

Romuald Derbis & Łukasz Baka  
Zakład Psychologii, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego

### WPROWADZENIE

Ostatnimi czasy psychologia krytykowana jest za to, że w obszarze jej zainteresowań znajdują się głównie jednostki „chore”, a nie „zdrowe” (Seligman i Csikszentmalyi, 2000). Tendencję tę dobrze ilustruje analiza przeprowadzona przez Myersa, (2000), z której wynika, że stosunek liczby badań nad zjawiskami psychologicznymi związanymi z chorobą do badań nad zjawiskami związanymi ze zdrowiem wynosi 14:1. Przykładowo od 1887 roku powstało ponad 70000 artykułów naukowych dotyczących depresji i tylko około 3000 poświęconych zdrowiu. Podobnie sytuacja przedstawia się na gruncie psychologii pracy. W czołowych biuletynach amerykańskich poświęconych tej dziedzinie opublikowano około szesnaście razy więcej artykułów na temat psychopatologii pracy, niż na temat pozytywnych czynników w środowisku pracy człowieka (Schaufeli i Salanova, 2007). Konsekwencją tej dysproporcji jest niewielka wiedza o zasobach ludzi w pracy, a jak twierdzi Maslow (1962/2004), koncentrując się na patologii tworzymy „kalekę psychologii”, jeśli natomiast skupiamy się na posiadanych zasobach, możemy poznać silne strony człowieka, wykorzystywane przez niego przy pokonywaniu problemów. Powstaje zatem potrzeba prowadzenia badań nad rolą zasobów w radzeniu sobie ze stresem.

Niniejsze opracowanie jest próbą wyjścia naprzeciw tej potrzebie i podejmuje problem zasobów jako czynników regulujących związek stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. W tym związku interesuje nas zwłaszcza moderująca rola wsparcia społecznego i mediująca rola zaangażowania w pracę. Kontekstem teoretycznym badań jest model wymagania w pracy-zasoby (*Job Demands - Resources, JD-R*), opracowany przez niemieckich i holenderskich badaczy pod kierunkiem Evangelii Demerouti i Arnolda Bakker (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001).

*MODEL WYMAGANIA W PRACY – ZASOBY JAKO KONTEKST TEORETYCZNY BADAŃ*

Model ten jest rozwinięciem wcześniejszych koncepcji stresu zawodowego – głównie modelu wymagania w pracy – kontrola (*Job Demands-Control*, JD-C, Karasek, Theorell, 1990; Van Der Doef i Maes, 1999), modelu wymagania w pracy – wsparcie – kontrola (*Demands-Control-Support*, DCS, Johnson i Hall, 1988) oraz teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, COR, Hobfoll, 2006). Stanowi on próbę odpowiedzi na krytyczne uwagi kierowane pod adresem wspomnianych modeli.

Punktem wyjścia dla autorów modelu było założenie, iż każdy zawód posiada specyficzne czynniki ryzyka, które pod nieobecność wystarczających zasobów, mogą prowadzić do wypalenia zawodowego (Demerouti, i in., 2001). Faktycznie, badania potwierdzają, że w różnych profesjach występują unikalne czynniki ryzyka związane z wypaleniem zawodowym (Lee i Ashforth, 1996; Bakker i in., 2007). Niezależnie jednak od wykonywanego zawodu, wypalenie powstaje jako wynik wysokich wymagań pracy i niewystarczających zasobów. Wymagania w pracy odnoszą się do fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów pracy i obejmują, m.in., przeciążenie pracą, złe warunki pracy, relacje z klientami i współpracownikami oraz monotonię pracy. Zasoby w pracy, z kolei dotyczą fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów pracy, które zapewniają osiągnięcie celów zawodowych, obniżają ponoszone koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulują osobisty rozwój i uczenie się. Zasoby obejmują zarówno czynniki związane z samą pracą (np.: wynagrodzenie, możliwości rozwoju), czynniki interpersonalne (np.: style przywództwa, wsparcie w miejscu pracy), jak również czynniki organizacyjne (np.: jasność ról zawodowych, partycypację w podejmowaniu decyzji, poczucie autonomii, feedback).

Model JD-R zakłada, że wymagania w pracy oraz posiadane zasoby oddziałują na człowieka za pomocą dwóch procesów. Pierwszy z nich, proces energetyczny, uruchamiany jest wskutek nadmiernych wymagań w pracy, prowadzących do wyczerpania psychicznych i fizycznych zasobów człowieka, co z kolei skutkować może rozwojem wypalenia lub różnych dolegliwości psychosomatycznych. Proces motywacyjny oddziałuje poprzez wpływ posiadanych przez człowieka zasobów na rozwój zaangażowania, a to z kolei prowadzi do powstania przywiązania organizacyjnego (Schaufeli i Bakker, 2004). Innymi słowy, wzrost wymagań w pracy skutkuje mobilizacją sił

pracownika oraz wysiłkiem wkładanym w pracę, po to aby utrzymać wymagany poziom wykonania zadań. Wiąże się to jednak z dużymi kosztami psychofizjologicznymi – aktywacją układu sympatycznego, drażliwością, zmęczeniem. Kiedy wymagania w pracy utrzymują się na tym samym, wysokim poziomie, może pojawić się wypalenie. Jednak proces energetyczny neutralizowany jest przez działanie procesu motywacyjnego związanego z posiadanymi zasobami – np. wsparciem ze strony przełożonych, wysokim poziomem autonomii – który prowadzi do wzrostu zaangażowania w pracę i chroni przed rozwojem wypalenia. W pewnym uproszczeniu model JD-R przyjmuje, że wypalenie jest skutkiem nadmiernych wymagań w pracy, zaangażowanie powstaje zaś jako wynik posiadania dużych zasobów związanych z pracą.

Model JD-R eksplorowany był szczególnie w obszarach stresu i wypalenia. Doczekał się weryfikacji empirycznej w różnych krajach, m.in., Niemczech (Demerouti i in., 2001), Holandii (Bakker i in., 2003), Grecji (Demerouti, i in., 2003), Finlandii (Hakanen, Bakker i Schaufeli, 2006) i Hiszpanii (Llorens, Bakker, Schaufeli i Salanova, 2006), w takich grupach zawodowych jak nauczyciele, pielęgniarki, dentyści, pracownicy socjalni, pracownicy fizyczni i umysłowi, menedżerowie, czy kontrolerzy lotów.

Na znaczenie zaangażowania w pracę dla motywacji pracownika zwracają także uwagę n.p. Hackman i Lawler (1971). Według tych autorów wzrost zaangażowania w pracę wzmaga skuteczność organizacyjną, gdyż praca daje wtedy poczucie spełnienia i jest drogą do osobistego rozwoju a także satysfakcji z pracy. Według Kanungo (1982) zaangażowanie na zasadzie tego samego mechanizmu psychologicznego tyczy się nie tylko pracy, ale wszystkich podstawowych obszarów aktywności człowieka, np: rodziny, małżeństwa, religii. Chodzi o zaangażowanie w szczególną aktywność jako konsekwencję spostrzegania możliwości zaspokojenia najważniejszych potrzeb psychicznych drogą działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów.

W literaturze (np. Kanungo, 1982; Bańka, Wołowska, 2006) odróżnia się zaangażowanie w obecną pracę (*job involvement*) od szerszego i bardziej abstrakcyjnego pojęcia zaangażowania jako ogólnej postawy wobec pracy (*work involvement*). Wpływ ogólnej postawy wobec pracy na zaangażowanie w konkretną pracę podkreśla Strykowska (1992), uwzględniając jednocześnie wysoką zależność zaangażowania w obecną pracę od zmiennych sytuacyjnych.

## WYPALENIE ZAWODOWE I ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

W klasycznym ujęciu wypalenie zawodowe definiuje się jako psychologiczny zespół trzech syndromów - wyczerpania emocjonalnego (*emotional exhaustion*), depersonalizacji (*depersonalization*) oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*, Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Początkowo uważano, że zjawisko wypalenia zawodowego dotyka wyłącznie pracowników tzw. zawodów społecznych (np. lekarze, pielęgniarki, nauczyciele). Późniejsze badania pokazały jednak, że oznaki wypalenia występują także w innych zawodach, np. wśród menedżerów, przedstawicieli handlowych, informatyków, czy żołnierzy (Demerouti i in., 2001; Lee i Ashforth, 1996). Dlatego w latach 90-tych Maslach i in., (2001) przedstawiła alternatywną koncepcję wypalenia, tak aby badaniami można było objąć przedstawicieli innych zawodów. Przedefiniowane zostały, w związku z tym, wszystkie komponenty wypalenia zawodowego. Wyczerpanie emocjonalne zostało zastąpione ogólniejszym określeniem wyczerpania (*exhaustion*), oznaczającym nie tylko spadek energii, ale także utratę sił fizycznych. Depersonalizację zastąpiono określeniem „cynizm” (*cynicism*), odnoszącym się nie tylko do zdystansowanej postawy wobec ludzi, ale także wobec całego środowiska pracy. Z kolei obniżone poczucie osiągnięć osobistych zostało zawężone do poczucia braku osiągnięć zawodowych (*lack of professional efficacy*).

Nie wszystkie badania potwierdzają jednak trójskładnikową strukturę wypalenia (Lee i Ashforth, 1996). Dlatego twórcy modelu JD-R zaproponowali nowe podejście do omawianego zjawiska (Demerouti i in., 2001). Definiują oni wypalenie jako długofalowy efekt stresu zawodowego spowodowanego nadmiernymi wymaganiami pracy, który może być regulowany przy pomocy posiadanych przez pracownika zasobów, np. wsparcia społecznego lub poczucia własnej skuteczności. W takim rozumieniu, wypalenie składa się z dwóch komponentów – wyczerpania (*exhaustion*) oraz braku zaangażowania w pracę (*disengagement from work*). Demerouti i in. (2001) kładą nacisk nie tylko na emocjonalny, ale także fizyczny i poznawczy aspekt wyczerpania. Zamiast pojęcia „depersonalizacja” lub „cynizm” wprowadzają termin „brak zaangażowania w pracę”, który rozumieją jako zdystansowaną postawę wobec klientów, współpracowników i całego kontekstu związanego z pracą. Zamiast pojęcia depersonalizacji wprowadzają oni termin braku zaangażowania w pracę, który rozumieją jako zdystansowaną postawę wobec klientów, współpracowników i całego kontekstu

związanego z pracą, np. obowiązków zawodowych, wartości pracowniczych oraz kultury organizacyjnej. Przejawem braku zaangażowania jest niskie zainteresowanie pracą oraz postrzeganie jej jako mało znaczącej, stąd można przyjąć, że brak zaangażowania zawiera w pewnym stopniu także trzeci składnik wypalenia wymieniany przez Maslach – niskie poczucie dokonań osobistych.

Badacze (Maslach i in., 2001) zauważają, że oprócz tak rozumianego wypalenia zawodowego (z dwoma symptomami: wyczerpania i braku zaangażowania w pracę), należy także badać pozytywny aspekt funkcjonowania zawodowego - zaangażowanie w pracę. Maslach i Leiter, (1997) definiują je jako poczucie silnych i prawdziwych związków z pracą oraz przekonanie pracownika, że jest zdolny do skutecznego radzenia sobie z wymogami pracy. Aktywność zawodową człowieka umieszczają oni na kontinuum, na którego jednym krańcu jest zaangażowanie w pracę, na drugim zaś wypalenie. Tak więc, zaangażowaniu przeciwstawiają zjawisko wypalenia, traktując je jako „erozja zaangażowania w pracę” (Maslach i in., 2001, str. 416). Autorzy ci twierdzą, że na zaangażowanie składają się trzy elementy - wysoki poziom energii, poświęcenie pracy oraz poczucie skuteczności. Związek człowieka z własną pracą można więc opisać na trzech wymiarach: wyczerpanie - energia, cynizm - poświęcenie w pracy oraz poczucie braku osiągnięć - poczucie skuteczności (Maslach, Leiter, 1997)

Nie do końca z takim ujęciem zaangażowania w pracę zgadzają się Schaufeli i in., (2002). Twierdzą oni, że znacznie utrudnia ono empiryczne badanie związków pomiędzy wypaleniem i zaangażowaniem w pracę. Dlatego proponują bardziej rozbudowaną koncepcję, w której zaangażowanie w pracę traktują nie jako chwilowy stan lecz jako stały i pogłębiający się afektywno-poznawczy stosunek do obowiązków, zachowań, ludzi i obiektów związanych z pracą. Według tych autorów zaangażowanie w pracę nie jest przeciwieństwem wypalenia, ale osobnym, komplementarnym wobec wypalenia, wymiarem. Charakteryzują je poprzez trzy symptomy: wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i pochłonięcie przez pracę (*absorption*). Wigor to wysoki poziom energii i odporności psychicznej w czasie pracy, wola inwestowania wysiłku w pracę i wytrwałość nawet w obliczu trudności. Oddanie się pracy zdefiniowano jako silne utożsamianie się ze swoją pracą, poczucie jej znaczenia, entuzjazmu, dumy z jej wykonywania. Pochłonięcie przez pracę jest natomiast rozumiane jako koncentracja na pracy, zaabsorbowanie nią, poczucie, że czas szybko mija w trakcie pracy oraz, że trudno oderwać się od niej (Schaufeli i in, 2002). Tak jak,

Maslach postrzega wyczerpanie i cynizm jako rdzeń wypalenia, tak Schaufeli i współpracownicy opisują wigor i oddanie się pracy jako kluczowe dla rozwoju zaangażowania. Przy czym wyczerpanie i wigor traktują jako wskaźniki aktywności w pracy, zaś cynizm i oddanie się pracy odnoszą do identyfikacji z pracą.

Wyniki prowadzonych badań systematycznie pokazują, że zaangażowanie w pracę dodatnio koreluje z wieloma pozytywnymi zjawiskami w pracy człowieka, takimi jak poziom osiągnięć i efektywność pracy (Bakker i Demerouti, 2008), wysokość wynagrodzenia (Xanthopolou, Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2009), proaktywne zachowanie i motywacja do rozwoju (Sonnentag, 2003), satysfakcja klientów (Salanova, Agut i Peiro, 2005), jak również z zasobami człowieka w środowisku pracy – np. z wysokim poziomem autonomii, dostępnością informacji zwrotnych, różnorodnością obowiązków, wsparciem ze strony przełożonych i współpracowników, możliwościami rozwoju (Schaufeli i Bakker, 2004; Bakker i Demerouti, 2008). Zaangażowanie w pracę koreluje także z zasobami indywidualnymi: poczuciem kontroli i samooceną w pracy (Mauno, Kinnunen i Ruokolainen, 2007), a także z przekonaniami o własnej skuteczności (Xanthopolou, Bakker i Schaufeli., 2007). Na uwagę zasługują też obszerne badania nad tureckimi pracownikami banku, w których badano związek zaangażowania w pracę z sześcioma stresorami w pracy, wymienianymi przez Maslach i Leitera (2008) jako źródła wypalenia, tj. obciążeniem pracą, brakiem kontroli, niewystarczającą liczbą nagród, brakiem informacji zwrotnych o pracy, brakiem wsparcia społecznego, poczucie niesprawiedliwego traktowania oraz konfliktem wartości na linii pracownik – organizacja. Okazało się, że kierunek ich relacji z zaangażowaniem w pracę jest odwrotny niż z wypaleniem. Analiza regresji pokazała, że wszystkie sześć aspektów pracy, a zwłaszcza, poczucie kontroli, poczucie sprawiedliwego traktowania oraz zgodność pomiędzy wartościami pracownika i organizacji były istotnymi predyktorami zaangażowania w pracę (Koyuncu, Burke, Fiksenbaum, 2006).

#### *WSPARCIE SPOŁECZNE*

Wsparcie społeczne jest jednym z najlepiej zbadanych zjawisk minimalizujących wpływ stresorów na zdrowie człowieka (Van der Doef i Maes, 1999). Jego znamiennej rolę w radzeniu sobie ze stresem akcentowały m.in., model wymagania – wsparcie - kontrola (*DCS*, Johnson i Hall, 1988), w którym

przyjmuje się, że wsparcie społeczne łagodzi napięcia psychologiczne w zależności od stopnia integracji społecznej i emocjonalnej w organizacji oraz teoria zachowania zasobów (COR, Hobfoll, 2006). Z drugiej strony, wsparcie społeczne jest pojęciem wyjątkowo wieloznacznym. W literaturze spotkać się można najczęściej z dwoma ujęciami wsparcia społecznego – szerokim i wąskim (Cieślak, 2004). W ujęciu szerokim jest ono rozumiane jako uniwersalna ludzka potrzeba nawiązywania więzi z innymi, przynależności do sieci społecznych, integracji i przywiązania. W węższym ujęciu rolę wsparcia społecznego rozpatruje się w kontekście sytuacji stresowych, np. kataklizmów, bezrobocia, choroby, czy kryzysu, gdzie bada się sposoby wykorzystania sieci społecznych w celu uzyskania pomocy.

Wsparcie może być ujmowane w sposób strukturalny lub funkcjonalny. W pierwszym ujęciu bada się obiektywne i raczej ilościowe parametry wsparcia, takie jak wielkość sieci społecznych, jej gęstość, spójność i dostępność. Analizując obiektywne cechy wsparcia, badacze dużą wagę przywiązują do źródeł wsparcia np., rodziny, przyjaciół, środowiska pracy (Halbesleben, 2006). Wykazali oni, że w zależności od rodzaju sytuacji trudnej, różne źródła wsparcia mogą przynosić różne efekty. I tak, w sytuacji problemów emocjonalnych, np. związanych ze stratą, rolę szczególnie wspierającą odgrywają członkowie rodzin oraz osoby świadczące profesjonalną pomoc (Cieślak, 2004), z kolei w sytuacji stresu zawodowego ważniejszą rolę odgrywa wsparcie ze strony przełożonych (Russell, i in., 1987) i współpracowników (Burke i Greenglass, 1993). W podejściu funkcjonalnym, z kolei analizuje się bardziej jakość, a nie ilość interakcji społecznych pojawiających się w sytuacjach trudnych. Ze względu na treść wymiany społecznej wyróżnia się cztery typy wsparcia – emocjonalne, informacyjne, instrumentalne i materialne (Cohen i Wils, 1985). Wspomniane rodzaje wsparcia zazwyczaj są ze sobą słabiej lub silniej skorelowane (Frese, 1999). Okazuje się też, że różne typy wsparcia różnią się efektywnością, w zależności od rodzaju sytuacji. Wsparcie emocjonalne ważniejsze jest w sytuacjach cechujących się brakiem kontroli, z kolei wsparcie instrumentalne bardziej sprawdza się w sytuacjach kontrolowanych (Cieślak, 2004).

Rozróżnia się wsparcie spostrzegane (*perceived social support*) oraz otrzymywane (*received social support*). Wsparcie spostrzegane dotyczy subiektywnych przekonań o dostępności sieci społecznych i wynika z przekonań człowieka o tym gdzie i od kogo można uzyskać pomoc. Wsparcie

otrzymywane jest mierzone za pomocą obiektywnych wskaźników i dotyczy faktycznie otrzymywanej pomocy w konkretnej sytuacji (Cohen i Wills, 1985). Badacze donoszą o bardzo słabym związku pomiędzy spostrzeganym i otrzymywanym wsparciem społecznym (Cieślak i Eliaasz, 2004). Wiele danych wskazuje także, że ważniejszym wyznacznikiem zdrowia jest wsparcie spostrzegane, a nie otrzymywane (Cohen i Wills, 1985), dlatego przez nas badaniom poddany będzie ten właśnie rodzaj wsparcia.

Pomimo, iż badania nad „dobroczynną” rolą wsparcia zapoczątkowane zostały już w latach 60-tych, wciąż nie są do końca jasne mechanizmy jego oddziaływania na stres. Badania dowodzą, że wsparcie może oddziaływać w sposób bezpośredni (tzw. efekt główny), buforowy, jak też addytywny (Cohen i Wills, 1985). W niniejszych badaniach analizowany będzie efekt buforowy, dlatego jedynie on zostanie tutaj omówiony. Wyniki badań nad moderującą rolą wsparcia nie są jednoznaczne (Cohen, Wils, 1985; Van Der Doef i Maes, 1999). Metaanaliza kilkunastu badań pokazała, że buforujący efekt wsparcia na stresory został potwierdzony w dwóch z pięciu badań nad jakością życia, w dwóch z sześciu badań nad satysfakcją z pracy oraz w jednym badaniu nad zadowoleniem z pracy (Van Der Doef i Maes, 1999). Przykładowo, studia prowadzone w kontekście modelu DCS pokazały, że w sytuacji wysokich wymagań i niskiej kontroli, wsparcie moderuje negatywny wpływ obciążenia pracą na dobrostan psychofizyczny pracownika, mierzony takimi wskaźnikami jak aktywność sercowo-naczyniowa (Johnson i Hall, 1988), depresyjność, lęk społeczny i napięcie mięśniowe (Frese, 1999), ogólny stan zdrowia (Rodriguez, Bravo, Peiro i Schaufeli, 2001) oraz satysfakcja z pracy i wypalenie zawodowe (Sargent i Terry, 2000). Rola wsparcia jako moderatora związku stresory - wypalenie została potwierdzona w wielu badaniach, na różnych grupach zawodowych – m.in., menedżerach (Etzion, 1984), policjantach (Kirmeyer i Dougherty, 1988), pielęgniarkach (Constable i Russell, 1986), a także nauczycielach (Russell i in., 1987; van Dick i Wagner, 2001; Bakker i in., 2007).

Istnieją jednak dane wskazujące na szkodliwe działanie wsparcia. I tak Kauffman i Beehr (1986) w badaniach nad pielęgniarkami stwierdzili, że w sytuacji silnego stresu wysoki poziom wsparcia społecznego nasilał negatywne symptomy związane ze zdrowiem i pracą – np. depresyjność, napięcie psychofizyczne, brak satysfakcji z pracy, absencję oraz brak dokonań zawodowych. Podobne dane uzyskali Ray i Miller (1994). Także w niektórych badaniach korelacyjnych wykazano, że



otrzymywane wsparcie pozytywnie koresponduje z negatywnym afektem, depresją, brakiem satysfakcji z pracy, wysoką absencją, a także wypaleniem zawodowym (Deelstra, Peters, Schaufeli, Stroebe, Zijlstra i van Doornen, 2003; Peeters, Buunk i Schaufeli, 1995).

### *CEL BADAŃ I HIPOTEZY*

Przegląd literatury przedmiotu pokazał, że stresory w pracy są predyktorami wielu negatywnych zjawisk w środowisku zawodowym człowieka, m.in. depresji, problemów ze zdrowiem, braku satysfakcji, a także wypalenia zawodowego (Van der Doef i Maes, 1999). Związek stresorów w pracy z wypaleniem potwierdziły liczne badania, prowadzone także w ramach modelu *JD-R* (np.: Demerouti i in., 2001; Bakker i in., 2003). Z kolei zasoby osłabiają działanie stresu i prowadzą do pozytywnych konsekwencji w pracy, np.: satysfakcji, przywiązania organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę (Schaufeli i Bakker, 2004). Dlatego w hipotezie 1 (**H1**) przewidujemy, że stresory w pracy są pozytywnie związane z wypaleniem, a w **H2**, że wsparcie społeczne ujemnie koreluje z wypaleniem.

Poza wykazaniem prostych korelacji pomiędzy stresorami w pracy i wypaleniem, bardziej interesujące z perspektywy celu naszych badań, jest określenie mechanizmów oddziaływania stresorów na wypalenie. Stąd w następnych hipotezach testowaliśmy pośredniczącą rolę wsparcia społecznego i zaangażowania. Wiele badań pokazuje też, że wsparcie społeczne buforuje wpływ stresorów na wypalenie zawodowe (Etzion, 1984; Constable i Russell, 1986; Russell i in., 1987; Kirmeyer i Dougherty, 1988; van Dick i Wagner, 2001; Bakker i in., 2007). Przykładowo, Van Dick i Wagner (2001) wykazali, że w sytuacji wysokich wymagań pracy, pracownicy z niskim poczuciem wsparcia doświadczają szczególnie silnego stresu i poważnych problemów ze zdrowiem. W badaniach Russella i in., (1987) wsparcie ze strony przełożonych buforowało wpływ stresorów w pracy - m.in. problemów z dyscypliną i konfliktów interpersonalnych - na wszystkie trzy komponenty wypalenia w grupie nauczycieli. Podobne dane uzyskali Constable i Russell (1986) w badaniach na pielęgniarkach. Stąd w **H3** przewidujemy, że wsparcie buforuje negatywny efekt stresorów na wypalenie.

Istnieją również dane wskazujące, że zaangażowanie w pracę może pełnić funkcję mediacyjną. Przykładowo, Salanova i Schaufeli (2008) pokazali, że zaangażowanie w pracę mediuje efekt zasobów w pracy na postawy proaktywne. Z kolei w badaniach Hakanena i zespołu, zasoby w pracy - takie jak

wsparcie przełożonych, dostępność informacji zwrotnych, przyzwolenie na innowacyjność, klimat społeczny – właśnie poprzez zaangażowanie w pracę prowadziły do przywiązania organizacyjnego fińskich nauczycieli (Hakanen, i in., 2006). Replikację tych wyników uzyskał ten sam autor dwa lata później, w badaniach na dużej grupie ponad dwóch i pół tysiąca dentystów (Hakanen, Schaufeli i Ahola, 2008). Okazuje się też, że brak zaangażowanie w pracę może mediować wpływ wymagań w pracy (m.in. konfliktów interpersonalnych) na brak poczucia skuteczności. Efekt taki zademonstrowano w podłużnych badaniach na 274 hiszpańskich nauczycielach (Llorens, i in., 2003, za: Llorens, i in., 2007). Szczególnie wyniki tych ostatnich badań skłaniają do przetestowania roli zaangażowania w pracę jako mediatora związku stresory w pracy – wypalenie zawodowe. W **H4** prognozujemy, że stresory w pracy oddziałują na wypalenie zawodowe właśnie poprzez brak zaangażowania w pracę. Poniżej postawione hipotezy oraz graficzna ilustracja badanych zależności.

H1: Stresory w pracy są dodatnio związane z wypaleniem zawodowym.

H2: Wsparcie społeczne jest ujemnie związane z wypaleniem zawodowym.

H3: Wsparcie społeczne buforuje efekt stresorów w pracę na wypalenie zawodowe.

H4: Zaangażowanie w pracę mediuje związek między stresorami w pracę i wypaleniem zawodowym

## RYCINA 1

### *METODA*

#### *Osoby badane*

Badania zostały przeprowadzone w latach 2008 – 2010, na terenie województw Śląskiego i Łódzkiego. Osobami badanymi (OB) byli przedstawiciele pięciu grup zawodowych – nauczyciele (N = 121), personel medyczny (N=115), menedżerowie (N=71), policjanci (N=70) oraz dziennikarze (N=69). W sumie przebadanych zostało 446 osób, w tym 271 kobiet (61%) i 175 mężczyzn (39%). Wiek OB wahał się od 20 do 68 lat ( $M = 40,65$ ;  $SD = 9,75$ ). Ich staż pracy wynosił od 1 roku do 45 lat ( $M = 13,54$ ;  $SD = 8,83$ ).

#### *Pomiar zmiennych*

W badaniach uwzględniono cztery zmienne, do pomiaru których wykorzystano sześć standardowych narzędzi badawczych - kwestionariuszy. Trzy z nich mierzyły trzy stresory w pracy: konflikty

interpersonalne, ograniczenia organizacyjne oraz obciążenia pracą. Po jednym kwestionariuszu użyto do pomiaru wsparcia społecznego, zaangażowania w pracę oraz wypalenia zawodowego. W tabeli 1 wymienione są badane w pracy zmienne oraz narzędzia ich pomiaru.

TABELA 1

*Stresory w pracy.*

Stresory w pracy mierzone były trzema skalami – Skalą Konfliktu Interpersonalnego (ICAWS, *Interpersonal Conflicts at Work*), Skalą Ograniczeń Organizacyjnych (OCS, *Organizational Constraints Scale*) oraz Skalą Obciążeń Pracą (QWI, *Quantitative Workload Inventory*) – w opracowaniu Spectora i Jexa (1998). ICAWS zawiera cztery pozycje, OCS - jednaście, zaś QWI - pięć pozycji. Wszystkie kwestionariusze mają pięciostopniową skalę odpowiedzi (od 1 – mniej niż raz w miesiącu lub nigdy, do 5 – kilka razy dziennie). W badaniach walidacyjnych autorów kwestionariuszy, współczynniki rzetelności dla poszczególnych skal wyniosły  $\alpha = 0,74$  dla ICAWS,  $\alpha = 0,85$  dla OCS oraz  $\alpha = 0,81$  dla QWI (Spector i Jex, 1998). Trafność skal, określona, za pomocą korelacji z takimi czynnikami jak lęk jako cecha i stan, depresja, frustracja, negatywna afektywność, a także poziom dokonań osobistych, absencja oraz satysfakcja z pracy uznana została za zadowalającą (Spector i Jex, 1998). W niniejszych badaniach współczynniki rzetelności skal były wyższe niż w oryginalnych badaniach i wyniosły  $\alpha = 0,81$  dla ICAWS,  $\alpha = 0,91$  dla OCS i  $\alpha = 0,82$  dla QWI.

*Wsparcie społeczne.*

Wsparcie społeczne mierzono Wielowymiarową Skalą Spostrzeganego Wsparcia Społecznego (MSPSS, *Multidimensional Scale of Perceived Social Support*, MSPSS, Zimet i in., 1988). Jest to kwestionariusz z siedmiostopniową skalą odpowiedzi (od 1-całkowicie się nie zgadzam, do 7-całkowicie się zgadzam), zawierający dwanaście twierdzeń mierzących wsparcie pochodzące z trzech źródeł – od rodziny, przyjaciół oraz znaczących innych. Skala ta była standaryzowana na próbie 275 osób i uzyskała zadowalające parametry rzetelności ( $\alpha = 0,85$ ). W oryginalnych badaniach walidacyjnych, współczynniki rzetelności dla poszczególnych podskal wyniosły odpowiednio:  $\alpha = 0,91$  - dla wsparcia od znaczących innych,  $\alpha = 0,85$  – dla wsparcia od przyjaciół i  $\alpha = 0,87$  dla

wsparcia od rodziny (Zimet i in., 1988). Analizując trafność narzędzia, autorzy wykazali negatywny związek wsparcia z lękiem oraz depresją. W analizach przeprowadzonych w niniejszej pracy wzięto pod uwagę jedynie zagregowany wskaźnik wsparcia społecznego ( $\alpha = 0,94$ ).

#### *Zaangażowanie w pracę.*

Zmienną tą mierzono skalą UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), autorstwa badaczy holenderskich (Schaufeli i in., 2002). Zawiera ona siedemnaście twierdzeń mierzących trzy wskaźniki zaangażowania – wigor, oddania się pracy i pochłonięcie przez pracę. Wszystkie pozycje mają siedmiostopniową rozpiętość (od 0 – nigdy, do 6 – każdego dnia). Narzędzie to cechuje się zadowalającymi parametrami statystycznymi. Współczynnik rzetelności dla całej skali wyniósł  $\alpha=0,93$ . Z kolei dla poszczególnych skal wahał się od 0,82 do 0,92 (Schaufeli i Bakker, 2003). W pracy analizowano globalny wskaźnik zaangażowania w pracę  $\alpha = 0,91$ .

#### *Wypalenie zawodowe.*

Wypalenie zawodowe mierzono szesnastopunktową skalą OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*), w opracowaniu Demerouti i jej współpracowników (2001). Zawiera ona dwie podskale – wyczerpania (*exhaustion*) oraz skalę braku zaangażowania w pracę (*disengagement from work*) – składające się na zagregowany wskaźnik wypalenia. Na każdą z podskal przypada po osiem twierdzeń, w tym po cztery o odwrotnym sposobie kodowania. Tak więc OLBI wolna jest od niedoskonałości skali MBI-GS, której niektórzy badacze zarzucali, iż zawiera wyłącznie skale jednokierunkowe, co osłabia jej wartość diagnostyczną (Bakker i in., 2003). Skala OLBI walidowana była na 374 pracownikach różnych profesji, m.in. nauczycielach (Demerouti i in., 2001). Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha dla OLBI wahał się od 0,74 do 0,92, w zależności od grupy badawczej. Korelacja pomiędzy dwoma podskalami wypalenia zawodowego wyniosła  $r = 0,52$ . O trafności teoretycznej narzędzia świadczy m.in., silna korelacja z trzema symptomami wypalenia mierzonego za pomocą kwestionariusza MBI-GS (Demerouti i in., 2003). W niniejszej pracy wykorzystano zagregowany wskaźnik wypalenia zawodowego ( $\alpha = 0,82$ ).

## WYNIKI

Do weryfikacji hipotez wykorzystano analizę korelacji (H1 i H2) oraz analizę regresji do oceny efektów interakcyjnych (moderacyjnych) (H3) oraz mediacyjnych (H4).

### *Statystyki opisowe*

W tabeli 2 zaprezentowano matrycę korelacji oraz podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych uwzględnionych w badaniach.

TABELA 2

Analiza korelacji wykazała związek zmiennych socjodemograficznych z badanymi stresorami i zasobami. Zarówno wiek, jak i staż pracy ujemnie koreluje z ograniczeniami organizacyjnymi ( $r = -0,21$ ;  $p < 0,001$  i  $r = -0,10$ ;  $p < 0,05$ ) oraz wsparciem społecznym ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,001$  i  $r = -0,12$ ;  $p < 0,05$ ). Ponadto im młodszy pracownicy tym cechują się wyższym poziomem wypalenia zawodowego ( $r = -0,15$ ;  $p < 0,05$ ), co potwierdza wyniki badań innych autorów, że wypalenie szczególnie silnie dotyka ludzi młodych (Russel, i in., 1987). Nie stwierdziliśmy natomiast związku wypalenia z płcią oraz stażem pracy. Żadna z badanych zmiennych demograficznych nie wiązała się znacząco z zaangażowaniem w pracę. Okazuje się natomiast, że wszystkie analizowane stresory korelują ze sobą dodatnio, zaś wsparcie społeczne wykazuje słabe ujemne związki z konfliktem interpersonalnym ( $r = -0,12$ ;  $p < 0,005$ ) oraz ograniczeniami organizacyjnymi ( $r = -0,19$ ;  $p < 0,001$ ). Wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracę są silnie ujemnie ze sobą związane ( $r = -0,52$ ;  $p < 0,001$ ).

### *Weryfikacja hipotez*

#### *Związek stresorów w pracy i wsparcia z wypaleniem zawodowym.*

Przewidywaliśmy, że wypalenie jest dodatnio związane z analizowanymi stresorami (H1) a ujemnie ze wsparciem (H2). Dane zamieszczone w tabeli 2 wskazują, że wszystkie badane stresory są pozytywnie związane z wypaleniem. Najsilniej z wypaleniem korelują ograniczenia organizacyjne ( $r = 0,40$ ;  $p < 0,001$ ), najslabiej obciążenie pracą ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,001$ ). Wyniki te potwierdzają **H1**. Analiza korelacji wykazała też, że wsparcie społeczne negatywnie wiąże się z wypaleniem zawodowym ( $r = -0,21$ ;  $p < 0,001$ ), co w pełni potwierdza **H2**.

#### *Moderująca funkcja wsparcia społecznego.*

W **H3** prognozowaliśmy, że wsparcie buforuje efekt stresorów w pracy na wypalenie zawodowe. W celu weryfikacji H3 przeprowadzono trzy analizy regresji z uwzględnieniem efektu interakcji

(moderacji). Po wystandaryzowaniu danych, do każdego równania regresji wprowadzono w pierwszym kroku jeden ze wskaźników stresorów w pracy oraz wsparcie społeczne. W drugim kroku wprowadzono wartości interakcji między analizowanym stresorem i wsparciem społecznym. Uzyskane wyniki w dużej mierze potwierdzają **H3**. Okazuje się, że wsparcie społeczne buforuje negatywny efekt ograniczeń organizacyjnych (tab.3) oraz obciążenia pracą (tab.4) na wypalenie zawodowe. Rycina 2 i 3 pokazują, że w sytuacji wysokich ograniczeń organizacyjnych oraz silnego obciążenia pracą pracownicy doświadczający niskiego wsparcia społecznego są szczególnie narażeni na wypalenie zawodowe. Wśród pracowników z silnym poczuciem wsparcia poziom wypalenia nie ulega zmianie w sytuacji słabych i silnych ograniczeń organizacyjnych oraz niskiego i wysokiego obciążenia pracą. Analiza nie potwierdziła natomiast moderującego efektu wsparcia społecznego na relację pomiędzy konfliktem interpersonalnym i wypaleniem zawodowym.

#### TABELE 3, 4 ORAZ RYCINY 2, 3

##### *Mediująca rola zaangażowania w pracę.*

Weryfikując hipotezę 4 – dotyczącą mediowanego przez zaangażowanie w pracę efektu stresorów w pracy na wypalenie zawodowe – posłużyliśmy się procedurą wnioskowania statystycznego opracowaną przez Barona i Kenny'ego (1986). Chodzi tu o wykazanie, że zmienna niezależna jest predyktorem mediatora (ścieżka a), a ten zaś predyktorem zmiennej zależnej (ścieżka b), przy czym, testując ścieżkę b kontroluje się także bezpośredni efekt zmiennej niezależnej na zmienną zależną (tzw. ścieżka c'). Ponadto testuje się bezpośredni wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną, bez udziału mediatora (ścieżka c). Aby można było mówić o wystąpieniu mediacji muszą zostać spełnione warunki istotności statystycznej wartości  $\beta$  ścieżek a i b. Dodatkowo efekt mediacji można sprawdzać testem Sobela oraz ocenić, czy wartość ścieżki c' jest mniejsza niż ścieżki c, choć nie jest to warunek konieczny. W przypadku naszej hipotezy analiza danych powinna wykazać, że: (1) stresory w pracy są predyktorem zaangażowania w pracę (ścieżka a), (2) zaangażowanie w pracę jest predyktorem wypalenia zawodowego przy kontroli efektu stresorów w pracy na wypalenia zawodowe

[M(X) na Y] (ścieżka b), oraz (3) czy zależność między stresorami, a wypaleniem (ścieżka c) zmieni się przy uwzględnieniu mediatora [X(M) na Y], (ścieżka c').

Przeprowadzone analizy pokazały, że trzy badane stresory w pracy są bezpośrednio (ścieżka c) i pośrednio, za pomocą zaangażowania w pracę (ścieżka c'), związane z wypaleniem zawodowym. Różne są natomiast efekty oddziaływania poszczególnych stresorów w pracy na zaangażowanie. Ryciny 4 i 5 pokazują, że wysokie poziomy konfliktów interpersonalnych i ograniczeń organizacyjnych są wyznacznikami niskiego zaangażowania w pracę (ścieżka a). Z kolei niski poziom zaangażowania jest wyznacznikiem wysokiego wypalenia zawodowego dla tych dwóch stresorów (ścieżka b). Inaczej jest w przypadku trzeciego badanego stresora – obciążenia pracą (ryc. 6). Wysoki poziom obciążenia pracą prowadzi do silnego zaangażowania (ścieżka a), a to z kolei do wypalenia (ścieżka b). Opisane efekty mediacyjne zostały dodatkowo potwierdzone testami Sobela (tab. 5). Na podstawie zaprezentowanych analiz można powiedzieć, że **H4** została potwierdzona. Zaangażowanie w pracę mediuje związek między stresorami w pracy i wypaleniem zawodowym.

TABELA 5 ORAZ RYCINY 4, 5, 6.

## WNIOSKI I DYSKUSJA

Przeprowadzone badania w znacznej części potwierdziły postawione w toku pracy hipotezy. Wynika z nich, że stresory w pracy pozytywnie korelują z wypaleniem zawodowym (H1), z kolei wsparcie społeczne, w wielu koncepcjach psychologicznych traktowane jako zasób (np.: *DCS*, *COR*, *JD-R*), jest negatywnie związane z wypaleniem (H2). Dane te są zgodne z modelem JD-R (Demerouti, i in., 2001) oraz wynikami wielu wcześniejszych badań (Baker, i in., 2003; Schaufeli i Bakker, 2004). Niejako „przy okazji” testowania postawionych w toku badań hipotez zauważyliśmy odmienne powiązania stresorów w pracy z zaangażowaniem. O ile konflikt interpersonalny i ograniczenia organizacyjne negatywnie korelują z zaangażowaniem, o tyle obciążenie pracą wykazuje związki dodatnie. Podobne dane uzyskano we wcześniejszych badaniach, w których wykazano krzywoliniową zależność między obciążeniem pracą i zaangażowaniem w grupie menedżerów. Najsilniej zaangażowani w pracę byli menedżerowie o średnim poziomie obciążenia pracą (Baka i Derbis 2010). Nasze badania potwierdziły

również, buforującą funkcję wsparcia społecznego (H3). Okazuje się, że im wyższe jest spostrzegane wsparcie tym stresory dotyczące obciążenia pracą i ograniczeń organizacyjnych słabiej skutkują wypaleniem zawodowym. Podobne dane uzyskali wcześniej inni badacze (m.in., Etzion, 1984; Russel, i in., 1987; Bakker, i in., 2007).

Jeden z ciekawszych wyników, jakie uzyskaliśmy, dotyczy pośredniczącej roli zaangażowania w pracę w relacji stresory w pracy – wypalenie. Trzy uwzględnione w badaniach stresory oddziałują na wypalenie poprzez zaangażowanie w pracę, jednakże w różny sposób. O ile konflikt interpersonalny oraz ograniczenia organizacyjne osłabiają zaangażowanie w pracę, a to z kolei skutkuje rozwojem wypalenia, o tyle obciążenie pracą prowadzi do wzrostu zaangażowania w pracę, a dalej do wypalenia. Wyniki te niosą ze sobą interesujące implikacje. Po pierwsze, wskazują, że efekt poszczególnych stresorów na zaangażowanie może być różny. Ponadto, wypalenie zawodowe może pojawiać się zarówno w wyniku niskiego, jak i wysokiego zaangażowania w pracę. Przypuszczali tak Schaufeli i Bakker (2004), w swoim przeglądowym artykule, pisząc, że stresujący może być niedobór, jak i nadmiar zaangażowania. Dodatkowo, odmienny wzór powiązań wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę z różnymi stresorami potwierdza tezę Schaufeliego i in., (2007), że obie zmienne, chociaż dość wysoko skorelowane, stanowią odrębne wymiary funkcjonowania w pracy. W tym kontekście teza, iż zaangażowania w pracę i wypalenie zawodowe są krańcami tego samego wymiaru (Maslach i in., 2001) wydaje się mniej uzasadniona niż teza, że są to wymiary komplementarne (Schaufeli i inni, 2002).

Jak każde badania, także i to charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami. Jednym z nich jest dominacja kobiet w próbie badawczej, dlatego generalizowanie wyników na populację mężczyzn wymaga ostrożności, bo może być nadinterpretacją. Poza tym zastosowane do pomiaru zmiennych narzędzia - choć wykazują dobre parametry psychometryczne - są wciąż w fazie walidacji. Także nielosowy dobór próby badawczej wskazuje, aby z pewną ostrożnością traktować uzyskane wyniki. Inne ograniczenie wynika z faktu, że analizy mediacji i moderacji dokonywane były w oparciu o wyniki badań przekrojowych, a nie podłużnych lub zebranych w modelu eksperymentalnym. Zarówno wypalenie, jak i zaangażowanie są procesami dynamicznymi, rozwijającymi się na skutek długofalowych oddziaływań stresorów i zasobów, dlatego bardzo istotne jest uchwycenie owej



dynamiki rozwoju tych zjawisk oraz - pisząc słowami Hobfolla (2006) - „spirali wzajemnych wpływów”. Możliwości takie dają jedynie badania podłużne, z przynajmniej kilkumiesięczną przerwą w pomiarze. Takie więc badania byłyby szczególnie wskazane w toku dalszych poszukiwań zależności między analizowanymi zjawiskami.

## Bibliografia:

- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: Analiza typów przywiązania i zaangażowania w pracę. [w:] A Biela, B. Rożnowski, A. Bańka (red.). *Praca i organizacja procesie zmian*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Baka, Ł. i Derbis, R. (2010). Stres zaangażowania liderów, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 131-142.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D., (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufelli W.B., Schreurs P.J.G., (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations, *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Baron, R. M. i 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.
- Burke, R.J., Greenglass, E.R., (1993). Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers, *Psychological Reports*, 73, 371-380.
- Cieślak, R., (2004). Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne, [w:] H. Sęk i R. Cieślak (red.) *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Warszawa: PWN.
- Cieślak, R. i Elias, A., (2004). Wsparcie społeczne a osobowość, [w:] H. Sęk i R. Cieślak (red.) *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Warszawa: PWN.
- Cohen, S., Wills, T.A., (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.

- Constable, J.F. i Russell, D., (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 12, 20-26.
- Deelstra, J.T., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Stroebe, W., Zijlstra, F.R.H., (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88, 324-331.
- Demerouti E., Bakker, A., B., Nachreiner F., Schaufeli, W.B., (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86,3,499-512.
- Demerouti E., Bakker, A., B., Vardakou, I., Kantas A., (2003). *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 1, 12-23.
- Etzion D., (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship, *Journal of Applied Psychology*, 69, 618-622.
- Frese, M., (1999). Social support as moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 179-192.
- Hakanen J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., (2006). Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Ahola, K., (2007).The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241
- Halbesleben, J.R.B., (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Hobfoll, S. E., (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk. GWP.
- Johnson, J.V., Hall E.M., (1988). Job strain, work place, social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, 341 – 349.

- Karasek, R.A., Theorell, (1990). *Healthy Work: Stress Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kaufman, G.M. i Beehr, T.A., (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counteractive results, *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526
- Kirmeyer, S.L. i Dougherty, T.W., (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support, *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. , Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299-310.
- Lawler, E.E. Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305 – 312.
- 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.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W., Salanova M., (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Maslach C i Leiter MP. 1997. *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach, C., i Leiter, M.P., (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 498-512.
- Maslach, C, Schaufelli W.B. i Leiter M.P., (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A., (1990/1970). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Pax.
- Mauno, S., Kinnunen, U. i Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Peeters, M.C.W., Buunk, B.P. i Schaufeli, W.B., (1995). Social interactions and feelings of interiority among correctional officers: A daily event-recording approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1073-1089.
- Ray, E.B., Miller, K.I., (1994). Social support, home/work stress and burnout. Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.

- Rodriguez I., Bravo, M.J., Peiro J.M., (2001). The demands-control-support model. Locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study, *Work & Stress*, 15, 97-114.
- Russell, D.W., Altmaier, E., Van Velzen, D., (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72, 2, 269-274.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufelli, W.B., Bakker A.B., (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufelli, W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Schaufeli, W.B. i Salanova, M., (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Seligmann, M.E.P. i Csikszentmihalyi, M., (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sonnentag, S., (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spector, P.E., Jex S. M., (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Strykowska , M. (1992). Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet. *Seria Psychologia i Pedagogika*, 94, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Van Der Doef, M., Maes, S., (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.

- Van Dick, R., Wagner, U., (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach, *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Xanthopolou, D., Bakker, A.B., E., Schaufeli, W.B., (2007). The role of personal resources in the job-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopolou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resource, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley G.K., (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 52, 30-41.

Tabela 1

*Badane zmienne i narzędzia ich pomiaru*

Zmienne	Narzędzia
1. Stresory w pracy	
Konflikt interpersonalny	Interpersonal Conflicts at Work (Spector, Jex, 1998)
Ograniczenia organizacyjne	Organizational Constraints Scale (Spector, Jex, 1998)
Obciążenie pracą	Quantitative Workload Inventory (Spector, Jex, 1998)
2. Wsparcie społeczne	Multidimensional Scale of Perceived Social Support (Zimet, i in., 1988)
3. Zaangażowanie w pracę	Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, i in., 2002)
4. Wypalenie zawodowe	Oldenburg Burnout Inventory (Demerout, i in., 2003)

Tabela 2

*Średnie, odchylenia standardowe oraz korelacje dla badanych zmiennych*

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. Wiek	-								40,66	9,75
2. Płeć	0,15**								1,39	0,49
3. Staż w zawodzie	0,76***	-0,03							13,54	8,83
4. Konflikt interpersonalny	-0,08	0,16**	-0,01						1,36	0,59
5. Ograniczenia organizacyjne	-0,21 ***	0,17***	-0,10**	0,46***					1,84	0,72
6. Obciążenie pracą	-0,05	-0,05	0,03	0,14**	0,24***				3,26	0,86
7. Wsparcie społeczne	-0,20***	-0,20***	-0,12*	-0,19***	-0,15**	0,03			5,72	1,05
8. Zaangażowanie w pracę	0,07	-0,04	-0,03	-0,21***	0,32***	0,13*	0,27***		4,24	0,98
9. Wypalenie zawodowe	-0,15**	0,07	0,03	0,22***	0,40***	0,17***	-0,21***	-0,52***	2,12	0,46

\* $p < 0,05$     \*\* $p < 0,01$     \*\*\* $p < 0,001$

Tabela 3

*Wsparcie społeczne jako moderator związku ograniczenia organizacyjne - wypalenie*

WYPALENIE ZAWODOWE				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	$\Delta R^2$
KROK 1				0,08***
Ograniczenia organizacyjne	0,18	0,02	0,37***	
Wsparcie społeczne	-0,11	0,02	-0,15***	
KROK 2				0,02**
Ograniczenia organizacyjne x Wsparcie społeczne	-0,09	0,02	0,11**	
	* $p < 0,05$	** $p < 0,01$	*** $p < 0,001$	

Tabela 4

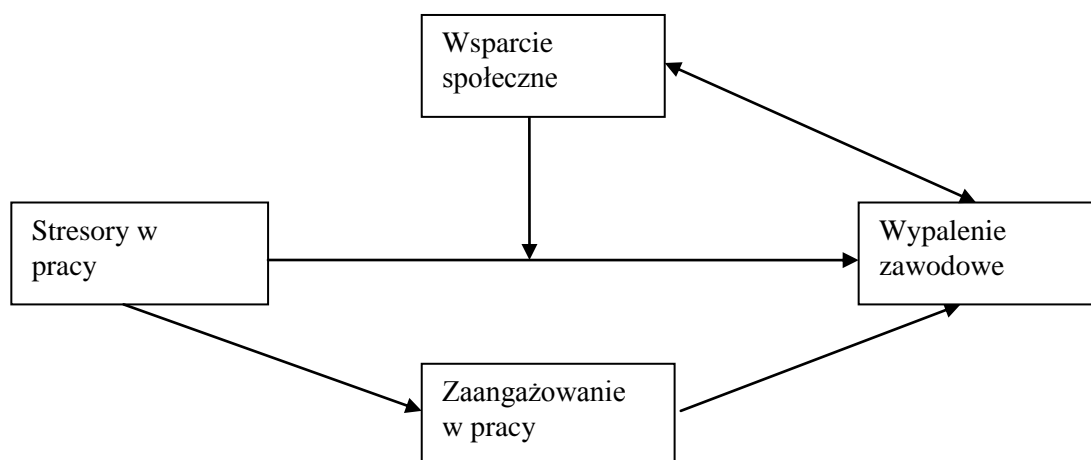
*Wsparcie społeczne jako moderator związku obciążenie pracą - wypalenie*

WYPALENIE ZAWODOWE				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	$\Delta R^2$
KROK 1				0,07***
Obciążenie pracą	0,09	0,02	0,20***	
Wsparcie społeczne	-0,11	0,02	-0,21***	
KROK 2				0,01**
Obciążenie pracą x Wsparcie społeczne	-0,07	0,03	-0,12**	
	* $p < 0,05$	** $p < 0,01$	*** $p < 0,001$	

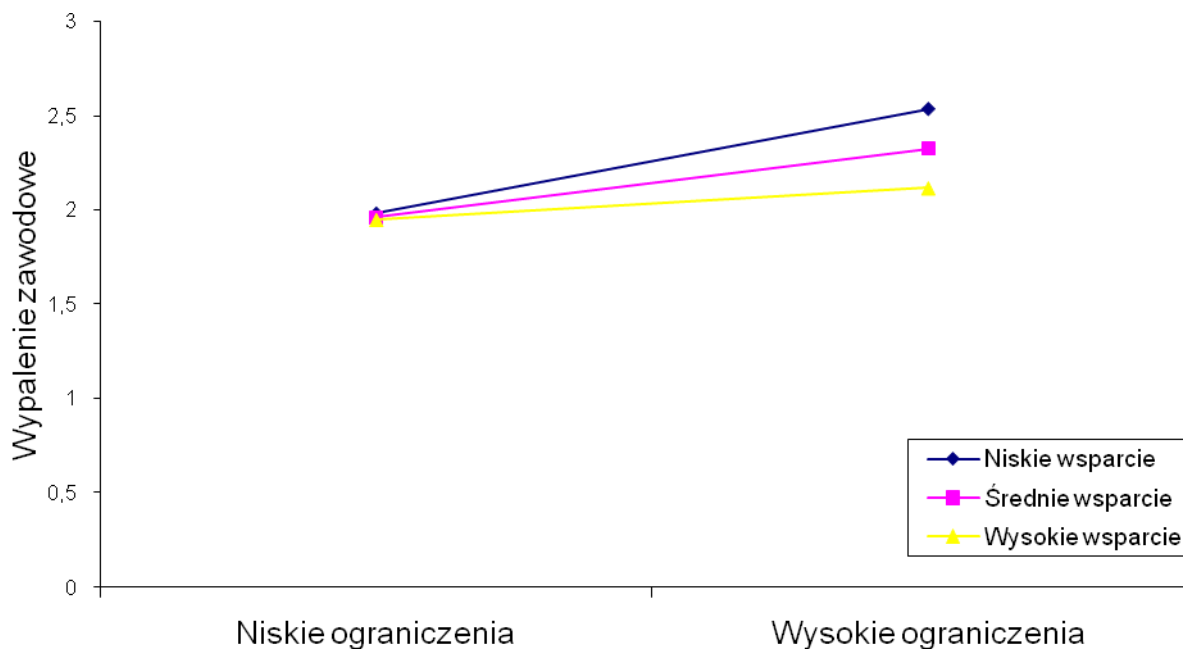


Tabela 5. Współczynniki regresji  $\beta$  w modelu wpływu stresorów w pracy na wypalenie przy udziale zaangażowania w pracę jako mediatora

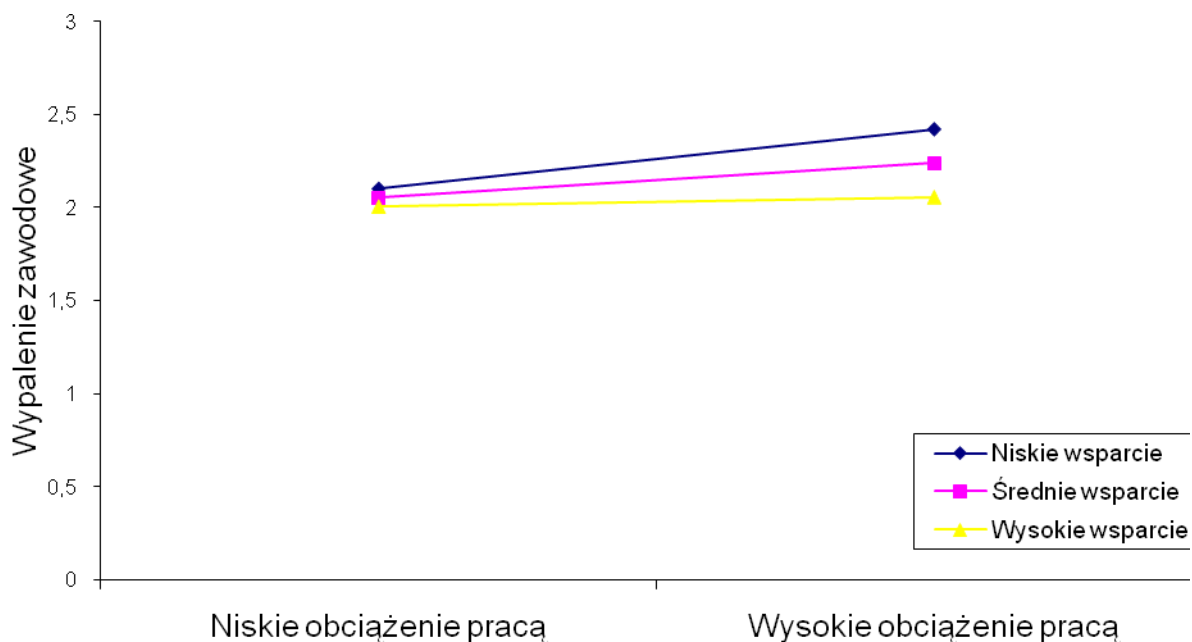
Mediator: Zaangażowanie w pracę	Wypalenie zawodowe		
	Konflikt interpersonalny	Ograniczenie organizacyjne	Obciążenie pracą
Ścieżki mediacji			
X→Y (c)	0,22***	0,40***	0,17***
X→M (a)	-0,20***	-0,32***	0,12*
M(X) →Y(b)	-0,49***	-0,43***	-0,54***
X(M) →Y (c')	0,12**	0,27***	0,23***
Test Sobela	z = 3,99***	z = 5,83***	z = 2,55**
	*p < 0,05	** p < 0,01	*** p < 0,001



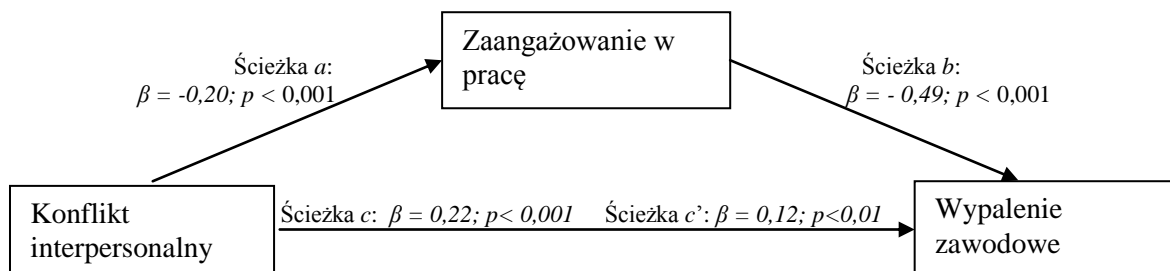
Rycina 1. Graficzna ilustracja badanych zależności



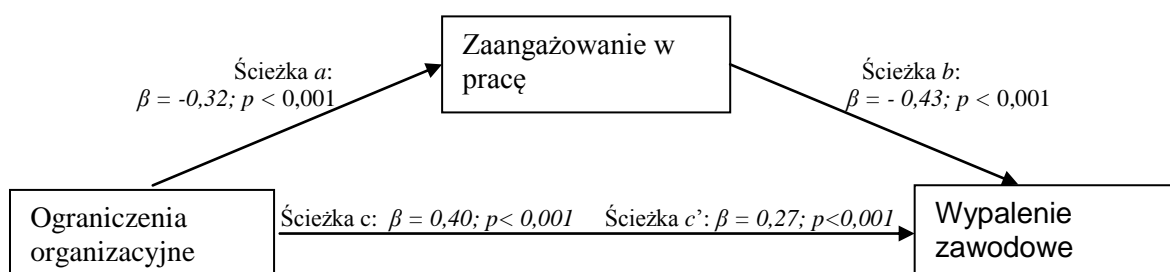
Rycina 2. Wsparcie społeczne jako moderator związku ograniczenia organizacyjne – wypalenie



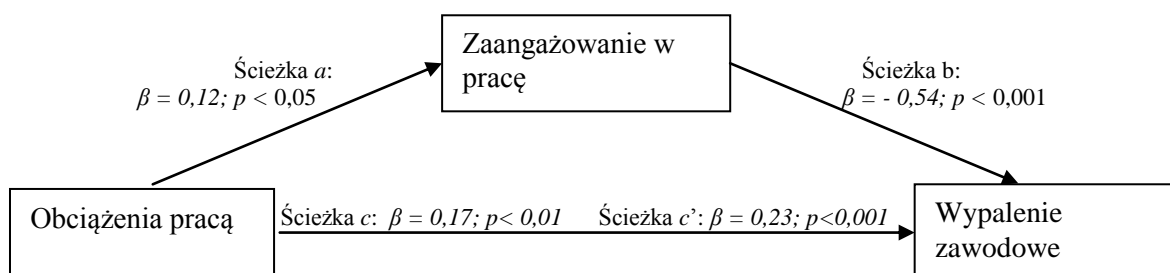
Rycina 3. Wsparcie społeczne jako moderator związku obciążenie pracą – wypalenie



Rycina 4. Zaangażowanie w pracę jako mediator związku konfliktu interpersonalnego - wypalenie zawodowe



Rycina 5. Zaangażowanie w pracę jako mediator związku ograniczenia organizacyjne - wypalenie zawodowe



Rycina 6. Zaangażowanie w pracę jako mediator związku obciążenia pracą - wypalenie zawodowe