychiczny, negatywne myślenie i pozostawienie samym sobie możemy nie widzieć możliwości pójścia w korzystnym dla nas kierunku.

Największą szansę na szybkie wyjście z wypalenia daje nam więc pomoc specjalisty.

Skonsultuj się z lekarzem

Wypalenie – tak jak inne problemy – rośnie w samotności, dlatego najlepszą drogą do wydobrzenia jest otworzenie się na rozmowę.

Zrób więc pierwszy krok – wybierz osobę, którą szanujesz i ufasz, że Cię nie skrytykuje. Pamiętaj, że bliscy nie zawsze wiedzą, jak zareagować na wieść o wypaleniu – są pełni emocji i ciężą im opinii związane z sytuacją, która osobiście wpływa również na nich. Być może więc zdecydujesz się na rozmowę z rozważną przyjaciółką, osobą duchowną lub koleżanką z branży, która sama wyszła z wypalenia. Poproś o wysłuchanie oraz wsparcie – niekoniecznie o radę, gdyż osoby te, mimo najlepszych chęci, mogą nie posiadać wiedzy niezbędnej do pomocy w Twojej sytuacji.

Dlatego warto zacząć od wizyty u lekarza. Specjaliści spotykają się z przypadkami wypalenia na co dzień i są w stanie obiektywnie ocenić stan, w jakim się znalazłeś. Dotyczy to zarówno sfery psychicznej, jak i fizycznej.

Jako przykład z życia wzięty, warto poznać przypadek pewnej biegłej rewidentki, która uważała się tylko za zmęczoną i podenerwowaną. Okazało się jednak, że w badaniu krwi wyszedł jej poziom kortyzolu czterokrotnie wyższy, niż przewiduje norma. Wyszła z gabinetu zaskoczona – z trzymiesięcznym zwolnieniem lekarskim ze skutkiem natychmiastowym. Przyniesiona historia nie oznacza oczywiście, że tak będzie w Twoim przypadku. Diagnoza lekarska może Cię jednak zdziwić – zwłaszcza gdy w ferworze codziennych zadań nie zdajesz sobie sprawy ze spustoszenia, jakiego stres dokonał w Twoim ciele i umyśle. Stąd serdeczna sugestia – zdam się na opinię specjalisty. Im wcześniej zasięgniesz porady, tym lepiej. Konsultacja lekarska jest dobrym pomysłem w każdych okolicznościach.

Nie diagnozuj się samodzielnie

W żadnym wypadku nie powinieneś diagnozować się samodzielnie. Nie jesteś bowiem w stanie stwierdzić, czy cierpisz na wypalenie, czy na inną przypadłość – na przykład depresję. Dlatego konsultacja lekarska jest niezbędna.

Po wizycie u lekarza i otrzymaniu diagnozy wybierz psychiatrę, psychologa lub innego specjalistę, który Ci odpowiada. Nie zniechęcaj się, jeśli nie wzbudzi Twojego zaufania. W kontaktach międzyludzkich potrzebna jest nić porozumienia, by się przed kimś otworzyć – dlatego szukaj odpowiedniej osoby.

Nie musisz ani nie powinieneś przechodzić przez trudne momenty w samotności. Zawsze jest ktoś, kto może pomóc. Praca z osobą kompetentną w tej sytuacji jest szczególnie ważna, ponieważ nie zawsze wiemy, co stanowi prawdziwy powód naszego wypalenia, a poznanie przyczyny jest kluczem do zmiany. Możesz na przykład żyć w przekonaniu, że brakuje Ci dyscypliny w wymagającym środowisku, podczas gdy jesteś wykorzystywany. Lub odwrotnie – możesz uważać, że toksyczny zespół Cię nie wspiera, gdy w rzeczywistości to Ty nie delegujesz obowiązków, chcąc wykonywać wszystko według własnych wysokich standardów.

Niejednokrotnie przekonałam się o tym sama, uczestnicząc w sesjach coachingowych. Na pytania – sugerujące odmienne od mojego podejście do sytuacji lub widzenie świata – wysuwałam szereg argumentów na obronę swojej racji. Jednak po przemyśleniu sytuacji dochodziłam do wniosku, że sama siebie zamykam w pewnym ujęciu rzeczywistości, które nie tylko nie jest jedyne ani słuszne, ale nawet korzystne. Dlatego też pomoc kogoś obiektywnego – kto może nakierować Cię na przemyślenia bez popadania w pesymizm – jest bezcenna. Specjalista nie będzie Ci mówił, co masz zrobić – wysłucha i pomoże Ci znaleźć w sobie odpowiedzi oraz siłę do zmiany.

Czego możesz się spodziewać w trakcie wychodzenia z wypalenia?

Nie ma jednej recepty na to, jak poradzić sobie z wypaleniem zawodowym, bo każdy z nas niesie swój bagaż doświadczeń, preferencji i uwarunkowań. Dla wielu przełom może stanowić znalezienie czegoś, co sprawia im radość, oraz nauka wytyczania granic w kontaktach z innymi. Może też obejmować odzyskanie pewności siebie, wyjście ze stresu pourazowego, naukę odpuszczania, przyzwolenie na odpoczynek lub zaakceptowanie nieprzewidywalności życia.

Nie jest również tajemnicą, iż dobre nawyki życiowe działają. Niestety nie wymyślono nic lepszego dla nas, ludzi, więc proces wyzdrowienia będzie prawdopodobnie obejmował wdrożenie wspomnianych wcześniej podstaw. Bardzo pomocne może być też hobby, spędzanie czasu ze znajomymi i znalezienie czasu dla siebie.

Wyjście z wypalenia może być długim procesem, w trakcie którego zdarzą się chwile zwątpienia. **Poniżej znajdziesz kilka zasad, o których warto pamiętać w takich momentach.**

- Zawsze masz wybór

Jeśli łapiesz się na myśleniu, że nie masz wyboru, przypomnij sobie wspomnienia ludzi, którzy przeżyli obozy koncentracyjne. Nawet w najgorszych warunkach potrafili wybierać pozytywne nastawienie, zakładając, że szczęście zależy wyłącznie od nas samych. Ty również możesz spróbować znaleźć i docenić dobre chwile w swoim codziennym życiu.

- Emocje nie są najlepszym doradcą

Masz prawo do emocji. Są one prawdziwe i powinieneś je przeżyć, a nie tłumić. Rzeczywistość sugerowana przez nie jest jednak nierealna. Zaakceptuj więc możliwość bycia w błędzie. Poczucie, że nigdy nie wyjdiesz z dołka, jest pułapką myślową, założeniem, że odczuwane aktualnie emocje zostaną z Tobą już na zawsze. Przypomnij sobie, ile już razy w swoim życiu czułeś się przytłoczony światem. Być może wiele lat temu przeżywałeś zawód miłosny, a dzisiaj śmiejesz się z własnego gustu z przeszłości. Uczucia są więc zmienne, dlatego pamiętaj, że obecnie trudne dla Ciebie emocje również miną.

- Bliscy i przyjaciele zwykle chcą dla Ciebie najlepiej

Jeśli jesteś w zdrowym związku i masz dobrych przyjaciół, chcą oni Twojego szczęścia, mimo że nie zawsze umieją to wyrazić. To, co bierzesz za wynikające ze złej woli narzekanie i krytykę, może być oznaką bezsilności bliskiej osoby. Często bowiem ludzie przestraszeni wybuchają gniewem z powodu bezradności.

Spróbuj założyć, że mają dobrą wolę. Możesz powiedzieć do żony/męża: „Być może tego nie widać, ale doceniam twoje wysiłki i troskę o mnie. Przepraszam, że odreagowuję na tobie swoje problemy. Nie robię tego specjalnie. Jestem teraz zgubiony, ale cieszę się, że jesteś. Pracuję nad sobą i proszę o jeszcze trochę cierpliwości. Kocham cię”. Spróbuj, nawet jeśli nie widać już nici porozumienia między wami. Wyciągnij rękę do partnera/partnerki – może Cię zaskoczyć jego/jej reakcja i poprawa relacji między wami.

- Nie daj się przytłoczyć zamartwianiu

Przypomnij sobie czasy sprzed wypalenia i to, jak się wtedy czułeś. Jeśli już tego nie pamiętasz, wyobraź sobie swoje życie bez dźwiganego od miesięcy ciężaru.

Jeśli łapiesz się na rozmyślaniu o problemach bez celu, oddal je od siebie. Rozważanie opcji rozwiązania dylematu i rozpamiętywanie go to nie to samo. Jeśli Twoje myśli krążą wokół jednego tematu, przerwij tę pętlę. Pomyśl o czymś pozytywnym. Niektórzy w tym celu powtarzają fragment wiersza lub czytają kilka dowcipów. Inni wybierają modlitwę, ulubioną sentencję bądź dodający sił osobisty przekaz. Przykładami mogą być stwierdzenia: „Wybaczam sobie te rzeczy z przeszłości, jestem już innym człowiekiem” lub „Te myśli to tylko objaw negatywnego nastawienia, a nie rzeczywistość. Wybieram patrzenie na jasną stronę tej sytuacji”. Zajmij się tym, co Cię angażuje – medytacją, czytaniem książki, sportem, zabawą z dziećmi czy żartowaniem ze znajomymi.

- Bądź cierpliwy

Dojście do stanu, w jakim jesteś, zajęło Ci sporo czasu, a droga prowadziła przez akceptację nieprzyjemnych sytuacji, nie najlepszych wyborów i zaniedbywania siebie. Potrzeba zatem również czasu, by mgła stresu opadła i byś miał siłę, aby wydobrzeć. Każdy dzień przyniesie stopniową poprawę, jeśli poddasz się procesowi rekonwalescencji.

- Praca nad wypaleniem nie oznacza, że znajdziesz się na ulicy

Przeciwnie – zignorowanie problemu może prowadzić do utraty zarobku i braku możliwości podjęcia zatrudnienia przez dłuższy czas. Skupienie się na wydobrzeniu, nawet jeśli będzie wymagało przerwy w pracy, jest inwestycją w Twoje siły i entuzjazm. Pomoże Ci wrócić do normalnego życia i znów czuć się sobą. Daj sobie tę szansę.

Podsumowując: zgłoś się do lekarza – najlepiej lekarza pracy. Wybierz specjalistę, któremu ufasz, i pracuj nad sobą. Otwórz się na ludzi, ale też zainteresuj się nimi i ich życiem. Co więcej, daj sobie czas na poprawę. Brak nadziei traktuj zaś wyłącznie jako objaw wypalenia, a nie rzeczywistość.

Po jakimś czasie spojrzysz wstecz i zobaczysz, że Twoje życie – jakby cudem – zmieniło się na lepsze, czego Ci serdecznie życzę.

Jeśli chciałbyś podzielić się ze mną swoją historią, napisz do mnie na adres:
wypalenie@joannakulbacka.com

Trzymam za Ciebie kciuki,
Joanna Kulbacka

Joanna Kulbacka, ACCA, jest coachem dla osób chcącym zapobiec wypaleniu zawodowemu lub z niego wyjść. Prowadzi również webinary, warsztaty i szkolenia dotyczące wypalenia, odporności psychicznej i pokonywania wyzwań w warunkach stresu. Obecnie mieszka w Chorwacji. Dzięki doświadczeniom zebranych podczas pracy w Wielkiej Czwórcie i firmach inwestycyjnych w Europie rozumie presję i dylematy, z którymi profesjonaliści borykają się każdego dnia.



Dodatkowe informacje można znaleźć na stronie internetowej:

www.joannakulbacka.com.

Kontakt: kontakt@joannakulbacka.com

Patronat:



ISBN 978-83-66922-17-4



WYDAWCA:

Wydawnictwo IUS PUBLICUM

INSTYTUT PRAWA GOSPODARCZEGO

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

ul. 3 Maja 10/2, 40-096 Katowice

Cena: 30 zł (w tym 5% VAT)

Czy biegłe rewidentki i biegli rewidenci w Polsce mają syndrom wypalenia zawodowego? Czy jest ono częste i silne? Jakie mogą być jego główne przyczyny leżące po stronie środowiska pracy? Jaki ma ono wpływ na wykonywanie pracy i podejście do zawodu?

Aleksandra Baszczyńska – dr hab., adiunkt w Katedrze Metod Statystycznych Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Interesuje się nieklasycznymi metodami statystycznymi i ich zastosowaniami w badaniu zjawisk ekonomiczno-społecznych, a także procedurami zbierania i przetwarzania danych statystycznych.

Przemysław Kabalski – dr hab., profesor w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Zawodowo interesuje się Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej oraz kulturowymi, społecznymi, psychologicznymi, organizacyjnymi i językowymi aspektami rachunkowości.

Marta Nowak – dr hab., profesorka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pracuje w Katedrze Rachunku Kosztów, Zarządzania Podatkami i Controllingu na Wydziale Zarządzania. Interesuje się psychologicznymi, społecznymi, kulturowymi i etycznymi aspektami rachunkowości i controllingu, a także controllingiem personalnym oraz marketingowym.

Marzena Syper-Jędrzejak – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Interesuje się problematyką zarządzania ludźmi w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania karier, work-life balance, corporate wellness oraz profilaktyki stresu w pracy.

Joanna Sz wajcar – mgr, asystentka w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Zawodowo interesuje się szeroko rozumianą problematyką wynagrodzeń oraz społecznymi, psychologicznymi itp. aspektami zawodu księgowego. Od wielu lat jest praktykującą księgową.

 Instytut
Prawa
Gospodarczego

