

# Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług

okres realizacji: 28.09.2015 – 25.10.2017

na podstawie umowy nr 15/2015/IP zawartej pomiędzy ZUS i CIOP-PIB w dniu 28.09.2015 r.

## ETAP I:

Opracowanie metodologii badań.  
Przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych.  
Rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Okres realizacji: : 28.09.2015 – 01.12.2015

**Autorzy opracowania**

Zofia Mockała, Andrzej Najmiec

## Spis treści

1. Streszczenie .....	2
2. Harmonogram realizacji pracy naukowo – badawczej .....	4
3. Cel i zakres pracy .....	5
4. Dotychczasowy stan wiedzy .....	6
4.1. Badania stresu w aspekcie pracy z klientem.....	7
4.2. Psychospołeczne warunki pracy jako źródło stresu.....	8
4.3 Wypalenie zawodowe .....	11
4.4 Praca emocjonalna .....	13
4.4.1 Konsekwencje pracy emocjonalnej .....	15
4.4.2 Czynniki indywidualne a skutki pracy emocjonalnej .....	17
4.4.3 Czynniki organizacyjne a skutki pracy emocjonalnej .....	19
5. Pytania badawcze .....	20
6. Metodologia badań .....	21
6.1. Grupa badana.....	21
6.2. Kwestionariusze do badań ilościowych.....	21
6.2.1 Kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy” .....	21
6.2.2 Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) .....	24
6.2.3 Kwestionariusz OLBI do oceny wypalenia zawodowego .....	24
6.2.4 Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE.....	25
6.3 Badania ilościowe.....	25
7. Podsumowanie.....	28
8. Piśmiennictwo .....	30

## ZAŁĄCZNIKI

1. Kryteria przeprowadzenia badań ankietowych
2. List przewodni z instrukcją dla osób uczestniczących w badaniach.
3. Metryczka socjodemograficzną: *Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy?*

## 1. Streszczenie

Celem pracy naukowo-badawczej pn.: *Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług* jest ocena występowania, źródeł i skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem I etapu pracy było opracowanie metodologii badań, przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych oraz rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

W ramach realizacji I etapu pracy opracowano metodologię badań wybierając teorie i zmienne psychologiczne pozwalające ocenić poziom stresu wynikający z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego) oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Wybrano zmienne pozwalające określić konsekwencje stresu w postaci oceny dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne), potrzeby określonych zmian oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy), a także zmienną pośredniczącą w tych związkach, tj. pracę emocjonalną.

Na podstawie przeglądu literatury wybrano i przygotowano kwestionariusze do badań ilościowych:

1. *Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy* (Cieślak, Widerszal, 2000) do oceny poziomu wymagań, poczucia kontroli, odczuwanego wsparcia społecznego pochodzącego od przełożonych i współpracowników, dobrostanu (samopoczucia fizycznego i psychicznego) oraz potrzeby zmian.
2. *Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK)* (Bazińska, Szczygieł, 2013) do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów (napastliwe zachowania oraz nadmiernych wymagań klientów) pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług.
3. *Kwestionariusz OLBI* (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka, do oceny wypalenia zawodowego - wyczerpania i zdystansowania wobec pracy.
4. *Skalę Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE* (Finogenow, Wróbel i Mróz, 2015), która pozwala mierzyć formy pracy emocjonalnej - pracę głęboką oraz 2 aspekty pracy płytkiej: ukrywanie uczuć i udawanie emocji.
5. Metryczkę socjodemograficzną: *Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy?* zbierającą informacje na temat: wieku, płci, wykształcenia, stany cywilnego, rodzaju umowy o pracę, stażu pracy,

stanowiska pracy, absencji chorobowej, przewlekłych chorób, dobowego czasu pracy z klientem osób badanych oraz formy własności i nazwy firmy zatrudniającej (Załącznik).

Wybrano firmę badawczą oraz rozpoczęto realizację badań kwestionariuszowych w grupie 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

W II etapie realizacji projektu zostaną zakończone badania ilościowe oraz analiza statystyczna wyników badań.

W III etapie pracy, w oparciu o uzyskane wyniki badań, zostaną opracowane zalecenia służące przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Zostanie opracowana także broszura nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiały szkoleniowe dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

Wynikiem realizacji projektu będzie zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców na temat działań prewencyjnych możliwych do przeprowadzenia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

## 2. Harmonogram realizacji pracy naukowo – badawczej

pn. „Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług”

Termin realizacji: 28.09.2015 - 25.10.2017

<b>Rezultat do rozliczenia</b> <i>(nr i tytuł etapu)</i>	<b>Termin realizacji etapu</b>
1. Opracowanie metodologii badań. Przygotowanie kwestionariuszy do badań ilościowych. Rozpoczęcie badań kwestionariuszowych w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.	28.09.2015 01.12.2015
2. Kontynuacja badań ankietowych (ilościowych) w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych. Weryfikacja poprawności i przekształcenie danych. Analiza statystyczna uzyskanych wyników w czterech grupach – analiza źródeł stresu i konsekwencji fizycznych i psychicznych, różnic międzygrupowych z uwzględnieniem rodzajów działalności, płci, wieku, wykształcenia (analiza korelacji, wariacji i regresji). Przedstawienie wyników i wniosków w postaci opisowej i graficznej.	01.01.2016 01.12.2016
3. Opracowanie zaleceń służących przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w oparciu o uzyskane wyniki badań. Opracowanie broszury nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiałów szkoleniowych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.	01.01.2017 25.10.2017

### **3. Cel i zakres pracy**

Celem pracy naukowo-badawczej jest ocena występowania, źródeł i skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń w tym ubezpieczeń społecznych.

Celem nadrzędnym projektu jest zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców na temat działań prewencyjnych możliwych do przeprowadzenia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

#### **Zakres pracy:**

- Opracowanie metodologii badań, m.in. przygotowanie ankiety do badań ilościowych. Celem tych badań będzie identyfikacja czynników odpowiedzialnych za stres w miejscu pracy, a także skutków stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Podczas opracowywania ankiety uwzględniona zostanie specyfika pracy z klientem.

- Przeprowadzenie badania źródeł stresu (poziom wymagań, niskie poczucie kontroli, brak wsparcia społecznego, trudne relacje z klientami) i jego skutków (samopoczucie fizyczne i psychiczne, wypalenie zawodowe) u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Przeprowadzenie badań ankietowych (ilościowe) w grupach pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych (co najmniej 400 pracowników w każdej z czterech grup działalności usługowej: obsługi telefonicznej klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.).

- Opracowanie zaleceń nt. przeciwdziałania stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

- Opracowanie broszury nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiałów szkoleniowych dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów bhp oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

#### 4. Dotychczasowy stan wiedzy

Według danych Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, stres zajmuje drugie miejsce wśród zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą zawodową. Doświadcza go ponad 30% polskich pracowników, w porównaniu do 22% pracowników z państw członkowskich „starej UE”. Te same badania pokazują ponadto, że 48% polskich pracowników uważa, że ich praca wpływa negatywnie na zdrowie (w całej UE - 27,5%). Polska jest według tych danych drugim krajem europejskim z najdłuższym czasem pracy i trzecim od końca pod względem zadowolenia z równowagi praca-dom, a także z wynagrodzenia za pracę. Z badań międzykulturowych prowadzonych przez Agencję w państwach Unii Europejskiej wynika, że stres jest przyczyną 50-60 % ogółu opuszczonych dni pracy. W 2004 roku obliczono, że na poziomie całej Unii wynoszą one ok. 265 miliardów Euro rocznie, co stanowi ok. 3-4% PKB (Levi, 2002). Koszty stresu dotyczą nie tylko organizacji zatrudniającej ale także pracowników. Liczne badania pokazują, że stres w pracy związany jest z licznymi schorzeniami, takimi jak problemy ze zdrowiem psychicznym, układem krążenia, dolegliwościami mięśniowo-szkieletowymi, a także problemami immunologicznymi (Leka i Jain, 2010).

Pojęcie stresu należy do kluczowych pojęć współczesnej psychologii. Stres w miejscu pracy występuje wtedy, kiedy osoby pracujące odczuwają dyskomfort psychiczny wynikający z warunków i/lub wymagań pracy w sytuacji, w której w danym momencie przekraczają ich możliwości.

Przyczyny stresu w pracy mogą być związane zarówno z wymaganiami wynikającymi ze specyfiki zawodu i stanowiska pracy– np. wykonywanych zadań, materialnego środowiska pracy, jak i z uwarunkowaniami psychospołecznymi charakterystycznymi dla określonego środowiska społeczno-organizacyjnego.

Szczególnym przejawem przedłużającego się stresu w pracy jest zjawisko wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe głównie występuje w zawodach związanych ze świadczeniem bezpośrednich usług/pomocy na rzecz innych, w tym w pracy z pacjentami, klientami, uczniami itp.

Stres doświadczany przez pracowników odbija się na funkcjonowaniu całej organizacji. Jego przejawami są m.in.: zwiększona absencja, wzrost kosztów związanych z większą zachorowalnością, zmniejszona produktywność: wzrost liczby wypadków, większa rotacja personelu, gorsza atmosfera w pracy lub zwiększenie prawdopodobieństwa występowania mobbingu.

Poznanie przyczyn stresu w miejscu pracy to pierwszy etap działań ukierunkowanych na redukcję jego poziomu. Krok następny to podjęcie działań mających na celu zapobieganie wywoływanych przez niego negatywnych skutków zdrowotnych.



#### **4.1. Badania stresu w aspekcie pracy z klientem**

Relacje społeczne z klientem oraz wynikająca z nich specyfika stresorów jest uzależniona od właściwości pracy w poszczególnych grupach zawodowych. Różnorodność tych uwarunkowań pokazują liczne badania.

Badania wskazują, że kontakty z klientami stanowią istotne źródło negatywnych emocji pracowników, natomiast negatywne emocje doświadczane podczas kontaktów z klientami nasilają stres pracowników i prowadzą do wypalenia. Diefendorff, Richard i Yang (2008) w ocenie sytuacji stresujących związanych z pracą zawodową wymieniali stopień występowania trudnych relacji interpersonalnych: 45% w kontaktach z klientami, 35% ze współpracownikami, a 20% z przełożonymi. Grandey i Brauburger (2002) wykazały, że ok. 50% sytuacji wzbudzających złość i napięcie emocjonalne pracowników, to sytuacje, w których czują się źle traktowani przez klientów (za: Bazińska, Szczygieł; 2012).

Na podstawie badania przeprowadzonego w trzech grupach pracowników (stewardesy, agenci biur podróży i sprzedawcy) za najbardziej stresogenne zachowania klientów uznano: nadmierne wymagania, niejednoznaczne oczekiwania oraz agresję werbalną (Dormann i Zapf, 2004). W badaniu przeprowadzonym wśród konsultantów telefonicznej obsługi klienta, aż 43% pracowników deklarowało, że codziennie stają w sytuacji rozmowy z rozzłoszczonymi klientami (Zapf, Isic, Bechtoldt i Blau, 2003). Uczestnicy innego badania w grupie pracowników call center relacjonowali, że spotykają się z agresją słowną ze strony klientów przeciętnie 10 razy w ciągu dnia (Grandey, Dickter i Sin, 2004). W badaniach przeprowadzonych w CIOP-PIB na zlecenie ZUS (Kamińska i in., 2008) zidentyfikowano bardzo wysoki poziom wymagań w pracy pracowników call center w zakresie w zakresie kontaktów z innymi ludźmi oraz niski poziom swobody w zakresie planowania i decydowania o czasie wykonania swojej pracy oraz w zakresie możliwości swobodnego decydowania o metodach realizowanych zadań. Pracę w branży call centers charakteryzuje rutynowość zadań (Baumgart i in., 2002), niski poziom kontroli (np. Holman., 2003), wysoki poziom stresu spowodowany charakterem wykonywanych zadań i częstymi kontaktami z klientami (Zapf, 2003). Operatorzy call centers w ciągu jednej godziny przeprowadzają średnio od 6 do 10 rozmów z klientami. Czynniki te były negatywnie skorelowane ze złożonością wykonywanych zadań i poczuciem kontroli. Zapf (2003) zwrócił uwagę na zjawisko dysonansu emocjonalnego jako charakterystycznego dla branży call centers. Dysonans emocjonalny powstaje przez konieczność wyrażania pozytywnych emocji w stosunku do klientów, mimo odczuwania zupełnie innych stanów emocjonalnych. Badania przeprowadzone nad zjawiskiem dysonansu emocjonalnego wskazują na korelację dysonansu emocjonalnego z wypaleniem zawodowym (Kazenas, 2009).

Szczególnym rodzajem pracy z klientem jest praca urzędników państwowych, których obowiązki polegają m.in. na przyjmowaniu wniosków i załatwianiu spraw urzędowych, często mających wysokie osobiste znaczenie dla petentów (np. wnioski o uzyskanie różnego rodzaju zabezpieczeń). Być może tym właśnie powodowany jest fakt, że pracownicy urzędów państwowych są jedną z najbardziej zestresowanych grup zawodowych w Europie, zaraz po pracownikach opieki zdrowotnej (Milczarek, Schneider i Gonzales, 2009).

#### **4.2. Psychospołeczne warunki pracy jako źródło stresu**

Przedmiotem pracy jest przeprowadzenie badań mających na celu identyfikację czynników stresogennych i ich konsekwencji występujących w miejscu pracy na wybranych stanowiskach związanych z pracą z klientem. Celem nadrzędnym projektu jest zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców na temat specyfiki tych czynników, a także możliwych działań prewencyjnych służących złagodzeniu stresu oraz jego negatywnych skutków.

Przyczyny stresu w pracy mogą być związane zarówno z wymaganiami wynikającymi ze specyfiki zawodu i stanowiska pracy – np. wykonywanych zadań, materialnego środowiska pracy, jak i z uwarunkowaniami psychospołecznymi charakterystycznymi dla określonego środowiska społeczno-organizacyjnego.

Jednym z najbardziej popularnych modeli uwarunkowań stresu psychospołecznego w pracy jest model Karaska. Zgodnie z tym modelem obciążenie w pracy jest wypadkową trzech głównych właściwości pracy: wielkości wymagań stawianych przez pracę, możliwości kontroli, czyli możliwości wpływu na pracę i jej warunki oraz wsparcia społecznego, czyli poczucia możliwości otrzymania pomocy w codziennych i trudnych sytuacjach.

Na wymagania w pracy mogą składać:

- wymagania intelektualne związane z aktywnością poznaczą i kompetencjami intelektualnymi (tzn. z koniecznością uczenia się, śledzenia literatury fachowej, rozwiązywania skomplikowanych problemów, bycia twórczym, planowania, posiadania wysokich kwalifikacji i współpracy z innymi);
- wymagania psychofizyczne w zakresie odbioru i przechowywania informacji (dotyczące sprawności psychosensorycznej, pamięci, koncentracji uwagi, podejmowania szybkich decyzji) oraz związane z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo zarówno innych ludzi, jak i dóbr materialnych;
- wymagania wynikające z tzw. konfliktowości roli i przeciążenia dotyczące konieczności pracy w sytuacji sprzecznie lub niejasno precyzowanych poleceń i norm oraz związane z konfliktami w środowisku pracy.

Poczucie kontroli w pracy obejmuje:

- możliwość uczestniczenia w decyzjach dotyczących materialnego, społecznego i organizacyjnego środowiska pracy czyli tzw. kontrolę behawioralną;
- jasność w zakresie celów, obowiązków, kryteriów oceny oraz jasność co do metod wykonywania pracy, dostęp do niezbędnych informacji, pewność pracy oraz ocena zasobów własnych i jasności przepisów prawnych określana jako kontrola poznawcza.

Wsparcie społeczne może pochodzić z różnych źródeł – od przełożonych lub współpracowników, ale może przejawiać się w różnych formach, jako wsparcie emocjonalne, informacyjne, instrumentalne bądź materialne.

Model Karaska był wielokrotnie weryfikowany i modyfikowany (Widerszal-Bazyl, 1997). Robert Karasek zwrócił uwagę, że interakcja wysokich wymagań i niskiego zakresu kontroli jest najbardziej stresorodna. Poziom tych dwóch wymiarów warunkuje psychologiczne napięcie oraz aktywność. W zaproponowanym modelu wyróżnił cztery główne sytuacje różniące się stopniem nasilenia poziomu wymagań i kontroli. Skoncentrował się na dwóch psychospołecznych właściwościach pracy – wymaganiach psychologicznych i zakresie kontroli.

Cztery relacje wielkości wymagań i zakresu kontroli w pracy oraz ich wpływ na obciążenie pracownika na podstawie modelu Karaska (Widerszal-Bazyl, 2002) są następujące:

- duże wymagania – mały zakres kontroli – STRES

Sytuacja najbardziej obciążająca. Otrzymywanie wielu trudnych zadań bez możliwości decydowania

o sposobach i formach realizacji powoduje największy stan napięcia, który poprzez stany niepokoju

i depresji może prowadzić do choroby.

- duże wymagania – duży zakres kontroli – AKTYWNOŚĆ

Przed pracownikiem stawia się trudne i pracochłonne zadania, ale może on samodzielnie decydować

o sposobach ich realizacji. Sytuacja taka stymuluje rozwój pracownika i daje możliwość samorealizacji.

- małe wymagania – mały zakres kontroli – PASYWNOŚĆ

Pracownik nie ma możliwości samorealizacji, ani nie jest motywowany do rozwijania swoich umiejętności. Cechą charakterystyczną dla tej sytuacji jest pasywność i bezradność.

- małe wymagania – duży zakres kontroli – RELAKS

Jest to sytuacja najmniej obciążająca. Możliwość samodzielnego decydowania o własnej pracy przy niewielkim stopniu wymagań minimalizuje występowanie złego samopoczucia, ale nie zawsze jest korzystne dla rozwoju zawodowego.

Czynnikiem modyfikującym odczuwanie stresu w pracy może być odczuwane wsparcie społeczne. W psychologii przez wsparcie społeczne określa się takie oddziaływanie na człowieka, które zaspokaja jego podstawowe potrzeby społeczne: aprobaty, przynależności i bezpieczeństwa. J. House (1981) wyróżnia cztery podstawowe formy wsparcia:

- wsparcie emocjonalne (okazywanie sympatii, miłości, życzliwości, zainteresowania itp.);
- wsparcie instrumentalne (udzielanie konkretnej pomocy, np. pomoc w rozwiązywaniu trudnego problemu);
- wsparcie informacyjne (dostarczanie informacji mających istotne znaczenie w radzeniu sobie w danej sytuacji);
- wsparcie oceniające (wyrażanie opinii na temat danej osoby, jej zachowań, wyglądu, wypowiedzi itp.).

Związki wsparcia społecznego ze zdrowiem pracownika można postrzegać w trzech aspektach (M. Widerlszal-Bazyl, 1997). Po pierwsze, życzliwość czy przychylność otoczenia może stanowić barierę niedopuszczającą do pojawienia się stresorów. W rezultacie nie dochodzi do reakcji stresowej ze wszystkimi jej negatywnymi konsekwencjami zdrowotnymi. Po drugie, w sytuacji, gdy środowisko pracy dostarcza wielu stresorów, wsparcie społeczne może stanowić bufor, chroniący przed negatywnym wpływem stresorów na zdrowie. Po trzecie, mogą istnieć bezpośrednie powiązania między wsparciem społecznym a samopoczuciem pracownika. Osoba otoczona przychylnością czuje się lepiej i pewniej, nawet jeśli oddziałują na nią aktualnie także inne stresory.

Cutron i in. (1997) (za: Cieślak, 2000) wskazują na trzy główne czynniki, od których uzależniony jest poziom wsparcia społecznego: osobowość odbiorcy wsparcia społecznego, osobowość dawcy wsparcia społecznego, czynniki sytuacyjne. Schreurs i de Ridder (1997) wskazują na cztery możliwe relacje między wsparciem społecznym a radzeniem sobie ze stresem. Ich badania poświęcone były adaptacji w chorobach przewlekłych, jednak ich typologia może mieć odniesienie zarówno do wpływu wsparcia na konsekwencje stresu, jak i dobrostanu. Cztery możliwe ujęcia to:

1. szukanie wsparcia społecznego jako strategia radzenia sobie ze stresem,
2. wsparcie społeczne jako element zasobów człowieka, z którego można korzystać w procesie radzenia sobie ze stresem,
3. wsparcie społeczne jest konsekwencją stresu i potrzeba wymuszona przez konieczność radzenia sobie ze stresem,

4. wsparcie społeczne jako sieć społeczna (np. rodzina, małżeństwo, zespół), który w sytuacji stresu podejmuje działania w celu poradzenia sobie z nim.

Cztery wymienione ujęcia różnią się sposobem tłumaczenia roli wsparcia w transakcji stresowej. W ujęciu 1 i 4 akcentowane jest działanie – albo jednostki, albo systemu społecznego,. W relacji 2 i 3 wsparcie społeczne ujmowane jest jako część zasobów, które istnieją przed pojawieniem się procesu radzenia sobie ze stresem, albo są jego efektem (Cieślak, 2000).

W niniejszej pracy uwzględniane są dwa źródła spostrzeganego wsparcia społecznego w pracy: od przełożonych i współpracowników.

### 4.3 Wypalenie zawodowe

Z tematyką pracy z klientem badacze często łączą problem wypalenia zawodowego. Najogólniej mówiąc, wypalenie zawodowe oznacza reakcję na długotrwały stres, która pojawia się szczególnie często w zawodach, w których praca polega na kontaktach z ludźmi.

Najbardziej popularna koncepcja wypalenia zawodowego definiuje je jako psychologiczny zespół trzech syndromów:

- Wyczerpania emocjonalnego - poczucia nadmiernego obciążenia emocjonalnego oraz uszczuplenia własnych zasobów emocji, spowodowanego głównie nadmiernymi wymaganiami pracy.
- Depersonalizacji - braku empatii oraz bezdusznym i obojętnym reagowaniem na innych ludzi, będących zwykle odbiorcami danych usług lub przedmiotem opieki.
- Obniżonego poczucia dokonań osobistych - spadku poczucia własnych kompetencji i osiągnięć, dotyczy przede wszystkim środowiska pracy (Maslach i in., 2001).

Początkowo zjawisko wypalenia uznano za dotyczące wyłącznie przedstawicieli służb społecznych (np. lekarzy, pracowników domów opieki, nauczycieli). W wyniku późniejszych badań okazało się, że podobne oznaki wypalenia występują także w zawodach niezwiązanych z pomaganiem, np. wśród menedżerów, przedstawicieli handlowych, informatyków (Demerouti i in., 2001), a zatem innych zawodów, w których dochodzi do częstych interakcji z klientami. W odpowiedzi na wyniki tych badań Maslach i współpracownicy (2008) przedstawili nową koncepcję wypalenia, tak aby badaniami można było objąć także przedstawicieli innych zawodów. Przeźdefiniowane zostały komponenty wypalenia zawodowego:

- Depersonalizacja została zastąpiona określeniem cynizm, odnoszącym się nie tylko do zdystansowanej postawy wobec ludzi, ale także wobec całego środowiska związanego z pracą.
- Obniżone poczucie osiągnięć osobistych zostało zawężone do poczucia braku osiągnięć zawodowych

- Wyczerpanie emocjonalne zastąpiono określeniem wyczerpanie, oznaczającym nie tylko spadek energii ale również utratę sił fizycznych (Maslach i in., 2008).

Inne popularne podejście do zjawiska wypalenia zawodowego przedstawili twórcy modelu „Wymagania w pracy – Zasoby” (Demerouti i in., 2001). Definiują je jako długofalowy efekt stresu zawodowego spowodowanego nadmiernymi wymaganiami pracy, który może być regulowany przy pomocy posiadanych przez pracownika zasobów. W takim rozumieniu, wypalenie składa się z dwóch komponentów:

- Wyczerpania
- Braku zaangażowania w pracę

Zamiast pojęcia depersonalizacji jako emocjonalnego dystansowania się od klienta, Demerouti i współpracownicy (2001) posługują się terminem braku zaangażowania w pracę, który rozumieją jako zdystansowana postawa wobec klientów, współpracowników i całego kontekstu związanego z pracą, np. obowiązków, wartości pracowniczych, czy kultury organizacyjnej. Brak zaangażowania w pracę jest więc określeniem szerszym i zawiera w sobie depersonalizację i brak dokonań osobistych. Brak zaangażowania jest terminem bliskim terminowi cynizm, dotyczy jednak bardziej braku zainteresowania pracą oraz postrzegania jej jako mało znaczącej. Według autorów tego podejścia na rozwój wypalenia wpływają te same czynniki środowiska pracy, które przyczyniają się do powstania reakcji stresowej, z tym, że wypalenie rozwija się prawdopodobnie w dłuższej perspektywie czasowej niż stres.

Badania wskazują, że główną przyczyną wypalenia zawodowego jest stres w pracy. Do czynników stresogennych zalicza się m.in. obciążenie pracą, niską kontrolę nad własną pracą, konflikt wartości, presję czasu, relacje z klientami, wymagania emocjonalne.

Związek wymienionych czynników z wypaleniem został potwierdzony w studiach empirycznych na różnych grupach zawodowych. W większości z nich obciążenie pracą korelowało dodatnio ze wszystkimi wymiarami wypalenia (Demerouti i in., 2001). Także związek poczucia kontroli i wypalenia potwierdzany był wielokrotnie. Jawahar i współpracownicy (2007), w badaniach nad pracownikami branży IT, zajmowali się związkiem konfliktu ról z wypaleniem. Wykazali, że pracownicy doświadczający silniejszego konfliktu ról w organizacji cechują się wyższym poziomem wypalenia, w porównaniu z pracownikami deklarującymi słabszy konflikt ról.

Syndrom wypalenia zawodowego oddziałuje na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników: wiąże się m.in. z brakiem zadowolenia z pracy, pogorszeniem funkcjonowania w pracy, pogorszeniem życia rodzinnego, narastaniem dolegliwości somatycznych i innych problemów zdrowotnych, pesymistycznym podejściem do życia, depresją, zaburzeniami lękowymi. Konsekwencje wypalenia

zawodowego pracowników dotyczą również organizacje, wpływając niekorzystnie na poziom absencji chorobowej, fluktuację kadr, mniejszą produktywność, pogorszenie się relacji między pracownikami czy zwiększenie wydatków związanych ze zwolnieniami chorobowymi, kosztami leczenia pracowników czy kosztami związanymi z zatrudnianiem nowych pracowników (Ostrowska i Michcik, 2013).

Także w polskich badaniach poruszany jest problem wypalenia zawodowego. Badania, którym celem była adaptacja polskiej wersji narzędzia OLBI (Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego, opracowany przez Demerouti i współpracowników w 2001 r.), wykazały, że wypalenie zawodowe (wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy) wiąże się ze stresem i zaangażowaniem w pracę. Im większym stopniem wypalenia zawodowego charakteryzowali się badani pracownicy służb społecznych i usług, tym większy odczuwali poziom stresu i tym mniej byli zaangażowani w pracę: deklarowali mniejszy wigor, niższy stopień oddania się pracy i pochłonięcia przez pracę (Baka, 2015).

Wysokie wymagania emocjonalne, wpływające na wypalenie zawodowe pracowników, zostały uznane przez ekspertów za szczególne ryzyko w zmieniającym się świecie pracy (EU-OSHA, 2007). Pracownicy natomiast mogą próbować ukrywać kłopoty ze zmaganiem się z tymi wymaganiami, ze strachu przed utratą pracy, co w efekcie stanowi kolejne źródło stresu. Mimo, że samo zjawisko wymagań emocjonalnych nie jest nowe, to problem ten, według ekspertów EU-OSHA (2007), dotyczyć może zwłaszcza sektorów usług i opieki zdrowotnej, które szybko się rozwijają i w których panuje coraz większa konkurencja. Jednym z czynników, które wpływają na zwiększenie wymagań emocjonalnych jest nękanie (*mobbing*), które stanowi źródło stresu i może wpłynąć na zdrowie psychiczne i fizyczne (2007) i które dotyka pracowników zarówno ze strony współpracowników, przełożonych, jak i klientów.

Jak podają badania GUS (2014), najwięcej pracowników narażonych w miejscu pracy na przemoc lub zagrożenie przemocą oraz nękanie lub zastraszanie (na jeden z tych czynników bądź na oba jednocześnie) wystąpiło w sektorze „Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne” (7,4% pracowników) oraz w sektorze „Administrowanie i działalność wspierająca” (6,9% pracowników). Tak wysoki wskaźnik mobbingu pozwala przypuszczać, że pracownicy tych sektorów są w znacznie większym stopniu narażeni na stresujące kontakty z klientami czy na wysokie wymagania emocjonalne w pracy. Z wymaganiami emocjonalnymi związane jest zjawisko, które określane jest jako *praca emocjonalna*.

#### **4.4 Praca emocjonalna**

Praca emocjonalna definiowana jest na różne sposoby. Po pierwsze, poprzez pracę emocjonalną zorientowaną na pracę (*job-focused emotional labour*) określa się poziom wymagań

emocjonalnych w danym zawodzie. Takie ujęcie często stosowane jest w badaniach zawodów usługowych, gdzie mierzy się takie wymagania jak częstość kontaktów z klientami czy oczekiwania związane z wyrażaniem określonych emocji w niektórych zawodach (Brotheridge i Grandey, 2002). Drugie ujęcie problematyki pracy emocjonalnej dotyczy pracy emocjonalnej zorientowanej na pracownika (*employee-focused emotional labour*), co oznacza zarządzanie emocjami i wyrażanie emocji w celu spełnienia wymagań pracy. W tym ujęciu mierzy dysonans emocjonalny, który pojawia się gdy pracownik wyraża inne uczucia, niż te, które rzeczywiście odczuwa, a także jako procesy regulacji emocji, gdy pracownik modyfikuje wyrażane emocje w celu spełnienia wymagań pracy (Brotheridge i Grandey, 2002).

Pracodawcy oczekują od pracowników okazywania stosownych emocji, a regulacja emocji, w życiu prywatnym człowieka mająca na celu usunięcie rozbieżności między wyrażanymi emocjami a społecznie akceptowanymi normami (Kofta, 1979; za: Szczygieł, Bazińska, Kadzikowska-Wrzosek i Retkowski, 2009). Hochschild (1983; za: Szczygieł i in., 2009) wyróżnia dwie formy pracy emocjonalnej zorientowanej na pracownika: płytką i głęboką.

#### *Płytką praca emocjonalna*

Płytką praca emocjonalna obejmuje kontrolę wyrażanych emocji przez pracownika, np. gdy uśmiecha się on będąc w złym nastroju lub podczas kontaktu z trudnym klientem. Właśnie ten brak autentyczności, wyrażanie emocji odmiennych czy przeciwnych do tych odczuwanych rzeczywiście, stanowi źródło stresu, ponieważ wiąże się z wewnętrznym napięciem i tłumieniem uczuć (Brotheridge i Grandey, 2002). Hochschild (1983; za: Brotheridge i Grandey, 2002) twierdzi, że nieautentyczne zachowanie z czasem prowadzić może do odcięcia się od swoich prawdziwych uczuć, a także do odcięcia się od uczuć innych osób, co związane jest z depersonalizacją. Przekonanie pracowników, że nie byli skuteczni w spełnieniu oczekiwań bądź w efekcie zetknięcie się ze zdenerwowaniem klientów może prowadzić do obniżonego poczucia własnych osiągnięć (Brotheridge i Grandey, 2002).

#### *Głęboka praca emocjonalna*

Głęboka praca emocjonalna polega na kontroli i modyfikacji wewnętrznych uczuć w taki sposób, aby były zgodne ze stawianymi wymaganiami. Modyfikacja emocji ma na celu zmniejszenie odczuwanego dysonansu i może prowadzić do poczucia własnych osiągnięć, gdy cel zostaje osiągnięty (np. zadowolenie klienta). Głęboka praca emocjonalna – w przeciwieństwie do płytkiej – nie musi prowadzić do wyczerpania emocjonalnego, gdyż jej celem jest zmniejszenie napięcia i dysonansu wewnętrznego. A zatem głęboka praca emocjonalna, która związana jest z traktowaniem klienta jako zasługującego na okazywanie prawdziwych uczuć, prowadzić powinna do niższego poziomu depersonalizacji i większego poczucia osiągnięć (Brotheridge i Grandey, 2002).



Kiedy wiadomo, że praca zawodowa wymaga pracy emocjonalnej? Podstawą do oceny są cztery kryteria:

1. Wysokie natężenie kontaktów z klientami – częstość, intensywność, długość trwania interakcji
2. Konieczność utrzymywania kontaktu wzrokowego i słownego podczas kontaktów z klientami
3. Konieczność wyrażania określonych emocji podczas kontaktów klientami w celu wywołania ich reakcji emocjonalnych, np. ich zadowolenia
4. Obecność ustalonych przez pracodawcę reguł okazywania emocji, określających, jakie emocje pracownik powinien wyrażać podczas kontaktów z klientami

Hochschild (1983; za: Szczygieł i in., 2009) identyfikuje sześć grup zawodów, które wymagają od pracowników pracy emocjonalnej:

1. Wolne zawody (np. prawnicy i lekarze)
2. Menedżerowie i pracownicy administracji
3. Pracownicy zajmujący się sprzedażą
4. Urzędnicy
5. Pracownicy wykonujący prace wewnątrz prywatnych gospodarstw domowych
6. Pracownicy wykonujący prace na zewnątrz prywatnych gospodarstw domowych (kelnerzy, fryzjerzy)

Szczygieł i współpracownicy (2009) uogólniając powyższe kategorie wymieniają dwie grupy zawodów, których przedstawiciele wykonują pracę emocjonalną: zawody usług rynkowych (komercyjnych, np. kelnerzy, sprzedawcy) oraz zawody usług społecznych (np. pielęgniarki, nauczyciele). Wraz ze wzrostem liczby kontaktów z klientami rośnie natężenie pracy emocjonalnej (Szczygieł i in., 2009).

#### **4.4.1 Konsekwencje pracy emocjonalnej**

Badania pokazują, że praca emocjonalna – zwłaszcza płytka - może być źródłem stresu, obniżonego zadowolenia z pracy, wyczerpania emocjonalnego czy wypalenia zawodowego (Szczygieł i in., 2009). Dzieje się tak dlatego, że regulacja emocji wymaga wysiłku i może wyczerpywać zasoby indywidualne (Hochschild, 1983; za: Szczygieł i in., 2009). Jednak konsekwencje głębokiej pracy emocjonalnej mogą być również pozytywne: badacze donoszą o związkach głębokiej pracy emocjonalnej z poczuciem osobistych osiągnięć (Brotheridge i Lee, 2003; za: Szczygieł i in., 2009),

co tłumaczy się wzrostem poczucia skuteczności pracownika, który postrzega swoje zachowania jako zgodne ze standardami ustalonymi przez pracodawcę.

Pozytywne konsekwencje pracy emocjonalnej widoczne są zwłaszcza na poziomie organizacji: praca emocjonalna zwiększa efektywność pracowników i zadowolenie klientów. Jednak i w tym przypadku to głęboka praca emocjonalna wydaje się mieć kluczowe znaczenie, a klienci potrafią rozpoznać sztuczne emocje, które są im okazywane jako wynik płytkiej pracy emocjonalnej (Grandey i in., 2005; za: Szczygieł i in., 2009).

W badaniach Brotheridge i Grandey (2002) przeprowadzili badania w grupie kanadyjskich pracowników służb społecznych, sprzedawców/pracowników usług, menadżerów, urzędników oraz pracowników fizycznych. Celem badania była analiza związku między pracą emocjonalną a wypaleniem zawodowym. Wyniki potwierdziły hipotezy: płytka praca emocjonalna wpływała na depersonalizację. Natomiast wymagania dotyczące wyrażania pozytywnych emocji i głęboka praca emocjonalna wpływały na podwyższony poziom poczucia własnych osiągnięć. Po porównaniu poszczególnych grup pracowników okazało się, że płytką pracą emocjonalną częściej deklarowali sprzedawcy/pracownicy usług niż urzędnicy czy pracownicy fizyczni. Pracownicy służb społecznych wykazali najwyższy poziom głębokiej pracy emocjonalnej spośród wszystkich grup, chociaż różnica ta była istotna statystycznie jedynie w przypadku porównania z pracownikami fizycznymi.

Gountas i współpracownicy (2014) swoje badania prowadzili w grupie pielęgniarek i pielęgniarzy. Wynika z nich, że głęboka i płytka praca emocjonalna różni się w efektach dotyczących zadowolenia z pracy i orientacji na klienta: głęboka praca emocjonalna nie była związana z zadowoleniem z pracy, ale za to była związana z mniejszą orientacją na klienta, a płytka praca emocjonalna wiązała się z mniejszym zadowoleniem z pracy, ale za to z większą orientacją na klienta. W kontekście pracy pielęgniarek i pielęgniarzy wyniki te można interpretować w taki sposób, że płytka praca emocjonalna oznacza, że pracownik stara się okazywać odpowiednie emocje i troszczy się o pacjentów, ale emocjonalnie jest odcięty, co chroni go przed szkodliwymi skutkami wymagań emocjonalnych. Badanie to pokazuje, że istotne jest by interpretując wyniki pamiętać o różnych rodzajach pracy z klientami: od sprzedawców, przez urzędników po pielęgniarki.

Takie podejście zaprezentowały Houben i Wuestner (2014) w swoich badaniach pracy emocjonalnej wśród serwisantów. Celem tego badania było sprawdzenie, czy pracownicy serwisów technicznych, inżynierowie, także stosują pracę emocjonalną. Jest to o tyle interesujące zagadnienie, że z jednej strony serwisanci powinni przede wszystkim koncentrować się na rozwiązaniu problemów technicznych, ale z drugiej strony jako pracownicy usług muszą kontaktować się z klientami. Wyniki badań wykazały, że mimo iż dominującym zadaniem serwisantów było znalezienie rozwiązania technicznego, i mimo iż ani pracodawcy ani klienci nie oczekiwali tego od nich, to badani pracownicy wykonywali pracę emocjonalną. Regulacja emocji miała w tym przypadku różne cele: budowanie

relacji z klientami, zdobywanie odpowiednich informacji od klientów w celu szybszego rozwiązania problemu, a także radzenie sobie ze stresem będącym efektem sprzecznych wymagań.

Konsekwencje pracy emocjonalnej zależą również od różnic kulturowych. W badaniach Allena, Diefendorffa i Ma (2014) analizowano pracę emocjonalną pracowników sektora usług w Stanach Zjednoczonych i Chinach. Okazało się, że w przypadku pracowników chińskich związek płytkiej pracy emocjonalnej z wypaleniem zawodowym był słabszy niż w grupie pracowników amerykańskich. W grupie pracowników amerykańskich kontrolowanie emocji prowadziło do płytkiej pracy emocjonalnej, natomiast wśród pracowników chińskich związek ten był odwrotny – kontrola emocji wiązała się z niższym natężeniem płytkiej pracy emocjonalnej. Wyniki te pokazują, że w badaniach pracy emocjonalnej należy brać pod uwagę kontekst kulturowy.

#### **4.4.2 Czynniki indywidualne a skutki pracy emocjonalnej**

Zjawisko pracy emocjonalnej od niedawna jest również tematem polskich badań. W jednej z opublikowanej niedawno prac (Wróbel, 2013) przedstawiono wyniki badań prowadzonych w grupie nauczycieli. Celem badania była analiza związku pracy emocjonalnej z wypaleniem zawodowym nauczycieli, przy uwzględnieniu roli inteligencji emocjonalnej. Nowum tych badań stanowiło właśnie uwzględnienie roli zasobów indywidualnych w radzeniu sobie z konsekwencjami pracy emocjonalnej. Jest to o tyle istotne, że skłonność do wykorzystania pracy emocjonalnej (płytkiej lub głębokiej) zależy może od różnych czynników: indywidualnych i sytuacyjnych (Brotheridge, 2006; za: Wróbel, 2013). W ramach czynników indywidualnych wymienia się tu m.in. płeć, emocjonalną ekspresyjność, pozytywną i negatywną afektywność, czy wreszcie inteligencję emocjonalną. Termin inteligencja emocjonalna oznacza poziom kompetencji człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych (własnych i innych osób), zdolności kierowania nimi i kontrolowania ich, a także radzenia sobie z emocjami innych osób. W istocie, związek inteligencji emocjonalnej z pracą emocjonalną został już wykazany. Według badaczy inteligencja emocjonalna wiąże się pozytywnie z głęboką pracą emocjonalną, a negatywnie z płytką pracą emocjonalną (Austin, Dore i O'Donovan, 2008; Bazińska i in., 2010; Brotheridge, 2006; Cheung i Tang, 2009; za: Wróbel, 2013). Jak pisze Wróbel (2013, s. 56): „Pracownik, który posługuje się strategią głębokiej pracy emocjonalnej, musi [...] szybko i trafnie rozpoznawać emocje (zanim w pełni się ukształtują), dostrzegać związek własnych odczuć z tym, o czy myśli, jak się zachowuje czy w jakiej sytuacji się znalazł, potrafić skutecznie kształtować własne emocje, a także wiedzieć, jak efektywnie wpływać na reakcje klientów”. Natomiast badania dowodzą, że efektywność wpływania na reakcje klientów jest większa, gdy emocje okazywane przez pracownika są autentyczne (Grandey i in., 2005; Henning-Thurau i in., 2006; za: Wróbel, 2013). Głównym założeniem omawianych badań w grupie nauczycieli było, że

wykonywanie pracy emocjonalnej jest łatwiejsze dla osób z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej niż osobom z niskim poziomem inteligencji emocjonalnej (które wybierają raczej strategię płytkiej pracy emocjonalnej), a także że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej chroni pracownika przed wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją – wymiarami wypalenia zawodowego. Analizy statystyczne wykazały, że zależności między pracą emocjonalną – niezależnie od tego, czy jest ona głęboka czy płytka - a wypaleniem zawodowym są istotne. Okazało się również, że inteligencja emocjonalna, zgodnie z oczekiwaniami, modyfikowała te związki. W grupie osób z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej związek płytkiej pracy emocjonalnej z wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i niższym poczuciem osiągnięć osobistych zanikał. To samo dotyczyło związku głębokiej pracy emocjonalnej z wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją: w grupie osób z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej związek ten był nieistotny. Oznacza to, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej pozwala uniknąć negatywnych skutków pracy emocjonalnej, tj. symptomów wypalenia zawodowego (Wróbel, 2013).

Także w badaniach Slitera i współpracowników (2013) analizowano rolę inteligencji emocjonalnej w pracy pracowników sektora usług. Dodatkowo uwzględniono inny czynnik indywidualny, tj. wiek pracowników. Okazało się, że im starsi byli pracownicy, tym częściej stosowali głęboką pracę emocjonalną, a tym rzadziej stosowali płytką pracę emocjonalną. Inteligencja emocjonalna pełniła tu częściowo rolę pośredniczącą, tzn., że im starszy był pracownik, tym wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej się charakteryzował, a inteligencja emocjonalna w efekcie prowadziła do częstszego stosowania głębokiej pracy emocjonalnej.

W poszukiwaniu innych czynników indywidualnych, które mogłyby wiązać się ze skutkami pracy emocjonalnej, Maneotis, Grandey i Krauss (2014) przeprowadziły badania w grupie sprzedawców pracujących w sklepach spożywczych. Celem ich analiz było sprawdzenie czy praca emocjonalna wpływa na związek między motywami prospołecznymi (które mówią o tym, dlaczego pracownicy pracują) a efektywnością pracy. Badania te nie wykazały zakładanej pozytywnej roli głębokiej pracy emocjonalnej, chociaż osoby z wysokim poziomem motywacji prospołecznej częściej stosowały tę formę pracy emocjonalnej. Wykazano natomiast, że płytka praca emocjonalna pozwala osobom z niskim poziomem motywacji prospołecznej udawać, że chcą pomóc klientom. Dlatego też bezpośredni związek między motywacją prospołeczną a efektywnością pracy był w tej grupie dosyć słaby. Z kolei w grupie pracowników z wysoką motywacją prospołeczną obserwowano również wysoki poziom efektywnej pracy z klientem, ale tylko gdy osoby te wstrzymywały się od płytkiej pracy emocjonalnej. Oznacza to, że w badanej grupie sprzedawców płytka praca emocjonalna pomagała osobom z niską motywacją prospołeczną osiągać dobre rezultaty pracy.

Badania wśród pracowników obsługi klienta telefonii komórkowej prowadzone przez Adila, Kamal i Attę (2013) wykazały, że płytka praca emocjonalna i negatywne emocje w pracy wpływały

negatywnie na satysfakcję z pracy. Okazało się również, że negatywne emocje związane z pracą pośredniczyły w związku między płytką pracą emocjonalną a zadowoleniem z pracy w taki sposób, że płytka praca emocjonalna wywoływała negatywne emocje związane z pracą, a negatywne emocje z kolei wpływały na obniżenie zadowolenia z pracy.

#### 4.4.3 Czynniki organizacyjne a skutki pracy emocjonalnej

W poszukiwaniu organizacyjnych czynników wpływających na relację między pracą emocjonalną a jej skutkami (wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z życia) Gopalan, Culbertson i Leiva (2012) wzięli pod uwagę rolę kontroli nad własną pracą. Badania prowadzone wśród pracowników uniwersytetu wykazały, że związek między płytką pracą emocjonalną a wyczerpaniem emocjonalnym był silniejszy wśród tych osób, które deklarowały niski poziom autonomii, co miało również wpływ na ogólne poczucie satysfakcji z życia. Natomiast w przypadku głębokiej pracy emocjonalnej nie zaobserwowano takich związków.

Innym czynnikiem organizacyjnym brany pod uwagę w badaniach związków między pracą emocjonalną a jej skutkami jest styl przywództwa. Lu i Guy (2014) analizowali związki między pracą emocjonalną, zaangażowaniem w pracę i etycznym przywództwem. Wyniki przeprowadzonych wśród chińskich urzędników państwowych badań wskazują, że głęboka praca emocjonalna wiązała się z wysokim zaangażowaniem w pracę, natomiast płytka praca emocjonalna wiązała się z niskim poziomem zaangażowania w pracę. Etyczny styl przywództwa modyfikował związek między płytką pracą emocjonalną a zaangażowaniem w pracę w taki sposób, że obniżał negatywny wpływ płytkiej pracy emocjonalnej na poziom zaangażowania w pracę. Oznacza to, że gdy pracownicy ukrywają swoje prawdziwe uczucia, przełożeni charakteryzujący się etycznym stylem przywództwa niejako kompensują szkodliwy efekt okazywania emocji niezgodnych z rzeczywistością (Lu i Guy, 2014).

Wyniki badań analizujących konsekwencje (zwłaszcza pozytywne) pracy emocjonalnej są niejednoznaczne i wymagają dalszych analiz, które uwzględniłyby wpływ innych zmiennych na te zależności (Szczygieł i in., 2009), takich jak przywołane powyżej. Takimi czynnikami mogą być psychospołeczne warunki pracy.

W kontekście pracy emocjonalnej zorientowanej na pracę (*job-focused emotional labour*) teorię pracy emocjonalnej można odnieść do modelu stresu w pracy „Wymagania – Kontrola – Wsparcie” (Karasek i Theorell, 1990; Brotheridge i Grandey, 2002). Wymagania pracy odnoszą się tu do wymagań związanych z interakcją między pracownikiem a klientem, a kontrola odnosi się do możliwości kontrolowania własnych wyrażanych emocji w pracy. Dlatego w realizowanej pracy naukowo-badawczej przewiduje się włączenie do badania związków między psychospołecznymi warunkami pracy i stresującymi kontaktami z klientami a wypaleniem zawodowym i dobrostanem

pracowników właśnie problematyki pracy emocjonalnej. Jak pokazują badania omówione powyżej, zmienna ta może pozwolić na głębszą analizę tych zależności.

## **5. Pytania badawcze**

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy psychospołeczne warunki pracy (wymagania, kontrola i wsparcie) są związane z wypaleniem zawodowym oraz dobrostanem pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
2. Czy nasilenie stresujących zachowań klienta jest związane z wypaleniem zawodowym oraz dobrostanem pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
3. Czy forma pracy emocjonalnej (płytko/głęboko) różnicuje poziom wypalenia zawodowego oraz dobrostan pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
4. Czy psychospołeczne warunki pracy (wymagania, kontrola i wsparcie) są związane z formą pracy emocjonalnej (płytko/głęboko)?
5. Czy forma pracy emocjonalnej (płytko/głęboko) pośredniczy pomiędzy nasileniem stresujących zachowań klienta a wypaleniem zawodowym i dobrostanem pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
6. Czy poziom stresujących zachowań klienta jest zróżnicowany w różnych grupach zawodowych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
7. Czy poziom wypalenia zawodowego jest zróżnicowany w różnych grupach zawodowych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
8. Czy zmienne socjodemograficzne (np. wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy) różnicują poziom wypalenia zawodowego i dobrostanu pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?
9. Jakie są główne potrzeby zmian w różnych grupach zawodowych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem?

## **6. Metodologia badań**

### **6.1. Grupa badana**

W badaniach kwestionariuszowych udział bierze 1600 pracowników z 4 grup zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem:

- Usługi związane z administracją podatkową – badanie pracowników urzędów skarbowych (100% grupy stanowić będą pracownicy sektora publicznego), 400 osób badanych
- Usługi związane z ubezpieczeniami – badanie pracowników ubezpieczeń społecznych (ok. 50% grupy) oraz pracowników firm ubezpieczeniowych prywatnych (ok. 50% grupy), 400 osób badanych
- Usługi związane z telefoniczną obsługą klientów – badanie pracowników call-center, telefonicznych biur obsługi klienta (TBOK), którzy obsługują połączenia przychodzące, w tym pracownicy telekomunikacji, bankowości, administracji, itd. (100% grupy stanowić będą pracownicy sektora prywatnego), 400 osób badanych
- Usługi opieki zdrowotnej – badanie pracowników tego sektora, którzy mają bezpośredni, pozamedyczny kontakt z pacjentami. Np. pracownicy recepcji, informacji, wydawania wyników badań, itd. (ok. 50% sektor publiczny, ok. 50% sektor prywatny), 400 osób badanych

W sumie, grupa badana powinna składać się z 50% pracowników firm państwowych i 50% pracowników firm prywatnych. Osoby badane bezpośrednio podlegają komuś w hierarchii organizacyjnej i zajmują stanowiska nie kierownicze. Dodatkowo, osoby badane mają stały, codzienny kontakt z klientem. Kontakty te zajmują osobom badanym co najmniej 50% czasu pracy.

### **6.2. Kwestionariusze do badań ilościowych**

#### **6.2.1 Kwestionariusz „Psychospołeczne Warunki Pracy”**

Do pomiaru psychospołecznych warunków pracy zastosowano Kwestionariusz Psychospołecznych Warunków Pracy (Cieślak, Widerszal-Bazyl, 2000), który oparty jest na modelu stresu wymagania-kontrola-wsparcie (Karasek, Thorell, 1990; Widerszal-Bazyl, 2003). Zgodnie z tym modelem obciążenie w pracy jest wypadkową trzech głównych właściwości pracy: wielkość wymagań stawianych przy pracy, możliwość kontroli, czyli możliwości wpływu na prace i jej warunki oraz wsparcia społecznego, czyli poczucia możliwości otrzymania pomocy w codziennych i trudnych

sytuacjach. Najbardziej niekorzystną z punktu widzenia stresu jest sytuacja, w której wysokim wymaganiom towarzyszy niski poziom kontroli i wsparcia społecznego.



**Rysunek 1. Model kwestionariusza PWP – skale teoretyczne**

Kwestionariusz (PWP) składa się z pięciu skal teoretycznych (rysunek 1):

1. Skala wymagań (W) - jakie wymagania stawia twoja praca?
2. Skala kontroli (K) - w jakim stopniu możesz wpływać na to, co dzieje się w pracy?
3. Skala wsparcia społecznego (WS) - na jakie wsparcie i pomoc możesz liczyć?
4. Skala dobrostanu (D) - jakie jest twoje samopoczucie?
5. Skala pożądaných zmian (PZ) - czy oczekujesz jakichś zmian w pracy?

Oprócz skal teoretycznych opracowane zostały także skale empiryczne. Składają się na nie 3 skale dotyczące wymagań:

- (1) wymagania intelektualne,
- (2) wymagania psychofizyczne i wynikające z odpowiedzialności za bezpieczeństwo,
- (3) wymagania wynikające z konfliktu roli i przeciążenia.

W obrębie skali mierzącej kontrolę wyodrębniono dwie skale empiryczne:

- (1) kontrolę behawioralną,
- (2) kontrolę poznawczą.

Skala do oceny wsparcia społecznego zawiera dwie skale empiryczne:

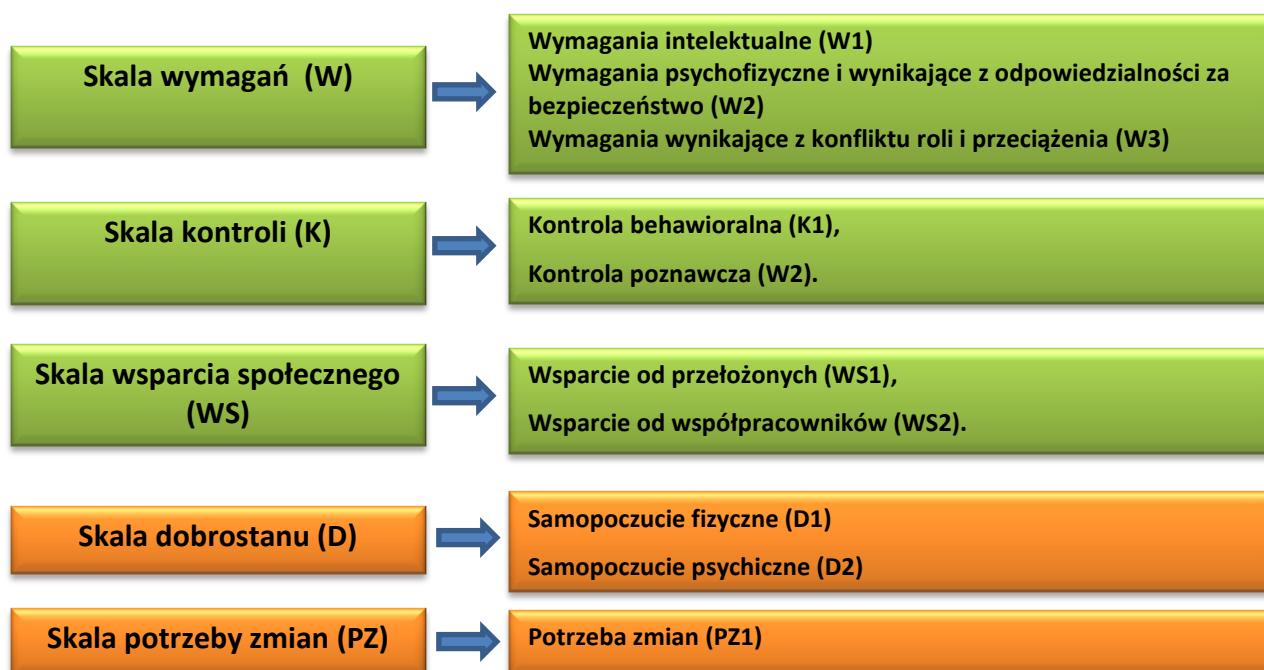
- (1) wsparcie od przełożonych,
- (2) wsparcie od współpracowników.



W skali dobrostanu wyróżnione są dwie skale empiryczne:

- (1) samopoczucie fizyczne,
- (2) samopoczucie psychiczne.

W skali dotyczącej potrzeby zmian wyodrębniono jeden czynnik. Skale teoretyczne i empiryczne kwestionariusza prezentuje rysunek 2.



**Rysunek 2. Skale teoretyczne i empiryczne kwestionariusza PWP**

Na podstawie kwestionariusza (PWP) można uzyskać informacje od pracowników o tym, jakich zmian oczekują w firmie, które mogą być punktem wyjścia przy planowaniu zmian w firmie. Dodatkowym atutem kwestionariusza jest poczucie świadomości wśród pracowników, że mają wpływ na poprawę warunków pracy.

Kwestionariusz składa się ze wstępnej instrukcji oraz następujących części:

- I. Kwestionariusz do pomiaru wymagań (W) – Jakie wymagania stawia twoja praca?
- II. Kwestionariusz do pomiaru zakresu kontroli (K) – W jakim stopniu możesz wpływać na to co dzieje się w pracy?
- III. Kwestionariusz wsparcia społecznego (WS) – Na jakie wsparcie i pomoc możesz liczyć?
- IV. Kwestionariusz dobrostanu (D) – Jak jest twoje samopoczucie?

V. Kwestionariusz do pomiaru pożądaných zmian w pracy (PZ) – Czy oczekujesz jakichś zmian w pracy?

VI. Dane biograficzne – kim jesteś i jaka jest twoja firma?

Zaletą Kwestionariusza Psychospołeczne Warunki Pracy są normy uzyskane w wyniku badań z 8 różnych grup zawodowych, które umożliwiają porównanie wyników z innymi zawodami. Przebadano łącznie 3 992 osoby z następujących grup zawodowych: specjaliści ds. bankowości i ubezpieczeń, pielęgniarki, robotnicy budowlani, sprzedawcy, urzędnicy administracji rządowej i samorządowej, informatycy, kierowcy komunikacji zbiorowej oraz nauczyciele. Normy kwestionariusza umożliwiają odniesienie wyników badanej grupy do wszystkich wymienionych grup zawodowych łącznie.

Wskaźniki spójności wewnętrznej (alfa Cronbacha) poszczególnych skal teoretycznych są wysokie. W skali wymagań kształtują się w poszczególnych grupach zawodowych od 0,74 do 0,87, w skali kontroli - od 0,79 do 0,86, w skali oceny wsparcia społecznego - od 0,92 do 0,96, w skali dobrostanu – od 0,88 do 0,91, w skali potrzeby zmian – od 0,88 do 0,93 (Cieślak i Widerszal-Bazyl, 2000; Widerszal-Bazyl i Cieślak, 2000).

### **6.2.2 Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK)**

Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK) (Bazińska i Szczygieł, 2013) służy do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług. Składa się z 12 stwierdzeń i zawiera dwie skale:

- napastliwe zachowania klientów (wrogie postawy i negatywne emocje ujawniane przez klientów podczas kontaktów z pracownikami) oraz
- nadmierne wymagania klientów (trudne do spełnienia, niejasne albo zbyt duże, tzn. wykraczające poza standardową obsługę, oczekiwania klientów).

Analizy rzetelności i trafności SSZK przeprowadzane były w grupie pracowników reprezentujących zawody usługowe (N=318). Współczynniki rzetelności alfa Cronbacha dla każdej ze skal wynosiły powyżej 0,80, co dowodzi satysfakcjonującej, wysokiej rzetelności narzędzia. Badania nad trafnością skali pokazały, że wyniki SSZK korelują istotnie z wyższym poziomem wypalenia zawodowego pracowników.

### **6.2.3 Kwestionariusz OLBI do oceny wypalenia zawodowego**

Kwestionariusz OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) służy do oceny wypalenia zawodowego. Polska wersja OLBI (w tłumaczeniu i polskiej

adaptacji Cieślaka) posiada dwuczynnikową strukturę obejmującą wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy. Wyczerpanie ujmowane jest jako rezultat utrzymującego się, chronicznego napięcia, spowodowanego fizycznymi, emocjonalnymi i poznawczymi wymaganiami pracy. Zdystansowanie wobec pracy jest definiowana jako wycofującą postawę wobec klientów, współpracowników, treści pracy i całego kontekstu związanego z pracą, np. zadań, wartości oraz kultury organizacyjnej.

Kwestionariusz składa się z 16 stwierdzeń i zawiera dwie skale wypalenia zawodowego: wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy (brak zaangażowania). Forma odpowiedzi to czterostopniowa skala, gdzie 1 oznacza „zgadzam się”, a 4 oznacza „nie zgadzam się”. Przeprowadzone analizy pokazały, że zarówno wyczerpanie, jak i zdystansowanie wobec pracy cechują się satysfakcjonującą rzetelnością – odpowiednio  $\alpha = 0,73$  i  $\alpha = 0,69$  (Baka, 2015).

#### **6.2.4 Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE**

Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE (Finogenow, Wróbel, Mróz). Skala pozwala mierzyć formy pracy emocjonalnej - pracę głęboką oraz 2 aspekty pracy płytkiej (ukrywanie uczuć i udawanie emocji). Płytką pracą emocjonalną (*surface acting*) polega na tym, że pracownik ogranicza swój wysiłek regulacyjny do zewnętrznej ekspresji emocjonalnej bez ingerencji w uczucia głębokie. Głęboką pracą emocjonalną (*deep acting*) koncentruje się na emocjach odczuwanych przez pracownika (a nie na formie wyrażania). Wykonywanie pracy głębokiej polega na celowym wprowadzaniu się w stan adekwatny do sytuacji. Stwierdzono, że przy wykonywaniu pracy płytkiej częściej pojawiają się takie konsekwencje, jak: wypalenie zawodowe, osłabienie stanu zdrowia i mniejsza satysfakcja z pracy. (Finogenow i in., 2015). Skala składa się z 9 pytań, na które udzielane są odpowiedzi na skali 5-cio stopniowej (od nigdy do zawsze). Wskaźniki spójności wewnętrznej (alfa Cronbacha) poszczególnych skal wynosiły kolejno: dla podskali praca głęboka 0,67; dla podskali ukrywanie uczuć 0,80; dla podskali udawanie emocji 0,72 (Finogenow i in., 2015).

### **6.3 Badania ilościowe**

Badanie ilościowe realizuje agencja badawcza PBS, która została wybrana w oparciu o wygrany konkurs ofert z uwzględnieniem ceny wykonania usługi oraz doświadczenie i renomę w badaniu opinii publicznej. W ramach rozpoczęcia realizacji badań przeprowadzono szereg konsultacji z firmą ankietarską, w wyniku których ustalono następujące założenia:

### **Grupa badana:**

W badaniach bierze udział 1600 pracowników z 4 grup zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

- 1) Usługi związane z administracją podatkową – badanie pracowników urzędów skarbowych (100% grupy stanowić mają pracownicy sektora publicznego), 400 osób
- 2) Usługi związane z ubezpieczeniami – badanie pracowników ubezpieczeń społecznych (ok. 50% grupy) oraz pracowników prywatnych firm ubezpieczeniowych (ok. 50% grupy), 400 osób
- 3) Usługi związane z telefoniczną obsługą klientów – badanie pracowników call-center, TBOK, którzy obsługują połączenia przychodzące (obsługa klienta), np. pracownicy telekomunikacji, bankowości, administracji, itd. (100% grupy stanowić będą pracownicy sektora prywatnego), 400 osób
- 4) Usługi opieki zdrowotnej – badanie pracowników tego sektora, którzy mają bezpośredni, pozamedyczny kontakt z pacjentami. Np. pracownicy recepcji, informacji, wydawania wyników badań, itd. (ok. 50% sektor publiczny, ok. 50% sektor prywatny), 400 osób

Dodatkowe zasady prowadzonej rekrutacji osób do badań:

- Osoby badane bezpośrednio podlegają komuś w hierarchii organizacyjnej
- Osoby badane zajmują stanowiska niekierownicze
- Osoby badane mają stały kontakt (codziennie) z klientem (co najmniej 50% czasu pracy)

### **Dobór próby:**

Dobór próby prowadzony jest metodą kwotową, z uwzględnieniem sektora (prywatny/publiczny). Badania prowadzone są na terenie co najmniej pięciu województw, w tym woj. mazowieckie.

### **Opracowane i stosowane narzędzie badawcze:**

Ankieta zawierająca ok. 160 pytań z odpowiedziami skategoryzowanymi lub na skalach, w skład której wchodzi następujące kwestionariusze i skale:

- 1) *Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy* (Cieślak, Widerszal, 2000)

- 2) *Skala Stresujących Zachowań Klienta (SSZK)* (Bazińska, Szczygieł, 2013)
- 3) *Kwestionariusz OLBI* (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka, do oceny wypalenia zawodowego
- 4) *Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE* (Finogenow, Wróbel i Mróz, 2015)
- 5) Metryczka socjodemograficzna: *Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy?* zbierająca informacje na temat: wieku, płci, wykształcenia, stany cywilnego, rodzaju umowy o pracę, stażu pracy, stanowiska pracy, absencji chorobowej, przewlekłych chorób, dobowego czasu pracy z klientem osób badanych oraz formy własności i nazwy firmy zatrudniającej (Załącznik).

W ramach konsultacji ustalono, że badanie prowadzone będzie metodą papier-ołówek (PAPI). Organizatorzy badań ze strony PBS przedstawiając list polecający z CIOP-PIB skontaktują się z dyrekcją lub kierownikami działów HR firm reprezentujących cztery wybrane sekcje sektora usług, zapraszając do udziału w badaniach. Po uzyskaniu zgody na badanie, ankieterzy PBS rozdadzą pracownikom ankiety do wypełnienia, wyjaśniając cel badania i sposób wypełnienia ankiet. Następnie zbiorą je w kopertach, nie udostępniając ich osobom postronnym (innym pracownikom i przełożonym), co ma zapewnić anonimowość. Szczegółowe kryteria przeprowadzenia badań dołączone są w załączniku.

## 7. Podsumowanie

W pierwszym etapie realizacji pracy naukowo-badawczej pn.: *Stres u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem na przykładzie wybranych działalności sektora usług* wykonano następujące prace:

- Opracowano metodologię badań wybierając teorie i zmienne psychologiczne pozwalające ocenić poziom stresu wynikający z psychospołecznych warunków pracy (konfiguracja nasilenia trzech zmiennych: wymagań, poczucia kontroli i wsparcia społecznego) oraz ze stresujących zachowań klienta (napastliwych zachowań oraz nadmiernych wymagań klientów). Wybrano zmienne pozwalające określić konsekwencje stresu w postaci oceny dobrostanu (samopoczucie fizyczne i psychiczne), potrzeby określonych zmian oraz wypalenia zawodowego (wyczerpania i zdystansowania wobec pracy).

- Wybrano i przygotowano kwestionariusze do badań ilościowych:

1. *Kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy* (Cieślak, Widerszal, 2000) do oceny poziomu wymagań, poczucia kontroli, odczuwanego wsparcia społecznego pochodzącego od przełożonych i współpracowników, dobrostanu (samopoczucia fizycznego i psychicznego) oraz potrzeby zmian.

2. *Skalę Stresujących Zachowań Klienta (SSZK)* (Bazińska, Szczygieł, 2013) do pomiaru nasilenia stresujących zachowań klientów (napastliwe zachowania oraz nadmiernych wymagań klientów) pojawiających się w interakcjach z pracownikami usług.

3. *Kwestionariusz OLBI* (Oldenburg Burnout Inventory) opracowany przez Demerouti i wsp. (2001) w tłumaczeniu i polskiej adaptacji Cieślaka, do oceny wypalenia zawodowego - wyczerpania i zdystansowania wobec pracy.

4. *Skalę Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej SPGPE* (Finogenow, Wróbel, Mróz; 2015), która pozwala mierzyć formy pracy emocjonalnej - pracę głęboką oraz 2 aspekty pracy płytkiej: ukrywanie uczuć i udawanie emocji.

5. Metryczkę socjodemograficzną: *Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy ?* zbierającą informacje na temat: wieku, płci, wykształcenia, stany cywilnego, rodzaju umowy o pracę, stażu pracy, stanowiska pracy, absencji chorobowej, przewlekłych chorób, dobowego czasu pracy z klientem osób badanych oraz formy własności i nazwy firmy zatrudniającej (Załącznik),

- W wyniku konkursu ofert z uwzględnieniem ceny wykonania usługi oraz doświadczenia i renomy w badaniu opinii publicznej wybrano firmę realizującą badania, podpisano umowę oraz określono kryteria przeprowadzenia badań (Załącznik).

- Rozpoczęto realizację badań kwestionariuszowych w grupie 1600 pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

W drugim etapie realizacji projektu zostaną zakończone badania ilościowe oraz analiza statystyczna wyników badań.

W trzecim etapie pracy, w oparciu o uzyskane wyniki badań, zostaną opracowane zalecenia służące przeciwdziałaniu stresowi u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Zostanie opracowana także broszura nt. źródeł, skutków i sposobów przeciwdziałania stresowi, materiały szkoleniowe dla pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i specjalistów BHP oraz opis postępowania podczas diagnozy przyczyn i konsekwencji stresu u pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych.

## 8. Piśmiennictwo

- Adil, A., Kamal, A. i Atta, M. (2013). Mediating role of emotions at work in relation to display rule demands, emotional labor, and job satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(3), 35-52.
- Allen, J.A., Diefendorff, J.M. i Ma, Y. (2014). Differences in emotional labour across cultures: A comparison of Chinese and U.S. service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29, 21-35.
- Baka L., Cieślak R.(2010). Self-efficacy and social support and the effects of job stressors on job burnout and work engagement in teachers. *St Psychol.* ;48:5-18.
- Baka, Ł. (2015). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*,
- Bazińska, R. i Szczygieł, D. (2012). Doświadczane emocje i ich regulacja, jako wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników usług. *Czasopismo Psychologiczne*, 18 (1), 1-11.
- Brotheridge, C.M. i Grandey, A.A. (2002). Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of „People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Cieślak R. (2000), Wsparcie społeczne a stres w pracy. Niepublikowana praca doktorska, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.
- Cieślak R., Widorszal-Bazyl M. (2000). Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza, CIOP, Warszawa.
- Demerouti, E., Bakker, A., B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. i Yang, J. (2008). Emotion regulation at work: Linking strategies to affective events and discrete negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498-508.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.
- Finogenow M., Wróbel M., Mróz J., (2015). Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej (SPGPE) – adaptacja narzędzia i wstępna analiza własności psychometrycznych. *Medycyna Pracy*, 66 (3), 359-371.



- Gopalan, N., Culbertson, S.S. i Leiva, P.I. (2012). Explaining Emotional Labor's Relationship with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy. *Universitas Psychologica*, 12(2), 347-356.
- Gountas, S., Gounras, J., Soutar, G. i Mavondo, F. (2014). Delivering good service personal resources, job satisfaction and nurses' 'customer' (patient) orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 70, 1553-1563.
- Houben, V. i Wuestner, K. (2014). Service work without emotional labour? Role expectations of service engineers, their employers and customers in the mechanical engineering industry. *Management Revue*, 25(1), 50-66.
- Jawahar, I.M., Stone, T.H., Kisamore, J.L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions, *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159. *Management*, 10, 16-38.
- Kamińska J., Kazenas A., Najmiec A., Roman-Liu D., Tokarski T., Wideszal-Bazyl M. (2008), Ocena obciążenia psychofizycznego oraz zapobieganie dolegliwościom układu mięśniowo-szkieletowego u pracowników centrów obsługi klientów (call center), Warszawa
- Kazenas A, (2009). Psychospołeczne warunki pracy konsultantów w biurze obsługi klienta - – na podstawie badań niemieckich, *Bezpieczeństwo Pracy*, (3), 12-13.
- Leka, S. & Jain, A. (2010). Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview. Geneva: World Health Organization
- Levi, L. (2002). More jobs, better jobs, and health. W: M.F. Dollard, A.H. Winefield & H.R. Winefield (Wyd), *Occupational Stress in the Service Professions*. London: Taylor & Francis
- Lu, X. i Guy, M.E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Maneotis, S.M., Grandey, A.A. i Krauss, A.D. (2014). Understanding the "Why" as Well as the "How": Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor. *Human Performance*, 27, 80-97.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P., (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, Ch., Schaufelli, W.B. i Leiter, M.P., (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Milczarek, M. i Brun, E. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Milczarek, M., Schneider, E. i Gonzales, E.R. (2009). OSH in figures: Stress at work – facts and figures. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work

- Ostrowska, M. i Michcik, A. (2013). Wypalenie zawodowe. Przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 8, 22-25.
- Schreurs, K.M.G. i de Ridder, D.T.D. (1997). Integration of coping and social support perspectives: implications for the study of adaptation to chronic diseases. *Clinical Psychology Review*, 17, 89-112.
- Sęk, H. (2000). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej, W.: Sęk H. (red.) Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie. PWN. Warszawa
- Sęk, H., Cieślak, R. (red.). (2004). Wsparcie społeczne, stres i zdrowie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S. i Sliter, K. (2013). Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Experimental Aging Research*, 39, 466-479.
- Szczygieł, D., Bazinska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R. i Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 4 (11), 155-166.
- Wróbel, M. (2013). Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe u nauczycieli: moderująca rola inteligencji emocjonalnej. *Psychologia Społeczna*, 8 (24), 53-66.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 311–340.

### **Założenia do realizacji badań ankietowych**

polegającej na przeprowadzeniu badań ankietowych na próbie 1600 pracowników z 4 grup zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w ramach usług związanych z obsługą telefoniczną klientów, usług opieki zdrowotnej, administracji podatkowej, ubezpieczeń, w tym ubezpieczeń społecznych (po 400 osób w każdej grupie)

#### **Grupa badana:**

- Usługi związane z administracją podatkową – badanie pracowników urzędów skarbowych (100% grupy stanowić będą pracownicy sektora publicznego), 400 osób
- Usługi związane z ubezpieczeniami – badanie pracowników ubezpieczeń społecznych (ok. 50% grupy) oraz pracowników firm ubezpieczeniowych prywatnych (ok. 50% grupy), 400 osób
- Usługi związane z telefoniczną obsługą klientów – badanie pracowników call-center, TBOK, którzy obsługują połączenia przychodzące (obsługa klienta). Mogą to być pracownicy telekomunikacji, bankowości, administracji, itd. (100% grupy stanowić będą pracownicy sektora prywatnego), 400 osób
- Usługi opieki zdrowotnej – badanie pracowników tego sektora, którzy mają bezpośredni, pozamedyczny kontakt z pacjentami. Np. pracownicy recepcji, informacji, wydawania wyników badań, itd. (ok. 50% sektor publiczny, ok. 50% sektor prywatny), 400 osób

#### **Dodatkowe**

#### **wymagania:**

- 50% pracowników z firm prywatnych i 50% państwowych
- osoby badane powinny bezpośrednio podlegać komuś w hierarchii organizacyjnej
- osoby badane powinny zajmować stanowiska niekierownicze
- osoby badane powinny mieć stały kontakt (codziennie) z klientem (co najmniej 50% czasu pracy)
- badanie maksymalnie 20 osób w ramach jednej firmy

**Dobór próby:** dobór kwotowy, z uwzględnieniem: sektora (prywatny/publiczny). Badania powinny być przeprowadzone na terenie co najmniej pięciu województw, w tym woj. mazowieckie.

**Narzędzie badawcze:** Ankieta zawierająca ok. 160 pytań z odpowiedziami skategoryzowanymi lub na skalach.

**Procedura badań:** Metoda PAPI – badani powinni samodzielnie wypełnić ankietę. Wszystkim badanym należy zapewnić anonimowość – osoby badane powinny same oddać wypełnioną ankietę bezpośrednio ankieterowi (a nie na przykład któremuś z pracowników firmy) w zaklejonej kopercie.

Przed wypełnieniem ankiety ankieterzy powinni wyjaśnić badanym cel badania i sposób wypełniania ankiety.

Gotowa do druku ankieta oraz instrukcja jej wypełniania dostarczone zostaną przez Zamawiającego (w formacie PDF). Koszty druku ankiet i przygotowania kopert ponosi Wykonawca.



*Centralny Instytut Ochrony Pracy  
- Państwowy Instytut Badawczy  
Pracownia Psychologii Społecznej  
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa*

Szanowni Państwo,

Praca może być źródłem radości i satysfakcji, ale również może powodować negatywne konsekwencje, takie jak stres, zmęczenie, dolegliwości, wypalenie zawodowe lub choroby. Specyfika pracy z klientami narzuca określone wymagania i trudności oraz może rodzić pozytywne lub negatywne konsekwencje. Niniejszy kwestionariusz analizuje takie właściwości środowiska pracy oraz ich konsekwencje, które wynikają ze specyfiki pracy z klientami. Zagadnienia te są przedmiotem projektu badawczego realizowanego w Pracowni Psychologii Społecznej przy Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym.

Poniżej prezentujemy kilka ankiet zawierających stwierdzenia lub pytania opisujące odczucia ludzi związane z miejscem ich pracy. Każda z ankiet ma niezależną instrukcję i skalę odpowiedzi. Prosimy o ustosunkowanie się, wybór i zaznaczenie jednej odpowiedzi. Bardzo prosimy o upewnienie się, czy odpowiedział(a) Pan(i) na wszystkie pytania kwestionariuszy.

Nie ma odpowiedzi lepszych i gorszych – wszystkie są dobre, jeżeli są szczerze. **Wyniki tych badań są całkowicie anonimowe i zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych.** Indywidualne odpowiedzi nie będą analizowane, służą one wyłącznie do zbiorczych analiz statystycznych.

W razie pytań lub wątpliwości prosimy o kontakt mailowy:

[zomoc@ciop.pl](mailto:zomoc@ciop.pl)

[annaj@ciop.pl](mailto:annaj@ciop.pl)

**BARDZO DZIĘKUJEMY ZA OKAZANĄ POMOC!**

## *Kim jesteś i jakie jest twoje miejsce pracy ?*

- |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Wiek</b><br/>lat .....</p>                                                                                                                                                                                                           | <p><b>7. Zawód wykonywany</b><br/>.....</p>                                                         |
| <p><b>2. Płeć</b><br/>kobieta ..... 1<br/>mężczyzna ..... 2</p>                                                                                                                                                                               | <p><b>8. Czas pracy z klientem w ciągu dnia pracy</b><br/>godzin .....</p>                          |
| <p><b>3. Wykształcenie</b><br/>wyższe ..... 1<br/>pomaturalne (lub wyższe niepełne)..... 2<br/>średnie ..... 3<br/>zawodowe ..... 4<br/>podstawowe ..... 5</p>                                                                                | <p><b>9. Długość stażu pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku</b><br/>lat .....</p>               |
| <p><b>4. Stan cywilny</b><br/>panna / kawaler ..... 1<br/>zamężna / żonaty ..... 2<br/>z partnerem / z partnerką ..... 3<br/>w separacji ..... 4<br/>po rozwodzie ..... 5<br/>wdowa / wdowiec ..... 6</p>                                     | <p><b>10. Ile dni pracy opuścił(a) Pan/Pani w ostatnim roku z powodu choroby?</b><br/>dni .....</p> |
| <p><b>5. Rodzaj umowy o pracę</b><br/>umowa o dzieło / zlecenie ..... 1<br/>praca tymczasowa ..... 2<br/>umowa na czas określony ..... 3<br/>umowa na czas nieokreślony ..... 4</p>                                                           | <p><b>11. Czy cierpi Pan/Pani na jakieś przewlekłe choroby?</b><br/>jakie?.....<br/>.....</p>       |
| <p><b>6. Forma własności zatrudniającej firmy</b><br/>firma prywatna ..... 1<br/>spółka własnościowa ..... 2<br/>spółka z udziałem skarbu państwa ..... 3<br/>firma państwowa ..... 4<br/>firma finansowana przez samorząd (gminę)..... 5</p> | <p><b>12. Data wypełnienia ankiety</b><br/>data .....</p>                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>13. Miejscowość</b><br/>.....</p>                                                             |

