

Doświadczane emocje i ich regulacja jako wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników usług

Róża Bazińska*

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie

Dorota Szczygieł

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie

EXPERIENCING OF EMOTIONS AND THEIR REGULATION AS DETERMINANTS OF BURNOUT AMONG EMPLOYEES IN SERVICE SECTOR

This study investigates the relationship between negative emotions experienced by employees during service interactions and the professional burnout. It was predicted that emotion regulation strategies implemented by employees (emotional labor, Hochschild, 1983) mediate this relationship. The results of the study ($N= 214$) demonstrate that emotional exhaustion and depersonalization were predicted by both intensity of negative emotions experienced by employees and surface emotional labor (suppressing expressions of negative emotions and faking expressions of positive emotions). Furthermore, mediation analyses revealed that surface emotional labor was a mediator between negative emotions and burnout (both emotional exhaustion and depersonalization). These findings suggest that unfavorable consequences of negative emotions experienced by employees are connected with a necessity of alteration of expressive behavior.

Wypalenie zawodowe prowadzi do poważnych konsekwencji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Badania wskazują, że wypalenie wiąże się z wyższym poziomem lęku, obniżoną samooceną oraz występowaniem problemów zdrowotnych, czego konsekwencją jest niższa wydajność pracowników, ich mniejsze zaangażowania w pracę oraz większa absencja chorobowa (Cordes i Dougherty, 2003; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Według Christiny Maslach, autorki najpopularniejszej, klasycznej już koncepcji wypalenia zawodowego, zjawisko to jest psychologicznym zespołem trzech syndromów: wyczerpania emocjonalnego (ten aspekt wypalenia najbliższy jest pojęciu stresu), depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych (Maslach i in., 2001).

Początkowo zakładano, że wypalenie dotyka przede wszystkim przedstawicieli zawodów usług społecznych (*human service*), zajmujących się pomaganiem (*helping professions*), np. pracowników służb medycznych i socjalnych oraz nauczycieli, których praca wiąże się z koniecznością nawiązywania bliskich i angażujących emocjonalnie relacji z innymi ludźmi (Maslach i in., 2001). Z czasem pojęcie wypalenia zaczęło być stosowane do opi-

su reakcji obserwowanych u przedstawicieli innych zawodów, np. inżynierów, menadżerów, informatyków (Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2002). Emocjonalny aspekt wypalenia stracił na znaczeniu, a samo zjawisko zaczęło być traktowane jako kryzys w relacji pracownik–praca zawodowa, który niekoniecznie musi wynikać z kryzysu w relacji pracownika z ludźmi, z którymi pracuje (Enzmann, 2005). Efektem tych zmian stało się upatrywanie przyczyn wypalenia przede wszystkim w czynnikach organizacyjnych (*job-related stressors*), takich jak obciążenie pracą i presja czasowa, przy jednoczesnym pomijaniu znaczenia relacji pracownika z klientami (*client-related stressors*) (Enzmann, 2005). Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini i Holz (2001) zwracają uwagę, że dokonana przez Lee i Ashforth (1996) metaanaliza wyników badań dotyczących wypalenia nie uwzględniała – jako ewentualnych predyktorów wypalenia – liczby i częstości kontaktów z klientami oraz związanego z tymi kontaktami obciążenia emocjonalnego.

Dopiero druga połowa lat dziewięćdziesiątych przyniosła wzrost zainteresowania związkiem pomiędzy wypaleniem i wymaganiami emocjonalnymi stawianymi pracownikom, jednak teraz w centrum zainteresowań badaczy znalazły się pracownicy usług rynkowych, świadczący usługi odbiorcom indywidualnym (Morris i Feldman, 1996; Enzmann, 2005; Zapf, 2002).

Pracownicy usług rynkowych reprezentują bardzo szeroki zakres działalności usługowej, w tym handel,

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Róża Bazińska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot.

roza@post.pl

działalność hotelarską i gastronomiczną, bankowość, ubezpieczenia i telekomunikację. Zainteresowanie tą grupą pracowników wynikało z trzech powodów: 1) dominującej roli usług w gospodarce światowej (trend ten, nazywany „serwicyzacją”, zauważalny jest także od 1989 roku w Polsce, por. Rogoziński, 2003), 2) rosnącej liczby osób zatrudnionych w tym sektorze (Rudawska i Soboń, 2009), oraz 3) coraz większych wymagań stawianych pracownikom, od których pracodawcy oczekują nie tylko odpowiednich kwalifikacji zawodowych, ale również wysokiego poziomu kompetencji psychologicznych ujawnianych podczas kontaktów z klientami (por. Grandey i Brauburger, 2002; Zapf, Isic, Bechtoldt i Blau, 2003).

Badania dotyczące uwarunkowań wypalenia w zawodach usługowych można najogólniej zaliczyć do dwóch grup. Jedna grupa badań przyczyn wypalenia upatruje w negatywnych emocjach doświadczanych przez pracowników podczas interakcji z klientami (Gross i in., 2011; Zerbe, 2000). Podejście to odwołuje się do wyników badań wykazujących, że konsekwencją negatywnych doświadczeń emocjonalnych jest wzrost poziomu stresu (Moskowitz, 2001; Mayne, 2001), a w dalszej konsekwencji pogorszenie stanu zdrowia, zarówno psychicznego, jak i fizycznego (Gross, 1989; Kemeny i Shestyuk, 2008; Considine, 2008). Druga grupa badań koncentruje się na wymaganiach emocjonalnych (*emotional demands*) stawianych pracownikom (Enzmann, 2005), od których pracodawcy oczekują przestrzegania reguł okazywania emocji (*display rules*) (por. Ekman, 1973) podczas kontaktów z klientami: okazywania pozytywnych emocji i powstrzymywania się od wyrażania negatywnych emocji (Beal, Trougakos, Weiss i Green, 2006; Hochschild, 1983). Badacze reprezentujący ten nurt badań za przyczynę wypalenia uznają wysiłek związany z koniecznością dopasowywaniem swojej ekspresji emocjonalnej do obowiązujących standardów (Hochschild, 1983; Brothridge i Grandey, 2002; Hochschild, 1983; Van Maanen i Kunda, 1989). Swoją pogląd argumentują tym, że regulacja emocji podczas wykonywania pracy zawodowej, jak każda forma samoregulacji, wymaga wysiłku, a zatem wyczerpuje psychofizyczne zasoby pracownika (por. Baumeister, 2004).

W artykule podjęto próbę połączenia obu perspektyw. Przedstawione zostanie badanie, którego celem było sprawdzenie związku między negatywnymi emocjami doświadczanymi podczas interakcji z klientami i poziomem wypalenia zawodowego pracowników. Przewidywano, że czynnikiem pośredniczącym w tej relacji (mediatorem) są procesy regulacji emocji uruchamiane przez pracowników.

INTERAKCJE Z KLIENTAMI JAKO ŹRÓDŁO NEGATYWNYCH EMOCJI – PRZEGLĄD BADAŃ

Wyniki licznych badań wskazują, że kontakty z klientami stanowią istotne źródło negatywnych emocji pracowników (Grandey, Tam i Brauburger, 2002; Dormann i Zapf, 2004; Rupp, McCance, Spencer i Sonntag, 2008).

Basch i Fisher (2000) poprosiły pracowników branży hotelarskiej o opisy sytuacji związanych z pracą zawodową, które wzbudzają w nich emocje. Uzyskane dane pozwoliły na zidentyfikowanie 736 takich sytuacji, z czego 45% dotyczyło pozytywnych, a 55% negatywnych emocji. Dalsza analiza wykazała, że najistotniejszym źródłem pozytywnych emocji (entuzjazmu, dumy i radości) były sytuacje związane z osiąganiem celów (*goal achievement*), uznaniem ze strony przełożonych (*receiving recognition*) i postępem w realizacji zadań (*goal progress*). Stanowiły one 52% wszystkich sytuacji wzbudzających pozytywne emocje. Natomiast najważniejszym źródłem negatywnych emocji (irytacji, złości i frustracji) okazały się relacje interpersonalne (z przełożonymi, współpracownikami i klientami): stanowiły one 66% wszystkich sytuacji wzbudzających negatywne emocje. Podobne wyniki uzyskali Diefendorff, Richard i Yang (2008), którzy zaobserwowali, że sytuacje opisane przez pracowników jako wzbudzające ich negatywne emocje w 47% dotyczyły kontaktów interpersonalnych w miejscu pracy, z czego 45% kontaktów z klientami, 35% ze współpracownikami, a 20% z przełożonymi.

Bitner, Booms i Mohr (1994) stwierdzili, że 22% sytuacji ocenianych przez pracowników jako trudne i wzbudzające negatywne emocje dotyczyło interakcji z tak zwanym „trudnym klientem”. Grandey i in. (2002) wykazały, że niemal połowa sytuacji uznawanych przez pracowników za wzbudzające w nich złość to sytuacje, w których czują się źle traktowani przez klientów (*interpersonal mistreatment from customers*). Dormann i Zapf (2004), na podstawie badania przeprowadzonego w trzech grupach pracowników (stewardesy, agenci biur podróży i sprzedawcy sklepowi) zidentyfikowali zachowania klientów uznawane za najbardziej stresogenne: nadmierne wymagania (*disproportionate customer expectations*), niejednoznaczne oczekiwania (*ambiguous customer expectations*) oraz agresja werbalna (*customer verbal aggression*). W badaniu przeprowadzonym wśród konsultantów biur telefonicznej obsługi klienta (*call center*), aż 43% pracowników deklarowało, że codziennie (to znaczy podczas każdego dnia pracy) rozmawia z rozzłoszczonymi klientami (Zapf, Isic, Bechtoldt i Blau, 2003). Uczestnicy innego badania (również pracownicy biur telefonicznej obsługi klienta) deklarowali, że spotykają się z agresją werbalną ze strony klientów przeciętnie 10 razy w ciągu dnia (Grandey, Dickter i Sin, 2004).

Emocje doświadczane przez pracowników nie pozostają bez wpływu na ich psychiczny i fizyczny dobrostan. Gross i in. (2011) wykazali, że negatywne emocje doświadczane przez pracowników nasilają ich zmęczenie (*fatigue*), a skumulowane prowadzą do chronicznego stresu. Grandey in. (2004) dowiedli, że agresja ze strony klientów jest istotnym predyktorem wyczerpania emocjonalnego pracowników biur telefonicznej obsługi klienta. Podobne wyniki przedstawił Zerbe (2000), który wykazał, że predyktorem wypalenia zawodowego w grupie stewardes i agentów biur podróży są negatywne emocje doświadczane podczas kontaktów z klientami.

PRACA EMOCJONALNA

W branżach, których wyniki finansowe są uzależnione od zdobycia jak największej liczby klientów, od pracowników wymaga się przyjaznego nastawienia do klientów i traktowania ich z szacunkiem (Pugh, 2002; Purcell, Hutchinson i Kinnie, 2000). Częścią pracy zawodowej staje się przestrzeganie ustalonych przez organizację reguł okazywania emocji: powstrzymywanie się od okazywania emocji niepożądanych (najczęściej negatywnych, np. irytacji, znużenia i złości) oraz wyrażanie emocji pożądaných (najczęściej pozytywnych, np. zainteresowania, entuzjazmu i sympatii) (Brotheridge i Grandey, 2002; Hochschild, 1983; Van Maanen i Kunda, 1989).

Wysiłek towarzyszący regulacji emocji podczas kontaktów z klientami Hochschild (1983) nazwała pracą emocjonalną (PE, *emotional labor*). Wymieniła również trzy podstawowe cechy pracy zawodowej wymagającej PE: 1) duże nasilenie kontaktów z klientami oraz konieczność utrzymywania z nimi kontaktu wzrokowego i/lub słownego (Morris i Feldman, 1996). 2) Obecność ustalonych przez organizację reguł okazywania emocji, określających jakie emocje pracownik powinien wyrażać podczas interakcji z klientami (por. Grandey i Brauburger, 2002). Reguły te często prezentowane są pracownikom podczas szkoleń zawodowych, a wiele firm zawiera je w opisie misji firmy (np. „Uśmiech naszą wizytówką”). 3) Sprawowana przez organizację kontrola zachowań emocjonalnych pracownika. Niektóre firmy korzystają z badań jakości obsługi metodą „tajemniczego klienta”, kontrolując w ten sposób nie tylko wiedzę fachową pracowników, ale również ich zachowania, np. czy są wystarczająco życzliwi i sympatyczni podczas rozmowy z klientem.

Hochschild (1983) opisała dwie formy PE: płytką (*surface acting*) i głęboką (*deep acting*) (por. Grandey, 2000). Płytką PE polega na modyfikacji ekspresji emocjonalnej, a głęboką PE polega na zmianie odczuwanych emocji. Stosując płytką PE pracownik „udaje” odpowiednią ekspresję emocjonalną, a stosując głęboką PE stara się te emocje autentycznie (prawdziwie) odczuwać. Zatem, zarówno płytką, jak i głęboką PE prowadzą do tego, że pracownik okazuje pożądane emocje. Różnica między nimi polega na tym, że w wypadku płytkiej PE emocje doświadczane przez pracownika pozostają niezmiennione (np. pracownik odczuwa złość, ale nakłada maskę i uśmiecha się do klienta), natomiast w wypadku głębokiej PE pracownik zmienia swój sposób myślenia (np. zaczyna myśleć, że klient jest zagubiony i potrzebuje pomocy) i w efekcie zaczyna odczuwać pozytywne emocje, czemu towarzyszy ekspresja emocjonalna.

WYPALENIE ZAWODOWE JAKO KONSEKWENCJA PŁYTKIEJ PRACY EMOCJONALNEJ

Hochschild (1983) uważa, że praca emocjonalna jest korzystna dla organizacji, ponieważ prowadzi do wzrostu satysfakcji klientów (por. Ashforth i Humphrey, 1993; Schneider i Bowen, 1999), ale niekorzystna dla pracowni-

ków. Jedną z negatywnych konsekwencji pracy emocjonalnej jest, zdaniem Hochschild, wypalenie zawodowe.

Wyniki badań poświęconych związkowi między wypaleniem i PE wskazują, że postulowany przez Hochschild (1983) związek PE z wypaleniem dotyczy tylko jej płytkiej formy (Brotheridge i Grandey, 2002; Grandey, 2003; Szczygiel, Bazińska, Kadzikowska-Wrzosek i Retowski, 2009): im wyższy poziom płytkiej PE stosowanej przez pracowników tym wyższy poziom ich wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji oraz niższy poziom poczucia dokonania osobistych. Zależności takie uzyskano również w badaniach polskich (Bazińska, Kadzikowska-Wrzosek, Retowski i Szczygiel, 2010). Wyniki badań nie ujawniają związków między poziomem głębokiej PE i wypaleniem, chociaż niektóre badania wskazują na dodatni związek między głęboką PE i poczuciem dokonania osobistych (por. Grandey, 2003).

CEL BADANIA I HIPOTEZY

Omówione wcześniej rezultaty badań wykazują, że negatywne emocje doświadczane podczas kontaktów z klientami nasilają stres pracowników i prowadzą do wypalenia (por. Gross i in., Zerbe, 2000). Celem badania było wyjaśnienie mechanizmu niekorzystnego wpływu negatywnych emocji na dwa wymiary wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne i depersonalizację.

Przyjęliśmy, że w sytuacjach, gdy zachowanie klienta wzbudza irytację, złość i rozdrażnienie, to wymagania stawiane przez pracodawcę („Uśmiech naszą wizytówką!”) wymuszają na pracowniku strony konieczność stłumienia ekspresji tych emocji i okazywanie (udawanie) emocji pozytywnych. Zatem, płytka PE jest niejako konieczną (i często jedyną możliwą) odpowiedzią na negatywne emocje doświadczane przez pracowników. Konieczną w tym sensie, że jeśli negatywna emocja została już wzbudzona, to jej regulacja może co najwyżej ograniczyć się do modyfikacji ekspresji (tłumienia i udawania). Założenie to zgodne jest z poglądem Grandey (2003), zdaniem której głęboka PE sprawdza się w sytuacjach przewidywalnych, natomiast płytka PE uruchamiana jest w reakcji na zdarzenia aktywizujące negatywne emocje, których pracownik nie jest w stanie przewidzieć i – z wyprzedzeniem – im przeciwdziałać (por. Grandey i Brauburger, 2002; Grandey i in., 2002). Pogląd ten wspierają wyniki badań Diefendorffa i in. (2008) i Zapfa (2002), którzy wykazali, że głęboka PE jest efektywna w sytuacjach wiążących się z niewielkim obciążeniem stresem, natomiast płytka PE w sytuacjach wysoce stresujących i wyzwalających złość, podczas kontaktów z tzw. „trudnym klientem”.

Przewidywałyśmy, że nasilająca wyczerpanie i depersonalizację pracowników płytka PE jest następstwem negatywnych emocji, jakie wzbudza w pracowniku interakcja z klientem. Zgodnie z takim tokiem rozumowania, sprawdzany przez nas model zależności przewidywał, że większa intensywność negatywnych emocji łączy się z wyższym poziomem płytkiej PE, która pośredniczy we wpływie negatywnych emocji na badane wymiary wypalenia zawodowego.

W badaniu sprawdzano również związki między głęboką PE i pozytywnymi emocjami doświadczanymi przez pracowników podczas kontaktów z klientami. Wyniki badań poświęconych pracy emocjonalnej sugerują, że pozytywne emocje doświadczane w kontaktach z klientami mogą być po części efektem głębokiej PE (Hochschild, 1983; Grandey i Brauburger, 2002; Cheung i Tang, 2009). Spodziewano się więc dodatniej korelacji między głęboką PE i intensywnością pozytywnych emocji. Opierając się omówionych wcześniej wynikach badań (por. Szczygieł i in., 2009; Bazińska i in., 2010) nie przewidywano związku między głęboką PE i wyczerpaniem oraz depersonalizacją.

W badaniu sprawdzano następujące hipotezy:

H1. Negatywne emocje doświadczane w kontaktach z klientami dodatnio korelują z płytką PE, natomiast pozytywne emocje dodatnio korelują z głęboką PE.

H2. Większa intensywność negatywnych emocji doświadczanych przez pracowników wiąże się z wyższym poziomem ich wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacją.

H3. Płytką PE mediuje związek między intensywnością doświadczanych negatywnych emocji w kontaktach z klientami a wyczerpaniem pracowników i ich depersonalizacją.

METODA

OPIS BADANEJ GRUPY

W badaniu uczestniczyły 253 osoby zatrudnione w usługach: sprzedawcy dwóch sieci handlowych branży odzieżowej oraz pracownicy telefonicznej obsługi klienta dwóch firm z branży usług telekomunikacyjnych. Z analiz wyłączono 44 osoby. Powodami wyłączenia były: niekompletny materiał pierwszej części badania (35 osób) oraz krótszy niż 3 miesiące staż pracy w usługach (9 osób). Ostatecznie do analizy włączono dane uzyskane od 214 osób, w tym 164 kobiet (76.60%), z czego 104 stanowili sprzedawcy, a 110 pracownicy usług telekomunikacyjnych. Średni wiek uczestników badania wynosił $M=25.97$ ($SD=5.76$), staż w zawodzie był zróżnicowany i wynosił od 0, 25 do 30 lat ($M=5.05$; $SD=6.87$). Większość badanych pracowników miała wykształcenie wyższe (34% licencjackie, 20% magisterskie), pozostała część wykształcenie średnie (46%). Uczestnicy deklarowali, że w czasie ich przeciętnego dnia pracy kontakty z klientami zajmują im średnio 70% czasu pracy.

PROCEDURA BADANIA

Badanie przeprowadzono w porozumieniu z działem szkoleń w dwóch dużych firmach handlowych oraz w dwóch firmach zatrudniających pracowników obsługi w centrach telefonicznych. Do pomiaru intensywności emocji doświadczanych przez pracowników podczas kontaktów z klientami zastosowano Metodę Próbek Doświadczeń (*experience sampling method*), pozwalającą na pomiar emocji w trakcie ich trwania lub bezpośrednio po ich

aktywizacji (*on-line*) (Hormuth, 1986; Wheeler i Reis, 1991). Metoda Próbek Doświadczeń pozwala na uniknięcie odwoływania się retrospekcji osób badanych, co jest szczególnie ważne przy pomiarze doświadczeń emocjonalnych, ponieważ ludzie dokonując retrospektywnych ocen doświadczanych przez siebie emocji przeceniają ich częstotliwość i intensywność (por. Diener, Smith i Fujita, 1995). Ponadto, Metoda Próbek Doświadczeń umożliwia uzyskanie danych dotyczących realnych doświadczeń człowieka w jego naturalnym środowisku, tutaj: w środowisku pracy. Metoda ta, rekomendowana przez Alligera i Williamsa (1993), jako narzędzie do pomiaru stanów afektywnych doświadczanych w miejscu pracy, stosowana była z powodzeniem w wielu badaniach (Grandey i in., 2002; Scott i Barnes, 2011). W naszym badaniu uczestnicy byli proszeni o oszacowanie intensywności emocji doświadczanych podczas interakcji z klientem – bezpośrednio po zakończeniu interakcji. Sprzedawców badano w trakcie cyklu dwóch szkoleń przeprowadzonych w odstępie 2 tygodni, natomiast pracowników infolinii w porozumieniu z menadżerami, którzy rozdali materiały pracownikom w zamkniętych kopertach z listem wyjaśniającym cel badania. Badanie składało się z dwóch etapów. Uczestnicy, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu, otrzymywali pierwszy zestaw materiałów, który służył pomiarowi emocji doświadczanych w kontakcie z klientami (próbki doświadczeń). W zestawie znajdowały się: prośba wyjaśniająca cel badania (pomiar satysfakcji z pracy zawodowej u osób wykonujących pracę zawodową wymagającą częstych i intensywnych kontaktów z klientami), instrukcja oraz cztery oddzielne kartki, na których zamieszczono identycznie sformułowane pytanie: Jakie uczucia i emocje wzbudzają w Pani/Panu klienci? Prosimy o opisanie, jak bardzo wymienione poniżej uczucia, wzbudził w Pani/Panu klient, obsługiwany dzisiaj jako ostatni. Pod pytaniem zamieszczono nazwy ośmiu emocji (4 pozytywne: radość, sympatia, entuzjizm, zadowolenie i 4 negatywne: rozdrażnienie, irytacja, niechęć, złość) wraz z umieszczonymi obok pięciostopniowymi skalami, na których opisano kolejne punkty na skali: 1 – zupełnie nie, 2 – w niewielkim stopniu, 3 – w przeciętnym stopniu, 4 – w dużym stopniu, 5 – w bardzo dużym stopniu. Moment wypełnienia materiału został określony jako „bezpośrednio po zakończeniu pracy”. Odstęp między kolejnymi pomiarami określono jako co najmniej 2 dni, przy czym wszystkie 4 pomiary odbyły się w ciągu dwóch tygodni. Na każdym kwestionariuszu było miejsce na wpisanie daty i godziny wypełnienia. Tylko uczestnicy, którzy zwrócili koperty z materiałami z pierwszej części badania, wzięli udział w drugim etapie. W drugim etapie badania uczestnicy otrzymywali kwestionariusze służące do pomiaru pozostałych zmiennych – strategii pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego oraz danych demograficzno-społecznych. Wypełnione kwestionariusze wkładano do koperty z materiałami z pierwszego etapu badania i odbierano (w zamkniętych kopertach) zaraz po wypełnieniu na spotkaniu szkoleniowym lub w trakcie przerwy. Badanie przeprowadzono anonimowo.

ZMIENNE I ICH POMIAR

Intensywność emocji doświadczanych w kontaktach z klientami. Oceny intensywności emocji dokonano na podstawie wyników pierwszego etapu badania, w którym uczestnicy badania cztery razy szacowali intensywność swoich emocji podczas kontaktu z klientem.

Dla każdej osoby badanej obliczono wskaźnik średniej intensywności doświadczanych pozytywnych i negatywnych emocji (średnia z czterech pomiarów). Zestaw emocji ustalono na podstawie wcześniejszego badania pilotażowego przeprowadzonego w grupie sprzedawców i kelnerów ($N=61$), w którym proszono pracowników o oszacowanie, jak często (skala od 1 – nigdy lub prawie nigdy do 5 – bardzo często) w swojej pracy z klientami doświadczają każdą z wymienionych na liście 16 emocji. Ostatecznie do pomiaru emocji w prezentowanym tu badaniu wybrano po cztery emocje z grupy negatywnych i pozytywnych, które w pilotażu uzyskały najwyższe wskaźniki częstości (negatywne: irytacja – $M=3.28$, $SD=1.11$; rozdrażnienie – $M=2.82$, $SD=1.27$; niechęć – $M=2.69$, $SD=1.42$; złość – $M=2.52$, $SD=1.22$; pozytywne: zadowolenie – $M=3.54$, $SD=0.82$; entuzjazm – $M=3.44$, $SD=.98$; radość – $M=3.38$, $SD=.99$; sympatia – $M=3.36$, $SD=1.01$). W celu sprawdzenia rzetelności pomiaru emocji, dla uśrednionych wskaźników intensywności każdej z czterech negatywnych i każdej z czterech pozytywnych emocji obliczono współczynniki *alfa* Cronbacha. Użytkano satysfakcjonujące poziomy rzetelności, dla emocji negatywnych – .80, dla pozytywnych – .79. Ponadto, na uśrednionych wskaźnikach intensywności emocji, wykonano analizę czynnikową, która potwierdziła rozwiązanie dwuczynnikowe – czynnik pierwszy – emocje negatywne – wyjaśniał 45% wariancji, ładunki czynnikowe mieściły się w przedziale od .66 do .87, czynnik drugi – emocje pozytywne – wyjaśniał 17% wariancji, ładunki czynnikowe mieściły się w przedziale od .73 do .78.

STRATEGIE PRACY EMOCJONALNEJ

Strategie regulacji emocji w kontaktach z klientami mierzone za pomocą Skali Pracy Emocjonalnej (SPE) opracowanej przez Bazińską i in. (2010). Skala mierzy dwie strategie pracy emocjonalnej – płytką, która opiera się na tłumieniu i udawaniu ekspresji emocji w kontaktach z klientami oraz głęboką opartą o poznawczą reinterpretację. SPE składa się z 10 stwierdzeń, po pięć na każdą podskalę (przykłady pozycji: Płytką PE – Udać emocje, które okazuję klientom; Głęboka PE – W kontakcie z klientami staram się wywołać w sobie emocje zgodne z ich oczekiwaniami). Odpowiedzi na kolejne stwierdzenia udzielane są przy użyciu siedmiostopniowej skali: od 1 – rzadko do 7 – zawsze. Im wyższy wynik danej podskali, tym wyższy poziom danego sposobu regulowania emocji w kontaktach z klientami. Skala SPE cechuje się dobrymi parametrami psychometrycznymi (Bazińska i in., 2010), w naszym badaniu uzyskała również zadowalającą rzetelność (por. Tabela 1.)

WYCZERPANIE EMOCJONALNE I DEPERSONALIZACJA JAKO WYMIARY WYPALENIA ZAWODOWEGO

W badaniu zastosowano Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (*Maslach Burnout Inventory* – MBI) opracowany przez Maslach i Jacksona w polskiej adaptacji Pasikowskiego (Pasikowski, 2000), w której użyto słowa klient zamiast pacjent lub uczeń zawartych w wersji oryginalnej tej skali. Skala składa się z 22 pozycji i mierzy trzy wymiary wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i poczucie osobistych dokonań. Podskala wyczerpanie emocjonalne zawiera 9 pozycji („Moja praca powoduje, że czuję się emocjonalnie wyczerpany”), depersonalizacja składa się z 5 pozycji (np.: „Stałem się bardziej obojętny wobec innych ludzi odkąd podjąłem tę pracę”) a poczucie osobistych dokonań z 8 pozycji „Potrafię skutecznie uporać się z problemami klientów”). Odpowiedzi udzielane są na skali siedmiostopniowej od 0 (nigdy ich nie doświadczam) do 6 (codziennie ich doświadczam). Pozycje te występują w postaci stwierdzeń dotyczących osobistych odczuć i postaw pracownika. Wyniki oblicza się oddzielnie dla każdego z wymiarów, zgodnie z kluczem. Rzetelność pomiaru wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji w naszym badaniu uzyskała zadowalający, wysoki poziom (por. Tabela 1).

ZMIENNE DEMOGRAFICZNE

Zmienne, takie jak wiek i staż pracy w zawodzie, włączono do analiz jako zmienne kontrolowane. Są to bowiem zmienne, które podobnie jak płeć i wykształcenie, w niektórych badaniach nad wypaleniem zawodowym okazują się istotne (por. Schaufeli i Enzmann, 1998).

WYNIKI

ANALIZY WSTĘPNE I KORELACJE MIĘDZY ZMIENNYMI

Średnie, odchylenia standardowe oraz korelacje między badanymi zmiennymi zamieszczono w Tabeli 1. Zamieszczono tu również wartości współczynników rzetelności skal stosowanych w badaniu. Jak widać, uzyskały one satysfakcjonujące wartości – współczynniki *alfa* Cronbacha mieszczą się w zakresie od .77 do .90, co pozwala uznać pomiary za rzetelne. Wykonane porównanie testem t Studenta dla prób zależnych wykazało, że średni poziom doświadczanych pozytywnych emocji jest istotnie wyższy niż negatywnych: $t(213)=9.886$; $p<.001$, również średni poziom głębokiej PE okazał się wyższy niż płytkiej PE: $t(213)=5.290$; $p<.001$.

Jak widać w Tabeli 1, oczekiwane związki między zmiennymi potwierdzają wyniki analizy korelacji. Korelacja między poziomem intensywności pozytywnych i negatywnych emocji doświadczanych w interakcjach z klientami okazała się negatywna. Ponadto, dane wskazują, że płytką PE istotnie dodatnio koreluje z intensywnością negatywnych emocji, z wyczerpaniem i depersonalizacją, natomiast ujemnie koreluje z pozytywnymi

Tabela 1

Statystyki opisowe, wartości współczynników korelacji Pearsona oraz rzetelność skal

| | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------|----------|-----------|--------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 wiek | 25.90 | 5.68 | – | | | | | | | |
| 2 staż w zawodzie | 5.00 | 6.92 | .85** | – | | | | | | |
| 3 emocje negatywne | 2.33 | .76 | -.24** | -.23** | (.78) | | | | | |
| 4 emocje pozytywne | 3.14 | .69 | .10 | .20* | -.36** | (.77) | | | | |
| 5 płytka regulacja | 17.75 | 7.32 | -.23** | -.16* | .46* | -.27** | (.88) | | | |
| 6 głęboka regulacja | 20.45 | 5.98 | -.06 | -.15* | .01 | .16* | .39** | (.86) | | |
| 7 wyczerpanie | 21.89 | 7.59 | -.03 | -.05 | .35** | -.09 | .49** | .11 | (.90) | |
| 8 depersonalizacja | 10.29 | 4.29 | -.24** | -.24** | .39** | -.23** | .55** | .04 | .55** | (.84) |

(*N*=214); ****p*<.001; ***p*<.01; **p*<.05; wartości w nawiasach – współczynniki *alfa* Cronbacha

emocjami. Wzór korelacji głębokiej PE jest odmienny – łączy się ona dodatnio z intensywnością pozytywnych emocji oraz nie koreluje istotnie z wymiarami wypalenia zawodowego. Wyniki te potwierdzają hipotezę 1., w której przewidywano dodatni związek negatywnych emocji z płytką PE oraz dodatni związek pozytywnych emocji z głęboką PE.

PREDYKTORY WYPALENIA

W celu sprawdzenia przewidywań dotyczących wyznaczników wypalenia zawodowego pracowników usług, wyko-

nano hierarchiczną analizę regresji dla badanych dwóch wymiarów wypalenia: wyczerpania i depersonalizacji jako zmiennych objaśnianych. Dla każdej z tych zmiennych wykonano analizy według następującego schematu: w pierwszym kroku wprowadzano jako zmienne kontrolowane wiek i staż pracy w zawodzie. W kroku drugim wprowadzono jako zmienne ciągle standaryzowane wskaźniki średnich intensywności negatywnych i pozytywnych emocji deklarowanych jako doświadczane w kontaktach z klientami, natomiast w kroku trzecim wprowadzono, także standaryzowane, zmienne ciągle – płytką i głęboką PE. Taki sposób analizy pozwolił na sprawdzenie czy i w

Tabela 2

Wyniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej wyczerpanie emocjonalne i depersonalizacja

| Zmienne niezależne | Wyczerpanie | | | | | Depersonalizacja | | | | |
|---------------------|-----------------------------|--------------|----------|-------------|---------|-----------------------------|--------------|----------|-------------|---------|
| | skor. <i>R</i> ² | ΔR^2 | <i>B</i> | <i>SE B</i> | β | skor. <i>R</i> ² | ΔR^2 | <i>B</i> | <i>SE B</i> | β |
| Krok 1 | 0.00 | .003 | | | | .06* | .07* | | | |
| 1. wiek | | | .15 | .19 | .10 | | | -.11 | .12 | -.11 |
| 2. staż w zawodzie | | | -.16 | .16 | -.14 | | | -.12 | .10 | -.15 |
| Krok 2 | .11*** | .13*** | | | | | | | | |
| 1. wiek | | | .29 | .18 | .20* | | | -.02 | .11 | -.02 |
| 2. staż w zawodzie | | | -.15 | .14 | -.12 | | | -.12 | .09 | -.15 |
| 3. emocje negatywne | | | 3.16 | .60 | .38*** | | | 1.73 | .39 | .31*** |
| 4. emocje pozytywne | | | .26 | .58 | .03 | | | -.63 | .37 | .11 |
| Krok 3 | .27*** | .16*** | | | | .35*** | .28*** | | | |
| 1. wiek | | | .31 | .16 | .21* | | | .04 | .09 | .04 |
| 2. staż w zawodzie | | | -.12 | .13 | -.10 | | | -.14 | .08 | -.17 |
| 3. emocje negatywne | | | 1.64 | .59 | .20* | | | .64 | .37 | .11 |
| 4. emocje pozytywne | | | .85 | .55 | .10 | | | -.15 | .51 | -.02 |
| 5. płytka PE | | | 4.06 | .63 | .49*** | | | 3.01 | .40 | .54*** |
| 6. głęboka PE | | | -.64 | .57 | -.08 | | | -.93 | .36 | -.17 |

****p*<.001; ***p*<.01; **p*<.05, *B* – niestandardyzowany współczynnik regresji dla równań regresji w kolejnych blokach, β – współczynnik regresji standaryzowany, skor. *R*² – skorygowane *R* – kwadrat; ΔR^2 – zmiana *R* kwadrat, (*N*=214);

jakim stopniu na każdy z wymiarów wypalenia zawodowego mają wpływ doświadczane w interakcjach z klientami emocje oraz strategie ich regulacji, przy kontroli wpływu zmiennych demograficznych.

Rezultaty poszczególnych analiz prowadzonych w modelu hierarchicznej analizy regresji podane są w Tabeli 2.

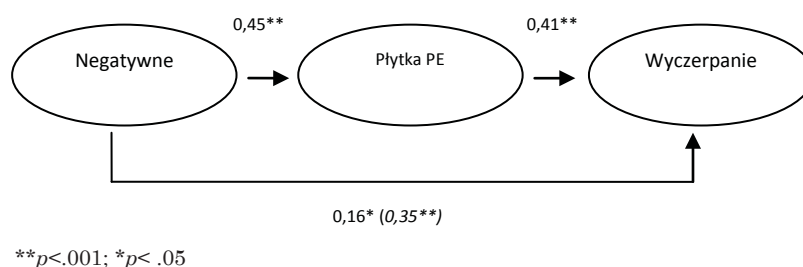
Wyniki dotyczące wyczerpania emocjonalnego wskazują, zgodnie z przewidywaniem, że negatywne emocje są istotnym predyktorem wyczerpania – po ich wprowadzeniu do równania regresji, model okazał się istotny, istotny był także przyrost wyjaśnionej wariancji. Po wprowadzeniu do równania w kroku 3. płytkiej i głębokiej PE, przyrost wariancji wyjaśnionej, jak i cały model, okazały się również istotne. W modelu tym, jako istotny predyktor wyczerpania ujawniła się płytka PE, jednocześnie współczynnik regresji negatywnych emocji zmniejszył się z wartości $\beta=0,38$ do $0,20$. Taki wzór wyników sugeruje, że płytka PE może pośredniczyć w wpływie negatywnych emocji na wyczerpanie (por. Baron i Kenny, 1986). Natomiast pozytywne emocje oraz głęboka PE nie ujawniły istotnych związków z wyczerpaniem emocjonalnym. Ponadto, jak wskazują wyniki, w modelu drugim i trzecim istotny dla wyczerpania okazał się wiek, który dodatnio koreluje z wyczerpaniem emocjonalnym.

Dla zmiennej zależnej depersonalizacja wykonano analizę regresji w takim samym schemacie wprowadzając kolejno do równania regresji te same zmienne jako predyktory. Uzyskano podobny wzór wyników – kolejne kroki istotnie zwiększały procent wyjaśnionej wariancji, model 2. i model 3. okazały się istotne statystycznie (por. Tabela 2.). Podobnie jak w przypadku wyczerpania, depersonalizację istotnie przewidują negatywne emocje oraz płytka PE, przy jednoczesnym istotnym, ujemnym wpływie głębokiej PE. Ponadto, w modelu 3. zaobserwowano podobny jak w odniesieniu do wyczerpania, efekt spadku wartości β dla negatywnych emocji po wprowadzeniu do równania regresji płytkiej i głębokiej PE. Efekt ten sugeruje, że płytka PE może być mediować wpływ negatywnych emocji również na depersonalizację. Z kolei pozytywne emocje okazały się nieistotnym predyktorem depersonalizacji, zaś głęboka PE jest ujemnie skorelowana z depersonalizacją. Nieistotny okazał się wiek i staż w zawodzie we wszystkich kolejnych równaniach regresji.

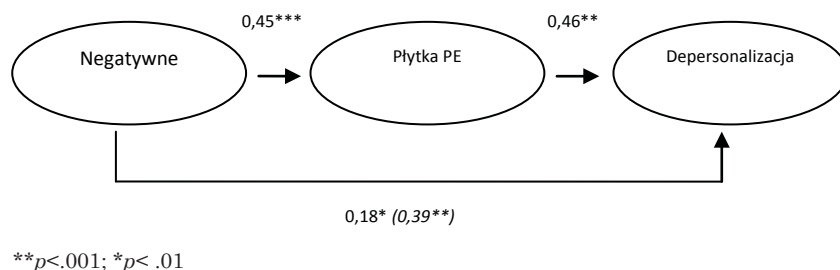
PŁYTKA PRACA EMOCJONALNA JAKO MEDIATOR WPLYWU NEGATYWNYCH EMOCJI NA WYCZERPANIE I DEPERSONALIZACJĘ

W celu sprawdzenia przewidywania, że płytka PE jest mediatorem związku między intensywnością negatywnych emocji doświadczanych w kontaktach z klientami a wymiarami wypalenia zawodowego, wykonano analizę mediacji w oparciu o dodatkowo wykonane analizy regresji. Model zależności dla wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji schematycznie przedstawiono na Rycinie 1 i Rycinie 2, na których umieszczono także wartości standaryzowanych współczynników regresji dla ścieżek mediacji. Sprawdzono kolejne warunki – ścieżki mediacji, zgodnie z metodą opisaną przez Barona i Kenny'ego (1986) oraz zalecaną przez innych autorów (Frazier, Tix i Barron, 2004; Preacher i Hayes, 2004, 2008).

Po pierwsze, sprawdzono istotność negatywnych emocji jako predyktora kolejnych wymiarów wypalenia. Wyniki ujawniły istotny, dodatni związek negatywnych emocji z wyczerpaniem i depersonalizacją, potwierdzając istotność bezpośredniego wpływu emocji na wyczerpanie i depersonalizację – ścieżka c (por. Rycina 1.) W kolejnym etapie sprawdzono istotność negatywnych emocji jako predyktora płytkiej PE. Wyniki potwierdziły istotny statystycznie pozytywny związek między intensywnością negatywnych emocji i płytką PE (związek między predyktorem i mediatorem – ścieżka a). W etapie trzecim sprawdzono istotność ścieżki b – obliczono równania regresji wprowadzając jako predyktory płytką PE i negatywne emocje, kolejno dla wyczerpania i depersonalizacji jako zmiennych objaśnianych. W obu równaniach, przy kontroli wpływu negatywnych emocji, wpływ płytkiej PE (mediatora) okazał się istotny – potwierdzono istotność ścieżki b w obu modelach. W etapie czwartym dokonano analizy ścieżki c' dla wyczerpania i depersonalizacji – jak pokazują dane zamieszczone na Rycinie 1, wpływ negatywnych emocji na wyczerpanie i depersonalizację, przy uwzględnieniu wpływu płytkiej PE jako mediatora, pozostał nadal istotny, choć wartości współczynników β obniżyły się w obu modelach (ścieżki c'). Sugeruje to mediację częściową. W oparciu o test Sobla, sprawdzono istotność mediacji dla wyczerpania i depersonalizacji,



Ryc. 1. Płytką pracę emocjonalną jako mediator wpływu negatywnych emocji na wyczerpanie emocjonalne



Ryc. 2. Płytki praca emocjonalna jako mediator wpływu negatywnych emocji na depersonalizację

szczególne dane zawiera Tabela 3. Jak widać z zawartych w niej danych, wyniki potwierdziły przewidywany model – płytki PE okazała się istotnym mediatorem wpływu intensywności negatywnych emocji na oba wymiary wypalenia zawodowego. Według dodatkowo obliczonego wskaźnika Fairchilda (Fairchild, MacKinnon, Torbaga i Taylor, 2009) wpływ negatywnych emocji na wyczerpanie zapośredniczony przez płytki PE wyjaśnia 10% wariacji, natomiast na depersonalizację wyjaśnia 13% wariacji. Podsumowując, można stwierdzić, że wyniki analiz mediacyjnych potwierdzają wpływ pośredni, w którym mediatorem jest płytki PE, jak również bezpośredni wpływ negatywnych emocji doświadczanych w kontaktach z klientami na oba badane wymiary wypalenia zawodowego pracowników usług.

Tabela 3

Wartości niestandardowych współczynników regresji B dla kolejnych ścieżek mediacji testowanych w modelu wpływu doświadczanych negatywnych emocji (X) na wyczerpanie i depersonalizację (Y) przy płytce PE jako mediatorze (M)

| Ścieżki mediacji | Wymiary wypalenia | |
|------------------|-------------------|------------------|
| | Wyczerpanie | Depersonalizacja |
| c: X → Y | 3.78*** | 2.86*** |
| a: X → M | 4.34*** | 4.33*** |

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

z – statystyka z testującą istotność testu Sobela;
se – błąd standardowy, M – średnie oszacowanie wpływu pośredniego, DG – dolna granica; GG – górna granica 95% przedziału ufności.

DYSKUSJA

Uzyskane dane potwierdzają przewidywane związki między emocjami doświadczanymi podczas kontaktów z klientami, strategiami regulacji emocji stosowanymi przez pracowników i wymiarami wypalenia zawodowego – wyczerpaniem i depersonalizacją.

Jak wskazują rezultaty analizy regresji, irytacja, złość i niechęć doświadczane podczas interakcji z klien-

tami stanowią istotne predyktory wypalenia zawodowego pracowników.

Jeżeli natomiast chodzi o regulację emocji, to wyniki pokazują, że niekorzystna dla pracowników jest jedna ze strategii PE – płytki, ponieważ częstsze jej stosowanie łączy się ze wzrostem poziomu wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacją, natomiast druga – głęboka, nie ma związku z wyczerpaniem emocjonalnym, a z depersonalizacją koreluje ujemnie. Wyniki analizy mediacyjnej potwierdziły przewidywany model i sugerują, że negatywne emocje wpływają na poziom wypalenia nie tylko bezpośrednio, ale także pośrednio – aktywizując płytki PE. Można powiedzieć, że wysoki poziom negatywnych emocji jest wyznacznikiem płytce PE, a jej nasilenie jest tym większe, im bardziej odczuwane przez pracownika emocje różnią się od emocji, jakie powinien wyrażać podczas kontaktów z klientami.

Wyniki potwierdzające związek negatywnych emocji z wypaleniem, są zgodne z rezultatami badań Grossa i współpracowników (2011), którzy wykazali, że negatywne emocje nasilają zmęczenie i poziom stresu pracowników. Szczególnie niekorzystne są emocje wrogości, takie jak złość, irytacja, pogarda (por. Tran, 2007), ponieważ nie tylko bezpośrednio wpływają na pogorszenie stanu zdrowia psychicznego i fizycznego (Gross, 1989; Kemeny i Shestyuk, 2008; Mayne, 2001), ale mogą również aktywizować zachowania agresywne (Arvey, Renz i Watson, 1998).

Jaki natomiast mechanizm odpowiada za niekorzystny dla pracowników (dodatni) związek między płytce PE i wyczerpaniem oraz depersonalizacją? Grandey (2000) tłumaczy negatywne konsekwencje płytce PE odwołując się do wyników uzyskanych przez Grossa (1998, 2002), który badał efekty regulacji emocji w zależności od tego, w jakim momencie procesu emocjonalnego została ona uruchomiona: przed (regulacja wyprzedzająca) czy po (regulacja korygująca) wykształceniu się emocji (por. procesualny model regulacji emocji, Gross, 1998). Regulacja wyprzedzająca pojawia się na początku procesu emocjonalnego, polega na antycypowaniu i kontrolowaniu reakcji emocjonalnych poprzez wpływanie na sytuację lub ich interpretację. Natomiast regulacja ko-

rygująca polega na modyfikacji wykształconej już reakcji emocjonalnej, np. na tłumieniu ekspresji emocji. Wyniki badań wykazują, że regulacja wyprzedzająca jest bardziej przystosowawcza niż regulacja korygująca (Gross, 2002). Wniosek taki wynika z badań porównujących poznawczą reinterpretację (*cognitive reappraisal*) i tłumienie ekspresji emocji (*expressive suppression*), będących przykładami odpowiednio: regulacji wyprzedzającej i korygującej. Poznawcza reinterpretacja polega na modyfikacji sposobu myślenia o sytuacji w celu zwiększenia lub zmniejszenia prawdopodobieństwa pojawienia się konkretnej emocji, natomiast tłumienie polega na powstrzymaniu się od wyrażania doświadczanej emocji (Gross, 1998). Rezultaty badań wskazują, że zarówno tłumienie ekspresji emocji, jak i poznawcza reinterpretacja, pozwalają na redukcję ekspresji negatywnych emocji, ale tylko poznawcza reinterpretacja obniża poziom emocji odczuwanych (Gross, 1998, 2002). Ponadto, tłumienie wiąże się wysokimi kosztami, zarówno poznawczymi, jak i fizjologicznymi (wzrost aktywności współczulnego układu nerwowego), czego nie zaobserwowano w przypadku poznawczej reinterpretacji (por. Gross i Levenson, 1997; Gross, 2002).

Uzyskane przez Grossa i współpracowników dane pozwalają, zdaniem Grandey, wytłumaczyć różne konsekwencje płytkiej i głębokiej PE. Według Grandey, płytka PE, jako regulacja korygująca, prowadzi do redukcji zasobów człowieka i stresu, a wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, płytka PE wymaga stałego monitorowania własnego stanu emocjonalnego (np. „Czy wyrażam to, co powinienem wyrażać?”). Głęboka PE jest mniej obciążająca, ponieważ, gdy sytuacja zostanie przez osobę zreinterpretowana w taki sposób, że niepożądana emocja nie zostanie zaktywizowana, dalszy wysiłek związany z samoregulacją nie jest już potrzebny (por. Niedenthal, Krauth-Gruber i Rica, 2006). Po drugie, płytka PE nie zmniejsza poziomu odczuwanych negatywnych emocji (Grandey, 2000), a niektóre badania wskazują, że wręcz je nasila (Scott i Barnes, 2011). Ponadto, płytka PE wymaga wysiłku fizjologicznego związanego z tłumieniem prawdziwych emocji (Gross i Levenson, 1997).

Podsumowując przedstawione rozważania należy stwierdzić, że zarówno emocje, jak i ich regulacja mogą prowadzić do wypalenia pracowników usług. Jednak istotne jest to, że jak wskazują wyniki badania, ten niekorzystny dla pracownika efekt dotyczy: 1) doświadczania negatywnych emocji 2) określonej strategii regulowania emocji – płytkiej PE oraz 3) dowiedzionej w badaniu dodatniej relacji między negatywnymi emocjami i swoistą, wynikającą z wymagań roli zawodowej oraz prawidłowości procesów regulacji emocji – konieczności tłumienia ekspresji negatywnych emocji i udawania ekspresji pozytywnych emocji, która sama w sobie nasila stres.

Pozostaje jeszcze jedna kwestia. Źródłem PE, zarówno płytkiej, jak i głębokiej, są obowiązujące pracowników reguły okazywania emocji. Jednak stosowanie głębokiej PE wymaga jeszcze dodatkowo zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę (uznania za własne obowiązują

jących reguł okazywania emocji) (Brotheridge i Grandey, 2002) oraz wiedzy o źródłach emocji i zdolności antycypacji ich konsekwencji (por. koncepcja inteligencji emocjonalnej, Mayer, Roberts i Barsade, 2008). Zatem zachęcanie pracowników do stosowania tej właśnie formy PE, która jest korzystna zarówno dla nich samych, jak i (długofalowo) dla pracodawców, powinno polegać na zwiększaniu zaangażowania pracowników oraz poszerzaniu ich kompetencji emocjonalnych, np. podczas szkoleń.

LITERATURA

- Alliger, G.M., Williams, K.J. (1993). Using signal-contingent experience sampling methodology to study work in the field: a discussion and illustration examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, 46, 525–549.
- Arvey, R.D., Renz, G.L., Watson, W.W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103–147.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory – general survey: an internet study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 245–260.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Basch, J., Fisher, C.D. (2000). Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. W: N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, W. Zerbe (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 36–48). Westport, CT: Quorum Books.
- Baumeister, R.F. (2004). Wyczerpanie się ego i funkcja wykonawcza Ja. W: A. Tesser, R.B. Felson, J.M. Suls (red.), *Ja i tożsamość. Perspektywa psychologiczna* (s. 18–42). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bazińska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R., Retowski, S., Szczygieł, D. (2010). Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej. W: A. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 170–195). Warszawa: PWN.
- Beal, D.J., Trougakos, J.P., Weiss, H.M., Green, S.G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1053–1065.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95–106.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 760, 17–39.
- Cheung, F.Y., Tang, C.S. (2009). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30, 75–86.
- Considine, N.S. (2008). Health-promoting and health-damaging effects of emotions: The view from developmental functionalism. W: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, L.F. Barrett (red.), *Handbook of emotions* (3 wyd., s. 676–690). New York: Guilford.

- Cordes, C., Dougherty, T. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Diefendorff, J.M., Richard, E., Yang, J. (2008). emotion regulation: linking strategies to affective events and discrete emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498–508.
- Diener, E., Smith, H., Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130–141.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61–82.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression; A century of research in review*. New York: Academic Press.
- Enzmann, D. (2005). Burnout and emotions – an underresearched issue in search of a theory. W: A.-S.G. Antoniou, C.L. Cooper (red.), *Research companion to organizational health psychology* (s. 495–502). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fairchild, A.J., MacKinnon, D.P., Torbaga, M.P., Taylor, A.B. (2009). R² effect-size measures for mediation analysis. *Behavior Research Methods*, 41, 486–498.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115–134.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A.A. (2003). When “The show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 88–96.
- Grandey, A.A., Brauburger, A.A. (2002). The emotion regulation behind the customer service smile. W: R.G. Lord, R.J. Klimoski, R. Kanfer (red.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 260–294). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Grandey, A.A., Tam, A.P., Brauburger, A.L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26, 31–55.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N., Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397.
- Gross, J.J. (1989). Emotion expression in cancer onset and progression. *Social Science and Medicine*, 28, 1239–1248.
- Gross, J.J. (1998). Antecedent – and response-focused emotional regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224–237.
- Gross, J.J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Gross, J.J., Levenson, R.W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95–103.
- Gross, S., Semmer, N.K., Meier L.L., Kälin, W., Jacobshagen, N., Tschann, F. (2011). The effect of positive events at work on after-work fatigue: They matter most in face of adversity. *Journal of Applied Psychology*, 96, 654–664.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feelings*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hormuth, S.E. (1986). The sampling of experiences in situ. *Journal of Personality*, 54, 262–293.
- Kemeny, M.E., Shestyuk, A. (2008) Emotions, the neuroendocrine and immune Systems, and Health. W: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, L.F. Barrett (red.), *Handbook of emotions* (3 wyd., s. 661–675). New York: Guilford.
- Lee, R.T., Ashforth B.E. (1996). A meta-analytic examination of correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayer, J.D., Roberts, R.D., Barsade, S.G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–36.
- Mayne, T. (2001). Emotions and health. W: T.J. Mayne, G.A. Bonanno (red.), *Emotions: Current issues and future directions* (s. 361–397). New York, NY, US: Guilford Press.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 986–1010.
- Moskowitz, J.T. (2001). Emotion and coping. W: T.J. Mayne, G.A. Bonanno (red.), *Emotions: Current issues and future directions* (s. 311–336). New York, NY, US: Guilford Press.
- Niedenthal, P., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2006). *Psychology of emotion. Interpersonal, experiential, and cognitive approaches*. New York and Hove: Psychology Press.
- Pasikowski, T. (2000). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 135–148). Warszawa: PWN.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Method, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Pugh, S.D. (2002). Emotional regulation in individuals and dyads: Causes, costs, and consequences. W: R.G. Lord, R.J. Klimoski, R. Kanfer (red.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 147–182). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Purcell, J., Hutchinson, S., Kinnie, N. (2000). Fun and surveillance: The paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 2, 967–985.
- Rogoziński, K. (2003). *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rudawska, I., Soboń, M. (red.). (2009). *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. Warszawa: Difin.
- Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S., Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34, 903–924.

- Schaufeli, W., Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schneider, B., Bowen, D. (1999). Understanding consumer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41, 35–46.
- Scott, B.A., Barnes, C.M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54, 116–136.
- Szczygieł, D., Bazińska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R., Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 43, 11, 155–166.
- Tran, V. (2007). The use, overuse, and misuse of affect, mood, and emotion in organizational research. W: N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe (red.), *Research on emotion in organizations, functionality, intentionality and morality* (s. 31–53). Oxford: Jai Press, Elsevier.
- Van Maanen, J., Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, 43–103.
- Wheeler, L., Reis H. T. (1991). Self-recording of everyday life events: origins, types, and uses. *Journal of Personality*, 59, 339–354.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological wellbeing. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527–545.
- 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.
- Zerbe, W.J. (2000). Emotional dissonance and employee wellbeing. W: N.M. Ashkanasy, C.E. J. Härtel, W.J. Zerbe (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 189–214). Westport, CT: Quorum Books.