

Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe i zadowolenie z pracy – moderująca rola sektora usług (komercyjnych vs. społecznych)

Maria Finogenow¹

Uniwersytet Łódzki, Instytut Psychologii

<https://orcid.org/0000-0002-0358-4465>

Streszczenie

Cel: Głównym celem badań było sprawdzenie, czy istnieją zależności między pracą emocjonalną a wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z pracy, a także weryfikacja, czy sektor usług (komercyjny vs. społeczny) pełni rolę moderatora tych zależności. Celem badań było również sprawdzenie, czy pracownicy sektora usług komercyjnych różnią się natężeniem pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego i zadowolenia z pracy od pracowników sektora usług społecznych.

Metoda: W badaniu wzięło udział 150 osób, w tym 77 pracowników z sektora usług komercyjnych i 78 pracowników z sektora usług społecznych. Do pomiaru zmiennych wykorzystano *Skalę płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej*, *the Maslach Burnout Inventory – General Survey*, *Skalę satysfakcji z pracy* oraz *Skalę afektu w pracy*. Przeprowadzono analizy porównawcze, analizy korelacyjne oraz analizy regresji ze składnikami interakcyjnymi za pomocą makro PROCESS Hayesa.

Wyniki: Pracownicy usług komercyjnych istotnie częściej wykonują pracę płytką w aspekcie udawania emocji od pracowników usług społecznych. Zależności między pracą emocjonalną a jej konsekwencjami dotyczą głównie pracy płytkiej i w większości są istotne jedynie wśród pracowników wykonujących zawody społeczne.

Konkluzja: Wykonywany zawód przypisywany do sektora usług komercyjnych vs. społecznych może pełnić rolę moderatora zależności między pracą emocjonalną a jej konsekwencjami.

Słowa kluczowe: praca emocjonalna, sektor usług, wypalenie zawodowe, zadowolenie z pracy

¹ Adres do korespondencji: maria.finogenow@now.uni.lodz.pl.

Pojęcie *pracy emocjonalnej* (*emotional labor*) zostało wprowadzone do literatury przez Arlie Hochschild (1983/2009) na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Amerykańska socjolożka opisała je jako proces zarządzania swoimi emocjami w kontekście zawodowym, w którym pracownicy muszą wyrażać określone emocje, by skutecznie realizować swoje obowiązki. Praca emocjonalna wykonywana jest najczęściej w zawodach usługowych, do których zaliczyć można sprzedawców, kelnerów, nauczycieli, czy przedstawicieli służb medycznych. Hochschild (1983/2009) twierdzi, że w wyniku wzrostu znaczenia usług oraz rywalizacji w tym obszarze doszło do „komercjonalizacji emocji”, a regulacja emocji stała się częścią pracy i roli zawodowej podlegającą wynagradzaniu, podobnie jak inne działania zawodowe (Grandey, 2003; Szczygieł i in., 2009).

Choć istnieje wiele modeli pracy emocjonalnej (por. Szczygieł i in., 2009), zgodnie z klasycznym ujęciem Hochschild (1983/2009) może ona przybierać jedną z dwóch form: *głębką* (*deep acting*) bądź *płytką* (*surface acting*). Głęboka forma pracy emocjonalnej wiąże się z próbą dostosowania własnych emocji do wymogów sytuacji zawodowej. Wykonując pracę głęboką, pracownik modyfikuje swoje przeżycia adekwatnie do sytuacji zawodowej, wzbudza w sobie emocje, które są korzystne z punktu widzenia celów organizacji. Z kolei płytka forma pracy emocjonalnej polega na wyrażaniu emocji, które nie są autentyczne – są jednak pożądane w kontakcie z odbiorcą usług. Pracownik niejako przybiera maskę w trakcie interakcji z klientem, wyraża emocje, które są sprzeczne z jego wewnętrznymi przeżyciami.

Klasyczny pogląd Hochschild jest podstawą dla innych badaczy traktujących pracę emocjonalną jako proces regulacji emocji (np. Brotheridge i Grandey, 2002; Brotheridge i Lee, 2003; Grandey, 2000). Grandey (2000) w nawiązaniu do procesualnego modelu regulacji emocji Grossa (1998) zauważa, że głęboka forma pracy emocjonalnej aktywizuje strategię wyprzedzającą – osoba wkłada wysiłek w zakresie regulacji emocji, zanim emocja zostanie wzbudzona i wyrażona w formie ekspresji emocjonalnej. Ekspresja pożądanych emocji jest zatem jedynie pochodną, a nie celem podejmowanego wysiłku regulacyjnego. Natomiast płytka forma pracy emocjonalnej wymaga wyrażenia innej emocji niż ta, która została już zaktywizowana – wymaga zatem strategii korygującej. Strategia ta wymaga dwóch procesów: osłabienia ekspresji niepożądanego emocji oraz nasilenia ekspresji emocji pożądanej. Brotheridge i wsp. (Brotheridge, 2006; Brotheridge i Lee, 2003; Brotheridge i Taylor, 2006; Lee i Brotheridge, 2011) nazywają te dwa procesy odpowiednio: *ukrywaniem uczuć* (*hiding feelings*) i *udawaniem emocji* (*faking emotions*).

Pracę emocjonalną wykonują przedstawiciele różnych grup zawodowych, zarówno w sektorze usług *komercyjnych* (np. sprzedawcy, przedstawiciele handlowi), jak i usług *społecznych* (np. nauczyciele, pracownicy służby zdrowia; por. Szczygieł i in., 2009). Mimo iż praca emocjonalna wykonywana przez przedstawicieli zawodów komercyjnych przypomina pracę emocjonalną przedstawicieli zawodów społecznych, istnieją między nimi pewne istotne różnice.

W sektorze usług komercyjnych standardy regulacji emocji są ustalane przez pracodawcę i są zdeterminowane charakterem pracy (Hochschild, 1983/2009). Reguły okazywania emocji obowiązujące w organizacji określają, które emocje są

uznawane za odpowiednie oraz w jaki sposób powinny być wyrażane w miejscu pracy, aby były zgodne z obowiązującymi normami danej organizacji (Diefenдорff i Croyle, 2008; Goldberg i Grandey, 2007). Niejednokrotnie reguły te przekazywane są pracownikom podczas szkoleń, pracodawcy nadzorują ich przestrzeganie, a wynagrodzenie zależy od sposobu obsługi klienta (Brotheridge i Grandey, 2002). Ponadto kontakty z klientami są zazwyczaj krótkotrwałe, a satysfakcja klienta zwykle bezpośrednio przekłada się na wynik ekonomiczny.

Natomiast w sektorze usług społecznych pracownicy na ogół nie są wynagradzani w zależności od wyników, a reguły okazywania emocji wynikają bardziej z etosu pracy niż narzucanych przez organizację zasad. Wykonywanie zawodów społecznych związane jest także z realizacją misji społecznej. Charakteryzuje się ona istotnością dla społeczeństwa, chęcią niesienia pomocy, występowaniem więzi i zaufania między usługodawcą a usługobiorcą, a co więcej dbaniem o standardy moralne i wysoką jakość usług (Czerw i Borkowska, 2010).

Wskazane różnice w wymogach dotyczących pracy emocjonalnej mogą wpływać na częstotliwość wykonywania poszczególnych jej form. Na przykład Brotheridge i Grandey (2003) akcentowały zróżnicowanie między osobami pracującymi w częstym kontakcie z ludźmi od pracowników wyższego szczebla bądź pracowników fizycznych. W innym badaniu wykazano, że osoby wykonujące zawody komercyjne – w porównaniu do osób wykonujących zawody społeczne – istotnie częściej udają emocje w kontakcie z klientami, a także częściej ukrywają prawdziwe uczucia wobec klientów (Finogenow i in., 2015). Z kolei Springer i Oleksa (2017) wykazały, że nauczyciele rzadziej wykonują pracę na poziomie płytkim niż przedstawiciele usług komercyjnych.

Liczne badania wskazują, że praca emocjonalna – szczególnie jej płytka forma, poprzez konieczność regulowania swoich stanów emocjonalnych i dopasowywania ich do wymogów w pracy, może prowadzić do różnych negatywnych konsekwencji (Jeung i in., 2018). Z kolei praca na poziomie głębokim może mieć mniej negatywny wpływ na ponoszone koszty (Brotheridge i Lee, 2003), a nawet – zgodnie z klasycznym ujęciem – może prowadzić do pozytywnych konsekwencji (Hochschild, 1983/2009). Wyniki badań dotyczących wpływu pracy głębokiej nie są jednak spójne i wskazują albo na nieco słabsze negatywne konsekwencje, albo brak istotnych zależności, a niekiedy nawet na konsekwencje pozytywne takie jak wzrost satysfakcji z pracy (por. metaanalizy: Humphrey, 2021; Kariou i in., 2021).

Wiele badań analizujących negatywny wpływ pracy emocjonalnej na podmiotowe konsekwencje poświęcono *wypaleniu zawodowemu*, które zostało opisane w kontekście zawodów pomocowych. Zgodnie z klasycznym ujęciem Maslach i Jackson obejmuje trzy wymiary: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację oraz obniżone poczucie dokonań osobistych (Maslach i in., 2001). Od tego czasu powstało też wiele innych modeli wypalenia zawodowego, na przykład model wymagań w pracy i zasobów (np. Demerouti i in., 2003). Wraz z rozwojem konstruktu Maslach zasugerowała, że zjawisko to nie ogranicza się tylko do zawodów pomocowych, czego skutkiem było opracowanie bardziej uniwersalnej koncepcji wypalenia zawodowego. „Wyczerpanie emocjonalne” zostało zastąpione po prostu „wyczerpaniem” i odnosi się zarówno do fizycznego, jak i emocjonalnego zmęczenia. „Depersonalizacja” została zastąpiona bardziej ogólnym „cynizmem”,

odzwierciedlającym dystansowanie się i chęć oderwania się od samej pracy. Natomiast „obniżone poczucie dokonań osobistych” rozszerzono na poczucie zmniejszonej skuteczności zawodowej zarówno w pracy społecznej, jak i niespołecznej (Maslach i Leiter, 2008).

Badania weryfikują także wpływ pracy emocjonalnej na *zadowolenie z pracy*, określane jako *subiektywny dobrostan zawodowy*. Oznacza ono względnie stałą postawę jednostki wobec swojej pracy – ocenę, w jakim stopniu praca ta jest dla niej korzystna (Zalewska, 2003a). Podobnie jak zadowolenie z życia/subiektywne poczucie dobrostanu, rozumiane jest jako konstrukt wielowymiarowy, który zawiera dwa komponenty: poznawczy (określany często mianem satysfakcji z pracy) i afektywny. Oceny poznawcze wyrażane są w sądach poznawczo-wartościujących i odzwierciedlają to, co osoba myśli o swojej pracy i jak ją ocenia. Natomiast oceny emocjonalne odzwierciedlają intensywność i/lub częstotliwość różnych stanów afektywnych, tych pozytywnych oraz negatywnych związanych z pracą (Otrębski, 2023; Zalewska, 2003a). O wysokim poziomie zadowolenia z pracy/subiektywnego dobrostanu zawodowego świadczy wysoki poziom satysfakcji z pracy, wysoki poziom afektu pozytywnego w pracy oraz niski poziom afektu negatywnego. W dokonanej przeglądzie literatury (Sanjeev, 2017) autor podkreśla, że niejednokrotnie w badaniach nie różnicuje się jasno komponentów poznawczych i afektywnych, co utrudnia określenie ich odmiennych uwarunkowań i skutków. Wyniki badań pokazują natomiast, że choć komponenty te są ze sobą skorelowane, mogą mieć inną dynamikę w czasie oraz odrębne predyktory (np. Elfering i in., 2016), a także – jak wskazuje Otrębski (2023) – afektywne doświadczenia w pracy mogą stanowić odrębne źródło poznawczej oceny satysfakcji z pracy.

Mimo dość spójnego wzorca wyników wskazującego na bardziej szkodliwy wpływ pracy płytkiej w porównaniu z głęboką, wyniki badań prowadzonych z udziałem przedstawicieli różnych grup wskazują na różną siłę tych zależności. Badacze wskazują m.in. na zasoby indywidualne – inteligencję emocjonalną (Szczygieł, 2018; Wróbel, 2013), czynniki organizacyjne takie jak wsparcie organizacyjne (Nixon i in., 2010) lub kulturowe. Na przykład metaanaliza przeprowadzona przez Humphrey (2021) pokazuje, że praca emocjonalna ma mniej szkodliwy wpływ na pracowników w kulturach kolektywistycznych w porównaniu z kulturami indywidualistycznymi. Autorka wykazała również, że moderatorem tych zależności jest dodatkowo sektor pracy prywatny vs. publiczny – korelacje między pracą głęboką a satysfakcją z pracy są słabsze w próbach z sektora prywatnego.

Głównym celem badań było sprawdzenie, czy istnieją zależności między pracą emocjonalną a wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z pracy, a także weryfikacja, czy sektor usług (komercyjny vs. społeczny) pełni rolę moderatora tych zależności. Celem badań było ponadto sprawdzenie, czy pracownicy sektora usług komercyjnych różnią się natężeniem pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego i zadowolenia z pracy od pracowników sektora usług społecznych. W oparciu o przedstawione przesłanki dotyczące zróżnicowania wymogów wobec pracowników w sektorze komercyjnym vs. społecznym, a także przytoczone wyniki badań postawiono następujące hipotezy:

- H1: Osoby wykonujące zawody w sektorze usług komercyjnych w porównaniu do osób wykonujących zawody społeczne częściej wykonują emocjonalną pracę płytką, a rzadziej emocjonalną pracę głęboką.
- H2: Osoby wykonujące zawody w sektorze usług komercyjnych różnią się w zakresie natężenia wypalenia zawodowego i zadowolenia z pracy od osób wykonujących zawody społeczne.
- H3: Praca emocjonalna wiąże się z natężeniem wypalenia zawodowego i zadowolenia z pracy.
- H3.1: Im wyższy poziom płytkiej pracy emocjonalnej, tym wyższy poziom wypalenia zawodowego i niższy poziom zadowolenia z pracy.
- H3.2: Im wyższy poziom głębokiej pracy emocjonalnej, tym niższy poziom wypalenia zawodowego i wyższy poziom zadowolenia z pracy.
- H4: Sektor usług (komercyjnych vs. społecznych) pełni rolę moderatora zależności między pracą emocjonalną a wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z pracy. Można przewidywać, że wykonywanie emocjonalnej pracy na poziomie płytkim, m.in. ze względu na długotrwałość kontaktów i brak szybkiej gratyfikacji, może w większym stopniu obciążać pracowników zatrudnionych w zawodach z sektora usług społecznych.

Metoda

Osoby badane

W badaniu uczestniczyło 150 osób aktywnych zawodowo w wieku 21–60 lat ($M = 41,91$; $SD = 10,03$), pracujących w zawodach związanych z wykonywaniem pracy emocjonalnej. Dodatkowo kryterium włączania do badań było wykonywanie pracy zawodowej w pełnym wymiarze godzin, a także praca w kontakcie z usługobiorcą. W badanej grupie 53% stanowiły kobiety, a 47% – mężczyźni. Większość badanych miała wykształcenie wyższe (74%) lub średnie (26%). Grupa była zróżnicowana pod względem zawodowym. Prawie połowę badanych ($n = 77$) stanowili przedstawiciele sektora usług komercyjnych w wieku 21–60 lat ($M = 40,45$; $SD = 9,64$), m.in. sprzedawcy, przedstawiciele handlowi, pracownicy restauracji i kawiarni. Pozostali badani ($n = 78$) reprezentowali zawody sektora usług społecznych (w wieku 21–60 lat, $M = 43,34$; $SD = 10,27$), m.in. nauczyciele i pracownicy służby zdrowia.

Narzędzia

Skala płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej

Do pomiaru pracy emocjonalnej została wykorzystana *Skala płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej* (SPGPE), będąca polską adaptacją (Finogenow i in., 2015) zrewidowanej wersji skali *Emotional Labor Scale* autorstwa Brotheridge

i Lee (2003; Lee i Brotheridge, 2011). Skala składa się z dziewięciu twierdzeń odnoszących się kontaktów z klientami podczas typowego dnia pracy, do których osoba badana ustosunkowuje się na pięciopunktowa skali od 1 – *nigdy* do 5 – *zawsze*. Pytania tworzą trzy podskale: *Praca głęboka*, *Ukrywanie uczuć* i *Udawanie emocji*. Podskale: *Ukrywanie uczuć* i *Udawanie emocji* składają się na płytką formę pracy emocjonalnej. Im wyższy wynik w każdej ze skal, tym wyższe natężenie pracy emocjonalnej. Skala charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Zgodność wewnątrzna dla poszczególnych podskal, ustalona na podstawie alfy Cronbacha wynosi odpowiednio: od 0,67 dla pracy głębokiej do 0,80 dla ukrywania uczuć (Finogenow i in., 2015).

Kwestionariusz wypalenia zawodowego

Do pomiaru wypalenia zawodowego wykorzystany został kwestionariusz *the Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS, Polish, Mind Garden), którego autorami są Schaufeli i współpracownicy (1996) w polskiej wersji językowej (Ślęzyk-Sobol i Dobrowolska, 2018). Kwestionariusz MBI-GS składa się z 16 twierdzeń odnoszących się do odczuć związanych z wykonywaną pracą i może służyć do pomiaru wypalenia zawodowego w różnych grupach zawodowych. Itemy tworzą trzy skale zbliżone do trzech wymiarów wypalenia zawodowego z klasycznej wersji narzędzia: *Wyczerpanie*, *Cynizm* i *Poczucie osiągnięć osobistych*. Odpowiedzi udzielane są na sześciostopniowej skali (od 0 – *nigdy* do 6 – *każdego dnia*). O wysokim poziomie wypalenia zawodowego świadczą wysokie wyniki w skalach *Wyczerpania* i *Cynizmu* oraz niskie wyniki w skali *Poczucia osiągnięć osobistych*. Kwestionariusz w polskiej wersji cechuje się dobrymi własnościami parametrycznymi, zgodność wewnątrzna dla poszczególnych podskal, ustalana na podstawie alfy Cronbacha wynosi powyżej 0,70 (Ślęzyk-Sobol i Dobrowolska, 2018).

Skala afektu w pracy

Narzędziem wykorzystanym do badania afektywnego aspektu zadowolenia z pracy jest *Skala afektu w pracy* (SAP) Burke'a i współpracowników w adaptacji Zalewskiej (2002). Na skalę składa się 20 słów określających emocje odczuwane w pracy, z których 10 dotyczy *Afektu pozytywnego*, a 10 *Afektu negatywnego*. Badany odpowiada wpisując przy danym słowie cyfrę odzwierciedlającą nasilenie odczuwanej emocji w pracy. Odpowiedzi udzielane są za pomocą 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza *bardzo słabo*, a 7 – *bardzo silnie*. Im wyższy wynik w każdej ze skal, tym wyższe natężenie danego afektu w pracy. Skala charakteryzuje się dobrymi parametrami. Zgodność wewnątrzna dla poszczególnych podskal, ustalona na podstawie alfy Cronbacha wynosi odpowiednio: 0,84 dla afektu pozytywnego i 0,79 dla afektu negatywnego (Zalewska, 2002).

Skala satysfakcji z pracy

Skala satysfakcji z pracy (SSP) została stworzona przez Annę Zalewską (2003b) i służy do pomiaru poznawczego aspektu zadowolenia z pracy – *Satysfakcji z pracy*.

Składa się z 5 twierdzeń związanych z wykonywaną pracą. Badany za pomocą siedmiostopniowej skali (od 1 – *zdecydowanie nie zgadzam się* do 7 – *zdecydowanie zgadzam się*) określa jak bardzo zgodne są te twierdzenia z jego odczuciami. Im wyższy wynik, tym wyższa satysfakcja z pracy. Narzędzie charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Zgodność wewnętrzną ustalona na podstawie alfy Cronbacha wynosi 0,86 (Zalewska, 2002).

Procedura badawcza

Badanie było przeprowadzone metodą papier-olówek i obejmowało wypełnienie krótkiej ankiety demograficznej oraz czterech kwestionariuszy. Przed przystąpieniem do badania uczestnikom przedstawiono formularz świadomej zgody na udział w badaniu, w którym zostali poinformowani o celu badania, sposobie i warunkach jego przeprowadzenia, a także o jego możliwych korzyściach i ryzyku. Przekazane były też informacje o pełnej dobrowolności udziału w badaniu i możliwości odstąpienia od niego w dowolnym momencie bez ponoszenia żadnych konsekwencji, a także o anonimowości badania oraz wykorzystaniu uzyskanych rezultatów jedynie do celów naukowych. W badaniu nie były pobierane żadne dane, które mogłyby umożliwić identyfikację osób badanych.

Metody analizy danych

Analizę danych przeprowadzono z wykorzystaniem programu SPSS 29 oraz makro PROCESS 4.2 Hayes (2022). Wykorzystano analizę korelacji z szacowaniem przedziałów ufności, analizę porównawczą testem *t*-Studenta oraz analizę regresji ze składnikami interakcyjnymi (PROCESS, analiza moderacji – model 1, z opcją losowania 10 tysięcy próbek *bootstrap*). Interpretację wielkości efektów podano zgodnie z rekomendacjami Cohena (1988).

Wyniki

W celu sprawdzenia, czy osoby wykonujące pracę w zawodach komercyjnych różnią się od osób wykonujących pracę w zawodach społecznych w zakresie natężenia pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego, afektu w pracy i satysfakcji z pracy przeprowadzono analizy z wykorzystaniem testu *t*-Studenta. Uzyskane rezultaty (tabela 1, s. 54) wskazują na istotne różnice w zakresie dwóch zmiennych. Osoby pracujące w zawodach komercyjnych deklarują częstsze wykorzystywanie udawania emocji w pracy (efekt umiarkowany) oraz wyższe natężenie afektu pozytywnego w pracy (efekt słaby).

Aby sprawdzić związki pomiędzy poszczególnymi formami pracy emocjonalnej a wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z pracy, przeprowadzono analizę korelacji z szacowaniem przedziałów ufności. Uzyskane rezultaty (tabela 2, s. 54)

wskazują, że wykonywanie głębokiej pracy emocjonalnej wiąże się istotnie i dodatnio z doświadczaniem pozytywnego afektu w pracy. W przypadku ukrywania uczuć wykazano istotną i pozytywną korelację z cynizmem i doświadczaniem afektu negatywnego w pracy, natomiast istotną i negatywną z doświadczaniem afektu pozytywnego w pracy oraz satysfakcją z pracy. Również udawanie emocji wiązało się istotnie i dodatnio z cynizmem i doświadczaniem afektu negatywnego w pracy. Natomiast istotny i negatywny związek wystąpił jedynie z satysfakcją z pracy.

Tabela 1

Różnice między osobami wykonującymi zawody komercyjne i społeczne w nasileniu pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego, afektu w pracy i satysfakcji z pracy

	Komercyjni (n = 77)		Społeczni (n = 78)		t(148)	p	d Cohena
	M	SD	M	SD			
Praca głęboka	2,90	0,82	2,93	0,71	-0,27	0,790	-0,04
Ukrywanie uczuć	2,85	0,87	2,65	0,80	1,51	0,133	0,25
Udawanie emocji	2,70	0,77	2,31	0,72	3,23	0,002	0,53
Wyczerpanie	1,44	0,81	1,77	1,24	-1,90	0,060	-0,31
Cynizm	1,07	0,93	1,19	1,02	0,27	0,792	0,04
Poczucie osiągnięć	4,49	0,91	4,46	1,16	0,18	0,860	0,03
Afekt pozytywny w pracy	50,40	6,85	47,88	8,82	1,98	0,049	0,32
Afekt negatywny w pracy	27,62	5,46	27,78	8,07	-0,14	0,886	-0,02
Satysfakcja z pracy	23,87	6,41	23,06	6,23	0,79	0,429	0,13

Tabela 2

Korelacje form pracy emocjonalnej z wypaleniem zawodowym, afektem w pracy oraz satysfakcją z pracy (n = 150)

	Praca głęboka	Ukrywanie uczuć	Udawanie emocji
Wyczerpanie	-0,13 [-0,28; 0,03]	0,15 [-0,01; 0,30]	0,13 [-0,03; 0,29]
Cynizm	-0,09 [-0,25; 0,07]	0,17* [0,01; 0,32]	0,20* [0,04; 0,35]
Poczucie osiągnięć	0,09 [-0,07; 0,25]	-0,04 [-0,20; 0,12]	-0,09 [-0,25; 0,07]
Afekt pozytywny w pracy	0,17* [0,01; 0,32]	-0,22** [-0,36; -0,06]	-0,14 [-0,29; 0,02]
Afekt negatywny w pracy	-0,10 [-0,26; 0,06]	0,27*** [0,11; 0,41]	0,23** [0,07; 0,37]

Adnotacja. W nawiasie podano 95% przedziały ufności.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Rodzaj pracy (komercyjna vs. społeczna) jako moderator zależności między pracą emocjonalną a jej konsekwencjami

W następnym etapie sprawdzono, czy rodzaj wykonywanej pracy (komercyjna vs. społeczna) pełni funkcję moderatora w związku między pracą emocjonalną a jej konsekwencjami. W tym celu przeprowadzono szereg analiz regresji ze składnikami interakcyjnymi wykorzystując macro PROCESS A. F. Hayes (model 1; Hayes, 2022) z opcją losowania 10.000 próbek *bootstrap*. Konsekwencje pracy emocjonalnej wprowadzane były jako zmienne zależne (Y), składniki pracy emocjonalnej jako zmienne niezależne (X), a rodzaj wykonywanej pracy jako moderator (W). Rezultaty efektów interakcji przedstawia tabela 3 (s. 56).

Rozpoczęto od przeprowadzenia analiz dla pierwszego komponentu wypalenia zawodowego – wyczerpania – jako zmiennej zależnej. Analiza dla pracy głębokiej wykazała, że model jest dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 2,72$; $p < 0,05$, ale efekt interakcji nie był istotny statystycznie. Analiza dla ukrywania uczuć ujawniła, że model był dobrze dopasowany $F(3, 146) = 5,62$; $p < 0,01$, a efekt interakcji był istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,05$). Zależność była istotna i pozytywna tylko w przypadku osób pracujących w zawodach społecznych. W przypadku analizy dla udawania emocji okazało się, że model jest dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 6,67$; $p < 0,001$, a efekt interakcji jest istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,07$). Zależność okazała się istotna i pozytywna tylko dla zawodów społecznych.

W następnej kolejności przeprowadzono analizy dla drugiego komponentu wypalenia zawodowego – cynizmu. Dla głębokiej pracy emocjonalnej model okazał się słabo dopasowany do danych $F(3, 146) = 0,58$; $p > 0,05$, a efekt interakcji był nieistotny statystycznie. W przypadku ukrywania uczuć model był dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 6,18$; $p < 0,001$, a efekt interakcji okazał się istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,08$). Zależność okazała się istotna i pozytywna tylko w grupie osób wykonujących zawody społeczne. Również dla udawania emocji model był dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 3,92$; $p < 0,01$, a efekt interakcji był istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,03$). Zależność była istotna tylko dla grupy zawodów społecznych.

Kolejną analizowaną zmienną był trzeci komponent wypalenia zawodowego – poczucie osiągnięć osobistych. Dla głębokiej pracy emocjonalnej model był słabo dopasowany do danych $F(3, 146) = 0,47$; $p > 0,05$, a efekt interakcji okazał się nieistotny. Analiza dla ukrywania uczuć wykazała, że model jest słabo dopasowany do danych $F(3, 146) = 2,27$; $p > 0,05$. Natomiast efekt interakcji okazał się istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,04$). Zależność okazała się istotna i negatywna tylko w grupie osób wykonujących zawody społeczne. Z kolei dla udawania emocji model okazał się dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 4,02$; $p < 0,01$, a efekt interakcji był istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,07$). Zależność okazała się istotna i negatywna tylko w grupie osób wykonujących zawody społeczne.

Następne analizy zostały przeprowadzone na zmiennej zależnej – afekt pozytywny w pracy. Dla głębokiej pracy emocjonalnej model okazał się dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 3,74$; $p < 0,05$. Efekt interakcji okazał się jednak nieistotny statystycznie. Podobnie dla ukrywania uczuć model był dobrze

dopasowany $F(3, 146) = 5,05$; $p < 0,01$, ale efekt interakcji był nieistotny statystycznie. Także dla udawania emocji model okazał się dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 4,39$; $p < 0,01$, ale efekt interakcji nie był istotny statystycznie.

Kolejne analizy dotyczyły afektu negatywnego w pracy. W przypadku głębokiej pracy emocjonalnej model był słabo dopasowany do danych $F(3, 146) = 1,80$; $p > 0,05$, ale efekt interakcji okazał się nieistotny statystycznie. Dla ukrywania uczuć model był dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 7,22$; $p < 0,001$, a efekt interakcji był istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,05$). Zależność była istotna i pozytywna jedynie w grupie osób wykonujących zawody społeczne. Również dla udawania emocji model był dobrze dopasowany do danych $F(3, 146) = 7,30$; $p < 0,001$, a efekt interakcji był istotny statystycznie ($\Delta R^2 = 0,07$). Jedynie w przypadku osób pracujących w zawodach społecznych zależność była istotna i pozytywna.

Tabela 3

Sektor usług jako moderator zależności między pracą emocjonalną a wypaleniem zawodowym i zadowoleniem z pracy – wyniki analiz moderacyjnych

	Interakcja			Społeczne			Komercyjne		
	<i>b</i>	SE	95%CI	<i>b</i>	SE	95%CI	<i>b</i>	SE	95%CI
PG → W	-0,30	0,23	[-0,75; 0,15]						
UU → W	0,58	0,20	[0,18; 0,98]	0,53	0,15	[0,24; 0,82]	-0,05	0,14	[-0,32; 0,22]
UE → W	0,74	0,22	[0,30; 1,18]	0,65	0,16	[0,32; 0,97]	-0,09	0,15	[-0,40; 0,21]
PG → C	-0,17	0,23	[-0,63; 0,29]						
UU → C	0,75	0,20	[0,35; 1,15]	0,62	0,15	[0,33; 0,91]	-0,13	0,14	[-0,40; 0,14]
UE → C	0,52	0,23	[0,07; 0,98]	0,57	0,17	[0,24; 0,91]	0,05	0,16	[-0,27; 0,37]
PG → Os	0,09	0,23	[-0,35; 0,54]						
UU → Os	-0,52	0,20	[-0,92; -0,12]	-0,33	0,14	[-0,62; -0,03]	0,19	0,14	[-0,08; 0,46]
UE → Os	-0,73	0,22	[-1,17; -0,28]	-0,52	0,16	[-0,84; -0,20]	0,21	0,15	[-0,10; 0,51]
PG → AP	2,20	1,70	[-1,16; 5,56]						
UU → AP	-1,61	1,53	[-4,63; 1,41]						
UE → AP	-2,77	1,73	[-6,20; 0,66]						
PG → AN	-2,77	1,48	[-5,68; 0,14]						
UU → AN	3,79	1,27	[1,27; 6,31]	4,29	0,93	[2,45; 6,14]	0,50	0,87	[-1,21; 2,21]
UE → AN	4,93	1,43	[2,10; 7,77]	4,85	1,04	[2,79; 6,91]	-0,08	0,99	[-2,03; 1,87]
PG → S	1,45	1,34	[-1,19; 4,10]						
UU → S	-1,43	0,18	[-3,75; 0,89]						
UE → S	-1,34	1,33	[-3,96; 1,28]						

Adnotacja. W nawiasach kwadratowych podano 95% przedziały ufności.

Legenda: PG – praca głęboka; UU – udawanie uczuć; UE – ukrywanie emocji; W – wyczerpanie; C – cynizm; AP – afekt pozytywny w pracy; AN – afekt negatywny w pracy; S – satysfakcja z pracy.

Ostatnią zmienną zależną poddaną analizie była satysfakcja z pracy. W przypadku głębokiej pracy emocjonalnej model był słabo dopasowany do danych $F(3, 146) = 0,86; p > 0,05$, a efekt interakcji nie był istotny statystycznie. Z kolei w przypadku ukrywania uczuć model był dobrze dopasowany $F(3, 146) = 4,49; p < 0,01$, ale efekt interakcji był nieistotny statystycznie. Podobnie dla udawania emocji model był dobrze dopasowany $F(3, 146) = 4,38; p < 0,01$, ale efekt interakcji okazał się nieistotny statystycznie.

Dyskusja

Przeprowadzone badania dostarczyły odpowiedzi na pytanie o różnice w zakresie pracy emocjonalnej, wypalenia zawodowego i zadowolenia z pracy między przedstawicielami zawodów komercyjnych i społecznych. Tak jak przypuszczano w hipotezie 1, istotne różnice wystąpiły w przypadku pracy płytkiej, jednak tylko w odniesieniu do jednego aspektu – udawania emocji. Osoby zatrudnione w zawodach komercyjnych częściej udają fałszywe emocje w kontakcie z klientami w porównaniu do osób zatrudnionych w zawodach społecznych. W przypadku pracy głębokiej nie odnotowano istotnych różnic między grupami zawodowymi. Potwierdza to zasygnalizowany wcześniej tok rozumowania, zgodnie z którym reguły wyrażania emocji w pracy, narzucane pracownikom wykonującym zawody komercyjne, w większym stopniu niż wśród pracowników wykonujących zawody społeczne (Brotheridge i Grandey, 2002; Diefendorff i Croyle, 2008; Goldberg i Grandey, 2007), skłaniają ich do angażowania się w pracę emocjonalną na poziomie płytkim.

Hipoteza druga dotyczyła różnic w zakresie konsekwencji pracy emocjonalnej. Jedyne istotne różnice dotyczyły afektu pozytywnego w pracy – pracownicy wykonujący zawody komercyjne deklarowali wyższy poziom od pracowników wykonujących zawody społeczne. Zaskakujący wydaje się brak istotnych różnic w zakresie wypalenia zawodowego. Jednak wyniki szeroko zakrojonych badań porównawczych między nauczycielami (jako przedstawicielami usług społecznych) a innymi grupami zawodowymi w zakresie wypalenia zawodowego, stanu zdrowia i zadowolenia z życia nie są jednoznaczne i często zależą od doboru próby (por. Beutel i in., 2023).

Badania dostarczyły także odpowiedzi na pytania o związek między formami pracy emocjonalnej a wypaleniem zawodowym oraz zadowoleniem z pracy (hipoteza 3), a także o moderujący te zależności efekt sektora usług (komercyjny vs. społeczny) (hipoteza 4). W przypadku związków pracy głębokiej z analizowanymi konsekwencjami żaden z efektów interakcyjnych nie był istotny. Jedyne istotne zależności odnotowano w odniesieniu do afektu pozytywnego w pracy. Im częściej pracownicy wykonują pracę głęboką, tym wyższy jest ich afekt pozytywny i jest to niezależne od przynależności do grupy zawodów.

Inaczej kształtują się zależności między oboma aspektami pracy płytkiej (ukrywaniem uczuć i udawaniem emocji) a uwzględnionymi konsekwencjami. Ponadto w przypadku obu aspektów pracy płytkiej wykazano wiele efektów

interakcji wskazujących na moderującą rolę sektora usług. Ukrywanie uczuć wiązało się istotnie i dodatnio z wyczerpaniem, cynizmem i afektem negatywnym w pracy, natomiast ujemnie z poczuciem osobistych osiągnięć. Zależności te były jednak istotne jedynie w grupie osób wykonujących zawody społeczne. Natomiast niezależnie od wykonywanego zawodu, istotne i pozytywne zależności wystąpiły w przypadku ukrywania uczuć i afektu pozytywnego oraz satysfakcji z pracy. W przypadku udawania emocji odnotowano zbliżone zależności. Wiazało się ono istotnie i dodatnio z wyczerpaniem, cynizmem i afektem negatywnym w pracy, a ujemnie z poczuciem osobistych osiągnięć. Zależności te – analogicznie do ukrywania uczuć – były istotne jedynie w grupie osób wykonujących zawody z obszaru usług społecznych. Niezależnie od wykonywanego zawodu udawanie emocji wiązało się natomiast ze spadkiem satysfakcji z pracy.

Uzyskane wyniki sugerują, że osoby, które podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych ukrywają swoje prawdziwe uczucia wobec usługobiorców oraz udają emocje, których nie czują, a które należy wobec nich wyrazić, są bardziej narażone na wypalenie zawodowe, wzrost afektu negatywnego oraz spadek satysfakcji z pracy. Rezultaty te zgodne są z danymi prezentowanymi w literaturze, które podkreślają bardziej negatywne konsekwencje płytkiej formy pracy emocjonalnej w porównaniu do formy głębokiej (np. Brotheridge i Lee, 2002; Finogenow i in., 2015; Hülshager i Schewe, 2011; Jeung i in., 2018). Brak istotnych zależności w przypadku pracy głębokiej (oprócz pozytywnego wpływu na afekt pozytywny w pracy), znajduje odzwierciedlenie w niespójnych wynikach dotychczasowych badań (por. metaanalizy: Humphrey, 2021; Kariou i in., 2021). Sugeruje także, że konsekwencje pracy głębokiej są trudniejsze do określenia i mogą zależeć od innych jeszcze czynników.

Warto jednak zaznaczyć, że – zgodnie z hipotezą 4 – weryfikowane zależności okazały się istotne jedynie w grupie osób wykonujących zawody z sektora usług społecznych. Wyjaśnieniem mogą być mechanizmy współtowarzyszące pracy płytkiej. Na przykład, jak twierdzą Hülshager i Schewe (2011), podczas pracy płytkiej dodatkowym obciążeniem może być poczucie bycia nieszczerym, które skutkuje podwyższonym poziomem stresu i obniżeniem nastroju. Ponadto w kulturze polskiej istnieje dość silna tendencja do traktowania okazywania nieszczerych emocji jako przejawu fałszu i zakłamania (Szarota, 2006). Dla osób wykonujących zawody związane z misją społeczną, odczucia te w relacji z odbiorcą usług mogą być szczególnie obciążające – brak szczerości wydaje się przeczyć samej idei misji społecznej (Czerw i Borkowska, 2010). Również długotrwałość kontaktów i brak natychmiastowego efektu w postaci np. dokonania zakupu przez klienta może nasilać negatywne konsekwencje właśnie w tej grupie.

Prezentowane badania mają pewne ograniczenia. Jednym z nich jest niewątpliwie dobór próby badawczej. Możliwe, że podział na dwie kategorie zawodów, mimo że akcentowany jest w literaturze (Szczygieł i in., 2009) nie wyczerpuje w pełni zróżnicowania pracy emocjonalnej. W kolejnych badaniach warto zatem uwzględnić i porównać przedstawicieli różnych profesji. Kolejnym ograniczeniem badań własnych jest także ich korelacyjny charakter. Mimo iż z założeń teoretycznych wynika, że to praca emocjonalna, poprzez swój obciążający charakter prowadzi do negatywnych konsekwencji u jednostki, to przeprowadzone

badania nie pozwalają jednoznacznie interpretować uzyskanych wyników w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Dlatego też w przyszłości cenne byłyby badania podłużne, które mogłyby pomóc określić kierunek tych zależności.

Pomimo iż prezentowane badania mają pewne ograniczenia, to uzyskane rezultaty potwierdzają, że choć praca emocjonalna na poziomie płytkim stanowi istotne obciążenie emocjonalne, to jej wpływ może zależeć też od innych czynników. Uzyskane rezultaty sugerują, że wykonywany zawód może być kolejnym – oprócz zmiennych podmiotowych, kulturowych czy sektora pracy: publicznego vs. prywatnego (por. metaanaliza w: Humphrey, 2021) – ważnym moderatorem zależności między pracą emocjonalną a jej konsekwencjami.

Bibliografia

- Beutel, T., Koestner, C., Wild, P. S., Münzel, T., Beutel, M. E., Lackner, K. J., Pfeiffer, N., Nübling, M., Becker, J., Letzel, S. (2023). Burnout, self-rated general health and life satisfaction among teachers and other academic occupational groups. *Frontiers in Public Health*, 11, artykuł 1209995. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1209995>
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psychothema*, 18, 139–144.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Brotheridge, C. M., Taylor, I. (2006). Cultural differences in emotional labor in flight attendants. W: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel (red.), *Research on Emotion in Organizations* (t. 2, s. 167–191). Elsevier.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (second ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Czerw, A., Borkowska, A. (2010). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia Społeczna*, 4(15), 303–315.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multi trait-multi method analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. (2008). Antecedents of emotional display rule commitment. *Human Performance*, 21(3), 310–332. <https://doi.org/10.1080/08959280802137911>
- Elfering, A., Odoni, M., Meier, L. L. (2016). Today’s work experience: Precursors of both how I feel and how I think about my job? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.001>

- Finogenow, M., Wróbel, M., Mróz, J. (2015). Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej (SPGPE) – adaptacja narzędzia i analiza własności psychometrycznych. *Medycyna Pracy*, 66(3), 359–371. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00168>
- Goldberg, L. S., Grandey, A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301–318. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.301>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Gross, J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (wyd. 3). The Guilford Press.
- Hochschild, A. R. (1983/2009). *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Humphrey, N. M. (2021). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422–446. <https://doi.org/10.1111/padm.12818>
- Hülshager, U. R., Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Jeung, D.-Y., Kim, C., Chang, S.-J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187–193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Kariou, A., Koutsimani, P., Montgomery, A., Lainidi, O. (2021). Emotional labor and burnout among teachers: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), artykuł 12760. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312760>
- Lee, R. T., Brotheridge, C. M. (2011). Words from the heart speak to the heart: A study of deep acting, faking, and hiding among child care workers. *Career Development International*, 16(4), 401–420. <https://doi.org/10.1108/13620431111158805>
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Nixon, A. E., Yang, L.-Q., Spector, P. E., Zhang, X. (2010). Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process? *Stress and Health*, 27(4), 289–305. <https://doi.org/10.1002/smi.1359>

- Otrębski, W. (2023). Are they ready? Moderators of the correlation between work affect and job satisfaction felt by teachers of inclusive and special schools. *Health Psychology Report*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.5114/hpr.2022.114372>
- Sanjeev, M. A. (2017). Measuring cognitive job satisfaction – Job attributes to be included: A literature review. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 10(4), 19–32. <https://doi.org/10.17010/pijom/2017/v10i4/112763>
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., Jackson, S. (1996). The MBI–General Survey. W: C. Maslach, S. Jackson, M. Leiter (red.), *Maslach Burnout Inventory. Manual* (s. 19–26). Consulting Psychologists Press.
- Springer, A., Oleksa, K. (2017). Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych. *Medycyna Pracy*, 68(5), 605–615. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00556>
- Szarota, P. (2006). *Psychologia uśmiechu*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Szczygiel, D. (2018). Service with a fake smile and emotional exhaustion: Does emotional intelligence matter? *Polish Psychological Bulletin*, 49(3), 299–310. <https://doi.org/10.24425/119497>
- Szczygiel, D., Bazińska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R., Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych: pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 3(2), 155–166.
- Ślęzyk-Sobol, M., Dobrowolska, M. (2018). Uwarunkowania dynamiki wypalenia zawodowego na przykładzie wybranych branż zawodowych. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 24(1), 171–178. DOI: 10.14691/CPJ.24.1.171
- Wróbel, M. (2013). Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe u nauczycieli: moderująca rola inteligencji emocjonalnej. *Psychologia Społeczna*, 8, 1(24), 53–66.
- Zalewska, A. M. (2002). „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologica*, 40, 173–192.
- Zalewska, A. (2003a). *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Wydawnictwo SWPS Academica.
- Zalewska, A. M. (2003b). Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.