

Paweł Jurek

Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie nowego, stworzonego w polskich warunkach rynkowych, narzędzia do oceny częstotliwości stresorów wynikających z organizacji roli zawodowej. W opracowaniu nowego narzędzia skoncentrowano się na czterech kategoriach związanych z rolą zawodową: konflikcie ról, wieloznaczności ról, przeciążeniu ról oraz niskim prestiżem ról. Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonych badań standaryzacyjnych, w których łącznie wzięło udział N = 771 pracowników różnych organizacji. Wyniki badań potwierdzają czteroczynnikową strukturę narzędzia, wysoką rzetelność pomiaru oraz jego trafność. Narzędzie może być stosowane zarówno w badaniach naukowych, jak i w badaniach opinii pracowników w konkretnych organizacjach.

Słowa kluczowe: stres wynikający z roli zawodowej (*role stress*), badanie opinii pracowników (*employee opinion surveys*)

Wprowadzenie

Koncepcja stresu organizacyjnego wynikającego z pełnionej roli, jak sama nazwa wskazuje, stawia w centrum zainteresowań pojęcie roli zawodowej. Rola jest obok norm i wartości głównym składnikiem każdego systemu społecznego – również organizacji. Nakłada na osobę obowiązek podejmowania pewnego rodzaju decyzji i ustala ramy jej zachowania (Rizzo i wsp., 1970). Organizacja roli zawodowej, jak i sama rola mogą być źródłem stresu wynikającego z konfliktu, wieloznaczności oraz przeciążenia tejże roli (Kahn i wsp., 1964). Konflikt ról wiąże się z istnieniem

niespójności lub sprzeczności pomiędzy stawianymi wymaganiami w obrębie danej roli, jak i oczekiwaniami wynikającymi z pełnienia różnych ról. Wieloznaczność roli wynika z zakłóceń na poziomie przekazu oczekiwań bądź braku informacji na temat oczekiwań i wymagań stawianych np. przez przełożonych. Natomiast przeciążenie roli dotyczy zbyt dużej liczby zadań do wykonania w wyznaczonym na nie czasie.

Koncepcja stresu organizacyjnego wynikającego z pełnionej roli zawodowej doczekała się wielu odniesień, kontynuacji oraz rewizji (Örtqvist, Wincent, 2006). Jednym z bardziej wpływowych modeli jest ten opracowany przez naukowców z Uniwersytetu Michigan, opierający się na indywidualno-środowiskowym dopasowaniu. Model ten obejmuje dwa rodzaje dopasowania jednostki do jej środowiska. Pierwszy rodzaj bierze pod uwagę stopień, w jakim uzdolnienia i możliwości osoby odnoszą się do wymagań i oczekiwań stawianych w pracy. Drugi rodzaj – skalę, w jakiej organizacja dostarcza jednostce wzmocnień i zaspokaja jej potrzeby.

Stres zawodowy wynika z niedopasowania pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem. „Praca jest stresująca w takim stopniu, w jakim brakuje jej środków zaspokojenia motywacji jednostki, oraz proporcjonalnie do stopnia niedostosowania uzdolnień jednostki do wymagań pracy, które warunkują osiągnięcie owych środków” (Van Harrison, 1987, s. 264). Autorzy tego modelu na podstawie wielu przeprowadzonych badań, poza konfliktem, wieloznacznością oraz przeciążeniem roli, wyodrębnili dodatkowe kategorie stresu wynikającego z niedopasowania pomiędzy pracownikiem a środowiskiem pracy: niepewność dotycząca przyszłości w pracy, niewykorzystanie umiejętności i zdolności oraz niski stopień partycypacji.

Stres organizacyjny wynikający z roli

Konflikt roli

Stres wynikający z konfliktu roli pojawia się w sytuacji, gdy pracownik dostrzega sprzeczność pomiędzy wymaganiami stawianymi przez nadawcę roli (np. przełożonego) lub pomiędzy wymaganiami stawianymi przez różnych nadawców roli (np. przełożonego i klienta wewnętrznego), lub też pomiędzy różnymi rolami pełnionymi w ramach danej organizacji (np. menedżer zespołu versus kierownik ds. kluczowych klientów). Sprzeczność ta narasta do tego stopnia, że spełnienie jednego z wymagań utrudnia lub wręcz uniemożliwia wypełnienie drugiego (Kahn i wsp., 1964). J. R. Rizzo wraz ze współpracownikami (1970) wyszczególnił cztery typy konfliktów wynikających z dostrzeżenia niezgodności oraz niespójności roli roli. Są to: 1) konflikt pomiędzy systemem wartości pracownika a działaniami wynikającymi z pełnionej roli; 2) konflikt wynikający z niedopasowania zasobów (zewnętrznych,

np. czas, narzędzia, jak również wewnętrznych, np. zdolności) do pełnionej roli; 3) konflikt wynikający z pełnienia różnych ról wymagających sprzecznych zachowań; 4) konflikt powstały w wyniku otrzymywania sprzecznych wymagań, konieczności realizacji wykluczających się celów oraz niespójnych standardów oceny efektów pracy.

Niedopasowanie do pełnionej roli może przyjmować dwojaką postać. W pierwszym przypadku jest to brak predyspozycji niezbędnych do wykonania powierzonych zadań. W drugim – posiadanie kwalifikacji, zdolności oraz kompetencji, które nie mogą być wykorzystane w aktualnej pracy. Obie formy niedopasowania mogą powodować negatywne napięcie emocjonalne, choć wiążące się z odczuwaniem różnych emocji. Brak oczekiwanych kompetencji stanowi wyzwanie, co może powodować strach, natomiast brak możliwości wykorzystania potencjału rodzi frustrację, rozczarowanie i w dalszej konsekwencji przygnębienie. Wyniki badań przeprowadzonych przez B. Erdogan oraz T. N. Bauer (2009) wskazują, że konsekwencje kwalifikacji przewyższających oczekiwania (*overqualification*) są moderowane przez autonomię w realizacji zadań. W warunkach wysokiej swobody co do kierunku i sposobu wykonywanej pracy negatywny wpływ nadmiarowych kwalifikacji na satysfakcję i chęć pozostania w firmie maleje.

Na nieco inny rodzaj postrzeganego przez pracowników dopasowania zwracają uwagę Ch. Maslach oraz M. P. Leiter (2010), którzy definiują je przez pryzmat zgodności pracy z preferencjami oraz aspiracjami ocenianymi w sześciu obszarach: obciążenie pracą (rodzaj, tempo prac oraz wymagania stawiane na zajmowanym stanowisku), kontrola (uczestniczenie w podejmowaniu decyzji), nagroda (zadowolenie z korzyści za wykonywaną pracę), społeczność (relacje z innymi), sprawiedliwość (sprawiedliwy podział pracy, wynagrodzenia i okazywanie pracownikom szacunku) oraz wartości (zgodność wartości, z którymi utożsamiają się pracownicy z wartościami organizacji). Poczucie dopasowania w tych obszarach jest silnie powiązane ze spostrzeganym kontraktem psychologicznym w organizacji, rozumianym jako system przekonań na temat realizacji zobowiązań pracodawcy wobec pracownika w zamian za pracę na rzecz organizacji (por. Rousseau, 1995; Ratajczak, 2007).

Podsumowując, konflikt ról powstaje, gdy pracownik odczuwa presję podjęcia działania stojącego w sprzeczności z wewnętrznym systemem wartości, możliwościami lub innymi wymaganiami.

Wieloznaczność roli

Wieloznaczność roli występuje w sytuacji, gdy pracownik nie dysponuje wystarczającymi informacjami na temat oczekiwań ze strony nadawców ról, czynności prowadzących do spełnienia tych oczekiwań, sposobu pomiaru rezultatów pracy oraz

konsekwencji wynikających ze spełnienia bądź niespełnienia stawianych oczekiwań (Kahn i wsp., 1964; Rizzo i wsp., 1970). Niejasność roli wiąże się również z brakiem precyzyjnych ustaleń co do zakresu wymagań wobec pracownika (Cooper, Marshall, 1987). Formalnym źródłem wymagań stawianych pracownikom jest przede wszystkim karta opisu stanowiska, nieco rzadziej formularz oceny okresowej pracowników. Z kolei mniej formalnym i bardziej bezpośrednim źródłem wymagań są oczekiwania prezentowane przez przełożonych, współpracowników, a także klientów. Formalne dokumenty zawierające opis roli bardzo często nie spełniają jednak swoich funkcji w organizacji. Bywają zbyt ogólne oraz nieaktualizowane. Ponadto częstą przyczyną wieloznaczności roli są błędy w procesie delegowania zadań oraz brak precyzyjnej i konstruktywnej bieżącej informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy. W końcu, przyczyną spostrzeganej wieloznaczności roli może być zła organizacja pracy, rozproszona odpowiedzialność, dublowanie się zadań oraz niejasna struktura zależności służbowych.

Przeciążenie roli

Przeciążenie roli następuje, gdy pracownikowi narzucane są wymagania, których w przewidzianym czasie nie jest w stanie spełnić. Istnieje w literaturze podział na przeciążenie roli ilościowe (za dużo pracy) i jakościowe (praca za trudna) (Cooper, Marshall, 1987). Przeciążenie ilościowe jawi się w nadmiarze godzin spędzanych w pracy oraz zbyt dużej ilości przydzielonych obowiązków i zadań. Przeciążenie jakościowe wiąże się z zadaniami, których pracownik w ogóle nie jest w stanie wykonać w zadowalający sposób. Co ciekawe, wyniki badań dowodzą, że w porównaniu do konfliktu oraz wieloznaczności roli przeciążenie roli pozostaje w słabszej relacji z satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, czy wyczerpaniem emocjonalnym (Örtqvist, Wincent, 2006; Fried i wsp., 2008). S. Gilboa i współpracownicy (2008) sugerują, że różnica ta jest rezultatem oceny przeciążenia roli dokonywanej przez pracowników. Zdaniem autorów pracownicy oceniają sytuacje stresowe w dwóch wymiarach: zagrożenie dla osiągnięcia celów (*hindrance*) oraz wyzwanie będące szansą na osiągnięcie celów (*challenge*). Przeciążenie roli, w porównaniu do wieloznaczności i konfliktu roli, oceniane jest najwyższej w kategorii wyzwania, co może powodować mobilizację i stosunkowo nieduży ładunek negatywnych emocji związanych z wystąpieniem tego typu stresora.

Niski prestiż roli

Ostatnia kategoria stresorów wynikających z roli nie została zdefiniowana w ramach klasycznych koncepcji. Do tego typu stresorów należy przede wszystkim zaliczyć niski prestiż społeczny zawodu, brak uznania za wykonywaną pracę (zarówno ze

strony zwierzchników, jak i klientów, czy szeroko rozumianego otoczenia), niskie wynagrodzenie oraz brak perspektyw rozwoju zawodowego, w tym awansu. Wymienione wskaźniki niskiego prestiżu roli łączą się ze sobą, np. wartość pracy wykonywanej za relatywnie niewielkie pieniądze w percepcji obserwatorów wyraźnie obniża się. Dodatkowo niska pozycja zawodowa, w tym brak możliwości awansu, nasila odczuwaną niepewność pracy (Orlak, 2014). Prestiż pełnionej roli pozostaje również w związku z udziałem w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku oraz sposobu wykonywanej pracy. Wyjątkowo frustrująca jest praca, która charakteryzuje się ponoszeniem odpowiedzialności za jej efekty przy jednoczesnym braku uczestnictwa w decyzjach dotyczących sposobu osiągania tych efektów.

Konsekwencje stresu wynikającego z roli

Metaanaliza wyników badań, przeprowadzona przez D. Örtqvista i J. Wincenta (2006), dotyczących konsekwencji stresu wynikającego z pełnionej roli wykazała istotny związek nasilenia stresorów w pracy z szeregiem zjawisk niekorzystnych dla organizacji oraz zatrudnionych w niej pracowników. Autorzy metaanalizy przytoczyli dane, wskazujące na następujące konsekwencje stresu wynikającego z roli: wyczerpanie emocjonalne, obniżenie poczucia własnych osiągnięć, depersonalizacja, niska satysfakcja z pracy, obniżone przywiązanie organizacyjne, obniżony poziom wykonania powierzonej pracy, zamiar odejścia z pracy oraz odczuwanie negatywnego napięcia w pracy.

Z perspektyw zarządzania efektywnością pracowników w centrum zainteresowań leży głównie związek pomiędzy stresem organizacyjnym a poziomem realizacji zadań powierzonych pracownikom. Relacja ta jest dobrze udokumentowana w literaturze (Fried i wsp., 2008; Gilboa i wsp., 2008). Spostrzegana wieloznaczność roli negatywnie wpływa na poziom realizacji zadań, ponieważ pracownicy nie mają pewności, jak mają wykonywać te zadania. Niejednoznaczność roli przez pracowników oceniana jest przede wszystkim jako bariera – w niewielkim stopniu jako wyzwanie – powoduje zatem frustrację i przez to staje się istotną przeszkodą w osiąganiu oczekiwanych efektów (LePine i wsp., 2005). Wyniki metaanalizy wykonanej przez Y. Frieda i współpracowników (2008) wskazują na pośredniczącą rolę satysfakcji z pracy oraz zamiaru opuszczenia organizacji w relacji pomiędzy stresem wynikającym z roli a oceną poziomu wykonania zadań. Badania N. Podsakoffa, J. A. LePine oraz M. A. LePine (2007) wskazują natomiast na pośredniczącą rolę przywiązania do organizacji w relacji pomiędzy stresorami postrzeganymi jako barierę a fluktuacją kadr oraz wycofanie się pracowników z działań na rzecz organizacji (*withdrawal behavior*).

Równie ważnym obszarem badań jest zidentyfikowanie związku pomiędzy częstotliwością występowania stresorów wynikających z roli a zachowaniami pracowników, zwiększającymi produktywność organizacji (Eatough i wsp., 2011). Im bardziej pracownicy dostrzegają w warunkach pracy konflikt i wieloznaczność roli, tym mniej są gotowi do podejmowania dodatkowych działań na rzecz organizacji, tzw. organizacyjnych zachowań obywatelskich (*Organizational Citizenship Behavior*). Jednocześnie wyniki badań wskazują, że każdy ze stresorów organizacyjnych w nieco inny sposób przekłada się na obniżony poziom wykonywanej pracy oraz zachowania obywatelskie. Wykazano m.in., że wieloznaczność roli pozostaje w silniejszej relacji z poziomem wykonywanych zadań niż z zachowaniami obywatelskimi, podczas gdy w przypadku konfliktu roli jest odwrotnie. Przeciążenie roli natomiast nie wiąże się bezpośrednio ani z realizacją zadań, ani zachowaniami obywatelskimi, co potwierdza dualistyczny charakter tego stresora – z jednej strony wiąże się z negatywnym napięciem, z drugiej – mobilizuje pracowników do podejmowania wzmożonego wysiłku ukierunkowanego na osiągnięcie wyznaczonych celów (Eatough i wsp., 2011).

Indeks Stresorów Organizacyjnych – konstrukcja narzędzia

Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) został stworzony na potrzeby badań opinii pracowników w celu identyfikowania barier efektywności w organizacji. Ostateczna wersja ISO-RZ składa się z 34 opisów sytuacji, jakich pracownicy mogą doświadczać w miejscu pracy.

Zadaniem pracownika poproszonego o opinię na temat warunków pracy jest ocenienie na pięciostopniowej skali, jak często dana sytuacja jest przez niego obserwowana w organizacji, dla której pracuje. Poszczególne poziomy skali odpowiedzi oznaczają: 1 = „nigdy”, 2 = „rzadko”, 3 = „czasami”, 4 = „często”, 5 = „zawsze”. Opisy sytuacji odnoszą się do jednej z czterech grup stresorów wynikających z pełnionej roli: 1. przeciążenie roli (11 pozycji, np. „Zbyt duża liczba zadań w wyznaczonym czasie”); 2. konflikt roli (10 pozycji, np. „Otrzymywanie od przełożonego wykluczających się wymagań”); 3. wieloznaczność roli (7 pozycji, np. „Brak jasności co do tego, w jaki sposób należy wykonywać pracę”) oraz 4. niski prestiż roli (6 pozycji, np. „Brak uznania dla wykonywanej pracy”).

Struktura czynnikowa ISO-RZ

W celu zweryfikowania struktury czynnikowej i sprawdzenia rzetelności podskal ISO-RZ wykonano analizy statystyczne wyników zgromadzonych w serii badań, w których łącznie wzięło udział $N = 771$ pracowników w wieku od 19 r.ż. do 61 r.ż.

($M = 34,19$; $SD = 9,46$), w tym 492 kobiety i 279 mężczyzn. Wśród respondentów 443 osoby to pracownicy przedsiębiorstw, z kolei 328 to osoby zatrudnione w organizacjach sektora usług publicznych. Nieco ponad 79% respondentów zajmowało stanowiska niemenedżerskie. Średni całkowity staż pracy uczestników badania wynosił $M = 12,61$ lat ($SD = 10,85$). Warunkiem udziału w badaniach było wykonywanie pracy na obecnym stanowisku, dla tej samej organizacji od co najmniej pół roku.

Konstruując ISO-RZ, przyjęto, że narzędzie to składa się z czterech dodatnio skorelowanych ze sobą podskal. Trafność czynnikową tak zdefiniowanej struktury narzędzia zweryfikowano z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) z zastosowaniem estymatora DWLS (*Diagonally Weighted Least Squares*), którą wykonano w programie R w wersji 2.15.2 (R Development Core Team, 2012) przy użyciu pakietu *lavaan* (Rosseel, 2012). Testowano model czteroczynnikowy i porównano go do modelu jednoczynnikowego. Wskaźniki dopasowania do danych obu testowanych modeli zawiera tabela 1.

Tabela 1. Miary dopasowania modeli czteroczynnikowego i jednoczynnikowego do danych

Model	χ^2	df	p <	CFI	TLI	RMSEA
1-czynnikowy	2641,11	527	0,01	0,936	0,932	0,072 (0,069 – 0,075)
4-czynnikowy	2162,66	521	0,01	0,951	0,947	0,064 (0,061 – 0,067)

Adnotacje: $N = 771$, χ^2 – estymator DWLS, CFI – względny indeks dopasowania (*Comparative Fit Index*), TLI – indeks Tuckera-Lewisa (*Tucker-Lewis Index*), RMSEA – pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki wskazują na lepsze dopasowanie modelu czteroczynnikowego. Oba modele odznaczają się dobrymi wskaźnikami CFI oraz TLI. Natomiast model czteroczynnikowy w większym stopniu spełnia kryterium $RMSE < 0,07$ (Konarski, 2010). Na podstawie uzyskanych wyników przyjęto rozwiązanie czteroczynnikowe, również jako najlepiej odzwierciedlające model teoretyczny. W tabeli 2 zamieszczono ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji przypisanych do czterech podskal.

Tabela 2. Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej: czteroczynnikowa struktura Indeksu Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej

Numer i treść pozycji		Czynnik			
		KR	WR	PR	NR
21	Brak możliwości uzyskania pomocy w trudnych zadaniach	0,743			
16	Brak wsparcia ze strony przełożonego	0,722			
33	Otrzymywanie od przełożonego wykluczających się wymagań	0,695			
6	Nierealne do zrealizowania oczekiwania przełożonego	0,686			
34	Konflikt interesów, wynikający z pełnienia różnych funkcji w organizacji	0,521			
32	Konflikt pomiędzy pracą a życiem prywatnym	0,464			
23	Konflikty ze współpracownikami	0,439			
2	Brak możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności	0,437			
3	Malo interesujące zadania	0,424			
1	Brak predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań	0,328			
30	Brak jasność co do zakresu obowiązków oraz oczekiwanych efektów		0,773		
31	Sprzeczne oczekiwania ze strony różnych osób		0,745		
28	Brak precyzyjnych informacji na temat sposobu oceny pracy		0,744		
29	Brak bieżącej informacji zwrotnej na temat przebiegu pracy		0,700		
27	Brak jasności co do tego, w jaki sposób należy wykonywać pracę		0,657		
25	Niepewność konsekwencji niewykonania zadań zgodnie z oczekiwaniami		0,657		
19	Niepewność dotycząca przyszłości w pracy		0,504		
7	Zbyt duża liczba zadań w wyznaczonym czasie			0,682	
4	Za krótki czas na wykonanie zadania/ nierealne lub zbyt szybywe terminy			0,630	
9	Niewystarczająca długość lub/i liczba przerw.			0,600	
10	Nieprzewidziane kryzysowe sytuacje w trakcie wykonywania zadań			0,569	
8	Otrzymanie za trudnych, nowych lub nieznanych zadań i obowiązków			0,548	
17	Niewystarczające wyposażenie miejsca pracy			0,515	
24	Niekorzystne warunki fizyczne pracy (hałas, temperatura)			0,454	
26	Trudność w porozumieniu się z klientem lub kontrahentem.			0,442	
5	Obarczenie pełną odpowiedzialnością za zadanie			0,404	
12	Praca w nadgodzinach			0,328	
11	Konieczność szybkiego podejmowania decyzji i działań			0,268	

Numer i treść pozycji		Czynnik			
		KR	WR	PR	NR
18	Brak uznania dla wykonywanej pracy				0,800
14	Brak wpływu na decyzje dotyczące celów i przebiegu pracy				0,654
13	Brak wpływu na przebieg zadań i osiągane efekty				0,613
20	Niskie wynagrodzenie w stosunku do wkładanego wysiłku				0,529
22	Niski prestiż wykonywanego zawodu				0,512
15	Brak możliwości awansu				0,507

Adnotacje: KR – konflikt ról, WR- wieloznaczność ról, PR – przeciążenie ról, NR – niski prestiż ról. W tabeli podano standaryzowane wartości ładunków. Kowariancje: KR-WR = 0,88; KR-PR = 0,83; KR-NR = 0,79; WR-PR = 0,69; WR-NR = 0,75; PR-NR = 0,63

Źródło: opracowanie własne

Rzetelność i statystyki opisowe

Następnie obliczono statystyki opisowe, wskaźniki rzetelności (α Cronbacha) oraz współczynniki korelacji między czterema skalami ISO-RZ. Rezultaty tych analiz zawiera tabela 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe, wskaźniki rzetelności oraz macierz korelacji między skalami ISO-RZ

Kategoria stresorów	N	α	M	SD	1	2	3	4
1 Konflikt ról	10	0,81	2,14	0,59				
2 Wieloznaczność ról	7	0,85	2,47	0,76	0,74**			
3 Przeciążenie ról	11	0,79	2,67	0,59	0,65**	0,56**		
4 Niski prestiż ról	6	0,77	2,83	0,78	0,62**	0,61**	0,47**	
5 Indeks Stresu Organizacyjnego	34	0,92	2,50	0,55	0,90**	0,86**	0,82**	0,78**

Adnotacje: N = 771, ** korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki analizy rzetelności pozwalają uznać, że ISO-RZ rzetelnie mierzy częstotliwość występowania stresorów wynikających z ról. Współczynnik spójności wewnętrznej (α Cronbacha) w przypadku wszystkich podskal przyjmuje wartość nie niższą niż 0,7.

Porównanie średnich wyników w zakresie poszczególnych podskal wskazuje, że osoby badane najczęściej dostrzegały stresory związane z niskim prestiżem wykonywanej pracy. Analiza statystyk opisowych odpowiedzi na konkretne pozycje tej skali pozwala stwierdzić, że najczęściej pracownicy dostrzegają w swojej pracy niskie wynagrodzenie w stosunku do wkładanego wysiłku ($M = 3,40$; $SD = 1,18$), brak możliwości awansu ($M = 3,17$; $SD = 1,18$) oraz brak wpływu na decyzje dotyczące celów i przebiegu pracy ($M = 2,77$; $SD = 0,98$). Kolejne co do częstotliwości występowania źródło stresu organizacyjnego to przeciążenie roli. Najczęściej respondenci wskazywali na konieczność szybkiego podejmowania decyzji i działań ($M = 3,56$; $SD = 0,95$), obarczenie pełną odpowiedzialnością za zadanie ($M = 3,37$; $SD = 1,19$) oraz zbyt dużą liczbę zadań do wykonania w wyznaczonym czasie ($M = 2,91$; $SD = 1,03$). Dwie pierwsze pozycje ewidentnie odnoszą się do stresorów z kategorii zdefiniowanej przez LePine i współpracowników (2005) jako wyzwanie. Najniższą częstotliwością występowania stresorów organizacyjnych w badanej próbie charakteryzuje się konflikt roli. Najrzadziej respondenci wskazywali na konflikt interesów wynikający z pełnienia różnych funkcji w organizacji ($M = 1,74$; $SD = 0,90$), brak predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań ($M = 1,75$; $SD = 0,75$) oraz konflikty ze współpracownikami ($M = 1,88$; $SD = 0,80$).

Analiza korelacji wyników czterech podskal obliczonych poprzez uśrednienie odpowiedzi na poszczególne pozycje indeksu pokazuje istotny, pozytywny związek pomiędzy poszczególnymi kategoriami źródeł stresu organizacyjnego, jednocześnie pozwalający na uznanie względnej odrębności tych kategorii. Jedynie korelacja między konfliktem a wieloznacznością roli jest wysoka, co jednak pozostaje w zgodzie z podstawą teoretyczną narzędzia (Kahn i wsp., 1964; Rizzo i wsp., 1970).

Badanie 1: Stres organizacyjny wynikający z roli a emocjonalne nastawienie pracowników wobec organizacji

Wprowadzenie teoretyczne

W nawiązaniu do koncepcji poczucia dobrostanu w organizacji, relacje pracownika z organizacją należy rozpatrywać niezależnie w kategoriach emocji pozytywnych i negatywnych (Schaufeli i wsp., 2002). Obecnie badacze są zainteresowani nie tylko negatywnymi reakcjami pracowników na presję, wymagania oraz trudności, ale również pozytywnymi odczuciami związanymi z motywacją i zaangażowaniem. Pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji definiowane jest jako utożsamianie miejsca pracy z poczuciem dumy oraz wdzięczności za szansę wykazania się oraz możliwość dalszego rozwoju, łączy się z poczuciem bycia inspirowanym oraz mobilizowanym do podejmowania wysiłku na rzecz pracodawcy. Negatywne emo-

cyjonalne nastawienie wobec organizacji jest definiowane nie tylko jako przeciwieństwo nastawienia pozytywnego, ale przede wszystkim jako utożsamianie miejsca pracy z dyskomfortem wynikającym z warunków pracy, frustracją, rozczarowaniem, odczuwaniem w związku z pracodawcą napięcia i innych negatywnych konsekwencji, takich jak: wyczerpanie, rozdrażnienie na myśl o pracy oraz dolegliwości somatyczne (np. mdłości, czy bezsenność) (Jurek, Adamska, 2016). W badaniach przewidywano, że *im częściej pracownicy spostrzegają stresory organizacyjne wynikające z pełnionej roli, tym bardziej negatywne i mniej pozytywne jest ich nastawienie emocjonalne wobec organizacji (hipoteza 1).*

Osoby badane

W badaniach wzięło udział $N = 462$ pracowników w wieku od 19 r.ż. do 61 r.ż. ($M = 33,70$; $SD = 9,48$), w tym 278 kobiet. Wśród respondentów 357 osoby to pracownicy przedsiębiorstw, z kolei 105 to osoby zatrudnione w organizacjach sektora usług publicznych. 18,4% badanych pracowało w organizacjach zatrudniających do 50 pracowników, pozostali – w większych przedsiębiorstwach i instytucjach. Nieco ponad 73% respondentów zajmowało stanowiska niemenedżerskie. Średni całkowity staż pracy uczestników badania wynosił $M = 11,51$ lat ($SD = 9,46$).

Zastosowane narzędzia i procedura badania

Respondenci zostali zaproszeni do udziału w anonimowym badaniu, otrzymując login oraz hasło pozwalające na jednorazowy dostęp do internetowej platformy badawczej, na której umieszczono ankietę składającą się z pytań demograficznych, Indeksu Stresu Organizacyjnego oraz kwestionariusza mierzącego nastawienie wobec organizacji. Opis zastosowanych narzędzi umieszczono poniżej.

Indeks Stresu Organizacyjnego wynikającego z Roli Zawodowej (ISO-RZ)

Skala do pomiaru częstotliwości występowania w pracy czynników utrudniających wykonywanie zadań, będących przyczyną stresu – opisane w niniejszym artykule.

Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO)

Do pomiaru pozytywnego i negatywnego stosunku emocjonalnego do organizacji zastosowano rozszerzoną wersję skali, składającą się z 22 pozycji (Jurek, Adamska, 2016) przypisanych do dwóch podskal: pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji: PEN (11 stwierdzeń, np. „Lubię pracować dla mojej organizacji”, „Odczuwam dumę z tego, że pracuję dla mojej organizacji” oraz „Idąc do pracy, czuję, że wszystko mi się uda”) oraz negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji:

NEN (11 stwierdzeń, np. „Czuję się źle w moim miejscu pracy”, „Wstydzę się tego, gdzie pracuję” oraz „Będąc w pracy, marzę tylko o tym, aby z niej wyjść”). Osoby wypełniające skalę zapoznają się z krótką instrukcją mówiącą o tym, że skala zawiera stwierdzenia opisujące nastawienie, jakie mogą mieć wobec organizacji, w której pracują. Zadaniem respondentów jest oszacowanie na 5-punktowej skali (1 = całkowicie nie zgadzam się; 5 = całkowicie zgadzam się), na ile zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Rozszerzona, dwuczynnikowa wersja SENO, składająca się z 22 pozycji, posiada dobre współczynniki dopasowania modelu testowanego za pomocą CFA: $\chi^2(df = 208; p < 0,01) = 620,51$; CFI = 0,98; TLI = 0,98; RMSEA = 0,052 (Jurek, Adamska, 2016). Rzetelność pomiaru pozytywnego i negatywnego nastawienia wobec organizacji w niniejszym badaniu kolejno wyniosła alfa Cronbacha = 0,93 oraz 0,84.

Wyniki

Statystyki opisowe oraz rezultaty analizy korelacji między badanymi zmiennymi umieszczono w tabeli 4. Rezultaty analizy korelacji potwierdzają *hipotezę 1: im częściej osoby badane dostrzegały stresory organizacyjne w swoim otoczeniu pracy wynikające z przeciążenia, wieloznaczności, konfliktu oraz niskiego prestiżu roli, tym bardziej negatywne i mniej pozytywne nastawienie emocjonalne wobec organizacji.*

Tabela 4. Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Zmienna	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1 Przeciążenie roli	2,71	0,57						
2 Konflikt roli	2,15	0,59	0,650*					
3 Wieloznaczność roli	2,53	0,77	0,533*	0,737*				
4 Niski prestiż roli	2,85	0,78	0,413*	0,642*	0,643*			
5 Ogólny stres organizacyjny	2,53	0,55	0,799*	0,909*	0,862*	0,778*		
6 Pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji	3,34	0,80	-0,286*	-0,564*	-0,480*	-0,672*	-0,581*	
7 Negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji	2,21	0,67	0,474*	0,616*	0,519*	0,496*	0,628*	-0,636*

Adnotacje. N = 462; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne

W dalszym kroku wykonano analizę regresji liniowej z pozytywnym i negatywnym emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji jako zmiennymi zależnymi oraz częstotliwością doświadczania czterech rodzajów stresorów organizacyjnych wynikających z roli zawodowej jako predyktorami. Celem analizy było oszacowanie łącznego wpływu stresorów organizacyjnych na kształtowanie się emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. Wyniki analiz zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Wyniki analizy regresji dla związku częstotliwości występowania stresorów organizacyjnych z pozytywnym i negatywnym emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji

Zmienna zależna	Predyktor	Współczynniki standaryzowane β	t	p	VIF
Pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji (PEN)	Przeciążenie roli	0,13	2,99	0,00	1,75
	Konflikt roli	-0,34	-5,82	0,00	3,03
	Wieloznaczność roli	0,05	0,85	0,40	2,48
	Niski prestiż roli	-0,54	-11,70	0,00	1,91
Negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji (NEN)	Przeciążenie roli	0,12	2,54	0,01	1,75
	Konflikt roli	0,39	6,75	0,00	3,03
	Wieloznaczność roli	0,07	1,30	0,20	2,48
	Niski prestiż roli	0,15	3,03	0,00	1,91

Adnotacje. $N = 462$; $F_{PEN}(461,4) = 110,99$; $p < 0,01$; Skorygowane $R^2_{PEN} = 0,49$; $F_{NEN}(461,4) = 78,81$; $p < 0,01$; Skorygowane $R^2_{NEN} = 0,40$; VIF – czynnik inflacji kowariancji (*Variance Inflation Factor*)

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przewidywaniami im pracownicy rzadziej postrzegają w swojej pracy konflikt roli oraz niski jej prestiż, tym mocniej prezentują pozytywne nastawienie wobec organizacji. Natomiast postrzegana wieloznaczność roli, przy uwzględnieniu pozostałych źródeł stresu organizacyjnego, nie okazała się istotnym predyktorem w przewidywaniu pozytywnego nastawienia wobec organizacji. W tym wypadku odnotowano wysoki czynnik inflacji kowariancji ($VIF > 2$; Konarski, 2010), co może oznaczać, że to, co w wieloznaczności roli negatywnie wiąże się z nastawieniem wobec organizacji, jest wyjaśniane pozostałymi kategoriami stresu. Przy uwzględnieniu wszystkich źródeł stresu w jednym modelu nie potwierdzono również negatywnego związku przeciążenia roli z pozytywnym nastawieniem wobec organizacji. Uzyskane wyniki analizy regresji wskazują, że to, co jest specyficzne w przeciążeniu roli, dodatnio koreluje z pozytywną postawą wobec miejsca pracy. Zgodnie

z postawioną hipotezą wariację negatywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji istotnie wyjaśniają trzy kategorie stresorów wynikających z pełnionej roli zawodowej: przeciążenie, konflikt oraz niski prestiż roli. Wieloznaczność roli, w zestawieniu z pozostałymi źródłami stresu okazała się nieistotnym predyktorem negatywnej postawy wobec organizacji. Podobnie jak w przypadku skali PEN, brak istotności wieloznaczności roli również można wyjaśnić wysokim czynnikiem inflacji kowariancji.

Badanie 2: Stres organizacyjny wynikający z roli a wypalenie zawodowe

Wprowadzenie teoretyczne

Wypalenie zawodowe, definiowane jest jako stan wyczerpania emocjonalnego oraz dystansowania się od pracy (Demerouti i wsp., 2003), powstający w wyniku nieefektywnego radzenia sobie z silnym i długotrwałym stresem organizacyjnym – głównie w związku ze stosowaniem strategii pasywnych i nastawionych na emocje (Demerouti i wsp., 2002; Schaufeli, Bakker, 2004). Wiąże się również z emocjonalnym nastawieniem wobec pracy. Wyniki badań dowodzą, że wypalenie zawodowe ujemnie koreluje z pozytywnym i dodatnio z negatywnym nastawieniem emocjonalnym wobec pracy (Barbier i wsp., 2009). Należy spodziewać się, że *im częściej pracownicy spostrzegają stresory organizacyjne wynikające z pełnionej roli, tym bardziej odczuwają wypalenie zawodowe (hipoteza 2)*. Ponadto można przewidywać, że przeciążenie i wieloznaczność roli są predyktorami wyczerpania emocjonalnego, natomiast konflikt oraz niski prestiż roli – depersonalizacji.

Osoby badane

W badaniu wzięło udział $N = 60$ pielęgniarek pracujących w czterech różnych zakładach opieki zdrowotnej w województwie pomorskim. Średni całkowity staż pracy badanych kobiet wyniósł $M = 25,17$ ($SD = 8,86$).

Zastosowane narzędzia i procedura badania

Respondentki otrzymały do wypełnienia papierowe kwestionariusze składającą się z Indeksu Stresu Organizacyjnego oraz narzędzia mierzącego poziom wypalenia zawodowego. Opis zastosowanych narzędzi umieszczono poniżej.

Indeks Stresu Organizacyjnego wynikającego z Roli Zawodowej (ISO-RZ)

Skala do pomiaru częstotliwości występowania w pracy czynników utrudniających wykonywanie zadań, będących przyczyną stresu – opisane w niniejszym artykule.

Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego – Maslach Burnout Inventory (MBI)

opracowany przez Ch. Maslach i S. Jackson w polskiej adaptacji T. Pasikowskiego (2004). Kwestionariusz składa się z 22 stwierdzeń pozwalających na pomiar trzech wymiarów składających się na syndrom wypalenia zawodowego: depersonalizacji (np. „Mam wrażenie, że traktuję niektórych klientów jak by byli przedmiotami”), wyczerpania (np. „Przez moją pracę czuję się wyczerpany/a”), poczucia osiągnięć (np. „W mojej pracy osiągnąłem/osiągnęłam wiele znaczących celów”). Zadaniem osób badanych jest odniesienie się do każdego ze stwierdzeń na skali od 0 = nigdy nie doświadczam takich odczuć do 6 = codziennie ich doświadczam. O wysokim poziomie wypalenia świadczą wysokie wyniki w podskalach wyczerpanie i depersonalizacja oraz niskie w podskali poczucie osiągnięć.

Wyniki

Statystyki opisowe oraz rezultaty analizy korelacji między badanymi zmiennymi umieszczono w tabeli 6. Rezultaty analizy korelacji potwierdzają hipotezę 2: *im częściej osoby badane dostrzegają stresory organizacyjne w swoim otoczeniu pracy wynikające z przeciążenia, wieloznaczności, konfliktu oraz niskiego prestiżu roli, tym prezentowali wyższe nasilenie wypalenia zawodowego*. Ponadto przeanalizowanie współczynników korelacji pomiędzy czterema źródłami stresu organizacyjnego a poszczególnymi wymiarami wypalenia zawodowego wskazują, że stres wynikający z roli wyraźnie koreluje z depersonalizacją oraz wyczerpaniem emocjonalnym, natomiast w mniejszym stopniu lub w ogóle – na poziomie nieistotnym z poczuciem osiągnięć.

Tabela 6. Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Zmienne	M	SD	6	7	8	9
1 Przeciążenie roli	2,95	0,52	0,46**	0,48**	0,01	0,45**
2 Konflikt roli	2,30	0,48	0,44**	0,38**	-0,29*	0,52**
3 Wieloznaczność roli	2,64	0,61	0,43**	0,46**	-0,27*	0,56**
4 Niski prestiż roli	3,41	0,63	0,47**	0,36**	-0,10	0,45**
5 Ogólny stres organizacyjny	2,78	0,44	0,54**	0,53**	-0,19	0,61**
6 Depersonalizacja	11,25	7,85	-	0,55**	-0,21	0,84**
7 Wyczerpanie	25,05	9,92	0,55**	-	0,03	0,79**
8 Poczucie osiągnięć	28,62	7,02	-0,21	0,03	-	-0,47**
9 Wypalenie zawodowe	55,68	17,72	0,84**	0,79**	-0,47**	-

Adnotacja. N = 60; ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne

Następnie wykonano analizę regresji liniowej z wyczerpaniem emocjonalnym oraz depersonalizacją jako zmiennymi zależnymi oraz wybranymi kategoriami stresu wynikającego z roli jako predyktorami. W przypadku wyczerpania, jako predyktory wskazano: przeciążenie oraz wieloznaczność roli, natomiast dla depersonalizacji: konflikt oraz niski prestiż roli. Celem analizy było oszacowanie łącznego wpływu określonych stresorów organizacyjnych na kształtowanie się dwóch wymiarów wypalenia zawodowego. Wyniki analiz zamieszczono w tabeli 7.

Tabela 7. Wyniki analizy regresji dla składników wypalenia zawodowego jako zmiennych zależnych

Zmienna zależna	Predyktor	Współczynniki standaryzowane β	t	p	VIF
Wyczerpanie	Przeciążenie roli	0,33	2,39	0,02	1,47
	Wieloznaczność roli	0,28	2,04	0,05	1,47
Depersonalizacja	Konflikt roli	0,31	2,57	0,00	1,16
	Niski prestiż roli	0,35	2,94	0,00	1,16

Adnotacje. $N = 60$; $F_{wyczerpanie}(59,2) = 11,36$; $p < 0,01$; $Skorygowane R^2 = 0,26$; $F_{depersonalizacja}(59,2) = 12,15$; $p < 0,01$; $Skorygowane R^2 = 0,27$; VIF – czynnik inflacji kowariancji (*Variance Inflation Factor*)

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przewidywaniami przeciążenie i wieloznaczność roli przewidują wyczerpanie emocjonalne, natomiast konflikt i niski prestiż roli są istotnymi predyktorami depersonalizacji. W obu wymiarach wypalenia zawodowego częstotliwość występowania stresorów ze wskazanych kategorii pozwala przewidywać ponad 1/4 wariancji.

Dyskusja

W zaprezentowanych badaniach potwierdzono czteroczynnikową strukturę nowego narzędzia do pomiaru częstotliwości występowania stresorów organizacyjnych wynikających z roli zawodowej. W badaniach standaryzacyjnych potwierdzono wysoką rzetelność podskal ISO-RZ. Wykazana w analizie czynnikowej odrębność przeciążenia, wieloznaczności, konfliktu oraz niskiego prestiżu roli znalazła swoje odzwierciedlenie również w dalszych wynikach dotyczących trafności narzędzia. Doświadczenie konfliktu roli oraz niskiego jej prestiżu ujemnie koreluje z pozytywnym emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji. Przeciążenie roli, przy

jednoczesnym uwzględnieniu pozostałych źródeł stresu, jest natomiast istotnym dodatnim predyktorem pozytywnego nastawienia wobec miejsca pracy. Stresory wyzwań, do których należy zaliczyć kategorię przeciążenia roli, mają charakter ambiwalentny i chociaż narzucają konieczność dużego zaangażowania, to gdy wysilek jest podejmowany, pojawia się zadowolenie, wysoka ocena własnej wartości i ogólna pozytywna ocena środowiska pracy (Widmer i wsp., 2012). Ambiwalentny charakter przeciążenia roli potwierdza również wynik analizy regresji, w której obok konfliktu i niskiego prestiżu roli jest ono istotnym dodatnim predyktorem negatywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. Powiązanie częstotliwości doświadczania stresorów organizacyjnych z emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji niesie również implikacje praktyczne. R. I. Vance (2006), podobnie jak R. McBain (2007), utożsamia pozytywne nastawienie pracowników do organizacji z zaangażowaniem. W świetle uzyskanych danych doświadczanie przez pracowników konfliktu oraz niskiego prestiżu roli obniża entuzjazm oraz inicjatywę. Powodowane przez stres organizacyjny emocje wpływają także na proces odkrywania sensu w zdarzeniach organizacyjnych, czyli ich interpretowania, szczególnie wtedy, gdy są one nieoczekiwane lub wieloznaczne (Jones, Skarlicki, 2013). Ponadto wyniki badań potwierdziły, że przeciążenie oraz wieloznaczność roli są istotnymi predyktorami wyczerpania emocjonalnego, konflikt zaś i niski prestiż roli pozwalają przewidywać nasilenie depersonalizacji. Oba wymiary są kluczowymi komponentami syndromu wypalenia zawodowego, które niesie ze sobą wiele negatywnych konsekwencji zarówno dla pracowników, jak i organizacji (Maslach, Leiter, 2011).

Ograniczeniem zaprezentowanych badań jest brak uwzględnienia związku pomiędzy częstotliwością doświadczania stresorów organizacyjnych a kompetentnym działaniem, czy też efektywnością, szczególnie mierzoną za pomocą obiektywnych wskaźników. Tego rodzaju badania mogą znacząco przyczynić się do podniesienia teoretycznej trafności narzędzia oraz zwiększyć jego walory praktyczne. Jednocześnie zaprezentowany Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) stanowi wsparcie dla nurtu badań, podkreślając rolę stresu organizacyjnego w zachowaniach organizacyjnych. Narzędzie zostało zaprojektowane nie tylko z myślą o badaniach naukowych, jego przeznaczeniem są również badania opinii pracowników, realizowane na potrzeby konkretnych organizacji. Identyfikacja barier w budowaniu zaangażowania pracowników, jakimi są cztery podstawowe kategorie stresorów, może dostarczać organizacji wskazówek dotyczących kierunku działań rozwojowych, których rezultatem będzie nie tylko poprawa atmosfery pracy, ale przede wszystkim wzrost efektywności definiowanej jako stopień osiągnięcia zamierzonych celów w zestawieniu z szeroko rozumianymi nakładami poniesionymi na pracę.

Literatura

- Barbier M., Peters S., Hansez I. (2009), Measuring Positive and Negative Occupational States (PNOSI): Structural Confirmation of a New Belgian Tool, *Psychologica Belgica*, nr 49 (4).
- Cooper C. L., Marshall J. (1987), Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej, w Cooper C. L., Payn R. (red.), *Stres w pracy*, Warszawa, PWN.
- Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Ebbinghaus M. (2002), From mental strain to burnout, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 11.
- Demerouti E., Bakker A. B., Vardakou I., Kantas A. (2003), The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis, *European Journal of Psychological Assessment*, nr 19.
- Eatough E. M., Miloslavic S. A., Chang Ch., Johnson R. E. (2011), Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 96 (3).
- Erdogan B., Bauer T. N. (2009), Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment, *Journal of Applied Psychology*, nr 94 (2).
- Fried Y., Shirom A., Gilboa S., Cooper C. L. (2008), The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling, *International Journal of Stress Management*, nr 15 (4).
- Gilboa S., Shirom A., Fried Y., Cooper C. L. (2008), A Meta-analysis of work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects, *Personnel Psychology*, nr 61.
- Harrison R. van (1987), Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy, w Cooper C. L., Payn R. (red.), *Stres w pracy*, Warszawa, PWN.
- Jones D. A., Skarlicki D. P. (2013), How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice, *Organizational Psychology Review*, nr 3.
- Jurek P., Adamska K. (2016), *Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO) – konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia* (w druku).
- Kahn R. L., Wolfe D., Quinn A., Snoek J. D., Rosenthal R. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role conflict and Role Ambiguity*, New York, Wiley and Sons.
- Konarski R. (2010), *Modele równań strukturalnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- LePine J. A., Podsakoff N. P., LePine M. A. (2005), A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance, *Academy of Management Journal*, nr 48 (5).
- Luthans F. (2011), *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach* (wyd. 12), New York, McGraw-Hill International Edition.

- Maslach Ch., Leiter M. P. (2010), *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Warszawa, Wolters Kluwer.
- Maslach Ch., Leiter M. P. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McBain R. (2007), The Practice of Engagement, *Strategic HR Review*, nr 7.
- Orlak K. (2014), *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Warszawa, Stowarzyszenie Zdrowa Praca.
- Örtqvist D., Wincent J. (2006), Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review, *International Journal of Stress Management*, nr 13 (4).
- Pasikowski T. (2004), Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory, w Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Podsakoff N. P., LePine J. A., LePine M. A. (2007), Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 92 (2).
- R Development Core Team (2012), *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna, <<http://www.R-project.org/>>.
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rizzo J. R., House R. J., Lirtzman S. I. (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, nr 15.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage Publications.
- Rosseel Y. (2012), lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling, *Journal of Statistical Software*, nr 48 (2).
- Schaufeli 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*, nr 25.
- Schaufeli 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*, nr 3.
- Vance R. I. (2006), *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation.
- Widmer P. S., Semmer N. K., Kälin W., Jacobshagen N., Meier L. L. (2012), The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being, *Journal of Vocational Behavior*, nr 80.

Organizational Role Stressor Index: A New Tool in the Study of Barriers to Building Employee Engagement

Summary

The goal of this article is the presentation of a new tool to assess stressor frequency as stemming from occupational role organization. This tool was developed subject to Polish market conditions. The development of this new tool was focused on four categories linked with the occupational role—role conflict, role ambiguity, role overload, and low role prestige. The article presents the results of standardization studies in which a total of $N = 771$ employees from various organizations took part. Study results reinforce the four-factor structure of the tool, the high reliability of measurements, and its accuracy. The tool may be used in both scientific studies and in surveys of employee opinions in specific organizations.

Paweł Jurek – doktor nauk humanistycznych w dziedzinie psychologii, adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Specjalizuje się w ocenie i rozwoju kompetencji pracowników, a także w badaniach postaw pracowników wobec organizacji. Autor wielu narzędzi diagnostycznych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Efekty badań naukowych wdraża w praktyce: posiada ponad dziesięcioletnie doświadczenie w realizacji projektów doradczych dla organizacji działających na polskim rynku; współzałożyciel firmy szkoleniowo-doradczej IE-TC.