



Przegląd badań dotyczących predyktorów i efektów regeneracji po pracy w zakresie dobrostanu pracowników

Fot. pressfoto/Freeplik



W artykule dokonano przeglądu badań dotyczących problematyki regeneracji po pracy w kontekście jej predyktorów i efektów w zakresie dobrostanu osób pracujących. Zdefiniowano pojęcie regeneracji i przedstawiono psychologiczne podejście do procesu regeneracji, zaproponowane przez Sonnentag i Fritz. Opisano czynniki wpływające na procesy regeneracji pracowników, w tym czynniki indywidualne oraz cechy środowiska pracy, takie jak wymagania i zasoby pracy. Omówiono również efekty regeneracji w zakresie dobrostanu pracowników, np. ich nastroju, wigoru, dobrostanu psychicznego, zadowolenia z życia czy jakości snu. Przedstawiono implikacje praktyczne oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: regeneracja po pracy, dobrostan, wymagania pracy, zasoby pracy

A review of research on the predictors and effects of post-work recovery on employee well-being

The aim of this article is to provide a comprehensive review of research on the subject of recovery from work, focusing on its predictors and effects on employee well-being. The concept of recovery is defined, and the psychological approach to the recovery process proposed by Sonnentag and Fritz is presented. Factors influencing employee recovery processes are described, including individual factors and work environment characteristics, such as job demands and resources. The effects of recovery on employee well-being are also discussed, including aspects such as mood, vigour, psychological well-being, life satisfaction, and sleep quality. Practical implications are presented, and directions for future research are formulated.

Keywords: recovery from work, well-being, job demands, job resources

Wstęp

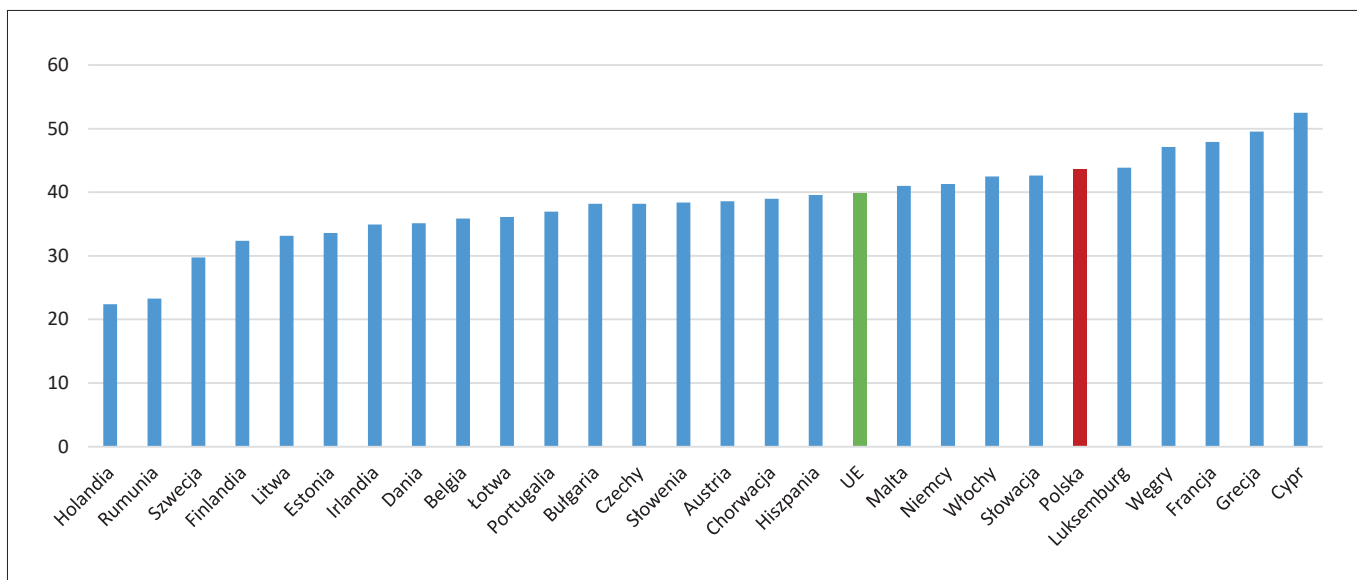
Europejskie dane sondażowe wskazują, że aż 44% osób pracujących w Polsce odczuwa wyczerpanie fizyczne i/lub emocjonalne, co jest jednym z wyższych wyników w całej UE i wyższym niż średni wynik dla UE, wynoszący 40% (zob. rys.). Odsetek ten jest różny w zależności od formy zatrudnienia, płci i wieku pracowników oraz sektora gospodarki, jednak ogólny obraz sugeruje niewystarczający poziom regeneracji zasobów fizycznych i emocjonalnych wśród osób pracujących.

Celem artykułu jest przedstawienie przeglądu badań dotyczących problematyki regeneracji po pracy – jej predyktorów i efektów w zakresie dobrostanu osób pracujących.

Koncepcja regeneracji po pracy

Regeneracja po pracy odnosi się do procesu łagodzenia objawów napięcia spowodowanego przez wymagania pracy [1] oraz przywracania energii i zasobów psychicznych pracowników [2]. Proces regeneracji może być rozumiany więc jako przeciwieństwo procesu obciążenia/napięcia. Jego efektem jest przywrócenie dobrego samopoczucia i warunków umożliwiających podjęcie dalszej aktywności, a często znajduje również odzwierciedlenie w obniżeniu fizjologicznych wskaźników obciążenia [3]. Regeneracja wiąże się z odpoczynkiem i oderwaniem od pracy, ale także z budowaniem nowych zasobów i angażowaniem się w czasie wolnym w wartościowe, znaczące działania. Regeneracja może być efektem subiektywnych doświadczeń, zajęć w czasie wolnym oraz procesów fizjologicznych, np. zachodzących podczas snu [4].

Sonnentag i Fritz [3] zaproponowały psychologiczne podejście do procesu regeneracji – w odróżnieniu od jego zwyczajowego rozumienia jako odpoczynku i aktywności fizycznej. Autorki skupiły się na tym, jakie procesy psychiczne towarzyszą pracownikom w regeneracji i czy są dla nich



Rys. Poziom wyczerpania fizycznego lub/i emocjonalnego osób pracujących w UE. Odsetek osób charakteryzujących się wyczerpaniem fizycznym, emocjonalnym lub fizycznym i emocjonalnym (opracowanie własne na podstawie: https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0?load_page=ReportSection531f02309ca830c77084)
 Fig. Level of physical and/or emotional exhaustion of people working in the EU. Percentage of people characterized by physical, emotional or physical and emotional exhaustion (own work based on: https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0?load_page=ReportSection531f02309ca830c77084)

regenerujące. Ich koncepcja regeneracji opiera się na dwóch modelach teoretycznych, tj. na modelu wysiłku – regeneracja (*effort-recovery model*) [5] oraz na teorii zachowania zasobów (*conservation of resources*) [6].

Zgodnie z modelem wysiłku – regeneracja wysokie wymagania w pracy prowadzą do obciążenia pracowników, przejawiającego się w symptomach napięcia (fizjologicznego oraz psychicznego). Jeśli po zakończeniu pracy pracownikom nie są stawiane inne wymagania, reakcje na obciążenie maleją, a wraz z nimi symptomy napięcia – zachodzi proces regeneracji [7]. Gdy jednak pracownicy nadal stykają się z wymaganiami – rzeczywistymi lub w formie umysłowych reprezentacji – lub gdy poziom odczuwanego napięcia pozostaje wysoki z powodu innych stresorów, wtedy regeneracja jest utrudniona i następnego dnia pracownicy wracają do pracy w gorszym stanie. Zgodnie z tym modelem kluczowy dla procesu regeneracji jest brak wymagań w czasie prywatnym. Innymi słowy – proces regeneracji zachodzi, gdy obniżają się wymagania [7]. Sama regeneracja zaś jest niezbędna do tego, by zapobiec dalszemu obniżaniu nastroju oraz wydajności [5, 8].

W teorii zachowania zasobów [6] kluczową rolę pełnią zasoby¹, czyli: „przedmioty, warunki,

cechy osobowości i pokłady energii, które albo są cenione same w sobie jako potrzebne do przetrwania (bezpośrednio lub pośrednio), albo służą do zdobycia owych zasobów umożliwiających przetrwanie” [6]. Ochrona zasobów oraz ich zdobywanie jest podstawowym celem aktywności człowieka, natomiast konsekwencją utraty (lub zagrożenia utratą) zasobów czy braku zysków z ich inwestycji jest stres. W teorii regeneracji zwraca się uwagę na dostępność i korzystanie z zasobów pomocnych w tym procesie [6, 7]. A zatem wysokie wymagania pracy stanowią zagrożenie dla zasobów pracowników i w celu ich przywrócenia pracownicy muszą zainwestować dodatkowe zasoby, pomocne w uzupełnieniu tych potrzebnych do powrotu do pracy. Jak podkreślają Sonnentag i współpracownicy [7], nie jest jasne, które zasoby są z powodzeniem inwestowane w czasie wolnym od pracy i co sprawia, że są one szczególnie efektywne w procesie regeneracji.

Można zauważyć, że zgodnie z modelem wysiłku – regeneracja proces regeneracji jest „bierny” – wystarczy zniwelować wymagania, żeby doszło do regeneracji pracowników [7]. Natomiast w kontekście teorii zachowania zasobów proces regeneracji jest bardziej „aktywny” – pracownicy tracą zasoby, a następnie uzupełniają je, inwestując kolejne, np. energię, poczucie własnej skuteczności czy dobry nastrój [3]. Te dwie teorie działają więc komplementarnie – po godzinach pracy należy unikać wymagań pracy oraz aktywności wykorzystujących te same systemy funkcjonalne czy zasoby wewnętrzne, które są potrzebne w pracy. Po drugie, nabywanie nowych zasobów dodatkowo wspiera proces odzyskiwania zasobów zagrożonych [3].

Procesy regeneracji

Procesy regeneracji można podzielić na dwa główne rodzaje: aktywności związane z regeneracją (*recovery activities*) oraz doświadczenia związane z regeneracją (*recovery experiences*).

Pierwszy rodzaj określa działania, podczas których zachodzi proces regeneracji. Innymi słowy: punktem zainteresowania są tu aktywności podejmowane przez pracowników w czasie wolnym od pracy. Należą do nich aktywności towarzyskie (takie jak spotkania z rodziną i przyjaciółmi oraz wszelkie kontakty towarzyskie), aktywność fizyczna (np. uprawianie sportu, wędrowki, rekreacyjna jazda na rowerze), a także aktywności związane z małym wysiłkiem (np. oglądanie telewizji, czytanie książki, odpoczynek na kanapie). Aktywności związane z regeneracją zazwyczaj nie są związane z obowiązkami (i tym różnią się od innych aktywności podejmowanych poza godzinami pracy, takich jak prace domowe czy robienie zakupów), a zwłaszcza z wykonywaniem obowiązków zawodowych po godzinach [9, 10].

Drugi ze zdefiniowanych procesów regeneracji (tj. doświadczenia związane z regeneracją) koncentruje się na doświadczeniach psychicznych leżących u jej podstaw, odnosząc się do psychicznych stanów ludzi w czasie wolnym od pracy [3]. Te doświadczenia można podzielić na cztery rodzaje: psychiczne oderwanie się od pracy (*psychological detachment from work*), relaksacja (*relaxation*), mistrzostwo (*mastery*) i kontrola (*control*) [3].

Psychiczne oderwanie się od pracy oznacza powstrzymanie się od myśli związanych z pracą i psychiczne, mentalne zdystansowanie się od pracy w czasie wolnym. Nie wystarczy więc niewykonywanie obowiązków zawodowych czy

¹ Zasoby pracy odnoszą się do takich fizycznych, społecznych i organizacyjnych czynników środowiska pracy, które redukują wymagania pracy i związane z nimi fizyczne i psychologiczne koszty, pomagają w osiągnięciu celów zawodowych, stymulują rozwój osobisty, uczenie się i rozwój (zob.: A.B. Bakker, E. Demerouti, *The Job Demands-Resources model: State of the art*, „Journal of Managerial Psychology”, 2007, vol. 22, no. 3, s. 309–328; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior”, 2004, vol. 25, s. 293–315).

nieodbieranie wiadomości oraz telefonów związanych z pracą, ale – żeby zregenerować się psychicznie – należy zostawić pracę za sobą w sensie psychologicznym [3].

Relaksacja odnosi się do doświadczenia niskiej aktywacji układu sympatycznego i podwyższonego afektu pozytywnego. Ten stan można osiągnąć poprzez celowe wykonywanie aktywności zmierzających do uspokojenia, zrelaksowania umysłu i ciała, np. w trakcie medytacji, ćwiczeń oddechowych, relaksacji mięśniowej, treningu autogennego, ale również podczas wykonywania innych aktywności o właściwościach uspokajających, np. podczas obcowania z naturą czy słuchania muzyki [3, 7].

Mistrzostwo oznacza doświadczenie wzrostu, rozwoju i odnosi się do działań, które odwracają uwagę od pracy, stanowią wyzwania i okazje do uczenia się w innych dziedzinach oraz wiążą się z poczuciem kompetencji i efektywności. Wśród takich aktywności można wymienić naukę nowego języka, wspinaczkę górską czy nowe hobby, a także wolontariat, w którym również można dowiedzieć własnych kompetencji [3]. Co istotne, doświadczenie mistrzostwa stawia wyzwania bez przeciążania możliwości jednostki. Działania, które prowadzą ku temu doświadczeniu, wymagają podjęcia wysiłku oraz samoregulacji, lecz mimo to prowadzą do regeneracji, ponieważ wiążą się z poprawą nastroju, a także z budowaniem nowych zasobów jednostki, np. umiejętności, kompetencji czy poczucia własnej skuteczności [3].

Kontrola oznacza samostanowienie i możliwość decydowania o aktywnościach podejmowanych w czasie wolnym od pracy (co robić, kiedy i w jaki sposób) oraz wiąże się ze wzrostem poczucia własnej skuteczności i kompetencji. Ponieważ kontrola zapewnia swobodę wyboru aktywności w czasie wolnym zgodnie z własnymi preferencjami, dlatego może być traktowana jako zasób zewnętrzny, który wspomaga proces regeneracji [3].

Podsumowując obydwa zaprezentowane podejścia i różnice między nimi, można zauważyć, że podejście dotyczące aktywności związanych z regeneracją jest użyteczne w formułowaniu zaleceń i porad, co należy robić w czasie wolnym, żeby zregenerować się po pracy. Drugie podejście, koncentrujące się na psychicznych doświadczeniach związanych z regeneracją, umożliwia poznanie procesów leżących u podłoża regeneracji. Innymi słowy: pozwala odpowiedzieć na pytanie, dlaczego dochodzi do regeneracji i co się dzieje podczas procesu regeneracji [7].

Pierwsze badania testujące zaproponowaną koncepcję doświadczeń związanych z regeneracją wskazały na związek stresorów zawodowych z regeneracją, a także na związek regeneracji z psychicznym dobrostanem pracowników [3]. Jeśli chodzi o wymagania pracy, analizy potwierdziły, że presja czasu była negatywnie związana ze wszystkimi rozważanymi doświadczeniami związanymi z regeneracją oprócz doświadczenia mistrzostwa. Niejasność roli i ograniczenia sytu-

acyjne były negatywnie związane z psychicznym oderwaniem się od pracy i kontrolą. Liczba nadgodzin była negatywnie związana z psychicznym oderwaniem się od pracy i relaksacją, ale takich związków nie odnotowano w przypadku mistrzostwa i kontroli. Generalizując otrzymane wyniki: im wyższe były wymagania pracy, tym niższy był stopień tak rozumianej regeneracji. Może to oznaczać, że osoby pracujące dużo, w warunkach presji czasu i niejasności, po pracy nie miały czasu i być może zasobów, żeby podejmować aktywności, u podłoża których leżą procesy regeneracyjne, a ponadto miały trudności z oderwaniem się myślami od pracy. Okazało się również, że istotny korzystny czynnik środowiska pracy, tj. kontrola nad pracą, była pozytywnie związana z kontrolą w czasie wolnym: w im większym stopniu pracownicy mogli pełnić kontrolę nad własną pracą, tym większy wpływ mieli również na to, co robią w czasie wolnym.

Analizowano również czynniki indywidualne, takie jak style radzenia sobie ze stresem i cechy osobowości. Jeśli chodzi o style radzenia sobie ze stresem jako predyktory regeneracji po pracy, to większość związków okazała się nieistotna. Istotne korelacje dotyczyły związków między aktywnym radzeniem sobie a mistrzostwem i kontrolą. Panowanie nad sobą wiązało się pozytywnie z psychicznym oderwaniem się od pracy i mistrzostwem. Poszukiwanie instrumentalnego wsparcia społecznego było związane z relaksacją i kontrolą. Poszukiwanie emocjonalnego wsparcia społecznego wiązało się negatywnie z psychicznym oderwaniem się od pracy, a pozytywnie – z relaksacją i kontrolą. Psychiczne uwolnienie się od problemu (odwrócenie uwagi, ucieczka od problemu) było pozytywnie związane z relaksacją. Wszystkie te związki, choć istotne, były jednak słabe, co pokazuje, że style radzenia sobie ze stresem tylko w małej mierze pokrywają się z doświadczeniami związanymi z regeneracją [3]. Również związki między cechami osobowości a doświadczeniami związanymi z regeneracją były w większości nieistotne bądź słabe. Skarg na doświadczenie i ekstrawersja wiązały się pozytywnie z mistrzostwem, natomiast stałość emocjonalna była pozytywnie związana z psychicznym oderwaniem się od pracy, mistrzostwem i kontrolą.

Sprawdzano ponadto, jakie są rezultaty regeneracji po pracy w zakresie dobrostanu psychicznego pracowników. Im wyższy poziom psychicznego oderwania się od pracy i poziom kontroli charakteryzował badane osoby, tym mniej zgłaszały skarg na swoje zdrowie psychiczne, tym mniejsze odczuwały wyczerpanie emocjonalne, natężenie symptomów depresji i potrzebę regeneracji, a także miały mniej problemów ze snem. Relaksacji towarzyszyły: mniejsza liczba skarg na zdrowie i mniej problemów ze snem, mniejsze wyczerpanie emocjonalne i mniejsza potrzeba regeneracji. Mistrzostwo korelowało ujemnie z wyczerpaniem emocjonalnym, symptomami depresji oraz potrzebą regeneracji. Wszystkie analizowane doświadczenia związane z regeneracją (psychiczne oderwanie się od pracy,

relaksacja, mistrzostwo, kontrola) towarzyszyły większemu zadowoleniu z życia. Zakładanych związków nie wykazano jedynie w przypadku braku zaangażowania w pracę (*disengagement*), które jest jednym ze wskaźników wypalenia zawodowego. W tym pierwszym badaniu testującym model doświadczeń związanych z regeneracją wszystkie omawiane związki zgłębiane jedynie za pomocą analizy korelacji [3]. W późniejszych badaniach bazujących na tej koncepcji prowadzono bardziej zaawansowane analizy, umożliwiające wykazanie zależności przyczynowo-skutkowych czy efektów pośrednich.

Determinanty regeneracji osób pracujących – wyniki badań światowych

Regeneracja po pracy pozytywnie oddziałuje na dobrostan pracowników. Okazuje się jednak, że również dobrostan pracowników i ich stany emocjonalne mają wpływ na procesy regeneracji: zarówno na doświadczenia [3], jak i na aktywności związane z regeneracją. Wykazano np., że odczuwanie wysokiego poziomu wigtu i niskiego poziomu zmęczenia na koniec dnia pracy wpływało pozytywnie na zaangażowanie w aktywność fizyczną po pracy [7]. Wysoki poziom pozytywnych emocji na koniec dnia pracy wpływał na poziom relaksacji wieczorem, a emocje negatywne odczuwane na koniec dnia pracy wpływały negatywnie na doświadczenia związane z regeneracją. Wysoki poziom lęku odczuwany na koniec dnia pracy wiązał się z niskim poziomem psychicznego oderwania się od pracy [7]. Znaczenie mają również cechy środowiska pracy, takie jak wymagania czy zasoby pracy. Steed i in. [10] przeprowadzili metaanalizę 198 badań uwzględniających różne podejścia do pomiaru regeneracji: doświadczenia związane z regeneracją, aktywności związane z regeneracją oraz poczucie zregenerowania (jako wynik procesów regeneracji). Wyniki metaanalizy potwierdziły, że przeciążenie pracą i wysokie wymagania emocjonalne korelowały ujemnie z podejmowanymi aktywnościami związanymi z regeneracją. Ponadto wykazano, że wymagania pracy – tj. przeszkody, przeciążenie pracą, wymagania emocjonalne i wymagania poznawcze – korelowały ujemnie również z doświadczeniami związanymi z regeneracją. Wysokim zasobom pracy towarzyszył wysoki poziom doświadczeń związanych z regeneracją, ale nie aktywności związanych z regeneracją. Okazało się również, że zasoby osobiste, takie jak samoocena czy poczucie własnej skuteczności, były spośród wszystkich badanych zasobów i wymagań najsilniej dodatnio skorelowane z regeneracją [10].

Bennet i in. [11] połączyli teorię regeneracji po pracy Sonnentag i Fritz [3] z modelem wymagań pracy jako wyzwania lub przeszkód [12]. Wyniki przeprowadzonej metaanalizy 54 badań wskazywały, że ujemne korelacje między wymaganiami pracy – wyzwaniami (presją czasu i wymaganiami ilościowymi) a psychicznym oderwaniem się

od pracy, relaksacją i kontrolą były silniejsze niż analogiczne związki między wymaganiami pracy – przeszkodami (konfliktami w pracy, konfliktem roli, przeciążeniem, stresem). Wysokim zasobom pracy (kontroli nad pracą, autonomii, możliwości rozwoju, zróżnicowaniu pracy) towarzyszyły relaksacja, poczucie mistrzostwa i kontrola.

Wendsche i Lohmann-Haislah [13] swoją metaanalizę 86 badań, obejmujących ponad 38 tys. pracowników, poświęcili jednemu z wymienionych w modelu Sonnentag i Fritz [3] doświadczeniu związanemu z regeneracją: psychicznemu oderwaniu się od pracy. Dzięki przeprowadzonej metaanalizie potwierdzono istotność ujemnych korelacji między wymaganiami pracy a psychicznym oderwaniem się od pracy oraz dodatnich korelacji między zasobami pracy a psychicznym oderwaniem się od pracy, choć efekty były tu stosunkowo niskie. Znaczenie miały również takie zmienne indywidualne, jak neurotyzm, natomiast czynniki demograficzne, takie jak wiek czy płeć, nie wiązały się z psychicznym oderwaniem się od pracy. Zaangażowaniu w zadania zawodowe po godzinach pracy towarzyszył niższy poziom psychicznego oderwania się od pracy.

Wciąż brakuje badań podłużnych, które potwierdzałyby te zależności. Nieliczne tego typu badania, które do tej pory przeprowadzono, potwierdziły, że wysokie wymagania ilościowe pracy utrudniają psychiczne oderwanie się od pracy i relaksację [7, 14, 15]. Używanie urządzeń ICT (smartfonów, laptopów itp.) po pracy w celach zawodowych obniżało poziom doświadczeń związanych z regeneracją wieczorem, a także zwiększało poczucie wyczerpania następnego ranka – co istotne, nie dotyczyło to jednak korzystania z tych urządzeń w celach pozazawodowych [16].

Z badań wynika, że znaczenie ma wsparcie otrzymywane od przełożonych. Okazuje się również, że psychiczne oderwanie się od pracy doświadczane przez przełożonych sprzyja psychicznemu oderwaniu się od pracy ich podwładnych. Istotne są też normy organizacyjne dotyczące równowagi między pracą a życiem prywatnym, tj. segmentacji vs integracji tych sfer. Im wyższe normy segmentacji panują w danej organizacji, tym bardziej pracownicy doświadczają psychicznego oderwania się od pracy [16].

Jeśli chodzi o zmienne indywidualne, to pierwsze badania wykazały, że cechy osobowości są w małym stopniu skorelowane z doświadczeniami związanymi z regeneracją [3], ale w późniejszych badaniach wykazano istotną rolę – w kontekście psychicznego oderwania się od pracy – tendencji do odczuwania negatywnych emocji (korelacja ujemna), orientacji na uczenie się (korelacja dodatnia), a także postrzegania pracy jako powołania (korelacja dodatnia) [7].

Efekty regeneracji

W swojej metaanalizie Bennet i in. [11] wskazywali korzystne rezultaty doświadczeń związanych z regeneracją, które analizowali w kontekście zmę-

czenia oraz wigoru. Psychiczne oderwanie od pracy korelowało ujemnie ze zmęczeniem silniej niż relaksacja i kontrola. Z drugiej strony kontrola nad czasem wolnym korelowała dodatnio z wigorem – silniej niż psychiczne oderwanie się od pracy oraz relaksacja. Dzięki metaanalizie dowiedziano również, że doświadczenia związane z regeneracją są niezależnym, istotnym predyktorem psychicznego dobrostanu pracowników.

Metaanaliza badań przeprowadzona przez Wendsche i Lohmann-Haislah [13] wykazała, że psychiczne oderwanie się od pracy wiązało się z lepszym stanem zdrowia psychicznego (mniejszym wyczerpaniem, większym zadowoleniem z życia, dobrostanem psychicznym, lepszą jakością snu) i fizycznego (mniejszym dyskomfortem fizycznym), a także ze wskaźnikami dobrostanu, takimi jak mniejsze zmęczenie, odczuwanie pozytywnych emocji i poczucie zregenerowania, oraz z poziomem wykonania zadań. Nieistotne związki wykazano w przypadku fizjologicznych wskaźników stresu oraz motywacji do pracy.

Headrick i współpracownicy [17] przeprowadzili metaanalizę 316 badań, bazując na zaproponowanym przez Sonnentag i Fritz [3] modelu doświadczeń związanych z regeneracją. Wyniki pokazały, że relaksacji i mistrzostwu towarzyszył wyższy poziom: dobrostanu związanego z pracą (zaangażowania w pracę, zadowolenia z pracy), kreatywności, efektywności, zachowań obywatelskich, a także pozytywnych emocji, zadowolenia z życia i dobrostanu psychicznego. Wysokiemu poziomowi psychicznego oderwania się od pracy towarzyszył niższy poziom odczuwanych emocji negatywnych, wyczerpania i konfliktu pracy – życie prywatne. Nie było za to istotnych związków między psychicznym oderwaniem się od pracy a takimi czynnikami, jak: zaangażowanie w pracę, efektywność, kreatywność oraz zachowania obywatelskie. Pozytywne efekty kontroli, choć istotne, były niewielkie.

Steed i in. [10] we wspomnianej wcześniej metaanalizie 198 badań uwzględniających różne rodzaje pomiarów regeneracji (doświadczeń związanych z regeneracją, aktywności związanych z regeneracją oraz poczucia zregenerowania) potwierdzili również pozytywną rolę regeneracji, jeśli chodzi o poziom dobrostanu i efektywności pracowników. Wśród analizowanych wskaźników dobrostanu osób pracujących znalazły się: dobrostan psychiczny, afekt pozytywny, afekt negatywny i zadowolenie z życia. Poziom dobrostanu psychicznego był przewidywany przez aktywności związane z regeneracją, doświadczenia związane z regeneracją oraz poczucie zregenerowania – wyższemu poziomowi tych aspektów regeneracji towarzyszył wyższy poziom dobrostanu psychicznego. Doświadczenia związane z regeneracją były również skorelowane dodatnio z pozytywnymi emocjami i zadowoleniem z życia, a negatywnie – z odczuwanymi negatywnymi emocjami. Poza tym analizowano predykcyjną funkcję regeneracji w kontekście psychosomatycznych i fizjologicznych wskaźników

dobrostanu pracowników. Doświadczenia związane z regeneracją (analizowane jako jeden czynnik i każde z osobna) oraz poczucie zregenerowania sprzyjały lepszej jakości snu i ogólnemu stanowi zdrowia, a także mniejszemu zmęczeniu. Wyjątek dotyczył związku między mistrzostwem a jakością snu, który okazał się nieistotny. Najsilniejszym predyktorem psychosomatycznych wskaźników dobrostanu było poczucie zregenerowania. Okazało się również, że brakuje badań podejmujących problematykę fizjologicznych wskaźników dobrostanu, co uniemożliwiło włączenie ich do metaanalizy. W kontekście efektywności pracowników istotne dodatnie korelacje dotyczyły wszystkich doświadczeń związanych z regeneracją, aktywności związanych z regeneracją oraz poczucia zregenerowania. Wyjątek stanowiło psychiczne oderwanie się od pracy, które nie wiązało się istotnie z poziomem efektywności pracowników.

Najsłabsze, nieliczne związki wykazywane w omawianej metaanalizie dotyczyły aktywności związanych z regeneracją i dobrostanu pracowników [10]. Powodem może być to, że podejmowana aktywność nie zawsze prowadzi do doświadczenia związanego z regeneracją i procesów, których efektem jest poprawa dobrostanu [18].

W badaniach niejednoznaczna okazuje się zwłaszcza rola podejmowanej aktywności towarzyskiej. Część badań wskazuje na pozytywną rolę aktywności towarzyskiej w kontekście ogólnego dobrostanu i obniżenia odczuwanej potrzeby odpoczynku [19]. Inne badania natomiast sugerują, że aktywność towarzyska po pracy bywa niekorzystna, jeśli chodzi o skuteczną regenerację pracowników, ponieważ może jej towarzyszyć wyższy poziom symptomów depresji i zmęczenia [20, 21]. Niejednoznaczność tych wyników i nieintuicyjne ujemne korelacje między natężeniem kontaktów społecznych a regeneracją można rozumieć w taki sposób, że aktywność towarzyska nie jest tak samo dobroczynna dla każdej osoby i w każdej sytuacji. Przykładowo osoby charakteryzujące się wysokim poziomem ekstrawersji inaczej reagują na stymulację społeczną [22] i generalnie w większym stopniu preferują aktywność towarzyską w porównaniu z osobami z osobowością introwertyczną [23]. Znaczenie może mieć również to, że rozmowy podczas spotkań towarzyskich dotyczą niekiedy pracy, co utrudnia psychiczne oderwanie się od obowiązków służbowych, będące jednym z kluczowych procesów regeneracji [24]. Istotny wydaje się wreszcie charakter wykonywanej pracy, np. praca związana z wysoką ekspozycją na kontakty społeczne może być czynnikiem, który wpływa na reakcję na natężenie kontaktów towarzyskich poza pracą. W badaniu Sonnentag i Natter [20], w którym wykazano negatywny wpływ aktywności towarzyskiej na dobrostan, brali udział członkowie personelu pokładowego. Aktywność związana z małym wysiłkiem (np. oglądanie telewizji czy słuchanie muzyki) również nie zawsze pozytywnie oddziałuje na dobrostan pracowników [21]. Aktywność fizyczna natomiast jest w sposób bardziej spójny w różnych badaniach związana

ze skuteczną regeneracją, zwiększa poziom wigo-ru, poprawia nastrój i obniża poziom symptomów depresji [24]. Jednak i w tym wypadku znaczenie mają odczuwane emocje: w badaniu przeprowadzonym wśród 384 holenderskich pracowników wykazano, że aktywność towarzyska czy aktywność fizyczna wpływały na większe poczucie zregenerowania (a więc na skutek regeneracji) wtedy, gdy towarzyszyło temu poczucie szczęścia [25]. Badacze konkludują, że aby dana aktywność była korzystna dla jednostek, muszą się one nią cieszyć [25].

Badania podłużne, analizujące zależności przyczynowo-skutkowe, również dowodzą, że regeneracja po pracy pozytywnie oddziałuje na dobrostan osób pracujących. Najwięcej danych dotyczy psychicznego oderwania się od pracy, którego brak wpływa na zwiększenie poziomu wyczerpania w ciągu 6–12 miesięcy w zależności od badania [7]. Jednakże wyniki badań analizujących zależności pomiędzy innymi doświadczeniami związanymi z regeneracją a dobrostanem nie są jednoznaczne – wydaje się, że doświadczenia związane z regeneracją same w sobie nie zawsze muszą bezpośrednio wpływać na odczuwane zmęczenie, zdrowie czy dobre samopoczucie, ale mogą służyć wzmocnieniu pozytywnego oddziaływania zasobów pracy z jednej strony i osłabieniu negatywnego oddziaływania wymagań pracy z drugiej strony [7]. Niejednoznaczne wyniki badań mogą też być efektem oddziaływania innych czynników oraz różnic kulturowych i indywidualnych, takich jak skłonność do przeżywania pozytywnych lub negatywnych emocji czy wspomniane wcześniej cechy osobowości.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego przeglądu literatury wynika, że psychospołeczne warunki pracy (wymagania pracy i zasoby) oraz czynniki indywidualne (np. cechy osobowości) mają wpływ na regenerację po pracy: procesy psychiczne i aktywności podejmowane przez osoby pracujące. Wykazano również, że efektywna regeneracja ma wpływ na szeroko rozumiany dobrostan pracowników oraz ich efektywność. Omówiona szerzej koncepcja doświadczeń związanych z regeneracją Sonnentag i Fritz [3] jest w tym nurcie badań wiodąca, jednak warto wspomnieć o innej teorii, np. o modelu DRAMMA autorstwa Newmana i współpracowników [26]. W modelu tym przedstawiono czynniki, które są odpowiedzialne za dobrostan psychiczny w czasie wolnym – poza omówioną wcześniej kontrolą, psychicznym oderwaniem się od pracy i doświadczaniem mistrzostwa obejmują one również poczucie sensu i poczucie przynależności. Te doświadczenia wpływają na dobrostan psychiczny w czasie wolnym i w efekcie przekładają się na ogólny dobrostan psychiczny jednostki [26]. Doświadczenia związane z poczuciem sensu (np. wolontariat) to takie, na drodze których jednostki zyskują coś istotnego lub cennego, a więc doświadczenia nadające życiu sens i wartość [26].

Poczucie przynależności jest związane z aktywnościami towarzyskimi. Więzy z innymi ludźmi są niezbędne do zachowania dobrostanu, a potrzeba afiliacji stanowi jedną z podstawowych potrzeb ludzkich [26]. Aktywności towarzyskie budują i wzmacniają więzi społeczne, przyczyniają się do doświadczania pozytywnych emocji i wsparcia społecznego, a hamują doświadczanie emocji negatywnych, takich jak poczucie osamotnienia i smutku [26], choć – jak wykazano wcześniej – należy brać pod uwagę czynniki, które sprawiają, że aktywność towarzyska nie jest korzystna dla każdego i w każdej sytuacji. Z pewnością poszczególne procesy regeneracji przenikają się wzajemnie, np. doświadczanie mistrzostwa i doświadczanie sensu mogą dotyczyć podobnych aktywności. Omówione koncepcje i badania wskazują jednak na to, co jest istotne w kontekście spędzania czasu po pracy, żeby powrócić do równowagi po doświadczeniu stresu związanego z pracą i wysokich wymagań pracy.

Mimo popularności omawianej tematyki i wielu badań prowadzonych w tym zakresie ich wyniki pozostają niejednoznaczne, a powodem tego mogą być m.in. zmiany zachodzące w świecie pracy, które do tej pory nie były przedmiotem zainteresowań naukowców związanych z obszarem badań regeneracji po pracy. Zmiany te mogą dotyczyć m.in. form pracy bądź zacierania się granic między pracą a życiem prywatnym oraz wynikać z rozwoju nowych technologii. Z jednej strony mogą sprzyjać doświadczeniom regeneracji, a z drugiej – stanowić dla nich zagrożenie. W coraz bardziej elastycznym świecie pracy, opartym na nowych technologiach, z przenikającymi się obszarami zawodowymi i prywatnymi, trudniejsze może się okazać oderwanie się myślami od pracy oraz znalezienie czasu na poszerzanie horyzontów i na pełen relaks, dlatego wskazane jest prowadzenie badań podłużnych uwzględniających opisane wyzwania.

W artykule przedstawiono problematykę regeneracji po pracy, jednak równie istotna jest regeneracja w trakcie przerw w pracy (sposób spędzania przerw i doświadczenia związane z regeneracją w trakcie przerw) [27, 28]. Choć pracodawcy nie mają wpływu na aktywności podejmowane przez pracowników po pracy, to jednak mogą proponować oraz promować programy regeneracji w miejscu pracy i w ten sposób bezpośrednio wpływać na doświadczenia związane z regeneracją (psychiczne oderwanie się od pracy, poczucie mistrzostwa, kontrolę i relaks), a w efekcie na dobrostan i efektywność pracowników.

BIBLIOGRAFIA

[1] SONNENTAG S., FRITZ C. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*. 2015, 51: S72–S103; doi: 10.1002/JOB.1924.
[2] ZIJLSTRA F.R.H., SONNENTAG S. After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2006, 2: 129–138.

[3] SONNENTAG S., FRITZ C. The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2007, 3: s. 204–221; doi: 10.1037/1076-8998.12.3.204.
[4] SONNENTAG S. The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*. 2018, 38: 169–185.
[5] MEIJMAN T.F., MULDER G. Psychological aspects of workload. [W:] P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff [eds.], *Handbook of work and organizational: Work psychology*. Psychology Press/Erlbaum (UK), Taylor & Francis, 1998, s. 5–33.
[6] HOBFOLL S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989, 3: 513–524; doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513.
[7] SONNENTAG S., CHENG B.H., PARKER S.L. Recovery from Work: Advancing the Field Toward the Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022, 9: 33–60; doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355.
[8] SONNENTAG S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*. 2003, 3: 518–528; doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518.
[9] SONNENTAG S. Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2001, 3: 196–210; doi: 10.1037/1076-8998.6.3.196.
[10] STEED L.B. et al. Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work. *Journal of Management*. 2021, 4: 867–897; doi: 10.1177/0149206319864153.
[11] BENNETT A.A., BAKKER A.B., FIELD J.G. Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2018, 3: 262–275; doi: 10.1002/job.2217.
[12] CAVANAUGH M.A. et al. An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*. 2000, 1: 65–74.
[13] WENDSCHE J., LOHMANN-HAISLAH A. A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*. 2017, 223407; doi: 10.3389/fpsyg.2016.02072/BIBTEX.
[14] KINNUNEN U. et al. Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011, 6: 805–832; doi: 10.1080/1359432X.2010.524411.
[15] MEIER L.L., CHO E. Work stressors and partner social undermining: Comparing negative affect and psychological detachment as mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2019, 24: 359–372.
[16] PARK Y., FRITZ C., JEX S. M. Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of

communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2011, 4: 457–467; doi: 10.1037/a0023594.

[17] HEADRICK L. et al. Recovery experiences for work and health outcomes: a meta-analysis and recovery-engagement-exhaustion model. *Journal of Business and Psychology*. 2023, 4: 821–864.

[18] RAGSDALE J.M., HOOVER C.S., WOOD K. Investigating affective dispositions as moderators of relationships between weekend activities and recovery experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016, 4: 734–750.

[19] SONNENTAG S., ZIJLSTRA F.R.H. Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*. 2006, 2: 330–350.

[20] SONNENTAG S., NATTER E. Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? *International Journal of Stress Management*. 2004, 4: 366–391; doi: 10.1037/1072-5245.11.4.366.

[21] ROOK J.W., ZIJLSTRA F.R.H. The contribution of various types of activities to recovery. *European Jour-*

nal of Work and Organizational Psychology. 2006, 2: 218–240; doi: 10.1080/13594320500513962.

[22] FISHMAN I., NG R., BELLUGI U. Do extraverts process social stimuli differently from introverts? *Cognitive Neuroscience*. 2011, 2: s. 67–73.

[23] FURNHAM A. Personality and activity preference. *British Journal of Social Psychology*. 1981, 1: 57–68.

[24] DEMEROUTI E. et al. Daily recovery from work-related effort during non-work time. [W:] S. Sonnentag, P.L. Perrewé, D.C. Ganster [eds.], *Current perspectives on job-stress recovery*. JAI Press/Emerald Group Publishing, 2009, s. 85–123; doi: 10.1108/S1479-3555(2009)0000007006.

[25] OERLEMANS W.G.M., BAKKER A.B., DEMEROUTI E. How feeling happy during off-job activities helps successful recovery from work: A day reconstruction study. *Work & Stress*. 2014, 2: 198–216.

[26] NEWMAN D.B., TAY L., DIENER E. Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum*

on Subjective Well-Being. 2014, 3: 555–578; doi: 10.1007/s10902-013-9435-x.

[27] SIANOJA M. et al. Recovery during lunch breaks: Testing long-term relations with energy levels at work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. 2016, 1: 1–12.

[28] BOSCH C., SONNENTAG S., PINCK A.S. What makes for a good break? A diary study on recovery experiences during lunch break. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018, 1: 134–157.

Opracowano i wydano na podstawie wyników VI etapu programu wieloletniego pn. „Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” (zadanie nr 2.ZS.02 pt. „Regeneracja po pracy w kontekście nowych form pracy, w tym pracy zdalnej”), finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (do 12 grudnia 2023 r. – pn. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej). Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.



SIEĆ BRANŻOWYCH
KONSULTANTÓW
DS. BHP



ZAPRASZAMY

do Sieci Branżowych Konsultantów ds. BHP

Sieć Branżowych Konsultantów ds. BHP

skupia wysokiej klasy specjalistów posiadających unikalne doświadczenie oraz praktyczne umiejętności związane z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w różnych branżach.

Głównym celem działalności Sieci jest dzielenie się wiedzą, rozwiązaniami oraz najlepszymi praktykami związanymi z bhp, a także aktywna współpraca z CIOP-PIB w działaniach na rzecz budowy kultury bezpieczeństwa w Polsce.

CIOP  **PIB**

www.ciop.pl/Konsultanci-BHP
tel. 22 623 37 34, e-mail: marzena.malinska@ciop.pl