

Agnieszka Springer  
Karolina Oleksa

## PRACA EMOCJONALNA A WYPALENIE ZAWODOWE – ANALIZA PORÓWNAWCZA PRACY NAUCZYCIELI I PRACOWNIKÓW SEKTORA USŁUG KOMERCYJNYCH

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND PROFESSIONAL BURNOUT:  
A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN WORK OF TEACHERS AND EMPLOYEES OF COMMERCIAL SERVICE SECTOR

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu / WSB University in Poznan, Poznań, Poland  
Wydział Finansów i Bankowości, Instytut Zarządzania / Faculty of Finance and Banking, Institute of Management

### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Coraz częściej w różnych zawodach wymaga się od zatrudnionych wykonywania pracy emocjonalnej (PE), czyli okazywania emocji ustalonych przez procedury organizacyjne, przy równoczesnym maskowaniu prawdziwych uczuć, jeżeli mogłyby zostać negatywnie odebrane przez klienta. Pracownicy, wykonując pracę emocjonalną, sięgają po jedną z 2 strategii działania (płytką lub głęboką), co może prowadzić m.in. do wypalenia zawodowego. Ponieważ wykonywanie pracy emocjonalnej i jej konsekwencje zależą od obranej strategii działania oraz specyfiki pracy, założono, że konsekwencje PE mogą być odmienne dla pracowników wykonujących różne zawody. **Materiał i metody:** Dokonano analizy porównawczej między pracą nauczycieli (N = 129) a osób zatrudnionych w sektorze usług komercyjnych (N = 136). Badania przeprowadzono, korzystając ze Skali Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej oraz polskiej wersji kwestionariusza OLBI (Oldenburg Burnout Inventory – Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego). **Wyniki:** Statystyczna weryfikacja hipotez wykazała, że badane grupy różnią się pod względem obieranego działania: pracownicy usług komercyjnych częściej podejmują pracę emocjonalną o charakterze płytkim niż nauczyciele. W przypadku nauczycieli negatywne konsekwencje w zakresie wypalenia zawodowego częściej dotyczą wyczerpania emocjonalnego niż zaangażowania, natomiast oba komponenty kształtują się na takim samym poziomie wśród pracowników sektora usług komercyjnych. W obu grupach płytkie działanie przyczynia się do wzrostu wypalenia, przy czym w grupie nauczycieli silniejszy związek występował między poziomem wypalenia a ukrywaniem emocji niż ich udawaniem. **Wnioski:** Praca emocjonalna może być podłożem różnych negatywnych konsekwencji, m.in. wypalenia zawodowego, obniżonego zaangażowania czy chorób psychosomatycznych. W oparciu o tę wiedzę można tworzyć standardy organizacji dotyczące ekspresji emocji oraz działania profilaktyczne, takie jak umożliwienie identyfikacji z organizacją, co przeciwdziała negatywnym konsekwencjom wykonywania PE. Med. Pr. 2017;68(5)

**Słowa kluczowe:** wypalenie zawodowe, praca emocjonalna, zawody usługowe, płytkie działanie, głębokie działanie, zawody z misją społeczną

### ABSTRACT

**Background:** Nowadays more and more employees are required to perform emotional labor (EL) which means that they need to express emotions set by the organizational procedures, simultaneously masking the true feelings. Employees, while performing emotional labor, choose between one of the two strategies (surface acting or deep acting) and this leads to e.g., burnout. As the performance of emotional labor and its consequences depend on the specification of work and chosen strategy, it was assumed that the consequences of EL may be different for workers in various occupations. **Material and Methods:** The authors performed a comparative analysis between teachers (N = 129) and professionals of commercial service sector (N = 136). In the analysis the Polish adaptation of deep acting and surface acting scale (DASAS) and the Polish version of OLBI (Oldenburg Burnout Inventory) were used. **Results:** The statistical verification of hypotheses showed that employees of commercial service sector show a greater tendency toward choosing surface acting than teachers. Furthermore, in the group of teachers negative consequences are more related to emotional exhaustion, while both components of burnout are at the same level among employees of the other group. In both groups of respondents surface acting leads to the increase in burnout. **Conclusions:** Emotional labor can lead to a variety of negative consequences, e.g., burnout or psychosomatic diseases. Based on this knowledge, organizations can develop standards for the expression of emotions and preventive actions, such as identification with organization, which can counteract the negative EL consequences. Med Pr 2017;68(5)

**Key words:** job burnout, emotional labor, service professions, surface acting, deep acting, social professions

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Agnieszka Springer, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości, Instytut Zarządzania, ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, e-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl  
Nadesłano: 25 września 2016, zatwierdzono: 31 stycznia 2017

## WSTĘP

Konkurencja w sektorze usług i rosnące wymagania usługobiorców powodują, że praca emocjonalna wykonywana przez pracowników pierwszej linii, czyli mających bezpośredni kontakt z klientem, jest jednym z głównych narzędzi walki o przewagę rynkową [1]. Problematyka wykonywania pracy emocjonalnej wpisuje się w szerszy problem wartości społecznych, gdzie coraz częściej mamy do czynienia z zacieraniem się różnic między sferą prywatną a życiem zawodowym. Uczucia są komercjalizowane [2], a prawdziwe relacje zastępowane przez usługi profesjonalistów [3].

W Polsce coraz więcej osób jest zatrudnionych w sektorze usług. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że w 2014 r. pracowało w nim 3 mln profesjonalistów, do których należą m.in. nauczyciele, lekarze i pielęgniarki, oraz 2,2 mln sprzedawców i pracowników sektora usług komercyjnych [4]. Świadomość powszechności i złożoności problemów związanych z wykonywaniem pracy o charakterze emocjonalnym, a także to, że taką pracę wykonują zatrudnieni w sektorze usług, różniący się specyfiką wykonywanego zawodu, stały się przesłankami do podjęcia powyższego tematu.

Celem niniejszego artykułu była próba identyfikacji różnic w zakresie sposobu wykonywania pracy o charakterze emocjonalnym i płynących z tego konsekwencji w postaci wypalenia zawodowego między nauczycielami, którzy świadczą usługi związane z realizacją tzw. misji społecznej, a osobami świadczącymi usługi komercyjne.

Hochschild, amerykańska socjolożka, główna badaczka i popularyzatorka problematyki wykonywania pracy emocjonalnej, wymienia 44 grupy zawodowe, które podejmują tego typu pracę [2]. Badaczka wskazuje 4 kryteria, które powinna spełniać aktywność zawodowa, żeby nazwać ją pracą emocjonalną. Należą do nich: duże nasilenie kontaktów osobistych, utrzymywanie kontaktu bezpośredniego (słownego i wzrokowego), konieczność wyrażania przez pracowników emocji w celu wywołania odpowiednich reakcji emocjonalnych u klienta i obowiązywanie w organizacjach reguł okazywania emocji.

Zarówno w pracy w usługach społecznych, jak i w grupie pracowników zatrudnionych w usługach komercyjnych powyższe warunki są spełnione. Mimo tego podobieństwa między wytypowanymi grupami pracowników występuje również wiele różnic, co może sugerować, że różnić się one będą w sposobie wykony-

wania pracy emocjonalnej i poziomie wypalenia zawodowego.

Sektor usług skupia pracowników wykonujących różne formy działalności, m.in. w zakresie handlu, bankowości czy szkolnictwa. Usługi pełnione przez nauczycieli można określić jako pracę związaną z realizacją misji społecznej, co jest charakteryzowane w oparciu o kilka czynników: istotność dla społeczeństwa, chęć niesienia pomocy, występowanie więzi i zaufania między osobą wykonującą zawód a klientem/podopiecznym oraz zachowanie moralności i wysokiej jakości świadczonych usług [5].

W zawodach realizujących misję społeczną – takich jak nauczyciel, pielęgniarka czy psycholog – wykonywanie pracy ściśle wiąże się z koniecznością regulowania własnych emocji. Część emocji może być przejawiana w relacji z podopiecznym, a część nie, co powoduje większe przeciążenie pracą, szczególnie w przypadku przeżywania sytuacji trudnych [6]. To, co odróżnia nauczycieli od pracowników usług komercyjnych (m.in. sprzedawców, doradców klienta), to intensywność i czas trwania kontaktów oraz charakter nawiązywanych relacji – zazwyczaj nauczyciele muszą utrzymywać intensywniejszy i dłuższy kontakt z uczniem niż pracownik usług komercyjnych z klientem, a relacja z drugą osobą nie jest równorzędna i przeważnie nie ma bezpośrednio charakteru transakcji finansowej: nauczycielka tłumacząca klasie matematykę nie oczekuje od uczniów bezpośredniej zapłaty, inaczej niż w relacji między sprzedawcą a klientem [7].

W literaturze poświęconej pracy emocjonalnej podejmowane są zarówno aspekty związane z zachowaniami i wdrażaniem reguł organizacyjnych [8,9], jak i problematyka podmiotowych konsekwencji oraz wewnętrznych mechanizmów regulujących powyższy proces [10–12]. W pierwszym podejściu badaczy interesują przede wszystkim korzyści, jakie organizacja może uzyskać dzięki wdrożeniu standardów okazywania emocji, w drugim natomiast analizie poddawany jest wysiłek, jaki pracownik musi wykonać, żeby uporać się z sytuacją, w której okazuje emocje inne niż odczuwane [12,13].

Dysonans emocjonalny jest przyczyną wykorzystywania przez pracowników procesów samoregulacyjnych, których przebieg warunkuje sposób funkcjonowania i konsekwencje wykonywania pracy emocjonalnej [14]. Z punktu widzenia podejmowanych działań samoregulacyjnych kryteriami pracy emocjonalnej są: częstotliwość kontaktów, ich intensywność, zróżnicowanie okazywanych emocji i odczuwany dysonans

emocjonalny [12]. Podobnie jak w klasyfikacji kryteriów Hochschild [2], również w tym przypadku obie badane grupy zawodowe realizują je w odmienny sposób. Kryteria pracy emocjonalnej, w zależności od grupy zawodowej, użyte w niniejszej pracy podano w tabeli 1.

Biorąc pod uwagę sposób wykonywania pracy o charakterze emocjonalnym, należy odróżnić głęboką i płytką formę pracy [2]. W przypadku formy głębokiej pracownik modyfikuje swoje wewnętrzne przeżycia adekwatnie do pożądanej sytuacji. Dokonując pracy głębokiej, wzbudza w sobie emocje, które są korzystne z punktu widzenia celów organizacji, w której pracuje. W przypadku formy płytkiej emocje pracownika nie zmieniają się, jednak ich ekspresja jest zgodna z przyjętymi standardami wykonywanej pracy – pracownik niejako przybiera maskę w trakcie interakcji ze swoim klientem.

Jak podkreśla Grandey [11], powyższe formy różnią się od siebie z uwagi na aktywizowanie odmiennych strategii regulacji emocji [15]. W przypadku pracy głębokiej pracownik podejmuje działania regulujące, które wyprzedzają pojawienie się emocji, podczas gdy w przypadku działania płytkiego mamy do czynienia z korygowaniem emocji, które już zostały wzbudzone. Pracownik mimo odczuwania emocji negatywnych, np. złości czy znużenia, z uwagi na wykonywaną rolę zawodową i obowiązujące standardy nie okazuje ich lub w innej sytuacji nasila ekspresję emocji pożądanych, uśmiechając się, wyrażając troskę czy zainteresowanie. Działania te zostały rozdzielone z uwagi na różne konsekwencje, które ze sobą niosą, i nazwano je ukrywaniem uczuć oraz udawaniem emocji [16].

W związku z występowaniem różnych form wykonywania pracy o charakterze emocjonalnym postawiono następujące pytanie badawcze: Czy nauczyciele różnią się od pracowników usług w zakresie form wykonywania pracy emocjonalnej? Biorąc pod uwagę, że w pracy nauczyciela występuje realizacja misji społecznej, która wymaga od pracowników autentycznego zaangażowania w realizowane zadania, sformułowano 1. hipotezę badawczą:

- H1: Nauczyciele wykazują większą tendencję do podejmowania pracy emocjonalnej o charakterze głębokim niż pracownicy świadczący usługi komercyjne.

Jednocześnie coraz powszechniejsze wdrażanie standardów obsługi w usługach komercyjnych, a co się z tym wiąże – szczegółowe oczekiwania w zakresie zachowania w procesie obsługi klienta, stały się podstawą do sformułowania 2. hipotezy badawczej:

**Tabela 1.** Spełnianie kryteriów pracy emocjonalnej przez nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych  
**Table 1.** Compliance with emotional work criteria among teachers and employees of commercial service sector

Grupa badana Study group	Kryteria pracy emocjonalnej Emotional work criteria									
	wg Hochschild according to Hochschild [2]					wg Morrissa i Feldmana according to Morris and Feldman [12]				
	kontakt wzrokowy i słowny verbal and eye contact	kontakt bezpośredni contact, long and frequent	nasilenie kontaktów type of interaction	kształtowanie emocji influencing emotions	funkcjonowanie regulacji w organizacji organizational procedures	częstotliwość kontaktów frequency of contacts	uwaga – długość i intensywność attentiveness – length and intensity	zróżnicowanie emocji variety of emotions	dysonans emocjonalny emotional dissonance	zależny od cech pracownika / depends on employee's traits of character
Nauczyciele / Teachers	występuje / occurs	występuje / occurs	w dużym zakresie / to great extent	związane z kodeksem etycznym, niepowiązane z systemem wynagrodzeń / connected with the ethical code, not linked to the remuneration system	duża / frequent	duża / great	duże / great	zależny od cech pracownika / depends on employee's traits of character		
Pracownicy sektora usług komercyjnych / Employees of the commercial service sector	występuje / occurs	w niewielkim zakresie / in little extent	stanowiące element szkolenia i oceny, powiązane z wynagrodzeniem / connected with appraisal, development and remuneration system	mała lub średnia / low or medium	mała lub średnia / low or medium	mała lub średnia / low or medium	mała / narrow	zależny od cech pracownika / depends on employee's traits of character		

- H2: Pracownicy świadczący usługi komercyjne wykazują większą tendencję do podejmowania pracy emocjonalnej o charakterze płytkim niż osoby wykonujące zawód nauczyciela.

Przyjmowanie płytkiego lub głębokiego działania w przypadku pracy emocjonalnej niesie ze sobą różne konsekwencje, które mogą negatywnie oddziaływać na dobrostan jednostki [11]. Wśród takich negatywnych konsekwencji można wymienić poczucie zmęczenia i odizolowania, pojawiające się w szczególności w przypadku płytkiego działania, które wymaga włożenia wysiłku w monitorowanie własnych emocji i modyfikowanie ich w zależności od sytuacji i standardów [10], a także obniżenie poczucia autentyczności i pozytywnej samooceny, co wynika z rozbieżności między odczuwanym stanem emocjonalnym a wymuszoną ekspresją emocjonalną [13,17]. W konsekwencji długotrwałego narażenia na tego typu czynniki stresujące u pracownika może pojawić się zespół wypalenia zawodowego [1,10,17,18].

Wypalenie zawodowe to złożony zespół psychologicznych objawów, który według modelu Maslach występuje przede wszystkim wśród pracowników świadczących usługi pomocowe i składa się z 3 wymiarów – wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonania osobistych [19]. Wyczerpanie emocjonalne to poczucie nadmiernego obciążenia emocjonalnego, które przekracza zasoby jednostki, depersonalizacja odnosi się do podejmowania przedmiotowych i płytkich relacji z innymi, a obniżone poczucie dokonania osobistych to zaburzony obraz własnych kompetencji i brak wiary w odniesienie zawodowego sukcesu [18,19].

Żeby móc badać wypalenie zawodowe w kontekście organizacyjnym i komercyjnym, gdzie praca opiera się na innych czynnikach niż pomoc innym lub zaangażowanie w relacje interpersonalne, Demerouti i wsp. [20] zaproponowali, żeby wypalenie zawodowe rozpatrywać pod kątem 2 wymiarów:

- wyczerpania – rozumianego jako ogólne zmęczenie i obniżony nastrój o zabarwieniu lękowym w reakcji na stres organizacyjny;
- utraty zaangażowania – czyli niechęci do pracy i wycofywania się z życia organizacyjnego.

Do wypalenia zawodowego mogą się przyczynić kryteria, jakie należy spełnić, wykonując pracę emocjonalną, np. wymóg okazywania pozytywnych emocji klientowi przy równoczesnym maskowaniu tych faktycznie odczuwanych [11]. Ponieważ kryteria pracy emocjonalnej różnią się w zależności od grupy zawo-

dowej, również ryzyko wypalenia zawodowego i nałożenia pewnych jego wymiarów może być odmienne dla poszczególnych profesji. Pracownicy usług komercyjnych zazwyczaj wchodzi w krótkotrwałe relacje z klientem, podczas których muszą wyrażać odpowiednie emocje, często tłumiąc własne [14], natomiast osoby wykonujące zawód nauczyciela zazwyczaj utrzymują długotrwały, bezpośredni kontakt z drugą osobą (uczniem), wymagający zaangażowania emocjonalnego i autentycznego poczucia danych emocji [7]. Pozwala to zakładać, że pracownicy z tych 2 grup sięgają po różne formy działania (ukrywanie emocji lub udawanie emocji) w zakresie płytkiej regulacji emocji w pracy, co może korelować z odmiennym poziomem wypalenia zawodowego.

Ponieważ nauczyciele zobowiązani są przede wszystkim do maskowania negatywnych uczuć względem swoich uczniów, można się spodziewać, że to właśnie ta forma wykonywania płytkiej pracy emocjonalnej (ukrywanie emocji) będzie korelowała z poziomem wypalenia zawodowego. Z innej strony od pracowników usług komercyjnych, z uwagi na krótkotrwałość relacji i związek między satysfakcją klienta a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, w większym zakresie oczekuje się okazywania pozytywnych emocji.

Na tej podstawie autorki niniejszej pracy przyjęły założenie, że udawanie emocji jako forma pracy płytkiej będzie silniej związana z wypaleniem zawodowym niż ukrywanie emocji w tej grupie zawodowej. W związku z powyższym sformułowano kolejne hipotezy badawcze:

- H3: Wśród nauczycieli istnieje silniejszy związek między ukrywaniem negatywnych emocji a wypaleniem zawodowym niż u pracowników usług komercyjnych.
- H4: Wśród pracowników usług komercyjnych istnieje silniejszy związek między udawaniem pozytywnych emocji a wypaleniem zawodowym niż w grupie nauczycieli.

## MATERIAŁ I METODY

Badania przeprowadzono na przełomie lat 2015 i 2016 w próbie 265 pracowników. Dokonano celowego doboru próby ze względu na pracę spełniającą kryteria pracy emocjonalnej i wykonywany zawód: 129 respondentów (49%) stanowili nauczyciele wychowania przedszkolnego, szkoły podstawowej lub gimnazjum, a więc osoby, które wykonują zawód realizujący misję społeczną, czyli charakteryzujący się istotnością dla

społeczeństwa, chęcią niesienia pomocy, występowa-  
niem wścieki i zaufania między osobą wykonującą zawód  
a podopiecznym [5].

Z kolei 136 respondentów (51%) było zatrudnio-  
nych w usługach komercyjnych, czyli wykonywało pra-  
cę sprzedawcy, przedstawiciela handlowego, doradcy  
klienta czy pracownika banku. Badane grupy różnią  
się między sobą intensywnością, czasem trwania kon-  
taktów i charakterem nawiązywanych relacji – w prze-  
ciwieństwie do pracowników usług komercyjnych na-  
uczyciele muszą utrzymywać dłuższy kontakt z pod-  
opiecznym, a charakter ich relacji nie jest równorzęd-  
ny [7]. Dokładną strukturę badanej próby prezentu-  
je tabela 2.

W niniejszych badaniach zastosowano 2 narzę-  
dzia – Skalę Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonal-  
nej (SPGPE, 2015) [21] i polską wersję kwestionariu-  
sza OLBI (Oldenburg Burnout Inventory – Oldenburski  
Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego) [22]. Pierwszy

z kwestionariuszy (SPGPE) jest polską wersją zrewido-  
wanego narzędzia Emotional Labour Scale (ELS) [23].  
Narzędzie składa się z 9 twierdzeń dotyczących typo-  
wego funkcjonowania w pracy. Każde z nich wchodzi  
w skład jednej z 3 podskal, z których pierwsza to ukry-  
wanie uczuć, druga – udawanie emocji (obie dotyczą  
płytkiego działania), a trzecia – działanie głębokie [21].

Wypalenie zawodowe mierzono za pomocą przetłu-  
maczonego kwestionariusza OLBI, skonstruowanego  
przez Demerouti i wsp. w celu umożliwienia badania  
pracowników z wielu sektorów i wykonujących zróżni-  
cowaną pracę, nie zawsze opartą na relacji z drugą oso-  
bą, jak to było rozumiane w ujęciu modelu 3-czynniko-  
wego [20]. Za pomocą kwestionariusza mierzy się 2 wy-  
miary – wyczerpanie i brak zaangażowania. Kwestio-  
nariusz składa się z 16 twierdzeń dotyczących odczuć  
i zachowań związanych z pracą, do każdej z podskal  
przydzielono 8 pozycji (4 sformułowane pozy-  
tywnie i 4 negatywnie) [20,22].

**Tabela 2.** Charakterystyka badanych grup zawodowych biorących udział w badaniu poziomu wypalenia zawodowego w zależności od sposobu wykonywania pracy emocjonalnej – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych  
**Table 2.** Characteristics of the analyzed groups in the study of professional burnout level depending on the chosen way of performing emotional labor – a comparative analysis among teachers and employees of commercial service sector

Zmienna Variable	Nauczyciele Teachers (N = 129) [n (%)]	Pracownicy sektora usług komercyjnych Employees of commercial service sector (N = 136) [n (%)]
Płeć / Gender		
kobieta / woman	112 (86,8)	89 (65,4)
mężczyzna / man	17 (13,2)	47 (34,6)
Wiek / Age		
18–26 lat / years	15 (11,6)	55 (40,4)
27–35 lat / years	33 (25,6)	34 (25,0)
36–45 lat / years	33 (25,6)	19 (14,0)
46–55 lat / years	41 (31,8)	24 (17,6)
> 55 lat / years	7 (5,4)	4 (2,9)
Wykształcenie / Education		
zawodowe lub gimnazjalne / vocational or lower secondary	0 (0,0)	13 (9,6)
średnie / secondary	0 (0,0)	60 (44,1)
wyższe / higher	129 (100,0)	63 (46,3)

## WYNIKI

W badaniu wzięło udział 129 nauczycieli, których zawód jest związany z realizacją misji społecznej, i 136 osób zatrudnionych w usługach komercyjnych. W pierwszej grupie najwyższy średni wynik, badany za pomocą narzędzia SPGPE, nauczyciele uzyskali na skali głębokiej formy pracy emocjonalnej (PE). Jednocześnie grupa ta cechowała się stosunkowo najniższym wynikiem na skali udawania emocji (test t dla prób zależnych wykazał różnicę istotną statystycznie ( $p < 0,01$ ) dla każdej z par porównań). Nieco inaczej sytuacja wyglądała w drugiej grupie. Pracownicy sektora usług komercyjnych uzyskali równie wysokie wyniki na skalach pracy głębokiej i pracy płytkiej w zakresie ukrywania emocji (test t dla prób zależnych wykazał brak różnicy istotnej statystycznie) oraz nieco niższe wyniki na skali udawania emocji (różnica istotna statystycznie na poziomach: między pracą głęboką a udawaniem emocji ( $p < 0,05$ ), między ukrywaniem a udawaniem emocji ( $p < 0,01$ )).

Porównując badane grupy zawodowe pod względem średniego wyniku uzyskanego w zakresie skal związanych z formą wykonywanej pracy emocjonalnej, można dostrzec, że nauczyciele rzadziej podejmują działania związane z ukrywaniem lub udawaniem emocji w porównaniu z pracownikami usług komercyjnych. Jednocześnie poziom wykonywania pracy głębokiej był podobny w obu grupach zawodowych. W związku z tym odrzucono hipotezę 1., natomiast przyjęto hipotezę 2., mówiącą o tym, że pracownicy sektora usług



komercyjnych wykazują większą tendencję do podejmowania pracy emocjonalnej o charakterze płytkim niż nauczyciele. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Kolejny aspekt badania był związany z oceną negatywnych konsekwencji wykonywania pracy emocjonalnej. Zgodnie z normami zaproponowanymi przez Bakę i Basińską [24] w badanej próbie średnia wyników na skalach OLBI świadczy o umiarkowanym poziomie wypalenia zawodowego w zakresie zarówno braku zaangażowania, jak i wyczerpania. Warto jednocześnie zauważyć, że średni wynik komponentu odnoszącego się do braku zaangażowania w badanych grupach zawodowych był istotnie różny (wyższy wśród pracowników usług komercyjnych), podczas gdy w przypadku wyczerpania różnica między badanymi grupami okazała się statystycznie nieistotna. A więc w przypadku nauczycieli wypalenie zawodowe dotyczy w większym stopniu wyczerpania niż zaangażowania, podczas gdy wśród pracowników zatrudnionych w usługach komercyjnych oba komponenty wypalenia kształtują się na takim samym poziomie.

Kolejnym krokiem prowadzonej analizy była ocena współzależności między formą wykonywanej pracy emocjonalnej a poziomem wypalenia zawodowego. Współzależność między wynikami na skalach SPGPE a wskaźnikami wypalenia zawodowego w obrębie badanych grup zawodowych obrazują współczynniki korelacji Pearsona zawarte w tabeli 4. Analiza współczynników korelacji wskazuje, że w przypadku obu badanych grup występuje istotny związek między płytką

formą pracy (w zakresie zarówno udawania, jak i ukrywania emocji) a wypaleniem zawodowym, natomiast brak istotnej współzależności między wskaźnikami wypalenia zawodowego a pracą głęboką (tab. 4). Z tego względu dalsze analizy prowadzono jedynie w zakresie oceny znaczenia ukrywania i udawania emocji dla wypalenia zawodowego.

Kolejne pytanie badawcze było związane z identyfikacją różnic między badanymi grupami zawodowymi w zakresie analizowanej współzależności. Uzyskane wyniki wskazują, że w przypadku ukrywania emocji i poziomu wypalenia zawodowego współczynniki korelacji są wyższe w grupie nauczycieli niż pracowników usług komercyjnych. Jedynie w przypadku współzależności między ukrywaniem emocji a brakiem zaangażowania można jednak mówić o różnicy istotnej statystycznie (wartość statystyki Z mierzonej testem Z-Fischera wyniosła:  $Z = 1,807$ , istotność 1-stronna  $p = 0,035$ ).

W przypadku podejmowania płytkiej pracy polegającej na udawaniu pozytywnych emocji można zaobserwować, że współczynnik korelacji między udawaniem a brakiem zaangażowania okazał się nieco wyższy wśród nauczycieli, natomiast współczynnik korelacji między udawaniem emocji a wyczerpaniem nieco wyższy wśród pracowników usług komercyjnych. Należy jednak podkreślić, że test Z-Fischera wykazał, że różnice te są nieistotne statystycznie.

Przeprowadzona analiza pozwala więc jedynie w części przyjąć 3. z postawionych hipotez badawczych (H3), mówiącą o silniejszym związku między ukrywaniem

**Tabela 3.** Poziom wypalenia zawodowego (mierzonego za pomocą kwestionariusza OLBI) w zależności od sposobu wykonywania pracy emocjonalnej (mierzonego za pomocą kwestionariusza SPGPE) w grupie badanych nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych

**Table 3.** Examined level of professional burnout (measured by OLBI Inventory) depending on the chosen way of performing emotional labor (measured by SPGPE Inventory) in the analyzed groups of teachers and employees of commercial service sector

Skala Scale	Nauczyciele Teachers (N = 129) (M±SD)	Pracownicy sektora usług komercyjnych Employees of commercial service sector (N = 136) (M±SD)	Test dla prób niezależnych* Independent sample test*		
			różnica średnich mean difference	t	istotność 2-stronna 2-sided significance
Praca głęboka / Deep acting	2,89±0,78	2,88±0,83	0,014	0,143	0,886
Praca płytka – ukrywanie / Surface acting – hiding	2,66±0,80	2,92±0,79	-0,268	-2,731	0,007
Praca płytka – udawanie / Surface acting – faking	2,36±0,74	2,63±0,81	-0,278	-2,920	0,004
Brak zaangażowania / Disengagement	2,26±0,46	2,45±0,41	-0,194	-3,606	0,000
Wyczerpanie / Exhaustion	2,44±0,43	2,46±0,44	-0,021	-0,399	0,690

OLBI – Oldenburgski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego / Oldenburg Burnout Inventory [22], SPGPE – Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej / DASAS – Deep Acting and Surface Acting Scale [21], M – średnia / mean, SD – odchylenie standardowe / standard deviation, t – wartość testu t / test t value.

\* Dobór rodzaju testu poprzedzono analizą jednorodności wariancji / Selection of the test was preceded by homogeneity of variance analysis.

**Tabela 4.** Korelacja między badanymi zmiennymi w grupach zawodowych biorących udział w badaniu poziomu wypalenia zawodowego w zależności od sposobu wykonywania pracy emocjonalnej – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych  
**Table 4.** Correlation matrix between the level of professional burnout depending on the chosen way of performing emotional labor – a comparative analysis among teachers and employees of commercial service sector

Skala Scale	nauczyciele teachers (N = 129)					pracownicy sektora usług komercyjnych employees of commercial service sector (N = 136)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Brak zaangażowania / Disengagement	1,000					1,000				
2. Wyczerpanie / Exhaustion	0,700**	1,000				0,628**	1,000			
3. Praca głęboka / Deep acting	0,081	0,076	1,000			-0,045	-0,067	1,000		
4. Praca płytko – ukrywanie / Surface acting – hiding	0,417**	0,386**	0,202*	1,000		0,216*	0,201*	-0,075	1,000	
5. Praca płytko – udawanie / Surface acting – faking	0,339**	0,226*	0,335**	0,655**	1,000	0,248**	0,344**	-0,090	0,599**	1,000

\*\* Korelacja istotna na poziomie  $p = 0,01$  (2-stronnie) / Correlation significant at a level of  $p = 0,01$  (2-sided).

\* Korelacja istotna na poziomie  $p = 0,05$  (2-stronnie) / Correlation significant at a level of  $p = 0,05$  (2-sided).

emocji a wypaleniem zawodowym wśród nauczycieli w porównaniu z pracownikami usług komercyjnych. Hipotezę tę można przyjąć jedynie w odniesieniu do jednego z komponentów wypalenia zawodowego, którym jest brak zaangażowania. Uzyskane rezultaty wskazują jednocześnie na konieczność odrzucenia 4. z postawionych hipotez badawczych (H4). W przypadku związku odnoszącego się do udawania pozytywnych emocji i poziomu wypalenia zawodowego różnice między współczynnikami korelacji w 2 badanych grupach okazały się statystycznie nieistotne.

W celu bliższego opisanego charakteru związku między wykonywaniem płytkiej formy pracy emocjonalnej a poziomem wypalenia zawodowego zastosowano modele regresji liniowej (niezależnie dla każdej z grup zawodowych), w których zmienne zależne stanowiły skale wypalenia, natomiast zmiennymi niezależnymi były wyniki na skali ukrywania i udawania emocji (tab. 5).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w przypadku badanych grup zawodowych płytka forma pracy emocjonalnej przyczynia się do wzrostu wypalenia zawodowego, jednak w analizowanych grupach zawodowych można dostrzec znaczenie, jakie mają w tym procesie udawanie i ukrywanie emocji.

W przypadku nauczycieli mamy do czynienia z sytuacją, w której wzrost wyniku na skali ukrywania emocji o 1 pkt spowoduje wzrost wyniku o ok. 0,2 pkt zarówno na skali braku zaangażowania, jak i wyczerpania. W przypadku pracowników usług komercyjnych przy wzroście wyniku na skali udawania emocji o 1 pkt można się spodziewać wzrostu o ok. 0,18 pkt na skali wyczerpania (z uwagi na niski % wyjaśnianej wariancji należy wykluczyć z interpretacji model prezentujący wpływ udawania emocji na brak zaangażowania tej grupy pracowników). Współzależność wielu zmiennych, które mają wpływ na proces wypalenia zawodowego, powoduje, że powyższe modele obrazują jedynie fragment opisywanego zjawiska (co odzwierciedlają współczynniki determinacji wynoszące w zależności od modelu 6–18%).

## OMÓWIENIE

Z przeprowadzonych analiz wynika, że badane grupy istotnie różnią się pod względem wybieranej strategii realizowania pracy emocjonalnej, jak również można dostrzec pewne różnice w zakresie siły związku między ukrywaniem i udawaniem emocji a wskaźnikami wypalenia zawodowego. Zebrany materiał empiryczny wykazuje, że zarówno nauczyciele, których zawód

**Tabela 5.** Modele regresji liniowej w badaniu poziomu wypalenia zawodowego w zależności od sposobu wykonywania pracy emocjonalnej – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych  
**Table 5.** Models of linear regression of professional burnout depending on the chosen way of performing emotional labor – a comparative analysis among teachers and employees of commercial service sector

Zmienna zależna i predyktory Dependent variable and predictors	B	SE	t	P	R <sup>2</sup>	F*
<b>Brak zaangażowania / Disengagement</b>						
nauczyciele / teachers (N = 129)					0,174	26,75
stała / constant	1,618	0,129	12,554	0,000		
praca płytką – ukrywanie / surface acting – hiding	0,240	0,046	5,172	0,000		
pracownicy sektora usług komercyjnych / employees of commercial service sector (N = 136)					0,061	8,76
stała / constant	2,117	0,118	17,951	0,000		
praca płytką – udawanie / surface acting – faking	0,127	0,043	2,961	0,004		
<b>Wyczerpanie / Exhaustion</b>						
nauczyciele / teachers (N = 129)					0,149	822,24
stała / constant	1,889	0,122	15,456	0,000		
praca płytką – ukrywanie / surface acting – hiding	0,208	0,044	4,716	0,000		
pracownicy sektora usług komercyjnych / employees of commercial service sector (N = 136)					0,118	17,958
stała / constant	1,969	0,122	16,185	0,000		
praca płytką – udawanie / surface acting – faking	0,187	0,044	4,238	0,000		

B – niestandardyzowany współczynnik regresji / non-standardized regression coefficient, SE – błąd standardowy / standard error, t – wartość testu t / test t value, R<sup>2</sup> – współczynnik determinacji / coefficient of determination, F – test istotności statystycznej modelu / test of statistical significance of the model.

\* Istotność na poziomie p = 0,01 (2-stronnie) / Correlation significant at a level of p = 0.01 (2-sided) or lower.



związany jest z realizacją misji społecznej, jak i pracownicy usług komercyjnych, w których najczęściej taka misja nie występuje, w podobnym stopniu podejmując pracę głęboką, czyli starają się poczuć wyrażane w pracy emocje.

Jednocześnie między badanymi grupami wystąpiły wyraźne różnice w zakresie podejmowania pracy płytkiej i to zarówno w zakresie udawania pozytywnych, jak i ukrywania negatywnych emocji. W obu przypadkach większe nasilenie pracy płytkiej można obserwować wśród pracowników usług komercyjnych. Ten rezultat może być spowodowany charakterem kontaktu z usługobiorcą: płytkie działanie łatwiej podjąć, gdy zachowuje się dystans do drugiej osoby, a relacja nie wymaga większego zaangażowania [2], co w przypadku zawodów związanych z realizacją misji społecznej (takich jak nauczyciele) jest rzadkością.

Analizując wszystkie otrzymane rezultaty, można zauważyć, że nie są one w pełni zgodne z wynikami, jakie uzyskali inni badacze w tym obszarze. Wcześniejsze prace wskazują więc na częstsze podejmowanie pracy głębokiej przez pracowników realizujących misję społeczną w porównaniu z pracownikami usług komercyjnych [10]. Powyższa rozbieżność może wynikać zarówno z odmienności kulturowej, jak i ekonomicznej badanych populacji. Odmienny status społeczny zawodów i warunki zatrudnienia mogą skutkować tym, że inne są motywy podejmowania tego typu zatrudnienia w różnych krajach. Autorki niniejszej pracy proponują więc, żeby w dalszych badaniach uwzględnić nie tylko wykonywanie danego typu zawodu, ale również wewnętrzną motywację pracownika.

Próbie przeprowadzenia badań wskazujących na relację między motywacją do pracy a formą wykonywania pracy emocjonalnej można znaleźć m.in. w pracy Maneotis i wsp., którzy w swoich analizach odwoływali się do motywacji prospołecznej vs finansowej [25]. Również badania nad motywacją do służby publicznej wskazują, że poziom tej motywacji ma znaczenie przy podejmowaniu płytkiej lub głębokiej formy PE [26].

Jednocześnie, jak już wspomniano, pracownicy usług komercyjnych cechowali się wyższym poziomem wykonywania pracy o charakterze płytkim (różnica ta była większa w przypadku udawania niż ukrywania emocji), co stanowi rezultat zgodny z wynikami wcześniejszych badań [10]. Większe nasilenie wykorzystywania przez pracowników płytkiej formy pracy może stanowić rezultat większego nacisku, jaki jest wywierany przez organizacje zajmujące się świadczeniem usług komercyjnych w zakresie narzucania pracownikom

okazywania klientowi przede wszystkim pozytywnych emocji, przy jednoczesnym tłumieniu emocji negatywnych. Co więcej, w przypadku pracodawców z tego sektora konieczność dostosowywania się pracownika do obowiązujących reguł bywa odzwierciedlona w systemie motywacyjnym, w którym poziom wynagrodzenia zależy od sposobu obsługi klienta [10].

W przeprowadzonym badaniu w obu badanych grupach zawodowych potwierdzono również związek wykonywania płytkiej pracy emocjonalnej z negatywnymi skutkami w postaci wypalenia zawodowego, co jest zgodne z licznymi badaniami innych autorów [9,13,27,28]. Niezależnie od wykonywanego zawodu wykazano, że ukrywanie emocji istotnie koreluje z wyższym wynikiem na skali braku zaangażowania i wyczerpania. Wyniki potwierdzają więc wcześniejsze badania, które dowodzą, że płytkie działanie wymaga większego nakładu energii w celu monitorowania i zmiany emocji, co wpływa na poziom wyczerpania [10,11,17], a dystansowanie się do klienta i manipulowanie emocjami obniża poczucie zaangażowania w pracę [2,29].

Ponadto pracownicy podejmujący płytkie działanie muszą zwodzić klienta poprzez odpowiednią ekspresję uczuć, a to wpływa na obniżoną satysfakcję i brak zaangażowania w pracę, a także może powodować dolegliwości psychosomatyczne [2,17,25]. Powyższy rezultat wskazuje na konieczność zachowania przez pracodawców umiaru we wdrażaniu standardów wykonywania pracy, które w znacznym stopniu wymuszają na pracownikach podejmowanie strategii udawania emocji. Obok korzyści wynikających z wdrażania standardów obsługi klienta pracodawca powinien więc przeanalizować również ewentualne straty, które się z tym wiążą.

Choć zdecydowana większość badań wskazuje na współzależność między wykonywaniem pracy emocjonalnej a wypaleniem zawodowym, to jednocześnie można znaleźć takie badania, które zależności tej nie potwierdzają [30], co stanowiło istotny powód, żeby ponownie podjąć weryfikację powyższej zależności również na polskim rynku pracy.

W prowadzonej analizie odróżniono udawanie emocji od ich ukrywania, co pozwoliło dostrzec pewne różnice między badanymi grupami zawodowymi w zakresie siły związku między tymi 2 formami płytkiej pracy emocjonalnej a wypaleniem zawodowym. W przypadku nauczycieli można obserwować sytuację, w której silniejszy związek z wypaleniem zawodowym wykazuje ukrywanie emocji, co może wynikać z tego, że z jednej strony na co dzień mają oni do czynienia z sytuacjami,

które wywołują u nich negatywne emocje, a z drugiej strony mają świadomość niemożności ukazywania ich w kontakcie z uczniem.

W grupie pracowników sektora usług najsilniejszy związek występuje między udawaniem emocji a poziomem wyczerpania, jednak w tym przypadku zidentyfikowane różnice okazały się nieistotne statystycznie. Wydaje się więc, że ukrywanie lub udawanie emocji może nieść za sobą różne negatywne konsekwencje, zależne od grupy zawodowej i charakteru wykonywanej pracy (w tym realizacji misji społecznej). Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na powyższe pytanie wymagałoby dalszych badań w tym zakresie.

## WNIOSKI

Analiza wyodrębnionych grup zawodowych wskazuje, że ich przedstawiciele różnią się między sobą w zakresie poziomu wykorzystania płytkiej strategii pracy emocjonalnej (wyższe jej nasilenie zaobserwowano wśród pracowników usług komercyjnych). Przeprowadzone badania dotyczyły jednak tylko 2 grup zawodowych, do których należeli nauczyciele i pracownicy usług komercyjnych, stąd też dostrzega się zasadność podjęcia analogicznych badań w innych grupach zawodowych, zarówno związanych z podejmowaniem misji społecznej (np. pracownicy społeczni, pielęgniarki, lekarze), jak i w usługach profesjonalistów (np. adwokaci, doradcy bankowi). Równocześnie, jak już wcześniej wspomniano, analizy te warto byłoby uzupełnić o rodzaj dominującej motywacji do pracy, która to zmienna zdaniem autorek niniejszej pracy może stanowić istotny moderator podejmowania płytkiej lub głębokiej strategii regulacji emocji.

Prezentowane badania potwierdziły, że praca emocjonalna wykonywana przez pracowników usług o charakterze zarówno społecznym, jak i komercyjnym może być podłożem różnych negatywnych konsekwencji, w tym wypalenia zawodowego. Wiedza ta może stanowić podłoże do opracowania standardów organizacji dotyczących ekspresji emocji, a także działań profilaktycznych. Działania organizacji, m.in. umożliwienie identyfikacji z organizacją, może przyczynić się do przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom wykonywania pracy o charakterze emocjonalnym.

Jak wykazały badania innych autorów, pracownicy identyfikujący się z firmą, mimo odczuwania presji związanej z okazywaniem pozytywnych uczuć, nie odczuwają większych dolegliwości psychofizycznych, podczas gdy pracownicy, którzy nie identyfikują się

z organizacją, częściej odczuwają takie dolegliwości, szczególnie w sytuacji nacisku na okazywanie pozytywnych emocji [31]. Dalszym kierunkiem badań mogłaby więc stać się również ocena tego, jak identyfikacja pracownika z organizacją lub wykonywanym zawodem może się przyczynić do przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom wykonywania pracy emocjonalnej.

## PIŚMIENNICTWO

1. Macdonald C.L., Sirianni C. [red.]: *The service society and the changing experience of work*. W: *Working in the service society*. Temple University Press, Philadelphia 1996, ss. 465–478
2. Hochschild A.R.: *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
3. Musiał M.: *Kolonizacja intymności. Badania socjologiczne Arlie Russell Hochschild w perspektywie teorii krytycznej Jürgena Habermasa*. *Lingua Commun.* 2006;22: 217–240
4. Główny Urząd Statystyczny: *Rocznik statystyczny pracy 2015 r.* Urząd, Warszawa 2016
5. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A.: *Satisfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011
6. Pyżalski J., Merez D. [red.]: *Psychospołeczne warunki pracy nauczycieli*. Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010
7. Czerw A., Borkowska A.: *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*. *Psychol. Społ.* 2010;4(15): 303–315
8. Ashforth B.E., Humphrey R.H.: *Emotional labor in service roles: The influence of identity*. *Acad. Manag. Rev.* 1993;18(1):80–115, <https://doi.org/10.2307/258824>
9. Hwa M.A.C.: *Emotional labor and emotional exhaustion: Does co-worker support matter?* *J. Manag. Res.* 2012; 12(3):115–127
10. Brotheridge C.M., Grandey A.A.: *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”*. *J. Vocat. Behav.* 2002;60(1):17–39, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
11. Grandey A.A.: *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. *J. Occup. Health Psychol.* 2000;5(1):95–110, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
12. Morris J.A., Feldman D.C.: *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. *Acad. Manag. Rev.* 1996;21(4):986–1010

13. Totterdell P., Holman D.: Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *J. Occup. Health Psychol.* 2003;8(1):55–73, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>
14. Szczygieł D., Bazińska R., Kadzikowska-Wrzošek R., Retowski S.: Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychol. Społ.* 2009;3(11):155–166
15. Gross J.J.: Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1998;74(1):224–237, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
16. Lee R.T., Brotheridge C.M.: Words from the heart speak to the heart: A study of deep acting, faking, and hiding among child care workers. *Career Dev. Int.* 2011;16(4):401–420, <https://doi.org/10.1108/13620431111158805>
17. Hülsheger U.R., Schewe A.F.: On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *J. Occup. Health Psychol.* 2011;16(3):361–389, <https://doi.org/10.1037/a0022876>
18. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P.: Job burnout. *Ann. Rev. Psychol.* 2001;52:397–422, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
19. Maslach C., Jackson S.E.: Burnout in organizational settings. *Appl. Soc. Psychol. Ann.* 1984;5:133–153
20. Demerouti E., Bakker A.B., Vardakou I., Kantas A.: The convergent validity of two burnout instruments: A multi-trait-multimethod analysis. *Eur. J. Psychol. Assess.* 2003;19:12–23, <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
21. Finogonow M., Wróbel M., Mróz J.: Skala Płytkiej i Głębokiej Pracy Emocjonalnej (SPGPE) – adaptacja narzędzia i analiza własności psychometrycznych. *Med. Pr.* 2015;66(3):359–371, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00168>
22. Chirkowska-Smolak T.: Polska adaptacja kwestionariusza do pomiaru wypalenia zawodowego OLBI (Oldenburg Burnout Inventory). *Stud. Oecon. Posnaniensia w druku* 2017
23. Brotheridge C.M., Lee R.T.: Development and validation of Emotional Labour Scale. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2003;76(3):365–379, <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
24. Baka Ł., Basińska B.A.: Psychometryczne właściwości polskiej wersji Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (OLBI). *Med. Pr.* 2016;67(1):29–41, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
25. Maneotis S.M., Grandey A.A., Krauss A.D.: Understanding the “why” as well as the “how”: Service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Hum. Perf.* 2014;27(1):80–97, <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.854366>
26. Grandey A.A.: When „the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-related service delivery. *Acad. Manage. J.* 2003;46(1):86–96, <https://doi.org/10.2307/30040678>
27. Hsieh C., Yang K., Fu K.: Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Adm.* 2011;72:241–251
28. Judge T.A., Woolf E., Hurst C.: Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Pers. Psychol.* 2009;62(1):57–88, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x>
29. Zapf D., Seifert C., Schmutte B., Mertini H.: Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychol. Health* 2001;16(5):527–545, <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>
30. Jin M.H., Guy M.E.: How emotional labor influences worker pride, job satisfaction, and burnout: An examination of consumer complaint workers. *Public Perform. Manag. Rev.* 2009;33(1):88–105, <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330104>
31. Schaubroeck J., Jones J.R.J.: Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *J. Organ. Behav.* 2002;21(2):163–183, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.3.CO;2-C)