

Zofia Mockała ▪ Maria Widerszal-Bazyl

Wymagania w pracy
– wyzwania czy przeszkody?
O nowych badaniach psychologicznych
nad wymaganiami w pracy
i płynących z nich wnioskach praktycznych

CIOP  **PIB**

Warszawa 2019

Opracowano na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, a wydano w ramach realizacji zadań służb państwowych sfinansowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorki

mgr Zofia Mockała, prof. dr hab. n. hum. Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki

Anna Antoniszewska

Zdjęcie na okładce:

Freepik: frustration-icons-flat-set\1174.eps

Opracowanie redakcyjne

Agnieszka Szczechura

Opracowanie graficzne

Anna Borkowska

© Copyright by

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2019



Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (22) 623 36 98, www.ciop.pl

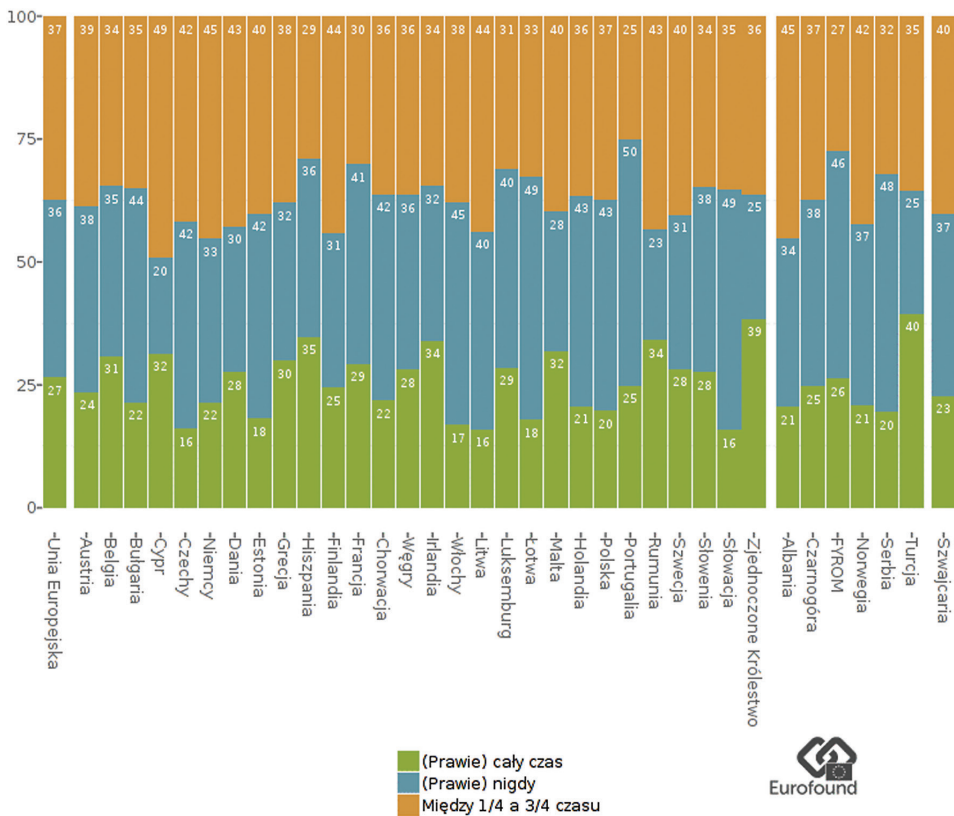
Spis treści

1. Wprowadzenie	5
2. Dwa rodzaje wymagań w pracy i ich konsekwencje psychologiczne	8
3. Jakie czynniki mają wpływ na konsekwencje psychologiczne wymagań w pracy?	11
4. Subiektywna ocena wymagań w pracy jako wyzwań lub przeszkód i jej konsekwencje psychologiczne	14
5. Co wpływa na ocenę wymagań w pracy jako wyzwań lub przeszkód?	19
6. Zalecenia dotyczące kształtowania wymagań w pracy	23
7. Bibliografia	26

1. Wprowadzenie

Powszechne jest narzekanie na zbyt dużą ilość pracy, napięte terminy zmuszające do pracy po godzinach i doprowadzające do tego, że niektórzy pracownicy mają po kilka tygodni czy nawet miesięcy niewykorzystanego urlopu, nie mówiąc o zarywanych weekendach. Wiele osób ma poczucie, że musi ciągle się spieszyć w pracy, a mimo to z trudem nadąża za narzuconymi terminami. Towarzyszy temu uczucie, że praca nie jest wykonywana tak jak powinna, bo wszystko dzieje się zbyt szybko i nie tak jakby należało. Ta ciągła walka z czasem ma też ujemny wpływ na życie rodzinne. Często towarzyszą jej wyrzuty sumienia, że nie poświęciło się rodzinie tyle czasu, ile było konieczne. Niektórzy ludzie nie wytrzymują nadmiernych wymagań, stają się zdenerwowani, zestresowani, odczuwają różnorodne dolegliwości somatyczne. Zdarza się też, że rzucają „to wszystko” (najczęściej to duża korporacja) i „jadą w Bieszczady”.

Statystyki europejskie potwierdzają ten obraz. Europejska Fundacja Poprawy Warunków Pracy i Życia (Eurofound), która co pięć lat przeprowadza sondaże warunków pracy we wszystkich krajach UE, podaje na podstawie ostatniego sondażu (2017), że 36% pracowników UE uskarża się na napięte terminy, 33% – musi utrzymywać wysokie tempo pracy przez $\frac{3}{4}$ czasu pracy, a 10% deklaruje, że nigdy nie ma wystarczająco dużo czasu na wykonanie swojej pracy.



Rys. 1. Sondaż Eurofound 2017. Odpowiedzi na pytanie: „Czy wykonywana przez Pan(-ią) praca wymaga dotrzymywania napiętych terminów?” (EWCS 2017, https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey?locale=EN&dataSource=EWCS2017NW&media=png&width=-740&question=Q49b&plot=euBars&countryGroup=linear&subset=agecat_3&subsetValue=All)

Również badania epidemiologiczne potwierdzają, że wysokie wymagania pracy mogą prowadzić do zwiększonego ryzyka chorób układu krążenia, problemów mięśniowo-szkieletowych czy depresji (na przykład Eurofound, 2017; rys. 1).

Jednak równie rozpowszechniony jest pogląd, że stawiając ludziom wysokie wymagania w pracy, sprzyjamy ich rozwojowi, sprawiamy, że praca staje się ciekawsza, bardziej angażująca, a przez to prowadzi do lepszych wyników. Powstaje pytanie, jak to jest naprawdę i co na to badania psychologiczne?

Wbrew pozorom intensywność pracy nie zawsze jest przyczynkiem do lepszych wyników firmy. Przeciwnie: często wiąże się z nieodpowiednim planowaniem, wykonywaniem zadań bez czasu potrzebnego do namysłu, problemami z terminowością i z obniżoną jakością pracy. Wymagania pracy mają również wpływ na zdrowie pracowników: mogą prowadzić do zwiększonego ryzyka chorób układu krążenia, problemów mięśniowo-szkieletowych czy depresji (Eurofound, 2017).

Do przeprowadzanych analiz stresu w pracy od dawna włącza się wymagania w pracy jako jedną z podstawowych przyczyn stresu. Na przykład model Wymagania-Kontrola-Wsparcie (JSDS) (Karasek i Theorell, 1990) mówi nam o tym, że wpływ wymagań na samopoczucie pracownika zależy od dodatkowych właściwości środowiska pracy: od kontroli, czyli możliwości decydowania o swej pracy, i od wsparcia społecznego w miejscu pracy. Model Wymagania-Zasoby (JDR, Demerouti i in., 2001) również przewiduje, że rola wymagań zależy od całokształtu „zasobów pracy”: kontroli, wsparcia społecznego i innych zasobów (na przykład możliwości rozwoju, jakości przywództwa), które pomagają jednostce sprostać stojącym przed nią wymaganiom. Jednak nie zawsze modele te sprawdzają się w badaniach empirycznych. Dlaczego?

Interesującą propozycją wyjaśnienia rozbieżności i lepszego zrozumienia złożonych relacji pomiędzy wymaganiami w pracy a samopoczuciem pracownika i jego postawami wobec pracy jest koncepcja postulująca konieczność rozróżnienia dwóch rodzajów wymagań: wymagań jako wyzwań i jako przeszkód. I tej właśnie koncepcji oraz wnioskowi praktycznym, które z niej płyną, poświęcona jest niniejsza broszura.

2. Dwa rodzaje wymagań w pracy i ich konsekwencje psychologiczne

Amerykańska badaczka Marcie Cavanaugh wraz z zespołem była jedną z pierwszych, która zaproponowała rozróżnienie dwóch rodzajów wymagań: wyzwań i przeszkód. Zespół ten uznał, że wszelkie wymagania wywołują pewien poziom stresu u pracowników. Różni zaś oba typy to, że **wymagania-wyzwania – poza stresem – przynoszą pracownikowi zyski, na przykład w postaci możliwości nauczenia się czegoś czy też wykazania się swoimi umiejętnościami**¹. Natomiast **wymagania-przeszkody są wyłącznie źródłem stresu, przeszkadzają w osiągnięciach i nie przynoszą żadnych zysków, które pozwoliłyby nie dopuścić do poważniejszych negatywnych skutków stresu**².

Wspomniany zespół badaczy, przy udziale dodatkowych psychologów pełniących rolę tzw. sędziów kompetentnych, wytypował kilka rodzajów wymagań, które zgodnie z przyjętą definicją można traktować jako wyzwania, oraz kilka innych, które należy traktować jako przeszkody. Do wymagań-wyzwań zaliczono:

- liczbę przydzielonych projektów i zadań,
- ilość czasu spędzanego w pracy,
- doświadczanie presji czasu,

¹ Dokładna definicja wymagań-wyzwań przyjęta przez Cavanaugh i in. (2000) była następująca: „Wymagania pracy bądź inne warunki pracy, które mimo że są potencjalnie stresujące, wiążą się z potencjalnymi zyskami dla jednostki. Potencjalne zyski to nagrody wewnętrzne (na przykład zadowolenie) oraz zyski, które sprzyjają osiągnięciom w pracy, na przykład uczenie się, rozwój umiejętności, możliwość wykazania własnych kompetencji”. (Cavanaugh i in., 2000).

² Dokładna definicja wymagań-przeszkód przyjęta przez Cavanaugh i in. (2000) była następująca: „Wymagania pracy bądź inne warunki pracy, które ograniczają bądź utrudniają osiągnięcia w pracy i które nie są związane z potencjalnymi zyskami dla pracownika. Przeszkody są prawdziwym źródłem stresu i prowadzą do negatywnych konsekwencji stresu bez wyrównywania zysków”. (Cavanaugh i in., 2000).

- ilość pracy do wykonania w określonym czasie,
- poziom i zakres odpowiedzialności.

Do wymagań-przeszkód zaliczono:

- stopień, w którym wewnętrzna polityka organizacji, a nie poziom wykonania, wpływa na decyzje organizacyjne;
- niejasno określona rola zawodowa;
- liczba przeszkód biurokratycznych, które należy pokonać, by wykonać swoją pracę;
- niepewność pracy;
- brak możliwości rozwoju kariery zawodowej.

Zespół Cavanaugh przeprowadził badania na przeszło 1800 kierownikach i okazało się, że kierownicy, którzy odczuwali stres wynikający z wymagań zaliczonych przez badaczy do wyzwań, byli bardziej zadowoleni z pracy i rzadziej nosili się z zamiarem porzucenia aktualnej pracy. Natomiast kierownicy odczuwający stres wynikający z wymagań zaliczonych przez badaczy do przeszkód byli mniej zadowoleni z pracy i częściej zgłaszali chęć porzucenia pracy.

Dalsze badania potwierdziły, że zarówno wyzwania, jak i przeszkody związane są z wyższym poziomem stresu psychicznego (Podsakoff, LePine i LePine, 2007), a także potwierdzono wyniki dotyczące różnic w zakresie zadowolenia z pracy i zamiaru porzucenia pracy. Ponadto wyniki dalszych badań zwróciły uwagę, że odmienne konsekwencje obu typów wymagań mogą pojawić się w jeszcze innych zakresach i dotyczyć:

- *poziomu wykonania pracy* – wymagania-wyzwania związane były z wyższym poziomem wykonania, a wymagania-przeszkody z niższym; w tym drugim przypadku działa się tak dlatego, że wymaganiom-przeszkodom towarzyszył nie tylko stres, ale i mniejsza motywacja do pracy (LePine, Podsakoff i LePine, 2005);
- *zaangażowania w pracę* – wymagania-wyzwania związane były z większym zaangażowaniem w pracę, a wymagania-przeszkody

z mniejszym (Tadić, Bakker i Oerlemans, 2015); wigor – uważany za ważną składową zaangażowania był niższy przy wymaganiach-przeszkodach (Van den Broeck i in., 2010);

- *przywiązania do organizacji* – wymagania-wyzwania związane były z większym przywiązaniem do organizacji, a wymagania-przeszkody – z mniejszym (Podsakoff, LePine i LePine, 2007);
- *wyczerpania emocjonalnego* – stanowiącego główny składnik wypalenia zawodowego; było ono bardziej widoczne przy wymaganiach-przeszkodach (Van den Broeck i in., 2010);
- *odchodzenia z pracy* – choć jak było wspomniane, już pierwsze badanie Cavanaugh i in. (2000) pokazało, że zamiar porzucenia pracy częściej towarzyszy wymaganiom-przeszkodom, to późniejsze badania jeszcze podkreśliły wagę tej zależności: okazało się, że przy wymaganiach-przeszkodach ludzie nie tylko częściej myślą o porzuceniu pracy, ale faktycznie częściej z niej odchodzą.

Innymi słowy można powiedzieć, że większość badań, w których badacze arbitralnie dzielili wymagania na wyzwania i przeszkody, wskazywała, że wymagania-wyzwania prowadzą do pozytywnych skutków w zakresie samopoczucia i stosunku do organizacji, a wymagania-przeszkody – do negatywnych skutków.

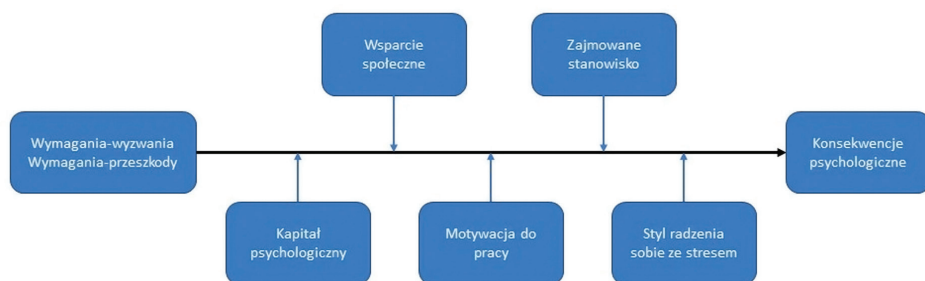
3. Jakie czynniki mają wpływ na konsekwencje psychologiczne wymagań w pracy?

Oddziaływanie wymagań-wyzwań i wymagań-przeszkód na samopoczucie pracowników i ich stosunek do pracy może być słabsze lub silniejsze (lub w ogóle nie występować) w zależności od dodatkowych okoliczności. Bardzo wiele zależy od właściwości samego pracownika, który styka się z wymaganiami danego typu. Po kolei omówimy te właściwości.

Badania psychologiczne przypisują szczególną wagę więzce właściwości określanej jako **kapitał psychologiczny**. Obejmuje ona takie cechy osoby, jak: optymizm, nadzieja, przekonanie o własnej skuteczności, a także „odnawialność zasobów”, czyli umiejętność powracania do stanu równowagi psychicznej po przejściach wywołanych szczególnie trudną sytuacją (por. Luthans i in., 2007). Każda z właściwości wchodzących w skład kapitału psychologicznego prowadzi do pozytywnych skutków psychologicznych, ale szczególnie duże znaczenie ma ich synergia. Wielokrotnie wykazywano, że kapitał psychologiczny uodparnia na stres, przyczynia się do ogólnego poczucia szczęścia, do zadowolenia z pracy, a także większej efektywności pracowników. Okazało się także, że kapitał psychologiczny pełni funkcję bufora chroniącego przed wypaleniem zawodowym jako skutkiem nadmiernych wymagań-wyzwań oraz wymagań-przeszkód. Ponadto kapitał psychologiczny zwiększa zaangażowanie w pracę w sytuacji wysokich wymagań-wyzwań (Min, Kim i Lee, 2015), a jego poszczególne składowe zmniejszają chęć odejścia z pracy u pracowników odczuwających wysoki poziom wymagań-przeszkód (Yavas, Karapete i Babakus, 2013).

Pomagają one także ocenić pracownikom wymagania-wyzwania jako wyższe, a wymagania-przeszkody jako niższe. W efekcie pracownicy odczuwają mniejsze wypalenie zawodowe, a większe zaangażowanie w pracę (Ventura, Salanova i Llorens, 2015).

Inna ważną właściwością jednostki jest jej **motywacja do pracy**. Okazuje się, że może ona zmniejszać negatywny wpływ wymagań-wyzwań na zadowolenie z pracy. W przypadku wymagań-przeszkód motywacja do pracy spada, co zwiększa negatywny wpływ tych wymagań na zadowolenie z pracy (Amah, 2014). Stwierdzono też, że wymagania-wyzwania zwiększają wewnętrzną motywację do pracy, co prowadzi do większego zaangażowania w pracę i większego odczuwania pozytywnych emocji. Natomiast wyższy poziom wymagań-przeszkód obniża wewnętrzną motywację do pracy, co prowadzi do obniżenia zaangażowania w pracę, a także mniejszego odczuwania emocji pozytywnych (Vujčić, Oerlemans i Bakker, 2016).



Rys. 2. Czynniki mające wpływ na konsekwencje psychologiczne wymagań-wyzwań i wymagań-przeszkód wytypowane na podstawie dotychczasowego stanu wiedzy (opracowanie własne autorów)

Kolejną właściwością jednostki ważną w tym kontekście jest **styl radzenia sobie ze stresem**: negatywny wpływ wymagań-przeszkód na zadowolenie z pracy jest słabszy, gdy pracownicy stosują styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na problemie (Zhao i Yamaguchi, 2008). Polega on na tym, że mimo odczuwanego napięcia jednostka nie koncentruje się na odczuwanych

negatywnych emocjach ani też nie „ucieka” w trudnej sytuacji, ale stara się skupić na problemie, który ma do rozwiązania.

Choć dotychczasowe badania skupiały się przede wszystkim na właściwościach jednostki jako tych czynnikach, które mają wpływ na konsekwencje wymagań-wyzwań i wymagań-przeszkód, to jednak ujawniono też rolę kontekstu społecznego, a przede wszystkim **wsparcia społecznego** (rys. 2). Wsparcie od przełożonych, współpracowników, jak również od partnerów, przyjaciół i rodziny odgrywa rolę bufora zmniejszającego wpływ zarówno wymagań-wyzwań, jak i wymagań-przeszkód na efektywność pracowników i zamiar odejścia z pracy (Jamal, 2013).

Znaczenie ma także zajmowane **stanowisko**: negatywny wpływ wymagań-przeszkód na efektywność pracowników był silniejszy w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze niż szeregowo (Gilboa i in., 2008).

4. Subiektywna ocena wymagań w pracy jako wyzwań lub przeszkód i jej konsekwencje psychologiczne

Z biegiem czasu badacze zajmujący się psychologicznymi skutkami wymagań w pracy zrezygnowali z arbitralnego dzielenia ich na wyzwania i przeszkody, a zaczęli odwoływać się do odczuć samych pracowników, prosząc, by ci ocenili, czy dane wymaganie (na przykład szybkie tempo pracy) stanowi dla nich wyzwanie czy



Maridav/Bigstock

przeszkodę (rys. 3). Podejście takie jest znacznie bardziej trafne, okazuje się bowiem, że te same wymagania środowiska mogą być różnie oceniane przez pracowników. Na przykład presja czasu niekiedy bywa oceniana jako wyzwanie (tak jak to zakładano w koncepcji Cavanaugh i in., patrz paragraf 2), a czasami jako przeszkoda. Zdarza się też, że ten sam pracownik może w pewnych sytuacjach ocenić dany czynnik środo-

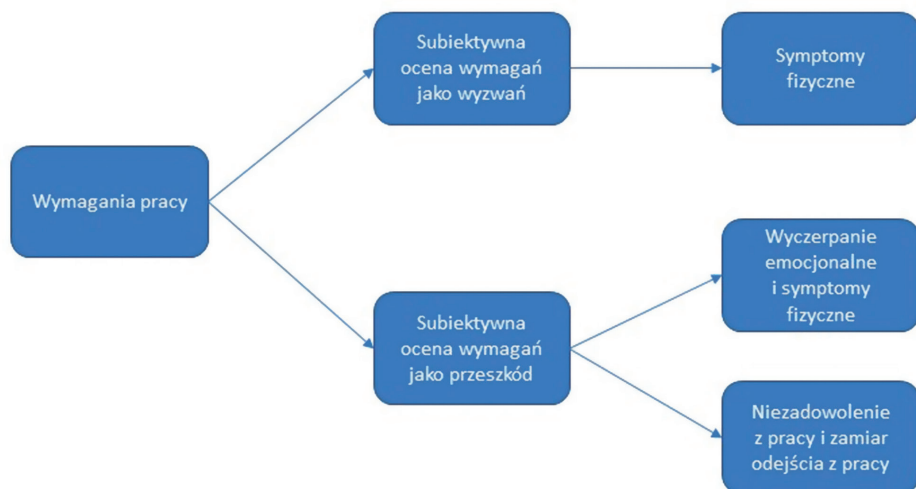
wiskowy jako przeszkodę, a w innych jako wyzwanie. Ta subiektywna ocena ma tak duże znaczenie, ponieważ to przede wszystkim ona wyznacza późniejsze skutki.

Jednym z ważnych skutków jest przyjęcie określonej strategii radzenia sobie ze stresem. W poprzednim paragrafie wspomniano już o znaczeniu określonego stylu radzenia sobie ze stresem, traktując go jednak jako właściwość indywidualną. Styl radzenia sobie ze stresem jest też wynikiem subiektywnej oceny wymagań jako wyzwań lub przeszkód. Okazuje się, że osoby, które oceniają wymagania pracy jako przeszkody, częściej stosują styl radzenia sobie ze stresem zorientowany na emocjach (Van den Broeck i in., 2010). Dlaczego jest to istotne? Styl zorientowany na problemie, zadaniu jest uznawany za najbardziej korzystny dla zdrowia i samopoczucia. Wiąże się on z aktywnym rozwiązywaniem problemów i stwarza możliwość doświadczania emocji pozytywnych przy jednoczesnej koncentracji nad przebiegiem sytuacji stresowej (Lazarus i Folkman, 1984), chroni przed nasileniem symptomów psychologicznych, nawet w obliczu sytuacji wysoko stresowych (Szygit-Kowalkowska, 2014). Styl skoncentrowany na emocjach (takich jak złość, poczucie winy, napięcie) polega na potrzebie zmniejszenia napięcia emocjonalnego towarzyszącego sytuacji stresowej przez myślenie życzeniowe lub fantazjowanie kosztem efektywnego i racjonalnego działania, mającego na celu usunięcie lub zminimalizowanie bodźca stresowego. Jednak niepodejmowanie realnych działań w celu rozwiązania sytuacji stresowej powoduje, że osiągnany efekt jest niejednokrotnie odmienny od zamierzonego, a także przynosi dalszy wzrost napięcia psychicznego i negatywne emocje (Tomczak, 2009).

Innym skutkiem subiektywnej oceny wymagań jako wyzwań jest przeżywanie pozytywnych emocji. Z kolei subiektywna ocena wymagań jako przeszkód prowadzi do emocji negatywnych (Searle i Auton, 2015).

Subiektywna ocena wymagań pracy jako wyzwań i przeszkód przekłada się również na napięcie psychiczne (wyczerpanie emocjonalne i symptomy fizyczne) oraz postawy wobec pracy: niezadowolenie z pracy i zamiar odejścia z pracy (Webster, Beehr i Love, 2011). Jednakże wyniki badań są tu niejednoznaczne: podczas gdy

pracownicy oceniający wymagania pracy jako przeszkody odczuwali większe wyczerpanie emocjonalne i symptomy fizyczne, to nie stwierdzono wpływu tej oceny na poziom zadowolenia z pracy i zamiar odejścia z pracy. Natomiast pracownicy oceniający wymagania pracy jako wyzwania odczuwali więcej fizycznych symptomów stresu, takich jak bóle głowy czy problemy ze snem.



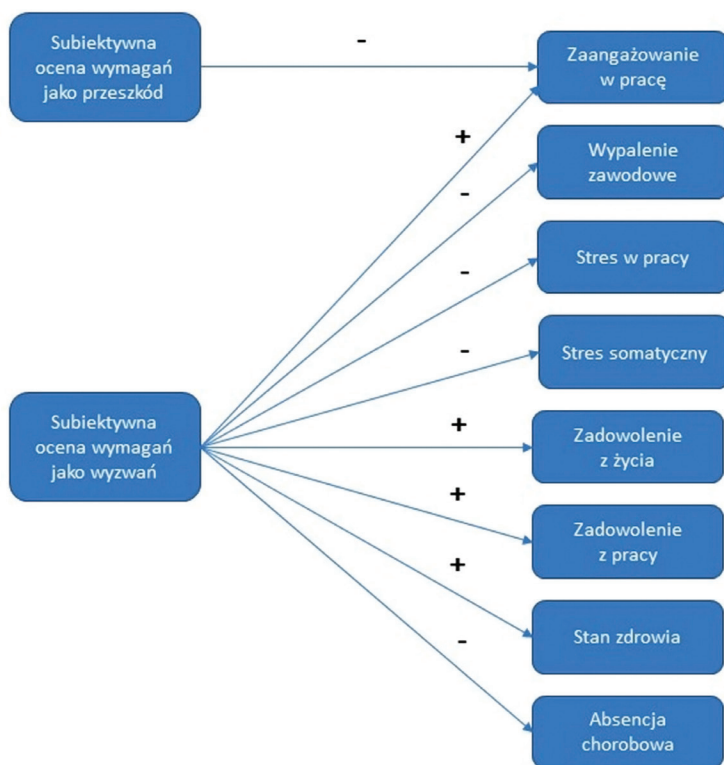
Rys. 3. Związek wymagań pracy, subiektywnej oceny wymagań pracy oraz samopoczucia pracowników (opracowanie własne autorów na podstawie Webster, Beehr i Love, 2011)

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym 2018 roku przeprowadzono badanie poświęcone subiektywnej ocenie wymagań jako wyzwań i przeszkód (rys. 4). Wzięło w nim udział 426 pracowników z trzech sektorów gospodarczych: służby zdrowia, transportu publicznego i pracowników IT. Mierzono szeroką gamę konsekwencji psychologicznych obu rodzajów wymagań. Wyniki wskazywały, że pracownicy, którzy w większym stopniu oceniają wymagania jako wyzwania, odczuwają większe **zaangażowanie w pracę**, podczas gdy osoby oceniające wymagania pracy jako przeszkody są mniej zaangażowane w pracę. Ten wynik ma szczególne znaczenie: zaangażowanie w pracę jest predyktorem nie tylko dobrych wyników pracy,

innowacyjności, ale też fizycznego i psychicznego zdrowia pracowników oraz zdolności do pracy. Dlatego należy rozpoznawać czynniki wpływające na poziom zaangażowania w pracę i próbować je modyfikować.

Ponadto ocena wymagań pracy jako wyzwań była związana z niższą absencją chorobową, większym zadowoleniem z pracy, niższym wypaleniem zawodowym, niższym poziomem stresu (symptomów psychologicznych i somatycznych), lepszym stanem zdrowia, a także większym zadowoleniem z życia.

Ocena wymagań pracy jako przeszkód była natomiast powiązana jedynie z obniżonym zaangażowaniem w pracę. Poniższy rysunek je ilustruje.



Rys. 4. Korelacje pomiędzy subiektywną oceną wymagań a samopoczuciem. Wyniki badań przeprowadzonych przez Z. Mockało i M. Widerszal-Bazyl, CIOP-PIB, 2018 (opracowanie własne autorów)

Podsumowując, badania dotyczące wpływu subiektywnej oceny wymagań w pracy na dobrostan pracowników, mimo pewnych rozbieżności, na ogół wskazują, że ocena wymagań jako wyzwań prowadzi do pozytywnych skutków w zakresie dobrostanu pracowników. Natomiast ocena wymagań pracy jako przeszkód prowadzi do negatywnych skutków.

5. Co wpływa na ocenę wymagań w pracy jako wyzwań lub przeszkód?

Do tej pory badacze przede wszystkim próbowali odpowiedzieć na pytanie, jakie są konsekwencje oceny wymagań jako wyzwań bądź przeszkód. Natomiast mniej uwagi poświęcono nie mniej ważnej kwestii: Co sprawia, że niektóre zdarzenia oceniane są jako przeszkody, a inne jako wyzwania? Odpowiedź na to pytanie ma ogromne znaczenie praktyczne. Skoro bowiem subiektywna ocena wymagań jako wyzwań sprzyja dobremu samopoczuciu pracownika, zwiększa jego zaangażowanie i efektywność, to na pewno warto wiedzieć, co ma na nią wpływ.



pressmaster / Bigstock

Odwołując się do wyżej wspomnianego badania, próbowaliśmy odpowiedzieć na to pytanie. Respondenci najpierw byli proszeni o ocenę poziomu wymagań w swojej pracy. Oceny tej dokonywali na standardowych skalach uwzględniających takie wymagania, jak: ilościowe, poznawcze, presję czasu, konflikt roli itp. Następnie te same osoby poproszono o ocenę, w jakim stopniu dany rodzaj wymagań stanowi dla nich wyzwanie, a w jakim – przeszkodę. Innymi słowy każdy rodzaj wymagań oceniany był jednocześnie na dwóch skalach: skali wyzwań i skali przeszkód. W badaniu tym uwzględniono szeroka gamę czynników, które można było podejrzewać o wpływ na ocenę wymagań. Czynniki te obejmowały właściwości samego pracownika (cechy demograficzne i psychiczne), a także psychospołeczne i organizacyjne właściwości wykonywanej przez niego pracy. Poniżej w syntetyczny sposób przedstawiono wyniki tych badań.

Wśród właściwości pracownika następujące czynniki okazały się mieć wpływ na ocenę wymagań jako wyzwań lub przeszkód:

- **Wykształcenie:** osoby z wykształceniem wyższym w większym stopniu oceniały wymagania jako wyzwania niż osoby z wykształceniem podstawowym i średnim. Osoby z wykształceniem policealnym i podstawowym w większym stopniu postrzegały wymagania jako przeszkody.
- **Wiek:** im starszy pracownik, w tym większym stopniu oceniał wymagania jako przeszkody.
- **Staż pracy w obecnym miejscu pracy:** im dłuższy staż pracy, w tym większym stopniu pracownik oceniał wymagania pracy jako wyzwania.
- **Kapitał psychologiczny:** czyli zestaw cech psychologicznych obejmujących **nadzieję, optymizm, poczucie własnej skuteczności oraz odnawialność zasobów** (zob. też rozdział 3). Im wyższy stopień kapitału psychologicznego przejawiał pracownik, w tym większym stopniu oceniał wymagania pracy jako wyzwania. Istotne są tu trzy jego składowe: nadzieja, optymizm i odnawialność zasobów. Dla oceny wymagań pracy jako przeszkód kapitał psychologiczny ma mniejsze znaczenie. Im wyższy poziom nadziei i odnawialności zasobów, w tym mniejszym stopniu pracownik ocenia wymagania pracy jako przeszkody.

Wśród psychospołecznych właściwości pracy następujące czynniki okazały się mieć wpływ na ocenę wymagań jako wyzwań lub przeszkód:

- **rodzaj wymagań:**
 - im wyższe **wymagania poznawcze**, w tym większym stopniu pracownicy oceniają wymagania jako wyzwania,
 - im wyższe **wymagania ilościowe**, w tym większym stopniu pracownicy oceniają wymagania jako przeszkody,
 - im większa **presja czasu**, w tym większym stopniu pracownicy oceniają wymagania zarówno jako wyzwania, jak i przeszkody,
 - im większy **konflikt roli** odczuwają pracownicy, tym bardziej oceniają wymagania jako przeszkody;
- **styl przywództwa bezpośredniego przełożonego:** w im większym stopniu przełożony prezentuje autentyczny styl przywództwa, tym częściej pracownik ocenia wymagania jako wyzwania. Istotne znaczenie ma tu jedna ze składowych tego rodzaju zachowań przywódczych, tj. etyczność – wyznaczanie wysokich standardów moralnych i etycznych dotyczących zachowania w firmie;
- **wsparcie społeczne ze strony przełożonych:** im więcej wsparcia od przełożonych otrzymują pracownicy, tym bardziej oceniają wymagania jako wyzwania, a tym mniej jako przeszkody;
- **zaufanie między współpracownikami:** im więcej zaufania odczuwają pracownicy, w tym większym stopniu oceniają wymagania jako wyzwania;
- **zaufanie do przełożonego:** im więcej tego rodzaju zaufania odczuwają pracownicy, tym rzadziej oceniają wymagania jako przeszkody;
- **możliwość rozwoju:** wysoko oceniana możliwość rozwoju sprzyja ocenie wymagań pracy jako wyzwań.

Wśród organizacyjnych właściwości pracy istotne okazały się poniższe czynniki:

- **godziny pracy:** im więcej godzin pracy, tym mniejsza szansa, że pracownik będzie oceniał wymagania jako wyzwania;
- **wielkość zespołu:** im bardziej liczebny zespół, tym mniejsza szansa, że pracownik będzie oceniał wymagania jako wyzwania;
- **forma zatrudnienia:** osoby pracujące na umowę na czas nieokreślony w większym stopniu oceniają wymagania pracy jako wyzwania niż osoby pracujące na umowę o pracę na czas określony;
- **rodzaj pracy:** osoby wykonujące pracę umysłową w najwyższym stopniu oceniały wymagania pracy jako wyzwania, osoby wykonujące pracę o charakterze mieszanym – w niższym stopniu, a osoby wykonujące pracę fizyczną – w najniższym stopniu;
- **sektor zatrudnienia:** osoby pracujące w sektorze prywatnym w większym stopniu oceniały wymagania pracy jako wyzwania niż osoby pracujące w sektorze państwowym.

6. Zalecenia dotyczące kształtowania wymagań w pracy



Sushiman/Bigstock

Subiektywna ocena wymagań w pracy ma znaczenie dla dobrostanu pracowników: gdy oceniają oni wymagania jako wyzwania, są bardziej zaangażowani w pracę, odczuwają pozytywne emocje, niższy poziom stresu i wypalenia zawodowego. Są bardziej zadowoleni z pracy i z życia, a także rzadziej chorują. Pracownicy, którzy oceniają wymagania w pracy jako przeszkody, są mniej zaangażowani w pracę, doświadczają więcej negatywnych emocji, wyższy poziom stresu, są bardziej wyczerpani emocjonalnie, niezadowoleni z pracy i częściej myślą o tym, żeby ją zmienić. Wynika z tego, że należy pracownikom stworzyć takie warunki, które sprzyjają ocenie wymagań jako wyzwań,

a minimalizują prawdopodobieństwo ich oceny jako przeszkód. Dotychczasowe badania wskazują, że stworzenie takich warunków wymaga spełnienia poniższych postulatów:

- *Postaw na jakość przywództwa* – przełożony powinien dbać o najwyższe standardy etyczne w organizacji, sprawiedliwie rozwiązywać konflikty, dbać o zadowolenie pracowników, dobrze planować pracę i dbać o indywidualny rozwój swoich pracowników.
- *Postaw na wsparcie społeczne* – przełożeni powinni wspierać swoich pracowników, pomagać im, gdy jest taka potrzeba, dostarczać informacji zwrotnej odnośnie do wykonywanej pracy.
- *Postaw na wzajemne zaufanie* – zaufanie w zespole pracowników oraz zaufanie, którym pracownicy darzą swoich przełożonych, jest bardzo istotnym elementem związanym z oceną wymagań pracy jako wyzwań, ale też bezpośrednio związanym ze zdrowiem pracowników i ich efektywnością. Pomocne w tworzeniu atmosfery zaufania jest utrzymywanie mniejszych zespołów roboczych.
- *Postaw na możliwość rozwoju* – należy zapewnić pracownikom rozwój zawodowy przez jasną strukturę awansów, możliwość uczestnictwa w szkoleniach umiejętności zawodowych i umiejętności miękkich. Ważne jest tu, żeby zachęcać pracowników w każdym wieku do udziału w takich szkoleniach!
- *Postaw na wymagania poznawcze* – niezależnie od charakteru pracy postaraj się zapewnić pracownikom zadania, które będą wymagać od nich wysiłku intelektualnego i nie będą rutyną.
- *Postaw na optymalną ilość pracy* – zbyt długie godziny pracy i zbyt duża ilość pracy nie tylko sprawiają, że pracownicy oceniają wymagania pracy jako przeszkody, ale mają też bezpośrednie przełożenie na zdrowie pracowników.
- *Postaw na klarowne oczekiwania* – pracownicy powinni zostać jasno poinformowani, czego się od nich oczekuje, a także nie powinni wykonywać zadań, które potem okażą się niepotrzebne.

- *Postaw na urozmaicenie zadań* – jeśli to możliwe, warto urozmaicić pracę, na przykład włączając elementy pracy umysłowej do pracy o charakterze fizycznym.
- *Postaw na budowanie kapitału psychologicznego pracowników* – m.in. wzmacnianie w nich optymizmu, poczucia skuteczności własnych działań. Można to osiągnąć w codziennych kontaktach z pracownikami, na przykład przez docenianie ich wysiłku i osiągnięć, a można też wzmocnić ich kapitał psychologiczny przez zapewnienie udziału w profesjonalnych treningach temu poświęconych.

Bibliografia

Amah, O.E. (2014). Challenge and Hindrance Stress Relationship with Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Motivation-to-work and Self-efficacy. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 26-37.

Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.

Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., i Cooper, C. (2008). A metaanalysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271.

Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niese, I.M. i Schultz, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work and Stress* 24(1), 1-35.

Jamal, M. (2013). Job stress among hospital employees in Middle East – social support and type A behavior as moderators. *Middle East Journal of Business*, 8(3), 7-16.

Karasek, R. i Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Lazarus, R.S. i Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Lepine, J., Podsakoff, N., i Lepine, M. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. i Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Min, H., Kim, H.J., i Lee, S.B. (2015). Extending the Challenge-Hindrance Stressor Framework: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114.

Podsakoff, N.P., Lepine, J.A. i Lepine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.438.

Searle, B.J. i Auton, J.C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress and Coping*, 28, 121-143.

Sygit-Kowalkowska, E. (2014). Radzenie sobie ze stresem jako zachowanie zdrowotne człowieka – perspektywa psychologiczna. *Hygeia Public Health*, 49(2), 202-208.

Tadić, M., Bakker, A.B. i Oerlemans, W.G.M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 702-725. DOI: 10.1111/joop.12094.

Tomczak, K. (2009). Style radzenia sobie w sytuacji stresowej, przekonanie o własnej skuteczności, nadzieja na sukces u studentów rozpoczynających i kończących studia, *Psychoterapia*, 2(149), 67-79.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. i Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.

Ventura, M., Salanova, M. i Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy as a Predictor of Burnout and Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277-302.

Vujčić, M.T., Oerlemans, W.G.M. i Bakker, A.B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(1), 81-93.

Webster, J.A., Beehr, T.A. i Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 505-516.

Yavas, U., Karatepe, O.M., Babakus, E. (2013). Does Hope Buffer the Impacts of Stress and Exhaustion on Frontline Hotel Employees' Turnover Intentions?, *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 29(1), 29-39.

Zhao, D.M., & Yamaguchi, H. (2008). Relationship of challenge and hindrance stress with coping style and job satisfaction in Chinese state-owned enterprises. *Japanese Journal of Interpersonal and Social Psychology*, 8, 77-87.