

mgr ZOFIA MOCKAŁŁO
 dr hab. MARIA WIDERSZAL-BAZYL
 Centralny Instytut Ochrony Pracy
 – Państwowy Instytut Badawczy
 Kontakt: zomoc@ciop.pl
 DOI: 10.5604/01.3001.0012.6475

Ocena wymagań jako wyzwań i przeszkód w pracy i jej wpływ na efektywność i dobrostan pracowników

Fot. Chinmapong/Bigstockphoto



Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji dotyczącej dwojakiego charakteru wymagań pracy: wymagań – wyzwań oraz wymagań – przeszkód. Opisano teorię opracowaną przez Cavanaugh i współpracowników (2000) oraz dokonano przeglądu badań dotyczących związku wyzwań i przeszkód z funkcjonowaniem pracowników: ich dobrostanem, efektywnością, postawami wobec pracy. Wyniki opisanych badań wskazują na to, że wymagania – wyzwania raczej pozytywnie wiążą się z funkcjonowaniem pracowników, a wymagania – przeszkody negatywnie, jednak rezultaty te nie są jednoznaczne. Istotną wydaje się tu być indywidualna percepcja wymagań pracy: czy pracownicy postrzegają je jako wymagania, czy jako przeszkody. Badania wskazują również na rolę zasobów indywidualnych i psychospołecznych jako moderatorów i mediatorów w relacji między wyzwaniami i przeszkodami a funkcjonowaniem pracowników. W artykule wskazano kierunki dalszych badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: wymagania pracy, wyzwania, przeszkody, dobrostan pracowników, efektywność, postawy wobec pracy

Evaluation of demands seen as either challenges or hindrances and its impact on the effectiveness and well-being of employees

The purpose of this article was to describe the concept of challenge and hindrance job demands. It discusses Cavanaugh et al.'s theory and reviews the literature on the impact of challenge and hindrance job demands on employees. In general, the review suggests that challenges are related positively and hindrances negatively with employees' wellbeing, efficiency and job attitudes. However, the results are not unequivocal. It seems that individual perception - whether an employee perceives job demands as challenging or hindering - plays a crucial role in the relationship. The review also suggests that individual and psychosocial resources play an important role - as mediators and moderators - in the way that hindrances and challenges influence employees. This article also discusses directions of future research.

Keywords: job demands, challenge, hindrance, employee wellbeing, productivity, job attitudes

Wstęp

Wymagania w pracy to jedno z kluczowych pojęć dotyczące stresu w pracy. Sondaże Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Pracy i Życia alarmują, że poziom wymagań w pracy w postaci nadmiernej presji czasu (rys.) i nadmiaru zadań jest wysoki w krajach UE, co przyczynia się do stresu pracowników ze wszystkimi jego ujemnymi konsekwencjami [1].

Modele stresu w pracy od dawna uwzględniały wymagania w pracy jako jeden ze swych podstawowych komponentów. Jednakże przewidywania tych modeli nt. związku wymagań w pracy z samopoczuciem pracownika i jego postawami wobec pracy nie były jednoznaczne. I tak w uznanym modelu Wymagania-Kontrola-Wsparcie (JSDS) wpływ wymagań na samopoczucie pracownika zależy od dodatkowych właściwości środowiska pracy – kontroli i wsparcia społecznego [2]. Kolejny model, Wymagania-Zasoby (JDR), również przewiduje, że rola wymagań zależy od całokształtu „zasobów pracy”, czyli nie tylko kontroli i wsparcia społecznego, ale też innych zasobów (np. możliwości rozwoju, jakości przywództwa), które pomagają jednostce sprostać wymaganiom [3].

Wspomniane modele nie zawsze uzyskiwały potwierdzenie [np. 4,5]. Stąd też w badaniach, które na nich bazowały, szukano także prostych związków wymagań i innych właściwości pracy (kontroli, wsparcia i innych) z samopoczuciem i postawami wobec pracy. Ten typ analiz również nie dostarczył jednoznacznych wniosków: jedne badania wskazywały na pozytywne związki wymagań z samopoczuciem pracownika, inne – na negatywne; a były i takie, w których nie odnotowywano związków między tymi zmiennymi [6].

Przyczyną mogło być to, że pojęcie wymagań było różnie definiowane i mierzone w poszczególnych badaniach: w niektórych brano pod uwagę głównie wymagania ilościowe (dużo pracy, presja czasu) oraz pewne aspekty konfliktu roli [5]; potem zaś w zakres tego pojęcia włączano coraz więcej elementów: wymagania poznawcze, emocjonalne, fizyczne i stosowano różne narzędzia pomiaru. Niewykluczone, że każdy rodzaj wymagań odmiennie oddziałuje na samopoczucie pracownika i stąd opisywane rozbieżności. Przemawiają za tym wyniki badań kadry kierowniczej, przeprowadzone

w CIOP-PIB, w których globalny wskaźnik wymagań w pracy wykazywał dwoistą naturę, korelując zarówno pozytywnie, jak i negatywnie z miarami samopoczucia kierowników [7]. Gdy jednak wyodrębniono, w oparciu o analizę czynnikową, podgrupy wymagań, to obraz stawał się bardziej jednolity: pewne rodzaje wymagań korelowały negatywnie, a inne – pozytywnie.

Uwzględnienie różnych rodzajów wymagań tylko do pewnego stopnia – lecz nie do końca – pozwala jednak wyjaśnić rozbieżności pomiędzy wynikami badań nad relacją: wymagania-samopoczucie. Na przykładzie wspomnianych badań kierowników można wnioskować, że nawet jeden rodzaj wymagań – w tym przypadku były to wymagania związane z odpowiedzialnością – może prowadzić zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych skutków.

Interesującą propozycją lepszego zrozumienia złożonych relacji pomiędzy wymaganiami w pracy a samopoczuciem pracownika i jego postawami wobec pracy jest koncepcja wymagań jako wyzwania lub przeszkód [8].

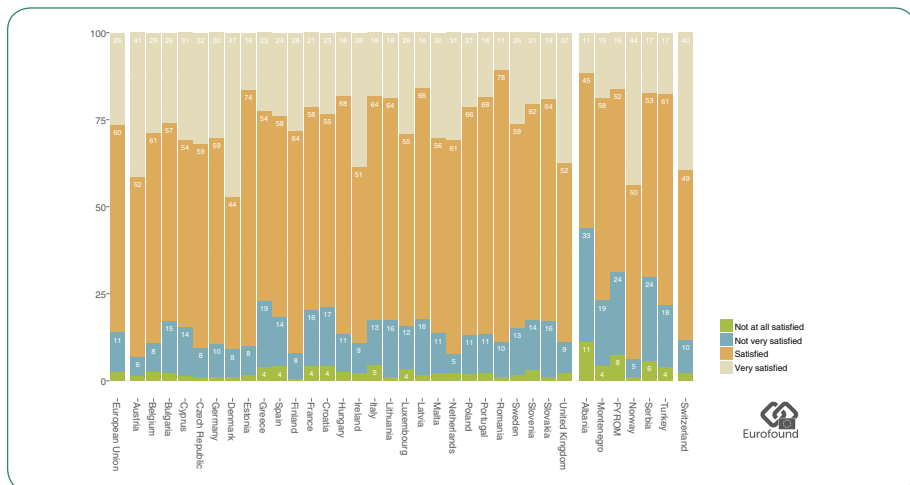
Dlaczego warto wyróżnić dwa rodzaje wymagań pracy – pierwsze badania

Punktem wyjścia badań Cavanaugh i współpracowników było założenie, że wymagania pracy, traktowane jako wyzwania, wiążą się z poczuciem spełnienia i osiągnięć – nawet jeśli wywołują stres, to skutkują pozytywnymi wynikami [8]. Autorzy definiowali wyzwania jako „wymagania pracy bądź inne warunki pracy, które, mimo że są potencjalnie stresujące, wiążą się z potencjalnymi zyskami dla jednostki. Potencjalne zyski to nagrody wewnętrzne (np. zadowolenie) oraz zyski, które sprzyjają osiągnięciom w pracy (np. uczenie się, rozwój umiejętności, możliwość wykazania własnych kompetencji)”. Jako przykłady podawano wymagania ilościowe (np. liczba projektów, ilość pracy do wykonania w określonym czasie), przeciążenie pracą, presję czasu, wysoki poziom odpowiedzialności.

Drugi rodzaj wymagań wymienionych w tej koncepcji to przeszkody (*hindrance*), czyli „wymagania pracy lub inne warunki pracy, które ograniczają bądź utrudniają osiągnięcia w pracy i które nie są związane z potencjalnymi zyskami dla pracownika. Przeszkody (...) prowadzą do negatywnych konsekwencji stresu bez wyrównywania zysków”. Przykłady takich przeszkód to wewnętrzna polityka organizacji, niejasność roli, biurokracja, czy brak rozwoju kariery. Wiążą się one z negatywnym stresem, np. zamarstwianiem się, zadręczeniem się, frustracją.

Autorzy koncepcji przeprowadzali badania w grupie menedżerów, testując zaproponowany podział wymagań pracy. Stwierdzili, że wymagania-wyzwania związane były pozytywnie z zadowoleniem z pracy i negatywnie z poszukiwaniem nowej pracy. Wymagania-przeszkody zaś wiązały się negatywnie z zadowoleniem z pracy, a pozytywnie z poszukiwaniem innej pracy i z odejściem z pracy. Okazało się również, że przeszkody oddziaływały silniej niż wyzwania.

Koncepcja Cavanaugh i in. [8] zainspirowała wielu badaczy, stąd też LePine, Podsakoff i LePine [9] mogli dokonać metaanalizy 82 badań nad związkami wyzwań i przeszkód z motywacją i szeroko rozumianą efektywnością. Zgodnie z podziałem



Rys. Odsetki osób w podziale na odpowiedzi na pytanie: „Czy wykonywana przez Pana/ią praca wymaga dotrzymywania napiętych terminów?”

Fig. The percentages of workers per answers when asked 'Does your job involve working to tight deadlines?'

dokonywanym przez Cavanaugh i in. [8], jako wyzwania potraktowano w niej następujące czynniki: wymagania roli zawodowej, presję czasu, obciążenie pracą. Do kategorii przeszkód przyporządkowano: organizacyjne ograniczenia, uciążliwości (*hassles*), nieadekwatność zasobów, niejasność roli, konflikt roli, konflikty interpersonalne, przeciążenie rolą, zły styl zarządzania, politykę organizacyjną.

Analiza wyników wykazała, że tak mierzone przeszkody były negatywnie związane z efektywnością pracowników (bepośrednio i pośrednio), tj. wywoływały stres psychologiczny i obniżały motywację do pracy, a te z kolei przyczyniały się do mniejszej efektywności. Natomiast wyzwania, choć również zwiększały poziom stresu, zmniejszając efektywność pracowników, to jednocześnie zwiększały ich motywację, co w efekcie zwiększało ich efektywność i kompensowało stres.

Dwa lata później Podsakoff, LePine i LePine powtórzyli metaanalizę, tym razem z 183 badań i sprawdzając, w jaki sposób wyzwania i przeszkody wpływają na zadowolenie z pracy, przywiązanie do organizacji, chęć odejścia z pracy, rotację pracowników oraz odchodzenie z pracy [10]. Jako wyzwania zaklasyfikowano: poziom wymaganej uwagi, presję ukończenia zadań, presję czasu, a także ilościowe (subiektywne) obciążenie pracą. Do kategorii przeszkód zaliczono: sytuacyjne ograniczenia i przeciwności, wewnętrzną politykę organizacji, nieadekwatne zasoby, niejasność roli, konflikt roli i przeciążenie rolą. Wyniki analizy wykazały, że przeszkody wiązały się z mniejszym zadowoleniem z pracy i przywiązaniem do organizacji, a większą chęcią odejścia z pracy, rotacją pracowników i faktycznym odchodzeniem z pracy. Wyzwania natomiast korelowały z większym zadowoleniem z pracy, większym przywiązaniem do organizacji, a mniejszą chęcią odejścia z pracy i z niższą rotacją pracowników, nie wiązały się natomiast bezpośrednio z faktycznym odejściem z pracy. Ponownie okazało się, że zarówno przeszkody, jak i wyzwania łączyły się z podwyższeniem stresu psychologicznego.

Przytoczone badania potwierdziły odmienne oddziaływanie wyzwań i przeszkód na funkcjonowanie pracowników: poziom zadowolenia z pracy,

motywacji do pracy, chęci odejścia z pracy, rotacji pracowników, odchodzenie z pracy, a także efektywność, przywiązanie do organizacji. Co istotne, obie metaanalizy wykazały, że wyzwania, tak samo jak przeszkody, wiązały się z większym stresem psychologicznym pracowników.

Czynniki wyjaśniające wpływ wyzwań i przeszkód na funkcjonowanie pracowników

Poznanie mechanizmu wyjaśniającego związek między wyzwaniami i przeszkodami z jednej strony, a funkcjonowaniem pracowników – z drugiej, było celem wielu badań.

Tadić, Bakker i Oerlemans analizowali, czy zasoby pracy (m.in. wsparcie społeczne, informacja zwrotna od przełożonych) oraz zasoby osobiste, moderują relację między wymaganiami i przeszkodami a odczuwaniem w ciągu dnia pracy zaangażowaniem w pracę i pozytywnym efektem [11]. Badania prowadzono wśród nauczycieli, dokonując pomiaru głównych zmiennych przez kilka kolejnych dni (*diary study*). Okazało się, że relacja między przeszkodami a dobrostanem była negatywna, zaś między wyzwaniami a dobrostanem – pozytywna, a także, że zasoby pracy osłabiały negatywny wpływ przeszkód na dobrostan pracowników, a wzmacniały pozytywne oddziaływanie wyzwań na dobrostan.

Vujić, Oerlemans i Bakker analizowali rolę wewnętrznej motywacji do pracy [12], również wśród nauczycieli. Wyniki wykazały, że w dni, kiedy osoby badane doświadczały więcej wyzwań, wzrastała ich motywacja, co skutkowało odczuwaniem pozytywnych emocji i większym zaangażowaniem w pracę. Natomiast gdy doświadczały więcej przeszkód, motywacja była niższa.

Karatepe, Beiraami, Bouzai i Safavi wykazały z kolei, że relacja między wyzwaniami a przywiązaniem organizacyjnym i efektywnością pracowników była wyjaśniana przez zaangażowanie w pracę [13]. Pracownicy stykający się z wyzwaniami byli bardziej zaangażowani w pracę, co w efekcie prowadziło do większego przywiązania do organizacji i większej efektywności pracy.

Źródło: EWCS, 2017 [1]

Min, Kim i Lee analizowali rolę kapitału psychologicznego (nadziei, optymizmu, odnowalności zasobów i poczucia własnej skuteczności) w relacji między wyzwaniami i przeszkodami (sklasyfikowanymi wg terminologii Cavanaugh i in. [8]), a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę [14]. W obu przypadkach wykazali, że związek ten był pozytywny, tj. wyzwania i przeszkody wiązały się z większym zaangażowaniem w pracę i wypaleniem zawodowym, ale kapitał psychologiczny pełnił rolę bufora wobec wypalenia zawodowego.

Yavas, Karapete i Babakus wykazali, że wymagania-przeszkody oraz wyczerpanie zwiększały chęć odejścia z pracy wśród pracowników hoteli, jednak relacja ta była moderowana przez poziom nadziei [15]. Pracownicy z wyższym poziomem nadziei w warunkach stykania się z wymaganiami-przeszkodami i z poczuciem wyczerpania rzadziej mieli zamiar odejścia z pracy w porównaniu z pracownikami z niskim poziomem nadziei.

Ventura, Salanova i Llorens w swojej pracy uwzględniły rolę poczucia własnej skuteczności [16]. Przeprowadziły badania wśród nauczycieli oraz pracowników ICT, których proszono o ocenę poczucia własnej skuteczności, zaangażowania w pracę, wypalenia zawodowego, a także wymagań-wyzwań i wymagań-przeszód. Wyniki wskazały, że poczucie własnej skuteczności wiązało się pozytywnie z wyzwaniami, a negatywnie z przeszkodami, co z kolei korelowało z wypaleniem zawodowym pracowników i ich zaangażowaniem w pracę. Pracownicy z wyższym poczuciem własnej skuteczności oceniali więc wyzwania jako wyższe, a przeszkody jako niższe, czyli odczuwali mniejsze wypalenie zawodowe, a większe zaangażowanie w pracę.

Jamal, analizując rolę wyzwań i przeszód w efektywności i chęci zmiany pracy wśród pielęgniarek [17], również uwzględnił pomiar zaproponowany przez Cavanaugh i współpracowników [8]. Wykazał, że zarówno przeszkody, jak i wyzwania były związane negatywnie z efektywnością, a pozytywnie z chęcią odejścia z pracy. Jednak analiza moderacji wykazała, że wsparcie społeczne (od przełożonych, współpracowników, ale też od partnerów, przyjaciół i rodziny) pełniło rolę silnego bufora negatywnego wpływu dwóch rodzajów wymagań pracy na efektywność i zamiar odejścia z pracy.

Wyniki badań poświęconych czynnikom wpływającym na relację między wyzwaniami i przeszkodami a funkcjonowaniem pracowników pokazują, że duże znaczenie mają zasoby osobiste – styl radzenia sobie ze stresem, odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności, nadzieja, optymizm, motywacja i zaangażowanie w pracę. Znaczenie miały też zasoby społeczne – wsparcie społeczne.

Rola indywidualnej oceny wymagań pracy

Co ważne, reakcja stresowa jest rezultatem całego procesu, w którym kluczową rolę odgrywa poznawcza ocena zagrożenia [18]. Interpretacja danej sytuacji ma wpływ nie tylko na to, czy ktoś odczuwa stres, ale i na to, jakie strategie radzenia sobie z nim będzie stosować. To rzadko uwzględniany aspekt w dotychczasowych badaniach oddziaływania wyzwań i przeszkód na funkcjonowanie pracowników.

Searle i Auton prosili osoby badane o określenie, na ile stresujące wydarzenia, które miały miejsce w pracy, oceniały jako wyzwania i przeszkody

[19]. W badaniu tym analizowane były także wymagania-wyzwania i wymagania-przeszkody, skategoryzowane wcześniej przez badaczy. Jako wyzwania traktowano: obciążenie pracą, presję czasu, odpowiedzialność i złożoność pracy. Za przeszkody uważano: biurokrację, niejasność roli, konflikt roli i utrudnienia/uciążliwość. Wyniki wskazywały, że ocena wymagań jako wyzwań wiązała się z radzeniem sobie ze stresem zorientowanym na problem, a ocena wymagań jako przeszkód – z radzeniem sobie ze stresem poprzez wyładowywanie (*venting*). Potwierdzono, że ocena wymagań jako wyzwań była związana z pozytywnym afektem, a ocena wymagań jako przeszkód – z negatywnym afektem (gniewem).

Potrzebę uwzględnienia subiektywnej oceny wymagań pracy jako wyzwań bądź przeszkód podjęli też Webster, Beehr i Love [20], którzy analizowali obciążenie pracą i odpowiedzialność jako wyzwania, a niejasność roli i konflikt roli jako przeszkody. Prosilili respondentów o określenie, na ile dany czynnik jest według nich wyzwaniem, a na ile przeszkodą, na podstawie definicji zaproponowanych przez Cavanaugh i wsp. [8]. Wyniki wskazywały na bardzo istotną rzecz: trzy spośród czterech czynników zostały ocenione jako i wyzwania, i przeszkody. Jedynie odpowiedzialność była oceniana jako wyzwanie.

Analizy Webster, Beehr i Love potwierdziły, że subiektywna ocena zdarzeń jako wyzwań i przeszkód jest istotną zmienną, wyjaśniającą napięcie psychologiczne, gdy jego wskaźnikiem jest wyczerpanie emocjonalne i symptomy fizyczne stresu [20]. Badacze stwierdzili, że ocena wymagań jako przeszkód wiązała się istotnie z wyczerpaniem emocjonalnym i symptomami fizycznymi (choć nie stwierdzono związków z zadowoleniem z pracy, ani też z zamiarem odejścia z pracy). Wbrew oczekiwaniom stwierdzili też, że ocena wymagań jako wyzwań również związana była z większym nasileniem fizycznych symptomów stresu.

Podsumowanie

Chociaż koncepcja Cavanaugh i in. znalazła wielu zwolenników, wciąż istnieje wiele luk w obecnym stanie wiedzy [8]. W większości badań stwierdza się, że przeszkody są negatywnie związane ze zdrowiem i samopoczuciem pracowników, a także z postawami wobec pracy. Wyniki dotyczące wyzwań są mniej jednoznaczne: niektóre badania pokazują negatywne związki z samopoczuciem pracowników, inne brak związków, jeszcze inne – związki pozytywne.

Okazuje się, że istotną rolę może pełnić tu subiektywna ocena wymagań: kiedy pracownicy oceniają je jako wyzwania, bardziej prawdopodobne jest, że będą lepiej funkcjonować. Powstaje więc pytanie, od czego zależy owa subiektywna ocena wymagań pracy jako wyzwań lub przeszkód? Które czynniki indywidualne i sytuacyjne odgrywają tu rolę? Ich poznanie jest jednym z celów projektu badawczego prowadzonego obecnie w CIOP-PIB.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Eurofound. *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report* (2017 update). Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017
- [2] Karasek R., Theorell T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books 1990
- [3] Demerouti E., Bakker A., Nachreiner F., Schaufeli W. *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. "The

Journal of Applied Psychology" 2001,86:499-512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499

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

[5] De Lange A.H., Taris T.W., Kompier M.A.J., Houtman I. i Bongers P.M. *The Very Best of the Millennium: Longitudinal Research and the Demand-Control- (Support) Model*. "Journal of Occupational Health Psychology" 2003,8,4:282-305

[6] Karasek R.A. *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. "Administrative Science Quarterly" 1979,24:285-308 DOI: 10.2307/2392498

[7] Widerszal-Bazyl M. *Stres w pracy a zdrowie czyli o próbach weryfikacji modelu Roberta Karaska oraz modelu: wymagania-kontrola-wsparcie*. CIOP-PIB, Warszawa 2003

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

[9] LePine J., Podsakoff N., LePine M. *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", 2005,48,5:764-775

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

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

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

[13] Karatepe O.M., Beirami E., Bouzari M., Safavi, H.P. *Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry*. "International Journal of Hospitality Management" 2014,36:14-22

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

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

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

[17] Jamal M. *Job stress among hospital employees in Middle East – social support and type A behavior as moderators*. "Middle East Journal of Business" 2016,8,3:7-16

[18] Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer 1984

[19] Searle B.J., Auton, J.C. *The merits of measuring challenge and hindrance appraisals*. "Anxiety, Stress and Coping" 2015,28,121-143

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

Publikacja opracowana na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.