

mgr ZOFIA MOCKAŁO (ORCID: 0000-0002-1756-9215)

mgr ALEKSANDRA STACHURA-KRZYSZTAŁOWICZ (ORCID: 0000-0001-9365-5572)

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: zomoc@ciop.pl

DOI: 10.5604/01.3001.0015.0301

# Jak rozwijać kapitał psychologiczny pracowników w celu poprawy ich dobrostanu?

## Przykłady interwencji

Fot. digitalista/Bigstockphoto



W ostatnich latach szczególną uwagę poświęca się dobrostanowi pracowników, a także interwencjom, których celem jest utrzymywanie bądź poprawa tegoż dobrostanu. Dotychczasowe badania wykazały, że jednym ze sposobów zachowania lub poprawy zdrowia i samopoczucia pracowników jest budowanie ich zasobów psychologicznych. Celem artykułu jest przedstawienie skutecznych interwencji zmierzających ku budowaniu zasobu osobistego, jakim jest kapitał psychologiczny.

W artykule przedstawiono typologię interwencji organizacyjnych oraz omówiono model interwencji rozwijającej kapitał psychologiczny pracowników. Następnie opisano przykłady oddziaływań opartych na tych założeniach oraz wiele innych interwencji, które są skuteczne w rozwijaniu kapitału psychologicznego i podnoszą poziom dobrostanu pracowników.

*Słowa kluczowe: kapitał psychologiczny, dobrostan pracowników, interwencje organizacyjne, zasoby psychologiczne*

### How to develop the psychological capital of employees in order to improve their well-being? Examples of interventions

In recent years, particular attention has been paid to employees' wellbeing, as well as interventions aimed at maintaining or improving wellbeing. Research to date has shown that one of the ways to maintain or improve wellbeing of employees is to develop their psychological resources. The aim of the article is to present effective interventions aimed at building a personal resource, which is psychological capital.

The article presents a typology of organizational interventions and discusses the model of an intervention developing employees' psychological capital. Next, examples of interventions based on this model and other interventions effective in developing psychological capital and employees' wellbeing are described.

*Keywords: psychological capital, employees' wellbeing, organizational interventions, psychological resources*

### Wstęp

W ostatnich latach szczególną uwagę poświęca się dobrostanowi pracowników, a także interwencjom, których celem jest utrzymywanie bądź poprawa tegoż dobrostanu. Równocześnie obserwuje

się zjawisko stawiania coraz wyższych wymagań pracownikom, presję czasu. Taka sytuacja może prowadzić do chronicznego stresu i negatywnych skutków dla ich zdrowia psychicznego i fizycznego. Zgodnie z teorią zachowania zasobów [1] stres

może wyczerpywać zasoby jednostki, a uszczuplone zasoby powodują trudności w radzeniu sobie z wymaganiami środowiska. Dlatego część interwencji organizacyjnych skupia się na budowaniu zasobów pracowników, tak by potrafili oni radzić sobie z wymaganiami pracy bez szkody dla ich dobrostanu.

Wraz z rozkwitem psychologii pozytywnej, której celem jest rozpoznanie i rozwijanie najlepszych ludzkich możliwości [2], pozytywne podejście pojawiło się również w organizacjach, gdzie zaczęto zwracać uwagę na to, w jaki sposób można wesprzeć pracowników w realizacji ich potencjału, równocześnie podnosząc efektywność pracy. Koncepcja kapitału psychologicznego była odpowiedzią na tę potrzebę, ponieważ opisywała znaczenie pozytywnych zasobów psychologicznych w środowisku zawodowym, a następnym krokiem było opracowanie programów interwencji wspomagających rozwój tych zasobów. Ten temat wydaje się jeszcze bardziej aktualny, zwłaszcza w czasie niepewności i napięcia, których obecnie doświadczamy. Celem artykułu jest przedstawienie typologii interwencji organizacyjnych oraz omówienie skutecznych interwencji zmierzających ku budowaniu zasobu osobistego, jakim jest kapitał psychologiczny.

### Typologia interwencji organizacyjnych – przykłady oddziaływań

Działania zmierzające do poprawy bądź utrzymania dobrostanu pracowników, prowadzone w organizacjach, mogą być planowane i wdrażane na kilku poziomach. Najczęściej wyróżnia się tu interwencje pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, które podejmowane są na poziomie indywidualnym i organizacyjnym (tabela) [3, 4].

Interwencje pierwszego stopnia są zorientowane na diagnozę i eliminację bądź redukcję potencjalnych czynników ryzyka. Główny nacisk kładzie się na źródła stresu w postaci organizacji pracy i warunków pracy. Interwencje drugiego stopnia są skoncentrowane na wspieraniu pracowników przez dostarczanie im narzędzi pomocnych w radzeniu sobie ze stresem, promowaniu działań prozdrowotnych i rozwijaniu zasobów indywidualnych. A zatem nacisk kładzie się na reakcję pracowników na stres w pracy. Wreszcie, interwencje trzeciego stopnia polegają na podejmowaniu działań prowadzących do przywrócenia zdrowia przez zapewnienie pomocy psychologicznej lub medycznej pracownikom,

którzy zmagają się ze skutkami stresu w pracy bądź innymi negatywnymi czynnikami w środowisku pracy. Ich celem jest redukcja krótko- i długoterminowych skutków zdrowotnych stresu [3, 4].

Day i Nielsen [9] w swoim modelu IGLO (Individual, Group, Leader, Organisational) uwzględniają dodatkowe – poza poziomem indywidualnym i organizacyjnym – poziomy oddziaływania: wskazują na poziom grup roboczych (grupowy) i poziom lidera. Interwencje na poziomie grupowym skoncentrowane są na grupach roboczych i procesach grupowych, gdzie np. pracownicy pracują wspólnie nad usprawnieniem procesu pracy w grupie lub nad poprawą jakości komunikacji w zespole. Interwencje na poziomie lidera koncentrują się na kwestiach zarządzania, przywództwa i udzielania wsparcia pracownikom. Mogą dotyczyć np. rozwoju umiejętności i możliwości wspierania podwładnych, których dotyczą problemy związane ze stresem i ze zdrowiem psychicznym, lub rozwijania umiejętności dotyczących efektywnego zarządzania zespołem. Prowadzone są również interwencje wielopoziomowe, które mogą być szczególnie istotne ze względu na efekt synergii i całościowe oddziaływanie na organizację [3, 10].

Nielsen i współpracownicy [10] przeprowadzili metaanalizę badań poświęconych zwiększeniu poziomu dobrostanu i efektywności pracowników poprzez budowanie zasobów na wszystkich omówionych powyżej poziomach oddziaływania (indywidualnym, grupowym, poziomie lidera, organizacyjnym). Wyniki badań wskazują, że zasoby na tych wszystkich poziomach były w podobnym stopniu związane z dobrostanem i efektywnością, zatem interwencje na każdym poziomie bądź na kilku poziomach jednocześnie powinny skutkować poprawą dobrostanu i efektywności pracowni-

ków. W ramach tego przeglądu wykazano również, że spośród zasobów na poziomie indywidualnym najczęściej brano pod uwagę kapitał psychologiczny. Interwencje na poziomie indywidualnym powinny więc uwzględniać ten zasób w działaniach zmierzających do poprawy dobrostanu pracowników.

### Dlaczego warto rozwijać kapitał psychologiczny pracowników?

Kapitał psychologiczny stanowi indywidualny, pozytywny psychologiczny stan jednostki, charakteryzujący się poczuciem własnej skuteczności, optymizmem, nadzieją i odnawialnością zasobów [11]. Oto krótka charakterystyka poszczególnych czynników kapitału psychologicznego<sup>1</sup>:

1. Nadzieja jest rozumiana jako pozytywny stan motywacyjny, bazujący na interakcji dwóch rodzajów przekonań – przeświadczenia o możliwości wykonania zaplanowanego działania oraz przekonania o własnej umiejętności znajdowania rozwiązań [11, 12].
2. Poczucie własnej skuteczności jest definiowane jako przekonanie jednostki o zdolności do mobilizacji, motywacji zasobów poznawczych bądź działań niezbędnych do wykonania zadania w danym kontekście [13]. Większość podejmowanych przez nas działań oraz wytrwałość w ich realizacji zależy od poczucia własnej skuteczności [14]. Osoby pewne siebie ufają własnym możliwościom, co powoduje, że wybierają trudne zadania, poświęcają odpowiednią ilość czasu i energii na osiągnięcie celów, a także wykazują się wytrzymałością w obliczu trudności [11].
3. Optymizm ujęty w koncepcji kapitału psychologicznego to optymizm realistyczny, który jest definiowany jako „tendencja do utrzymywania

pozytywnego nastawienia w ramach dostępnych mierzalnych zjawisk umiejscowionych w świecie fizycznym i społecznym” [15]. Oznacza to, że osoba stosująca taki styl wyjaśniania przed przypisaniem sobie zasług czy zdystansowaniem się od porażek wyciąga wnioski zarówno z pozytywnych i negatywnych wydarzeń, jak i z ich przyczyn oraz skutków. Optymizm ten przejawia się w wyrozumiałości wobec przeszłości, docenianiu teraźniejszości oraz poszukiwaniu okazji na przyszłość [11, 15].

4. Odnawialność zasobów (inaczej rezyliencja, odporność psychiczna) jest definiowana jako psychologiczna zdolność powrotu do stanu równowagi po przeżyciu silnie stresującego wydarzenia [16], w sytuacjach przeciwności, niepewności, konfliktów i porażek, ale też pozytywnych zmian, rozwoju i zwiększonej odpowiedzialności. Osoby o takich zasobach charakteryzują się akceptacją rzeczywistości, głębokim przekonaniem o sensie życia i umiejętnością improwizacji [11].

Badania dowodzą, że zasób ten wiąże się z dobrostanem pracowników i efektywnością pracy [11, 17].

### Model interwencji PCI

Luthans, Avey, Avolio, Norman i Combs [18] opracowali ramowy model interwencji, której celem jest podniesienie kapitału psychologicznego. Według założeń autorów interwencja PCI (*psychological capital intervention*) to mikrointerwencja, która trwa od jednej do trzech godzin i jest prowadzona przez trenera w formie warsztatu grupowego – także online [19]. Program warsztatów jest podzielony na cztery moduły, z których każdy jest poświęcony rozwojowi kolejnych czynników kapitału psychologicznego:

Tabela. Typologia interwencji organizacyjnych – przykłady oddziaływań

Table. Typology and examples of organizational interventions

Rodzaj interwencji	Poziom indywidualny	Poziom organizacyjny
Pierwszego rzędu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy promocji zdrowia i zdrowego stylu życia</li> <li>• programy równowagi między życiem prywatnym i zawodowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja zdrowej organizacji pracy</li> <li>• utrzymywanie klimatu bezpieczeństwa psychospołecznego<sup>2</sup></li> <li>• utrzymywanie korzystnych psychospołecznych warunków pracy (np. autonomia, zróżnicowanie zadań, obniżenie obciążenia pracą, promowanie wsparcia społecznego i współpracy)</li> <li>• promocja partycypacji pracowniczej</li> <li>• sprawiedliwe warunki pracy i zatrudnienia</li> <li>• utrzymywanie odpowiedniego czasu pracy i harmonogramu pracy</li> <li>• zapewnienie badań lekarskich</li> <li>• programy rekrutacji pracowników, które koncentrują się na dopasowaniu możliwości pracownika do wymagań pracy</li> </ul>
Drugiego rzędu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy zarządzania stresem</li> <li>• warsztaty zarządzania czasem</li> <li>• warsztaty uważności, medytacji, relaksacji</li> <li>• budowanie odporności psychicznej</li> <li>• terapia poznawczo-behawioralna</li> <li>• warsztaty umiejętności miękkich i interpersonalnych</li> <li>• terapia akceptacji i zaangażowania</li> <li>• ćwiczenia fizyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa komunikacji i sposobu podejmowania decyzji w organizacji</li> <li>• zarządzanie konfliktem</li> <li>• grupy wsparcia dla pracowników</li> <li>• coaching i planowanie ścieżki kariery</li> <li>• oferowanie miejsca do uprawiania aktywności fizycznej</li> </ul>
Trzeciego rzędu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy wspierania pracowników (<i>employee assistance programs</i>)</li> <li>• programy wsparcia osób cierpiących na choroby</li> <li>• doradztwo, psychoterapia</li> <li>• profesjonalne wsparcie pracowników doświadczających stresu posttraumatycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy rehabilitacji zawodowej</li> <li>• outplacement (programy wsparcia w poszukiwaniu nowej pracy dla zwalnianych pracowników)</li> <li>• programy powrotu do pracy po zwolnieniu lekarskim</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie [3-8]

<sup>1</sup> Więcej informacji na temat kapitału psychologicznego oraz jego związków z dobrostanem i efektywnością pracowników znajduje się w artykule: MOCKAŁŁO, Z. Kapitał psychologiczny – indywidualny zasób pracownika. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*. 2016, 8: 20-23.

<sup>2</sup> Klimat bezpieczeństwa psychospołecznego (*psychosocial safety climate, PSC*) odnosi się do organizacyjnej polityki, praktyk i procedur, których celem jest ochrona zdrowia psychicznego i psychologicznego bezpieczeństwa pracowników (Law, Dollard, Tuckey i Dormann, 2011).



1. Nadzieja jest rozwijana poprzez wyznaczanie celów i dróg do ich osiągnięcia oraz poszukiwanie sposobów na pokonywanie przeszkód na drodze do celu. Interwencja rozpoczyna się od wyznaczenia ważnych dla uczestników celów, na których skupią się oni podczas warsztatu. Kolejnym krokiem jest praca nad wyznaczeniem dróg do osiągnięcia celu. Ostatnim elementem jest identyfikacja możliwych przeszkód oraz znalezienie sposobów na ich pokonanie.
2. Optymizm – autorzy zakładają, że optymizm jest rozwijany wspólnie ze zwiększaniem poziomu nadziei, a także poczucia własnej skuteczności, przy równoczesnym zachęcaniu przez trenera do stosowania pozytywnej mowy wewnętrznej.
3. Poczucie własnej skuteczności jest rozwijane dzięki opanowaniu zadania, modelowania, perswazji społecznej i pozytywnej informacji zwrotnej, a także pobudzenia psychologicznego i/lub fizjologicznego. Proces rozwijania poczucia własnej skuteczności wiąże się z odczuwaniem pozytywnych emocji i budowaniem pewności siebie w zakresie wyznaczania celów i dróg ich osiągnięcia.
4. Odnowalność zasobów rozwija się poprzez skoncentrowanie na zasobach/czynnikach chroniących oraz czynnikach ryzyka [20]. Według Masten [20] najbardziej efektywne strategie rozwoju odnowalności zasobów opierają się na zwiększaniu zasobów i proaktywnym unikaniu ryzykownych, potencjalnie niekorzystnych zdarzeń. Uczestnicy interwencji są więc proszeni o przypomnienie sobie przykładu osobistego niepowodzenia w swojej domenie zawodowej, a następnie o opisanie swoich reakcji na to niepowodzenie. Uczestnicy następnie uczą się technik służących wzmożeniu własnych zasobów, nadawania ram niepowodzeniom i akceptowania rzeczywistości.

### Interwencje służące podniesieniu poziomu kapitału psychologicznego

Salanova i Ortega-Maldonado [21] przeprowadzili przegląd interwencji służących podniesieniu poziomu kapitału psychologicznego. W tym przeglądzie zidentyfikowano 32 badania, z czego prawie 60% dotyczyło tzw. mikrointerwencji, tj. charakteryzujących się krótkim czasem trwania (jedna lub dwie sesje) oddziaływań, których celem było rozwijanie tego rodzaju zasobów psychologicznych. Zaletą mikrointerwencji jest to, że są one wysoce opłacalne dla praktyków (specjalistów działów HR bądź kierowników), ponieważ mogą pomóc w budowaniu organizacyjnej kultury zdrowia i odporności.

Wśród wyłonionych interwencji najbardziej popularną była interwencja oparta na omówionym wcześniej modelu PCI [18]. Co najmniej 38% badań opierało się na tym modelu interwencji. Z przeglądu Salanovej i Ortegi-Maldonado [21] wynika, że mikrointerwencje PCI w większości charakteryzowały się skutecznością, tj. wzrostem poziomu kapitału psychologicznego uczestników interwencji. W omawianym przeglądzie wyłoniono również interwencje, które nie opierały się na modelu PCI, lecz na ogólnej koncepcji pozytywnych interwencji psychologicznych. Interwencje, które trwały dłużej niż dwie sesje, miały większą skuteczność niż mikrointerwencje. Jednak ogólnie rzecz biorąc, zarówno mikrointerwencje, jak i dłuższe oddziaływania – jeśli chodzi

o poziom kapitału psychologicznego – przyniosły efekty, które mierzono w czasie od dwóch tygodni do sześciu miesięcy po przeprowadzonej interwencji.

Dodatkowo w niektórych badaniach podjęto analizę innych zmiennych zależnych – takich jak: efektywność, asertywność, inteligencja kulturowa i postawy wobec pracy, gotowość na zmiany organizacyjne, zaangażowanie w pracę, zadowolenie z pracy, emocje pozytywne i poczucie szczęścia związane z pracą, podejmowanie działań mających na celu rozwój osobisty, motywacja do transferu wiedzy i umiejętności, a także większa koncentracja na bodźcach pozytywnych – w przypadku których generalnie zaobserwowano pozytywny wpływ interwencji [21].

Lupsa, Virga, Maricutoiu i Rusu [22] również przeprowadzili metaanalizę interwencji, których celem było podniesienie poziomu kapitału psychologicznego, a także dobrostanu i efektywności uczestników (pracowników i studentów). Wyłoniono 41 badań, których metaanaliza potwierdziła, że generalnie interwencje przyniosły pożądane efekty, jednak nie były one znaczące. Zaobserwowano małe efekty dla ogólnego wskaźnika PsyCap i jego składowych, tj. optymizmu, nadziei i poczucia własnej skuteczności, a średnie efekty dla odnowalności zasobów. Tutaj także wyodrębniono różne rodzaje interwencji: klasyczne interwencje oparte na modelu PCI, pozytywne interwencje psychologiczne, programy zarządzania stresem, interwencje oparte na modelu Wymagania pracy – Zasoby [23]. Osiemnaście z uwzględnionych badań wykazało wpływ interwencji na inne wskaźniki, takie jak: obniżenie wyczerpania, podniesienie poziomu zadowolenia z życia, podniesienie poziomu zaangażowania w pracę, a także efektywności mierzonej zarówno subiektywnie, jak i obiektywnie. Jednakże w przypadku większości badań wpływ interwencji na kapitał psychologiczny okazał się większy niż wpływ na pozostałe czynniki – z wyjątkiem trzech badań, w których zaobserwowano większe efekty w przypadku efektywności, zadowolenia z życia, a także wyczerpania emocjonalnego. Jak podkreślają autorzy metaanalizy, analizowane badania w przeważającej części dotyczyły jednak podniesienia pojedynczych elementów kapitału psychologicznego, a nie kapitału psychologicznego jako jednego konstruktów według definicji Luthansa i współpracowników [11], co może utrudniać porównania między poszczególnymi badaniami i wielkością efektów interwencji.

Dalej omówiono szersze przykładowe interwencje o dowiedzionej skuteczności w zakresie wpływu na poziom kapitału psychologicznego (lub jego czynników) oraz innych zmiennych świadczących o poprawie dobrostanu i efektywności.

### Przykłady interwencji podnoszących poziom kapitału psychologicznego i dobrostanu uczestników

Interwencja prowadzona przez Van Wingerden i współpracowników [24] obejmowała warsztaty grupowe składające się z trzech sesji, które odbywały się w ciągu trzech tygodni. Skoncentrowano się na ćwiczeniach rozwijających cztery składowe kapitału psychologicznego. Ponieważ w interwencji brała udział grupa nauczycieli, ćwiczenia były odpowiednio dostosowane do kontekstu zawodowego. Pierwsza sesja była poświęcona rozwojowi realistycznego optymizmu i nadziei: uczestnicy uczyli

się akceptacji przeszłości, doceniania teraźniejszości i patrzenia w przyszłość jak na źródło nowych możliwości. W tym celu omawiano przekonania i emocje dotyczące kariery zawodowej uczestników: analizowano przeszłe doświadczenia w pracy, pozytywne aspekty pracy, a także dzielono się ambicjami zawodowymi i planami na przyszłość. Druga sesja była poświęcona rozwojowi poczucia własnej skuteczności poprzez ćwiczenie udzielania i przyjmowania pozytywnych informacji zwrotnych w środowisku pracy. Wreszcie podczas trzeciej sesji ćwiczone odrzucanie próśb, co – przez wzmocnienie poczucia kontroli nad otoczeniem – jest sposobem na redukcję czynników stresujących i zwiększenie poziomu odnowalności zasobów. W wyniku tej interwencji zaobserwowano nie tylko podwyższenie poziomu kapitału psychologicznego, lecz także wzrost zaangażowania w pracę.

Harty i współpracownicy [25] przeprowadzili interwencję, która polegała na testowaniu oddziaływania dwóch rodzajów warsztatów grupowych. Jeden warsztat koncentrował się na aspektach pozytywnych i praktykowaniu wdzięczności. Jego celem było nauczenie uczestników skupiania uwagi na pozytywnych aspektach życia zawodowego przez regularną obserwację i dokumentację tego, co doceniają i za co czują się wdzięczni. Drugi warsztat dotyczył pozytywnego myślenia zgodnie z modelem ABCDE (Trudność – Przekonanie – Skutek – Kwestionowanie – Aktywizacja, *Adversity – Beliefs – Consequences – Dispute – Energy*), opartym na teorii poznawczej Seligmana [26]. Uczestnicy tego warsztatu mieli się nauczyć postrzegania swoich niepowodzeń z bardziej realistycznej i pozytywnej perspektywy, a także tego, jak nie tracić energii na frustracje wynikające z rzeczy, których nie można zmienić. Obydwa rodzaje warsztatów składały się z pięciu sesji, organizowanych na przestrzeni dziesięciu tygodni. Autorzy wykazali, że obie interwencje skutkowały zwiększeniem poziomu poczucia własnej skuteczności – jednego z czynników kapitału psychologicznego – i zadowolenia z pracy wśród uczestników. Co więcej, pozytywne efekty interwencji utrzymywały się po sześciu miesiącach od jej zakończenia. Bardziej skuteczny okazał się pierwszy warsztat, tj. skoncentrowany na pozytywnych aspektach rzeczywistości i praktykowaniu wdzięczności.

Celem interwencji prowadzonej przez Demerouti i współpracowników [27] było zwiększenie poziomu kapitału psychologicznego i asertywności przez zastosowanie warsztatu grupowego opartego na technikach terapii racjonalno-emotywniej, zorientowanej na dokonywanie zmian na trzech poziomach: emocji, poznania i zachowania. Poza pracą nad nieracjonalnymi przekonaniami, w celu wprowadzania zmian na poziomie emocjonalnym uczestnicy interwencji uczyli się również obserwacji napięcia w ciele i metod redukcji tego napięcia. Wreszcie w celu zmiany zachowań włączono elementy wtórnego uczenia się, stawiania sobie celów, a także udzielania i otrzymywania pozytywnej informacji zwrotnej. Warsztat okazał się skuteczny – po jego zakończeniu uczestnicy prezentowali wyższy poziom kapitału psychologicznego (jego poszczególnych składowych i ogólnego czynnika) oraz asertywności.

Również Williams, Kern i Waters [28] testowały skuteczność treningu opartego na technikach terapii

racjonalno-emotywny. Trzydniowy trening grupowy był prowadzony wśród australijskich nauczycieli. Koncentrowano się tu głównie na:

- ćwiczeniach związanych z przeformułowaniem negatywnych wzorców myślenia i przyjmowaniem bardziej optymistycznej perspektywy – w celu wzmocnienia optymizmu i nadziei
- ćwiczeniach związanych z własnymi nieracjonalnymi przekonaniem, które przekładają się na wzorce zachowania – w celu wzmocnienia odporności czy też odnowalności zasobów
- korzystaniu z umiejętności i posiadanej wiedzy – w celu wzmocnienia poczucia własnej skuteczności.

Po zakończeniu interwencji wśród uczestników zaobserwowano wyższy poziom kapitału psychologicznego.

Sherlock-Storey, Moss i Timson [29] w swoim badaniu zastosowali metodę coachingu. Badanie prowadzono wśród kierowników średniego szczebla, zatrudnionych w podmiotach sektora publicznego, w warunkach dużych zmian organizacyjnych zachodzących w miejscu pracy. Program interwencji zakładał trzy sesje coachingowe w ciągu sześciu tygodni. Program sesji był ukierunkowany głównie na to, aby pomóc uczestnikom w: podniesieniu poziomu odporności i stosowaniu tego zasobu w życiu codziennym (w obliczu doświadczanych zmian) oraz stawianiu sobie celów związanych z podnoszeniem dobrostanu i odporności. Analiza wyników dowiodła skuteczności testowanego programu: uczestnicy wykazywali wyższą odnowalność zasobów, odporność oraz lepsze radzenie sobie ze zmianami organizacyjnymi. Zaobserwowano również wzrost innych czynników kapitału psychologicznego – nadziei i optymizmu.

## Podsumowanie

Badania naukowe wskazują na związki kapitału psychologicznego z dobrostanem oraz efektywnością pracowników. Również interwencje prowadzone w ramach badań naukowych dowodzą, że ten kapitał można rozwijać (a wraz z nim dobrostan pracowników) drogą klasycznych mikrointerwencji opracowanych przez autorów koncepcji [11] bądź innymi metodami opartymi na technikach psychologii pozytywnej bądź psychologii organizacji.

W ostatnich latach pojawia się coraz więcej badań testujących różnego rodzaju oddziaływania praktyczne, które zwiększają poziom kapitału psychologicznego. Wciąż jednak istnieje potrzeba analizy metod poprawiających skuteczność tych oddziaływań i sposobów ich dostosowywania do określonych grup odbiorców.

Pozytywne interwencje mają znaczenie dla budowania większej odporności pracowników, co wydaje się szczególnie istotne w kontekście zmieniającego się świata pracy i stresu towarzyszącego tym zmianom. Intensywna digitalizacja, technostres, nowe formy pracy i nasilona izolacja społeczna stawiają przed pracownikami coraz większe wyzwania na całym świecie, często niezależnie od działań pracodawców. Poza tym organizacje w wielu przypadkach nie mają jeszcze gotowych rozwiązań tych nowych zagrożeń psychospołecznych. W tym kontekście wzmocnianie zasobów psychologicznych pracowników może być jednym z bardziej dostępnych sposobów na uchronienie ich przed negatywnymi skutkami tych zagrożeń – zarówno dla zdrowia psychicznego, jak i fizycznego.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] HOBFOLL, S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989, 44(3): 513.
- [2] TRZEBIŃSKA, E. *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
- [3] LAMONTAGNE, A.D., et al. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*. 2007, 13(3): 268-280.
- [4] MOLEK-WINIARSKA, D. Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2014, 350: 272-282.
- [5] GIGA, S.I., COOPER, C.L. FARAGHER, B. The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*. 2003, 10.4: 280.
- [6] SAUTER, S.L. MURPHY, L.R. Work organization interventions: state of knowledge and future directions. *Sozial-und Präventivmedizin*. 2004, 49.2: 79-86.
- [7] COLQUITT, J., LEPINE, J.A., WESSON, M.J. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, USA: McGraw-Hill, 2014.
- [8] HOLMAN, D., JOHNSON, S., O'CONNOR, E. Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018.
- [9] DAY, A., NIELSEN, K. What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers: An international perspective. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. 2017, 295.
- [10] NIELSEN, K., et al. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*. 2017, 31(2): 101-120.
- [11] LUTHANS, F., et al. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*. 2007, 60(3): 541-572.
- [12] ŁAGUNA, M. *Kwestionariusz Nadziei na Sukces*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, 2005.
- [13] COMBS, G.-M., LUTHANS, F., GRIFFITH, J. Learning motivation and transfer of human capital development: Implications from psychological capital. In: COOPER, C.L., BURKE, R., eds. *The peak performing organization*. New York: Routledge, 73-91.
- [14] BAŃKA, A. *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*. Poznań-Warszawa: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, 2016.
- [15] SCHNEIDER, S.L. In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*. 2001, 56.3: 250.
- [16] KUMPFER, K.L. Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In: GLANTZ, M.D., JOHNSON, J.L., eds. *Longitudinal research in the social and behavioral sciences. Resilience and development: Positive life adaptations*. Kluwer Academic Publishers, 1999, pp. 179-224.
- [17] MOCKAŁŁO, Z. Kapitał psychologiczny w środowisku pracy – indywidualny zasób pracownika. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*. 2016, 539: 20-23.
- [18] LUTHANS, F., et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2006, 27(3): 387-393.
- [19] LUTHANS, F., AVEY, J.B., PATERA, J.L. Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*. 2008, 7(2): 209-221.
- [20] MASTEN, A.S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001, 56(3): 227-238.
- [21] SALANOVA, M., ORTEGA-MALDONADO, A. Psychological capital development in organizations: An integrative review of evidence-based intervention programs. In: *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*. Springer, Cham, 2019, pp. 81-102.
- [22] LUPŞA, D., et al. Increasing psychological capital: A preregistered metaanalysis of controlled interventions. *Applied Psychology*. 2019, 69(4): 1506-1556.
- [23] DEMEROUTI, E., et al. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001, 86(3): 499-512.
- [24] VAN WINGERDEN, J., DERKS, D., BAKKER, A.B. The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*. 2017, 56(1): 51-67.
- [25] HARTY, B., et al. Group intervention: A way to improve working teams' positive psychological capital. *Work*. 2016, 53(2): 387-398.
- [26] SELIGMAN, M.E.P. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press, 2002.
- [27] DEMEROUTI, E., et al. Assessing the effects of a "personal effectiveness" training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*. 2011, 16(1): 60-81.
- [28] WILLIAMS, P., KERN, M.L., WATERS, L. Exploring selective exposure and confirmation bias as processes underlying employee work happiness: An Intervention Study. *Frontiers in Psychology*. 2016, 7: 878.
- [29] SHERLOCK-STOREY, M., MOSS, M., TIMSON, S. Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *The Coaching Psychologist*. 2013, 9(1): 19-26.

*Publikacja opracowana na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w 2020 roku w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.  
Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.*