



Złożenie pracy online:  
2025-05-31 07:41:47  
Kod pracy:  
24425/49798/CloudA

Patrycja Szadkowska  
(nr albumu: 27827 )

Praca magisterska

**Rola kapitału psychologicznego w kształtowaniu dobrostanu pracowników i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu.**

**The Role of Psychological Capital in Shaping Employee Well-Being and Preventing Occupational Burnout.**

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Psychologia

Specjalność: psychologia biznesu, psychologia kliniczna i osobowości

Promotor: dr Katarzyna Wybrańczyk

Na zakończenie niniejszej pracy pragnę wyrazić serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które wspierały mnie podczas jej powstawania. Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do promotora mojej pracy, dr Katarzyny Wybrańczyk, za cenne wskazówki, życzliwość, cierpliwość oraz merytoryczne wsparcie na każdym etapie realizacji badań. Dziękuję również uczestnikom badania za poświęcony czas i gotowość do podzielenia się swoimi doświadczeniami, bez których przeprowadzenie tego projektu nie byłoby możliwe. Słowa uznania i wdzięczności kieruję także do mojej rodziny i bliskich za nieocenione wsparcie, wyrozumiałość i motywację, które towarzyszyły mi przez cały okres pisania pracy. Wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej pracy, serdecznie dziękuję.



## Streszczenie

Celem niniejszej pracy było zbadanie roli kapitału psychologicznego (PsyCap) w kształtowaniu dobrostanu psychicznego pracowników oraz jego znaczenia w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Przyjęto hipotezę, że wyższy poziom zasobów psychologicznych – takich jak nadzieja, optymizm, odporność i przekonanie o własnej skuteczności – wiąże się z większym dobrostanem psychicznym i niższym poziomem wypalenia. Badanie przeprowadzono metodą ilościową, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza opartego na uznanych modelach teoretycznych (PsyCap, model JD-R, UWES, inspirowany także koncepcją PERMA). Wzięło w nim udział 100 osób aktywnych zawodowo, a dane zostały poddane analizom korelacyjnym, regresyjnym oraz testom mediacji i moderacji z wykorzystaniem narzędzia PROCESS. Wyniki potwierdziły dodatni związek PsyCap z dobrostanem oraz negatywny z wypaleniem (dla optymizmu i odporności). Dobrostan pełnił funkcję mediatora, przy czym dla optymizmu zaobserwowano pełną mediację. Nie potwierdzono moderacji PsyCap w relacji zaangażowania z wypaleniem. Uzyskane wyniki podkreślają znaczenie rozwoju zasobów psychologicznych jako skutecznej strategii wspierającej dobrostan i ograniczającej ryzyko wypalenia zawodowego.

## Słowa kluczowe

kapitał psychologiczny, dobrostan psychiczny, wypalenie zawodowe, optymizm, mediacja, zaangażowanie w pracę



## Abstract

The aim of this study was to examine the role of psychological capital (PsyCap) in shaping employees' mental well-being and its significance in preventing occupational burnout. It was hypothesized that a higher level of psychological resources—such as hope, optimism, resilience, and self-efficacy—is associated with greater mental well-being and lower levels of burnout. The study was conducted using a quantitative method, based on a proprietary questionnaire grounded in recognized theoretical models (PsyCap, JD-R model, UWES, and also inspired by the PERMA concept). A total of 100 working individuals participated, and the data were analyzed using correlation, regression, and mediation and moderation tests with the PROCESS tool. The results confirmed a positive relationship between PsyCap and well-being, as well as a negative relationship with burnout (for optimism and resilience). Well-being served as a mediator, with full mediation observed for optimism. No moderation effect of PsyCap was found in the relationship between engagement and burnout. The findings highlight the importance of developing psychological resources as an effective strategy for supporting well-being and reducing the risk of occupational burnout.

## Keywords

psychological capital, mental well-being, occupational burnout, optimism, mediation, work engagement



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>3</b>
<b>Rozdział 1: Kapitał psychologiczny jako fundament dobrostanu</b> .....	<b>5</b>
1.1 Definicja i komponenty kapitału psychologicznego.....	6
1.2 Znaczenie kapitału psychologicznego w miejscu pracy .....	9
1.3 Dobrostan pracowników – definicja, teorie i wymiary .....	11
1.4 Psychologia pozytywna i jej rola w kształtowaniu dobrostanu .....	22
1.5 Zaangażowanie pracowników a ich funkcjonowanie psychiczne .....	24
<b>Rozdział 2: Wypalenie zawodowe i jego związku z dobrostanem</b> .....	<b>28</b>
2.1 Wypalenie zawodowe: definicje, przyczyny i skutki .....	28
2.1.1 Model etapowego rozwoju wypalenia zawodowego .....	34
2.1.2 Czynniki osobowościowe i organizacyjne jako przyczyny wypalenia .....	36
2.1.3 Skutki wypalenia zawodowego .....	42
2.2 Wypalenie zawodowe a stres.....	47
2.3 Rola kapitału psychologicznego w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu .....	51
2.4 Dobrostan i wypalenie zawodowe – ujęcie z perspektywy mediacyjnej .....	53
2.5 Zaangażowanie a wypalenie zawodowe – dwa bieguny jednego spektrum .....	55
<b>Rozdział 3 Metodologia badań własnych</b> .....	<b>60</b>
3.1 Cele i hipotezy badawcze .....	60
3.2 Charakterystyka grupy badanej .....	61
3.3 Narzędzia badawcze .....	62
3.4 Procedura przeprowadzenia badań .....	63
3.5 Metody analizy statystycznej .....	64
3.6 Rekomendacje praktyczne i interwencje organizacyjne w świetle badań .....	64
3.7 Ograniczenia badania .....	68
<b>Rozdział 4: Wyniki badań własnych i ich analiza</b> .....	<b>69</b>
4.1. Pomiar kapitału psychologicznego .....	69
4.2. Dobrostan, wypalenie zawodowe i zaangażowanie – wyniki pomiaru i zależności z kapitałem psychologicznym .....	70
4.3. Związki między zmiennymi – korelacje i regresje .....	72
4.4 Dobrostan jako mediator wpływu kapitału na wypalenie zawodowe .....	75
4.5. Analiza moderacji – kapitał a relacja zaangażowanie–wypalenie .....	79
4.6. Porównania grupowe .....	83
4.7. Podsumowanie wyników .....	84



<b>Rozdział 5: Dyskusja wyników i interpretacja .....</b>	<b>88</b>
5.1. Odniesienie wyników do literatury.....	88
5.2. Mechanizmy psychologiczne – mediacje i moderacje .....	88
5.3. Znaczenie wyników dla praktyki organizacyjnej .....	89
<b>Rozdział 6: Wnioski i podsumowanie.....</b>	<b>90</b>
6.1. Najważniejsze wnioski z badań .....	90
6.2. Znaczenie praktyczne i implikacje .....	91
6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań .....	92
6.4. Podsumowanie końcowe .....	94
<b>Bibliografia .....</b>	<b>96</b>
<b>Spis tabel, diagramów i wykresów .....</b>	<b>104</b>
<b>Załącznik 1: Ankieta badawcza „Kapitał Psychologiczny i Jego Znaczenie dla Dobrostanu i Wypalenia Zawodowego” .....</b>	<b>105</b>



## Wstęp

Współczesne organizacje stają przed nowym wyzwaniem – jak wspierać ludzi, a nie tylko realizować procesy i cele biznesowe. W świecie rosnącej zmienności, niepewności i presji wyników, pracownicy coraz częściej doświadczają przeciążenia psychicznego, spadku motywacji i objawów wypalenia zawodowego. Coraz wyraźniej rysuje się potrzeba nowego podejścia do pracy – takiego, które w centrum uwagi stawia nie tylko efektywność, ale również dobrostan psychiczny, poczucie sensu i rozwój osobisty pracownika jako fundament długofalowego rozwoju organizacji.

Nowoczesne zarządzanie środowiskiem zawodowym zakłada, że zdrowy psychicznie i zaangażowany pracownik to kluczowy zasób każdej organizacji. Dlatego współczesne strategie koncentrują się na wspieraniu zasobów psychologicznych jednostki, budowaniu kultury wsparcia oraz wdrażaniu działań prewencyjnych chroniących przed wypaleniem zawodowym, przy jednoczesnym dbaniu o równowagę między życiem prywatnym a zawodowym.

W tym kontekście coraz większe znaczenie zyskuje pojęcie kapitału psychologicznego (PsyCap), które obejmuje cztery kluczowe zasoby: nadzieję, optymizm, odporność psychiczną oraz przekonanie o własnej skuteczności (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Badania wskazują, że te cechy mogą pełnić rolę „psychologicznych buforów” – zwiększających odporność na stres, wspierających zaangażowanie i przeciwdziałających wypaleniu (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). To podejście wpisuje się w nurt psychologii pozytywnej, który zakłada, że zamiast wyłącznie redukować objawy problemów, warto wzmacniać to, co buduje zdrowie i dobrostan.

Niniejsza praca ma na celu zbadanie związku między kapitałem psychologicznym a dobrostanem psychicznym oraz wypaleniem zawodowym wśród pracowników. Analiza obejmuje również sprawdzenie, czy dobrostan pełni funkcję mediatora w tej relacji, a także czy kapitał psychologiczny modyfikuje (moderuje) zależność między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem zawodowym.

Badanie zostało przeprowadzone na grupie osób aktywnych zawodowo, reprezentujących różne sektory i poziomy organizacyjne. Zastosowano narzędzia psychometryczne oparte na uznanych modelach teoretycznych, a zebrane dane poddano analizie statystycznej z użyciem technik korelacyjnych, regresyjnych oraz testów mediacji i moderacji.



Praca składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy przedstawia podstawy teoretyczne dotyczące kapitału psychologicznego, dobrostanu pracowników oraz psychologii pozytywnej w kontekście organizacyjnym. Rozdział drugi poświęcony jest zagadnieniu wypalenia zawodowego – jego przyczynom, skutkom oraz związkom z dobrostanem psychicznym i zaangażowaniem w pracę. W rozdziale trzecim opisano metodologię badań własnych, w tym cele i hipotezy, charakterystykę próby, narzędzia pomiarowe oraz procedurę badawczą. Rozdział czwarty zawiera prezentację wyników analiz statystycznych dotyczących kapitału psychologicznego, dobrostanu, zaangażowania i wypalenia zawodowego. W piątym rozdziale dokonano dyskusji wyników badań, zestawiając je z istniejącą literaturą teoretyczną, a także omówiono ich znaczenie praktyczne dla funkcjonowania organizacji. Ostatni, szósty rozdział, zawiera syntetyczne wnioski z badań, praktyczne implikacje oraz podsumowanie końcowe.

W dobie rosnącego znaczenia zdrowia psychicznego w środowisku pracy, tematyka ta staje się szczególnie aktualna. Praca ta nie tylko pogłębia wiedzę teoretyczną w obszarze psychologii organizacji, ale również oferuje konkretne wnioski i wskazówki dla praktyki HR. Wnioski z niniejszego badania mogą stanowić punkt wyjścia dla rozwoju skutecznych interwencji wspierających zdrowie psychiczne i efektywność zawodową w nowoczesnych miejscach pracy.



## Rozdział 1: Kapitał psychologiczny jako fundament dobrostanu.

W ostatnich latach psychologia pozytywna zyskała znaczącą popularność, koncentrując się na wzmocnieniu mocnych stron jednostki oraz promowaniu dobrostanu psychicznego. Kluczową rolę w tym podejściu odgrywa koncepcja zasobów, które stanowią podstawę skutecznego funkcjonowania i adaptacji do zmieniających się warunków życiowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zasoby psychologiczne wspierają jednostkę w radzeniu sobie z wyzwaniami, wzmocniają jej odporność psychiczną oraz sprzyjają realizacji osobistego potencjału (Hobfoll, 2002; Luthans, 2002a).

Pojęcie zasobów jest szeroko stosowane w różnych dziedzinach nauki, takich jak ekonomia, ekologia czy psychologia. W ekonomii odnosi się do kapitału, pracy i technologii, natomiast w ekologii obejmuje zasoby naturalne, takie jak woda i powietrze. W psychologii zasoby osobiste definiowane są jako cechy i kompetencje jednostki, które umożliwiają jej skuteczne radzenie sobie ze stresem oraz adaptację do wyzwań środowiskowych (Łaguna, 2012). Jak wskazuje Luthans (2002a), odpowiednio rozwinięte zasoby osobiste pełnią kluczową rolę w budowaniu odporności psychicznej i wspieraniu rozwoju jednostki. Z kolei Łaguna (2012) podkreśla, że jednostki o bogatych zasobach psychologicznych nie tylko skuteczniej radzą sobie z trudnościami, ale również wykorzystują je jako okazję do wzrostu i samorealizacji.

W kontekście współczesnych wyzwań zawodowych szczególne znaczenie zyskuje kapitał psychologiczny (ang. *Psychological Capital*, PsyCap). Jest to konstrukt teoretyczny, wywodzący się z nurtu psychologii pozytywnej, odnoszący się do określonych zasobów wewnętrznych jednostki, które obejmują przekonanie o własnej skuteczności, optymizm, nadzieję oraz prężność (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a). PsyCap stanowi dynamiczny zasób, który może być rozwijany poprzez odpowiednie interwencje i szkolenia, co odróżnia go od względnie stałych cech osobowości, takich jak neurotyczność czy ekstrawersja.

Organizacje inwestujące w rozwój kapitału psychologicznego czerpią z tego liczne korzyści, m.in. zwiększone zaangażowanie pracowników, wyższą efektywność operacyjną oraz lepsze relacje interpersonalne w zespołach (Cewińska, Krejner-Nowecka, & Winch, 2021). Jak zauważa Luthans i in. (2007a), pozytywne emocje wynikające z rozwiniętego PsyCap sprzyjają twórczemu myśleniu, lojalności oraz odporności psychicznej. W szczególności innowacyjne metody szkoleniowe, symulujące rzeczywiste warunki pracy, pozwalają pracownikom szybciej przyswajać wartości organizacyjne i zwiększać swoje zdolności adaptacyjne.



Dobrostan natomiast, w ujęciu psychologicznym, jest efektem harmonijnej współpracy zasobów wewnętrznych i zewnętrznych jednostki. Model ten zakłada, że organizacje, które wspierają rozwój PsyCap swoich pracowników, mogą oczekiwać wzrostu ich odporności na stres oraz skuteczności w realizacji celów. Jak wskazuje Luthans i in (2007a), w dynamicznym środowisku pracy PsyCap odgrywa kluczową rolę w budowaniu adaptacyjności oraz osiągnięciu długoterminowych celów organizacyjnych.

Kapitał psychologiczny może być uznany za fundament dobrostanu, ponieważ oddziałuje na niego w sposób wielowymiarowy – z jednej strony chroni przed negatywnymi skutkami stresu, z drugiej wzmacnia pozytywne aspekty funkcjonowania, takie jak satysfakcja z życia, rozwój osobisty czy współpraca zespołowa (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Dzięki temu PsyCap stanowi kluczowy element współczesnych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wspierając jednostki i organizacje w skutecznym funkcjonowaniu w dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym.

### **1.1. Definicja i komponenty kapitału psychologicznego**

Kapitał psychologiczny (Psychological Capital, PsyCap) to termin stworzony przez Freda Luthansa i jego współpracowników w 2004 roku (Luthans, Youssef, & Avolio, 2004). Luthans, jako lider w dziedzinie psychologii pozytywnej i zarządzania, po raz pierwszy wprowadził ten koncept w kontekście organizacyjnym, podkreślając jego znaczenie dla efektywności i dobrostanu pracowników (Luthans, 2002b). Według autorów omawianego zjawiska PsyCap nie tylko chroni przed negatywnymi skutkami stresu, ale również wzmacnia poczucie spełnienia i produktywności, co czyni go jednym z kluczowych elementów współczesnych strategii wspierania dobrostanu zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Dalsze badania Luthansa (2002b) doprowadziły do uszczegółowienia składowych kapitału psychologicznego, które ostatecznie odnoszą się do czterech podstawowych zasobów osobistych: przekonanie o własnej skuteczności (ang. self-efficacy), optymizm, nadzieja oraz odporność (ang. resilience).

1. Przekonanie o własnej skuteczności (ang. self-efficacy) - to wiara we własne możliwości radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i skutecznego osiągnięcia celów. Jest to przekonanie o własnej zdolności do skutecznego działania i osiągnięcia sukcesów, które wywodzi się z teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury (Bandura, 1977). Według Bandury poczucie własnej skuteczności odgrywa kluczową rolę w budowaniu motywacji i wytrwałości w obliczu wyzwań. Pracownik o wysokiej samoocenie chętniej



podejmuje się nowych projektów i jest bardziej odporny na stres. Wysokie poczucie skuteczności pozwala również zredukować lęk przed działaniem i zwiększa determinację w dążeniu do celu.

2. Optymizm - to tendencja do pozytywnej interpretacji rzeczywistości, zakładająca, że trudne sytuacje są przejściowe i można je przezwyciężyć. W przeciwieństwie do pesymizmu, optymizm wiąże się z przekonaniem, że sukcesy wynikają z trwałych i wewnętrznych czynników, a porażki są tymczasowe i związane z okolicznościami zewnętrznymi. Seligman (1998) wskazuje, że realistyczny optymizm polega na interpretacji wydarzeń w sposób pozytywny, ale oparty na faktach i rzeczywistych możliwościach. Odróżnia go to od nadmiernego optymizmu, który może prowadzić do ignorowania ryzyka. W tym ujęciu optymizm realistyczny sprzyja reinterpretacji trudnych doświadczeń i ukierunkowuje energię na przyszłe działania. Taka postawa wspiera dokonywanie pozytywnych atrybucji związanych z możliwością odniesienia sukcesu zarówno teraz, jak i w przyszłości, wzmacniając zdolność radzenia sobie z przeszkodami oraz motywację do działania (Seligman, 1998).
3. Nadzieja - oznacza zdolność do wytrwałego dążenia do realizacji celów oraz elastycznego modyfikowania strategii w obliczu napotkanych przeszkód. Snyder (2002) definiuje ją jako kombinację woli działania i umiejętności wyznaczania skutecznych sposobów osiągnięcia zamierzonych celów, co umożliwia adaptacyjne dostosowywanie się do zmieniających się okoliczności. Nadzieja pełni funkcję motywacyjną, wzmacniając wiarę w możliwość sukcesu oraz pobudzając jednostkę do aktywnego działania. Ułatwia pokonywanie trudności, korygowanie błędów i znajdowanie alternatywnych rozwiązań. Istotnym jej aspektem jest również powiązanie z zaufaniem – zarówno do samego siebie, jak i do innych – co sprzyja budowaniu poczucia bezpieczeństwa i wiary w realizację zamierzeń. Ma to kluczowe znaczenie nie tylko dla skuteczności działania, lecz także dla wewnętrznej potrzeby samorealizacji (Snyder, 2002).
4. Odporność często wymiennie nazywana prężnością (resilience) - tłumaczona jako odnawialność zasobów, jest rozumiana jako zdolność do odzyskania równowagi psychicznej po trudnych, stresujących wydarzeniach, takich jak niepewność, konflikt, porażka czy zwiększona odpowiedzialność, a także do wykorzystywania ich jako okazji do dalszego rozwoju. W kontekście zawodowym oznacza to umiejętność radzenia sobie z presją i stresem, co pozwala pracownikowi zachować stabilność emocjonalną i produktywność. Według Fredrickson (2001) kluczową rolę w rozwijaniu odporności



odgrywają pozytywne emocje, które budują zasoby psychologiczne i wspierają skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami.

Prekursor psychologii pozytywnej, Martin Seligman (2006) uważa optymizm za jeden z kluczowych elementów kapitału psychologicznego, gdyż umożliwia przekierowanie uwagi z porażek na potencjalne możliwości rozwojowe. W tym kontekście optymizm pełni funkcję zasobu nie tylko chroniącego jednostkę przed negatywnymi skutkami trudności, lecz także wspierającego jej zdolność do osiągnięcia celów i samorealizacji (Seligman, 2006).

Rola optymizmu w miejscu pracy jest niezaprzeczalna. Badania Seligmana (2006) wykazały, że osoby o wyższym poziomie optymizmu rzadziej ulegają wypaleniu zawodowemu i lepiej radzą sobie ze stresem, co bezpośrednio przekłada się na ich dobrostan oraz efektywność w pracy. Dzięki temu optymizm staje się istotnym narzędziem nie tylko w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu, ale również w budowaniu motywacji i zaangażowania pracowników (Seligman, 2006).

Optymizm, jako element PsyCap, odgrywa także kluczową rolę w budowaniu spójności zespołowej, sprzyjając lepszej współpracy i efektywniejszemu rozwiązywaniu konfliktów w organizacji. Dzięki temu optymizm wzmacnia nie tylko jednostki, ale również całe zespoły, tworząc bardziej harmonijne i wydajne środowisko pracy. Seligman (2006) zwraca uwagę także na styl wyjaśniania jako kluczowy mechanizm wpływający na sposób, w jaki jednostka postrzega swoje niepowodzenia i sukcesy. Osoby o optymistycznym stylu wyjaśniania traktują trudności jako przejściowe, co wzmacnia ich odporność psychiczną i zdolność do adaptacji w wymagających warunkach. Takie podejście nie tylko buduje odporność, ale również minimalizuje ryzyko rezygnacji i wyuczonej bezradności w sytuacjach stresowych.

Ważnym aspektem kapitału psychologicznego jest to, że nie jest on cechą wrodzoną, co oznacza, że jego komponenty, takie jak optymizm czy nadzieja, mogą być rozwijane poprzez odpowiednie interwencje i wsparcie w miejscu pracy. Zasoby te są plastyczne i mogą być odnawiane, co czyni je niezwykle istotnymi w kontekście dobrostanu pracownika (Mockało, 2016).

Optymizm, w odróżnieniu od cech wrodzonych, może być rozwijany dzięki technikom poznawczym. Seligman (2006) wskazuje, że zmiana sposobu myślenia o porażkach na bardziej konstruktywne ma kluczowe znaczenie w procesie budowania kapitału psychologicznego. Tego typu interwencje mogą być szczególnie przydatne w miejscu pracy, gdzie presja i dynamika działania często wymagają szybkiego radzenia sobie z trudnościami (Seligman, 2006).



Kapitał psychologiczny stanowi zasób, który można rozwijać i doskonalić, co czyni go szczególnie wartościowym w kontekście funkcjonowania zawodowego. Jednostki charakteryzujące się wysokim poziomem tego kapitału wykazują większą skuteczność w radzeniu sobie zarówno z wymaganiami pracy, jak i złożonymi sytuacjami emocjonalnymi. Ponadto, kapitał psychologiczny jest uznawany za istotny czynnik ochronny, który może przeciwdziałać zjawisku wypalenia zawodowego.

## **1.2. Znaczenie kapitału psychologicznego w miejscu pracy**

Kapitał psychologiczny odgrywa kluczową rolę w miejscu pracy, kształtując dobrostan pracowników oraz ich efektywność zawodową. Jest uznawany za istotny czynnik wpływający na wiele aspektów funkcjonowania organizacji, takich jak zaangażowanie pracowników, ich motywacja oraz odporność na stres. Na jego rozwój mają wpływ różnorodne czynniki organizacyjne, w tym styl przywództwa, poczucie wsparcia ze strony przełożonych, wsparcie współpracowników, pozytywny klimat organizacyjny oraz wysoki poziom kapitału psychologicznego liderów.

Wsparcie społeczne w pracy odgrywa istotną rolę w rozwijaniu tego kapitału, gdyż zwiększa u pracowników nadzieję na znajdowanie nowych dróg realizacji celów oraz pomaga w regeneracji zasobów psychologicznych po porażkach (Luthans, Avey, & Patera, 2008; Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Z kolei wsparcie przełożonych, wyrażane poprzez okazywanie zaufania i udzielanie wsparcia w trudnych sytuacjach, wzmacnia wiarę w możliwość osiągnięcia celów oraz buduje optymizm i zaangażowanie (Newman et al., 2014). Dodatkowo, klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności, otwartej wymianie informacji i współpracy wspiera rozwój PsyCap poprzez wzmacnianie zdolności do adaptacyjnego działania oraz poszukiwania innowacyjnych rozwiązań (Hsu & Chen, 2015).

Przykładowo, transformacyjny styl przywództwa i wspierający klimat organizacyjny wzmacniają kapitał psychologiczny zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym. Osoby zatrudnione w środowiskach promujących innowacyjność, współpracę i otwartą wymianę informacji częściej wykazują wzrost optymizmu i nadziei, co przekłada się na lepsze radzenie sobie z wyzwaniami zawodowymi (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

Ponadto, kapitał psychologiczny istotnie wpływa na poziom przywiązania pracowników do organizacji, ich zadowolenie z pracy oraz intencję pozostania w zatrudnieniu (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).



Osoby o wysokim poziomie PsyCap charakteryzują się pozytywnym nastawieniem wobec swoich przyszyłych działań oraz silnym przekonaniem o własnych zdolnościach radzenia sobie z trudnościami zawodowymi. To nastawienie sprzyja wyższej motywacji, większemu zaangażowaniu w obowiązki oraz zwiększonej satysfakcji z pracy (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Kapitał psychologiczny przyczynia się również do redukcji odczuwanego stresu, co dodatkowo wpływa na poprawę dobrostanu pracowników (Baron, Franklin, & Hmieleski, 2013).

Interakcja między warunkami pracy a zasobami psychologicznymi oznacza, że organizacje inwestujące w rozwój PsyCap zyskują bardziej zaangażowanych i odpornych na stres pracowników. Co więcej, badania wskazują, że kapitał psychologiczny ogranicza skłonność pracowników do opuszczania organizacji, wzmacniając poczucie odpowiedzialności za własne działania oraz zwiększając ich zaangażowanie w życie organizacyjne (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).

Warto również podkreślić, że kapitał psychologiczny pełni funkcję bufora w sytuacjach wysokiego obciążenia emocjonalnego, takich jak praca wymagająca kontrolowania emocji, np. w kontaktach z klientami lub pacjentami. W takich warunkach PsyCap zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego, jednocześnie podnosząc poziom satysfakcji z pracy (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014).

Li i współpracownicy przeprowadzili szczegółowe analizy wśród pracowników sektora bankowego, badając znaczenie kapitału psychologicznego jako mediatora w relacji między stresem zawodowym a wypaleniem zawodowym. Uzyskane wyniki wskazują, że PsyCap pełni funkcję pośrednika w tej zależności – intensywne obciążenia zawodowe wynikające z nierównowagi między nakładami pracy a otrzymywanymi gratyfikacjami prowadzą do degradacji poziomu kapitału psychologicznego, co skutkuje nasileniem symptomów wypalenia zawodowego. Badanie to podkreśla istotną rolę PsyCap jako czynnika ochronnego, który może zmniejszać negatywny wpływ stresu zawodowego na zdrowie psychiczne pracowników, zwłaszcza w wymagających środowiskach pracy, takich jak sektor bankowy (Li, Wang, Yang, & Wu, 2015).

Omawiany kapitał okazuje się kluczowym zasobem indywidualnym w profesjach charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka oraz nadmiernymi obciążeniami psychicznymi. Dowodzą tego między innymi badania przeprowadzone na grupie blisko dwóch tysięcy amerykańskich żołnierzy (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Zebrane dane



wykazały, że wyższy poziom kapitału psychologicznego, zmierzony przed skierowaniem na front, korelował z mniejszym prawdopodobieństwem wystąpienia zaburzeń psychicznych, takich jak zespół stresu pourazowego (PTSD), stany lękowe, depresja czy uzależnienia po zakończeniu służby.

Wyniki te podkreślają fundamentalne znaczenie kapitału psychologicznego w ochronie zdrowia psychicznego, zwłaszcza w zawodach wymagających intensywnej ekspozycji na ekstremalne stresory. W innych profesjach PsyCap również przyczynia się do lepszego radzenia sobie z negatywnymi skutkami pracy, w tym do przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.

Inwestowanie w rozwój kapitału psychologicznego stanowi istotny element strategii organizacyjnych, ponieważ wzmacnia odporność pracowników na stres, promuje pozytywne postawy oraz podnosi ogólną efektywność zespołów. Jednocześnie pełni kluczową rolę w prewencji wypalenia zawodowego, chroniąc pracowników przed negatywnymi skutkami długotrwałego obciążenia psychicznego i emocjonalnego. Współczesne badania wskazują, że kluczowym narzędziem w tym procesie jest wdrażanie szkoleń rozwijających umiejętności instrumentalne, które mogą znacząco wpłynąć na efektywność oraz dobrostan pracowników w środowisku pracy.

### **1.3. Dobrostan pracowników – definicja, teorie i wymiary**

Pojęcie dobrostanu (*well-being*) zostało wprowadzone do definicji zdrowia przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) w 1948 roku. Wówczas zdrowie określono jako „stan pełnego fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu, a nie tylko brak choroby lub kalectwa” (WHO, 1948).

Choć definicja WHO obejmowała szerokie spektrum zdrowia, przez długi czas dominowało medyczne podejście koncentrujące się na eliminacji chorób. Dopiero rozwój psychologii pozytywnej w latach 90. XX wieku zwrócił uwagę na dobrostan jako kluczowy element zdrowia i jakości życia człowieka (Ryff & Singer, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Narodziny psychologii pozytywnej jako samodzielnej dyscypliny naukowej są zazwyczaj datowane na rok 1998 (Trzebińska, 2008). Wówczas Martin Seligman, wybitny amerykański psycholog, w swoim przemówieniu przed Amerykańskim Towarzystwem Psychologicznym zaapelował o zmianę paradygmatu we współczesnej psychologii. Zasugerował, że psychologia powinna koncentrować się na wzmacnianiu ludzkiego potencjału, zamiast ograniczać się wyłącznie do diagnozowania i leczenia deficytów (Trzebińska, 2008).



Jak zauważa Seligman (2000), nadrzędnym celem psychologii pozytywnej jest nie tylko lepsze zrozumienie ludzkiego funkcjonowania, ale również wspieranie rozwoju zasobów, wzmacnianie potencjału oraz zwiększanie poziomu odczuwanego dobrostanu.

W ramach psychologii pozytywnej badany jest szeroki wachlarz wymiarów związanych z tzw. „dobrym życiem”, takich jak satysfakcja z życia, szczęście, przyjemność, radość oraz konstruktywne schematy poznawcze (Diener, Lucas, & Oishi, 2002).

Jednym z kluczowych założeń tej dziedziny jest to, że człowiek, pomimo stresu, cierpienia czy zaburzeń, zachowuje zdolność do odczuwania radości, satysfakcji oraz do twórczego i produktywnego działania (Maddux, 2002).

W związku z rosnącym zainteresowaniem psychologią pozytywną pojawiło się wiele różnorodnych definicji dobrostanu, uwzględniających zarówno jego subiektywne, jak i obiektywne aspekty. W podstawowym ujęciu odnosi się on do stanu zdrowia, komfortu, szczęścia oraz ogólnego zadowolenia z życia (Kulig-Moskwa, 2017).

Seligman (2004) definiuje dobrostan jako poznawczą i emocjonalną ocenę własnego życia, obejmującą zarówno reakcje emocjonalne na wydarzenia, jak i poznawcze refleksje dotyczące satysfakcji oraz spełnienia. Podkreśla on, że jakość życia jednostki zależy w dużej mierze od tego, czy człowiek postrzega je jako wartościowe i atrakcyjne (Seligman, 2004). Chociaż Seligman kładzie nacisk na dobrostan jako ocenę własnego życia, inni badacze proponują alternatywne ujęcia tego pojęcia. Amerykańska badaczka i psycholog Carol Ryff proponuje inne ujęcie dobrostanu, definiując go jako optymalne funkcjonowanie jednostki, które prowadzi do generowania pozytywnych emocji i umożliwia harmonijny rozwój (Ryff, 2004).

Tymczasem Dodge, Daly i Huyton zwracają uwagę na dynamiczny charakter dobrostanu, definiując go jako równowagę pomiędzy zasobami jednostki a wyzwaniami, z którymi musi się ona mierzyć. Ich zdaniem stabilny dobrostan występuje wówczas, gdy zasoby – nie tylko psychologiczne, ale także społeczne i fizyczne – pozwalają skutecznie odpowiadać na wyzwania. Z kolei gdy wymagania przewyższają te zasoby, poziom dobrostanu ulega obniżeniu (Dodge, Daly, & Huyton, 2012).

Dobrostan jako zjawisko wielowymiarowe łączy perspektywy hedonistyczne i eudajmonistyczne. Hedonistyczne podejście skupia się na przyjemnych odczuciach i pozytywnych ocenach związanych z życiem, podczas gdy podejście eudajmonistyczne akcentuje znaczenie realizacji celów, samorozwoju i poczucia sensu w życiu.



W perspektywie hedonistycznej kluczowymi konstruktami są pozytywne emocje, ograniczenie negatywnych doświadczeń oraz satysfakcja z życia (Diener, 1984; Czerw, 2017). Eudajmonistyczne ujęcie wywodzi się z filozofii starożytnej Grecji i kładzie nacisk na spełnianie potrzeb, takich jak autonomia, kompetencje czy samoakceptacja (Fisher, 2014).

W nurcie teorii eudajmonistycznych wyróżnia się teorię dobrostanu psychologicznego autorstwa Carol Ryff oraz koncepcję dobrostanu zaproponowaną przez Watermana i współautorów.

Jednak w literaturze przedmiotu pojawiają się również koncepcje, które integrują zarówno perspektywę hedonistyczną, jak i eudajmonistyczną, łącząc doświadczenia emocjonalne z poczuciem sensu i rozwoju. Do teorii obu podejść zalicza się między innymi cebulową teorię szczęścia Czapińskiego (Czapiński, 1994) oraz teorię dobrostanu subiektywnego opracowaną przez Keyesa i Watermana (Keyes & Waterman, 2003).

Koncepcja dobrostanu psychologicznego opracowana przez Carol Ryff stanowi integralną część teorii eudajmonistycznych. Autorka podkreśla, że wcześniejsze podejścia w tej dziedzinie skupiały się niemal wyłącznie na stanach afektywnych oraz subiektywnym zadowoleniu z życia (Ryff, 1989).

Jednocześnie kwestionuje zasadność tłumaczenia greckiego pojęcia „eudajmonia” jako „szczęście”, wskazując, iż nie sprowadza się ono jedynie do subiektywnego poczucia zadowolenia. W jej ujęciu eudajmonia jest przede wszystkim doświadczeniem wynikającym z realizacji ludzkiego potencjału (Ryff, 1989).

Opierając się na koncepcjach Junga (Jung, 1971), Allporta (Allport, 1961), Rogersa (Rogers, 1961) i Masłowa (Maslow, 1968) oraz uwzględniając definicje zdrowia psychicznego zaproponowane przez Jahodę (Jahoda, 1958), Carol Ryff sformułowała teorię obejmującą sześć kluczowych wymiarów dobrostanu psychologicznego. Są to:

1. samoakceptacja (*self-acceptance*),
2. rozwój osobisty (*personal growth*),
3. cel życiowy (*purpose in life*),
4. autonomia (*autonomy*),
5. panowanie nad otoczeniem (*environmental mastery*),
6. pozytywne relacje z innymi ludźmi (*positive relations with others*).



Do pomiaru tych wymiarów autorka, we współpracy z Keyesem, opracowała narzędzie badawcze, jakim jest „Skala Dobrostanu Psychologicznego” (*Scales of Psychological Well-Being*) (Ryff & Keyes, 1995).

Wspomniana wcześniej Cebulowa teoria szczęścia, opracowana przez Janusza Czapińskiego w 1994 roku, jest jedną z najbardziej znanych koncepcji integrujących podejścia hedonistyczne i eudajmonistyczne.

W tym ujęciu szczęście i dobrostan są traktowane jako pojęcia bliskoznaczne, a ich struktura została przedstawiona w formie trójwarstwowego modelu, przypominającego układ warstw cebuli – co nadało teorii jej charakterystyczną nazwę.

Podstawową warstwą, która stanowi rdzeń dobrostanu, jest wola życia. Czapiński (1994) definiuje ją jako biologiczny i obiektywny fundament szczęścia, który pozostaje stabilny niezależnie od chwilowych zmian w otoczeniu. Wola życia działa jako mechanizm ochronny, zapobiegając drastycznemu spadkowi chęci życia w obliczu trudnych sytuacji. Jej funkcja tzw. „atraktora szczęścia” oznacza, że po doświadczeniach negatywnych człowiek wraca do swojego indywidualnego poziomu równowagi psychicznej, co wskazuje na istnienie mechanizmów adaptacyjnych wpisanych w ludzką naturę (Czapiński, 1994).

Środkowa warstwa, odnosząca się do subiektywnej wartości życia, odzwierciedla złożoność ludzkich ocen. Obejmuje ona zarówno elementy hedonistyczne, takie jak satysfakcja z życia, jak i komponenty eudajmonistyczne, takie jak poczucie sensu i celowości istnienia. Jest to poziom, na którym codzienne doświadczenia zaczynają być filtrowane przez wartości, cele oraz indywidualne aspiracje jednostki, co czyni tę warstwę szczególnie istotną w kontekście długoterminowego dobrostanu (Czapiński, 1994).

Najbardziej zewnętrzna warstwa, dotycząca bieżących doświadczeń emocjonalnych, jest najmniej stabilna i najbardziej podatna na wpływ aktualnych wydarzeń życiowych. Obejmuje ona zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia afektywne, które wynikają z sytuacji w takich obszarach życia jak zdrowie, praca czy relacje interpersonalne. Czapiński zauważa, że właśnie ta warstwa ulega najszybszym zmianom, co odzwierciedla reakcje człowieka na chwilowe sukcesy lub porażki (Czapiński, 1994).

Model cebulowy pokazuje, że dobrostan człowieka jest wynikiem interakcji między stabilnymi, wrodzonymi mechanizmami a dynamicznymi wpływami zewnętrznymi. Na przykład, choć negatywne wydarzenia, takie jak utrata pracy, mogą wpłynąć na zewnętrzne



warstwy dobrostanu (satysfakcję z życia), to wola życia pozwala jednostce na stopniowe odbudowywanie poczucia sensu i powrót do równowagi.

W praktyce teoria Czapińskiego może być wykorzystana w psychoterapii czy interwencjach społecznych, gdzie kluczowe staje się nie tylko łagodzenie bieżących trudności, ale także wzmacnianie głębszych fundamentów dobrostanu. Na przykład, pomoc w identyfikacji wartości życiowych oraz budowaniu celów może wspierać warstwę środkową, podczas gdy wola życia – choć trudna do bezpośredniego wzmocnienia – może być chroniona poprzez promowanie zdrowego stylu życia i wsparcie społeczne.

Cebulowa teoria szczęścia Czapińskiego to model integrujący biologiczne, psychologiczne i społeczne determinanty dobrostanu. Jego warstwowa struktura ukazuje, że choć dobrostan jest złożonym zjawiskiem, to posiada stabilne fundamenty, które pomagają jednostce radzić sobie z wyzwaniami życia. Model ten podkreśla również znaczenie równowagi między hedonistycznym poszukiwaniem przyjemności a eudajmonistycznym dążeniem do sensu życia (Czapiński, 2004).

Podobnie jak w modelu Czapińskiego, inne teorie dobrostanu również akcentują różnorodność warstw i wymiarów, jednak różnią się w podejściu do ich definiowania i oceny, co zostanie omówione w kolejnych akapitach.

Dobrostan można rozpatrywać z dwóch głównych perspektyw: subiektywnej, związanej z indywidualnym poczuciem spełnienia i realizacji osobistego potencjału, oraz obiektywnej, odnoszącej się do działań zgodnych z celami eudajmonistycznymi.

McMahan i Estes (2011) zauważają, że eudajmonistyczne podejście akcentuje życie w harmonii z ludzką naturą jako podstawę dobrostanu, natomiast hedonizm wiąże go z pozytywnymi odczuciami subiektywnymi. Forgeard i współpracownicy (2011) wskazują, że dobrostan i jakość życia różnią się, a składniki subiektywne, takie jak satysfakcja z życia czy poczucie szczęścia, nie zawsze znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w wymiernych aspektach obiektywnych, takich jak status materialny. Według Dienera (1984) wskaźniki takie jak zdrowie czy dochody mają stosunkowo słabe powiązanie z subiektywnym dobrostanem, co potwierdzają badania Schwarza i Stracka (Kahneman, 1999). Teoria Dienera opisuje subiektywny dobrostan jako połączenie elementów emocjonalnych, takich jak częstotliwość doświadczania pozytywnych emocji oraz komponentów poznawczych, obejmujących satysfakcję z życia. Z kolei teoria Keyesa i Watermana (2003) wprowadza trzy wymiary dobrostanu:



1. emocjonalny,
2. psychologiczny,
3. społeczny.

Każdy z nich odzwierciedla różne aspekty funkcjonowania jednostki.

Złożoność pojęcia dobrostanu uwidacznia się w różnorodnych podejściach teoretycznych. Kahneman (1999) podkreśla chwilowość szczęścia w ramach subiektywnego dobrostanu, a obiektywny dobrostan definiuje jako ocenę doświadczeń życiowych opartą na hedonistycznych kryteriach. Gilman, Huebner i Buckman (2009) rozróżniają między komponentami obiektywnymi, takimi jak poziom dochodu i pozycja zawodowa, a subiektywnymi, obejmującymi nastrój czy osobiste cele. Natomiast Greene-Shortridge i Odle-Dusseau (2009) podchodzą do subiektywnego dobrostanu jako integralnej części jakości życia, podkreślając znaczenie zarówno mierzalnych wskaźników, jak i indywidualnych odczuć.

Seligman (2011) w swojej teorii dobrostanu wyodrębnia pięć kluczowych elementów:

1. pozytywne emocje,
2. zaangażowanie,
3. relacje społeczne,
4. poczucie sensu,
5. osiągnięcia.

Wskazuje również, że niektóre z tych elementów mogą być oceniane za pomocą skal samoopisowych, podczas gdy inne, takie jak relacje czy osiągnięcia, można mierzyć za pomocą obiektywnych wskaźników. W jego interpretacji szczęście jako zadowolenie z życia pozostaje w dużej mierze doświadczeniem subiektywnym.

Podsumowując, różnorodność teorii i podejść do dobrostanu podkreśla jego wielowymiarowość. Warto zauważyć, że pojęcie dobrostanu zyskało szczególne znaczenie również w kontekście środowiska pracy. Podejścia hedonistyczne oraz eudajmonistyczne, choć odmiennie definiują dobrostan, oferują użyteczne perspektywy do analizy jakości życia zawodowego i satysfakcji pracowników.

Podjęcie próby zdefiniowania tak złożonego pojęcia, jakim jest dobrostan pracowniczy, również stanowi duże wyzwanie badawcze. W literaturze naukowej wyodrębnił się nawet osobny nurt badań koncentrujący się na tej tematyce, definiując dobrostan pracowników jako



całościowe doświadczenie oraz funkcjonowanie jednostki w wymiarze zarówno fizycznym, jak i psychologicznym (Warr, 2006).

Torri i Toniolo (2010) ujmują dobrostan pracowniczy jako „zdolność organizacji do promowania i utrzymywania dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego pracowników na wszystkich poziomach i na każdym stanowisku”. W tym ujęciu kluczowym wyzwaniem dla organizacji jest nie tylko dbałość o dobrostan jednostkowy, ale także tworzenie środowiska pracy, które minimalizuje ryzyko negatywnych konsekwencji, takich jak wypalenie zawodowe, mobbing czy inne formy przemocy psychicznej.

Budowanie dobrostanu w środowisku pracy wymaga długofalowego i systemowego podejścia, które obejmuje tworzenie sprzyjających warunków do pracy, umożliwiających zarówno rozwój jednostki, jak i efektywne funkcjonowanie organizacji.

Jak wskazuje Światowa Organizacja Zdrowia, dobrostan pracowników to: „Stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności. Dobrostan pracowników oznacza zatem zaspokojenie ich istotnych potrzeb, daje im poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji z pracy” (Kinowska, 2021, s. 58–60).

Brak spójnego modelu uwzględniającego kluczowe czynniki wpływające na proces zarządzania dobrostanem pracowników oraz wyjaśniającego mechanizmy tego zjawiska skutkuje dużą różnorodnością narzędzi badawczych.

Jednym z najbardziej kompleksowych i wiarygodnych narzędzi oceny dobrostanu pracowników jest „*Gallup-Sharecare Well-Being Index*” (wcześniej znany jako „*Gallup-Healthways Well-Being Index*”). Narzędzie to analizuje pięć wymiarów, które odgrywają kluczową rolę w poczuciu satysfakcji i spełnienia zarówno w pracy, jak i w codziennym życiu:

1. Cele – pozytywne nastawienie wobec codziennych aktywności oraz motywacja do realizacji założeń.
2. Relacje – wspierające więzi interpersonalne i przyjazna atmosfera w środowisku pracy.
3. Finanse – zapewnienie ekonomicznej stabilności, która redukuje stres i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa.
4. Społeczność – poczucie przynależności do bezpiecznego i przyjaznego otoczenia, zarówno w kontekście społecznym, jak i organizacyjnym.



5. Wymiar fizyczny – zdrowie fizyczne oraz poziom energii umożliwiający efektywne wykonywanie codziennych zadań.

Dodatkowym elementem tego narzędzia jest „The Work Environment Index”, służący do oceny środowiska pracy za pomocą czterech pytań dotyczących:

- satysfakcji z pracy,
- możliwości wykorzystywania mocnych stron,
- relacji z przełożonym,
- atmosfery zaufania i otwartości.

Pytania te nawiązują do obszarów, które – jak wykazano w badaniach – mają znaczący wpływ na jakość pracy (Gallup-Healthways Well-Being Index, 2009).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szeroko stosowany jest także model PERMA, opracowany przez Martina Seligmana (Seligman, 2011). Akronim ten odnosi się do pięciu kluczowych domen, które wyznaczają dobre życie:

1. Positive Emotion (*Pozytywne emocje*),
2. Engagement (*Zaangażowanie*),
3. Relationships (*Relacje interpersonalne*),
4. Meaning (*Poczucie sensu*),
5. Accomplishment (*Osiągnięcia*).

Niedawno do modelu dodano szósty element: Health (*Zdrowie*) w ujęciu pozytywnym (Seligman, 2018).

Jak podkreśla Seligman (2011), pozytywne emocje zwiększają efektywność pracy, motywują do działania i poprawiają zdrowie, podczas gdy zaangażowanie wyraża się w koncentracji i przywiązaniu do podejmowanych aktywności, takich jak praca czy rekreacja. Kluczowym elementem zaangażowania jest „stan *flow*” – pełne zanurzenie w wykonywanej aktywności, które przynosi satysfakcję.

Pojęcie „*flow*” (*przepływu*) zostało opracowane i spopularyzowane przez Mihály Csíkszentmihályiego. W swojej książce *Flow: The Psychology of Optimal Experience* autor opisuje ten stan jako pełne zanurzenie w wykonywanej czynności, prowadzące do poczucia satysfakcji, skupienia i kontroli (Csíkszentmihályi, 2009).



Stan flow jest jednym z kluczowych elementów teorii szczęścia i psychologii pozytywnej, koncentrującym się na tym, jak ludzie mogą osiągać pełnię swoich możliwości poprzez zaangażowanie w istotne dla nich aktywności.

Budowanie relacji wzmacnia samopoczucie i poczucie przynależności, natomiast znaczenie wynika z postrzegania działań jako istotnych i mających wartość. Osiągnięcia są związane z produktywnością, realizacją celów oraz odczuwaniem spełnienia życiowego (Kun, Balogh, & Krasz, 2017).

Omawiając dobrostan pracowniczy, nie można pominąć autorskiego modelu dobrostanu pracowniczego opracowanego przez Agnieszkę Czerw. Model ten wpisuje się w omówione wyżej ujęcie eudajmonistyczne i obejmuje związane z nim narzędzie badawcze – Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy (KDMP). W koncepcji Czerw dobrostan hedonistyczny jest utożsamiany z pozytywnym bilansem emocjonalnym, satysfakcją z pracy oraz zadowoleniem z pracy, natomiast perspektywa eudajmonistyczna wiąże się z zagadnieniem sensu pracy, rolą zawodową, robieniem czegoś ważnego, co wpływa na samorealizację jednostki (Czerw, 2017).

Precyzyjna definicja dobrostanu eudajmonistycznego jest trudna ze względu na jego subiektywny charakter – jednostka sama określa, czy jej praca ma wartość i znaczenie. Sens pracy może być postrzegany w dwóch wymiarach:

- Mikro – zależny od warunków oferowanych przez organizację, takich jak kultura organizacyjna, możliwość rozwoju czy relacje w miejscu pracy.
- Makro – związany z nadrzędnymi celami jednostki, jej wartościami oraz wpływem na innych ludzi (Czerw, 2017, s. 95–96).

Model dobrostanu eudajmonistycznego podkreśla, że mikroaspekty pracy, takie jak warunki organizacyjne, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu satysfakcji zawodowej i poczucia sensu. Jednym z kluczowych elementów tego środowiska jest kultura organizacyjna, która nie tylko wyznacza normy i wartości obowiązujące w miejscu pracy, ale także wpływa na poziom wsparcia, atmosferę współpracy oraz możliwości rozwoju zawodowego.

Kultura organizacyjna ma fundamentalne znaczenie dla dobrostanu pracowników, ponieważ kształtuje ich poczucie bezpieczeństwa, relacje w miejscu pracy, poziom stresu oraz ogólną satysfakcję zawodową. To, jak organizacja zarządza wartościami, strukturą i interakcjami między pracownikami, oddziałuje zarówno na dobrostan hedonistyczny (związany



z satysfakcją i emocjami), jak i eudajmonistyczny (oparty na poczuciu sensu i samorealizacji) (Czerw, 2017).

Badania pokazują, że różne typy kultur organizacyjnych mają odmienny wpływ na dobrostan pracowników. Cameron i Quinn (2015) wyróżniają cztery podstawowe typy kultur w organizacjach:

1. Kultura klanu – organizacje oparte na współpracy, lojalności i wspólnych wartościach, w których dominuje bliska komunikacja i relacje międzyludzkie. Ta kultura wzmacnia poczucie przynależności i bezpieczeństwa, co pozytywnie wpływa na dobrostan psychiczny i emocjonalny.
2. Kultura adhokracji – promuje innowacyjność, kreatywność i elastyczność, umożliwiając pracownikom rozwój i większą autonomię. W takim środowisku rośnie motywacja wewnętrzna i poczucie sensu pracy, co wspiera dobrostan eudajmonistyczny.
3. Kultura hierarchii – charakteryzuje się formalnymi strukturami, kontrolą i ściśle określonymi procedurami. Może zapewniać stabilność i przewidywalność, ale nadmierna biurokracja może również ograniczać autonomię pracowników i generować stres.
4. Kultura rynkowa – skupia się na wynikach, konkurencyjności i efektywności. Choć może zwiększać motywację do osiągnięcia celów, ciągła presja na wyniki może prowadzić do nadmiernego stresu i wypalenia zawodowego (Cameron & Quinn, 2015).

Jak wskazuje Sylwia Białas i współautorzy (2022), w kulturach organizacyjnych sprzyjających dobrostanowi szczególną wagę przywiązuje się do budowania relacji, ograniczania hierarchiczności oraz wspierania współpracy zespołowej. Takie podejście sprzyja większemu zaangażowaniu, poprawie relacji międzyludzkich oraz redukcji stresu związanego z pracą.

Istotnym czynnikiem kształtującym taką kulturę jest styl przywództwa. Liderzy pełnią kluczową rolę w budowaniu środowiska organizacyjnego, które wspiera dobrostan pracowników. Przywództwo transformacyjne, które promuje rozwój, autonomię i otwartą komunikację, jest szczególnie związane z wyższym poziomem dobrostanu w miejscu pracy (Nielsen & Randall, 2009).

Firmy, które promują zaufanie, równość, szacunek oraz work-life balance, przyczyniają się do zmniejszenia poziomu stresu i poprawy zaangażowania pracowników (Białas et al., 2022).



Ważnym czynnikiem wpływającym na dobrostan jest również polityka organizacyjna – przedsiębiorstwa oferujące elastyczne godziny pracy, możliwości rozwoju oraz wsparcie psychologiczne znacząco poprawiają dobrostan swoich pracowników (Diener et al., 2017).

Istotną rolę odgrywają także relacje między współpracownikami. Pozytywne interakcje w miejscu pracy zmniejszają poczucie izolacji i stresu, co sprzyja większemu zaangażowaniu i satysfakcji zawodowej (Białas et al., 2022). Z kolei brak wsparcia ze strony przełożonych oraz ograniczona autonomia mogą prowadzić do wzrostu poziomu stresu i ryzyka wypalenia zawodowego (Sutton, 2007).

Organizacje, w których dominuje nadmierna kontrola i presja na wyniki, często przyczyniają się do wzrostu rotacji pracowników oraz pogorszenia ich dobrostanu psychicznego (Białas et al., 2022). Dlatego tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu i równowadze między wymaganiami a zasobami staje się zatem kluczowym elementem strategii organizacyjnych mających na celu wspieranie zdrowia psychicznego i zaangażowania pracowników. Kultura organizacyjna to jeden z kluczowych czynników wpływających na dobrostan pracowników. Organizacje, które wspierają relacje, innowacyjność i work-life balance, sprzyjają zarówno dobrostanu hedonistycznemu (emocjonalnemu), jak i eudajmonistycznemu (poczuciu sensu pracy). Negatywna kultura organizacyjna może prowadzić do stresu, wypalenia i obniżenia zaangażowania, dlatego firmy powinny aktywnie kształtować środowisko pracy, które wzmacnia psychologiczne zasoby pracowników.

Dobrostan pracowników to wielowymiarowe zjawisko obejmujące zarówno subiektywne doświadczenia, jak i obiektywne warunki pracy. Nowoczesne koncepcje łączą podejścia hedonistyczne, koncentrujące się na emocjach i satysfakcji, z eudajmonistycznymi, podkreślającymi sens i rozwój osobisty.

W literaturze coraz częściej podkreśla się także pośredniczącą (mediacyjną) rolę dobrostanu w relacjach między zasobami jednostki a negatywnymi skutkami stresu, takimi jak wypalenie zawodowe. Zgodnie z tym podejściem, dobrostan może być kluczowym mechanizmem chroniącym przed wyczerpaniem emocjonalnym i psychicznym.

Kluczową rolę w kształtowaniu dobrostanu odgrywa środowisko organizacyjne – kultura organizacyjna, styl przywództwa oraz polityka zarządzania zasobami ludzkimi. Wspierające relacje, autonomia i work-life balance sprzyjają zaangażowaniu i satysfakcji, podczas gdy nadmierna presja i brak wsparcia zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego.



Podsumowując, dobrostan pracowników powinien być traktowany jako strategiczny element zarządzania organizacją, gdyż wpływa nie tylko na jednostki, ale także na efektywność i stabilność całej firmy.

#### **1.4. Psychologia pozytywna i jej rola w kształtowaniu dobrostanu.**

Psychologia pozytywna, jako interdyscyplinarne podejście w naukach o zachowaniu, koncentruje się na wzmacnianiu zasobów jednostki i środowiska sprzyjających dobrostanowi psychicznemu i zawodowemu. W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli psychologicznych, które koncentrują się głównie na diagnozowaniu i leczeniu zaburzeń, psychologia pozytywna promuje strategię proaktywnego rozwoju poprzez kształtowanie takich cech, jak optymizm, nadzieja, życzliwość czy umiejętności społeczne. Według Seligmana i Csikszentmihalyiego (2000), zasoby te pełnią kluczową rolę w adaptacji do wyzwań, redukowaniu stresu oraz podnoszeniu jakości życia i pracy.

W kontekście organizacyjnym psychologia pozytywna jest szczególnie istotna w obszarze Positive Organizational Behavior (POB), koncepcji rozwiniętej przez Luthansa (2002). Podejście to koncentruje się na identyfikacji i rozwijaniu zasobów psychologicznych, które są zarówno mierzalne, jak i podatne na rozwój. Jednym z najważniejszych elementów POB jest kapitał psychologiczny (PsyCap), który – jak pokazują badania – odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu efektywności pracowników i ich dobrostanu (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Psychologia pozytywna nie tylko dostarcza teoretycznych modeli wyjaśniających mechanizmy kształtujące dobrostan, ale również oferuje konkretne strategie interwencyjne. Poniżej przedstawiono kluczowe obszary jej zastosowania, oparte na wynikach badań krajowych i międzynarodowych.

1. Rozwijanie mocnych stron i zasobów osobistych. Psychologia pozytywna zwraca szczególną uwagę na znaczenie identyfikacji i rozwijania mocnych stron, takich jak kreatywność, wytrwałość czy empatia. Model VIA (Values in Action) opracowany przez Petersona i Seligmana (2004) jest jednym z narzędzi wspierających ten proces. Badania Seligmana i współpracowników (2005) wykazały, że codzienne wykorzystywanie mocnych stron przyczynia się do zwiększonego poziomu satysfakcji życiowej oraz obniżenia objawów depresyjnych. W badaniach polskich Czerw (2017) podkreśliła, że świadome wzmacnianie indywidualnych zasobów psychicznych odgrywa istotną rolę w rozwoju osobistym i zawodowym.



2. Promowanie emocji pozytywnych. Fredrickson (2001) w swojej teorii poszerzania i budowania (Broaden-and-Build Theory) dowiodła, że pozytywne emocje – takie jak radość, wdzięczność i nadzieja – przyczyniają się do rozwijania zasobów psychologicznych i społecznych. Badania Fredrickson i Joinera (2002) pokazują, że osoby doświadczające więcej pozytywnych emocji wykazują większą odporność psychiczną i lepiej radzą sobie z wyzwaniami. Na gruncie polskim Kossakowska i Kwiatek (2014) potwierdziły, że wdrażanie praktyk opartych na wdzięczności przyczynia się do wzrostu dobrostanu psychicznego i redukcji stresu.
3. Kształtowanie poczucia sensu życia i pracy. Jednym z istotnych elementów psychologicznego dobrostanu jest poczucie sensu i celu w życiu. Model dobrostanu Ryff (1989) podkreśla, że „poczucie celu” jest silnie związane z odpornością psychiczną i zdrowiem emocjonalnym (Ryff & Keyes, 1995). W kontekście zawodowym Wrzesniewski i współpracownicy (1997) wykazali, że osoby, które postrzegają swoją pracę jako wartościową i zgodną z ich celami, charakteryzują się większym zaangażowaniem i motywacją. Na gruncie polskim Trzebińska (2008) wskazała, że osoby odnajdujące sens w swojej pracy lepiej radzą sobie ze stresem i są bardziej odporne psychicznie.
4. Budowanie pozytywnych relacji społecznych. Badania Reis i Gable (2003) pokazują, że relacje społeczne stanowią kluczowy element dobrostanu psychicznego. Wyniki ich badań wskazują, że zaangażowanie w pozytywne interakcje społeczne wzmacnia poczucie przynależności i zmniejsza poziom negatywnych emocji. W kontekście polskim Kaczmarek i Dziedzic (2016) podkreślili, że zespoły pracownicze, które charakteryzują się wzajemnym wsparciem i empatią, osiągają wyższe wyniki zarówno pod względem efektywności, jak i poziomu dobrostanu.
5. Interwencje oparte na zasadach psychologii pozytywnej. Wdrożenie interwencji psychologicznych, takich jak metoda „Three Good Things” (Emmons & McCullough, 2003), polegająca na codziennym zapisywaniu pozytywnych doświadczeń, znacząco poprawia poziom dobrostanu i redukuje stres. Badania Lyubomirsky i współpracowników (2005) wskazują, że regularne stosowanie tego rodzaju praktyk przyczynia się do trwałego wzrostu poziomu satysfakcji z życia.

Psychologia pozytywna dostarcza licznych metod wspierających dobrostan jednostki poprzez rozwój zasobów osobistych, promowanie pozytywnych emocji, kształtowanie poczucia sensu oraz wzmacnianie relacji społecznych. W organizacjach wdrażanie strategii



opartych na psychologii pozytywnej przyczynia się do wzrostu efektywności pracowników i ich satysfakcji z pracy. Integracja tych działań z interwencjami na poziomie indywidualnym i zespołowym pozwala na budowanie trwałego dobrostanu w miejscu pracy.

Wprowadzanie zasad psychologii pozytywnej do strategii zarządzania organizacją może przyczynić się nie tylko do poprawy dobrostanu pracowników, ale także do wzrostu ich motywacji i zaangażowania. W dłuższej perspektywie przekłada się to na lepsze wyniki organizacyjne oraz większą efektywność zespołów.

Integracja psychologii pozytywnej z podejściem opartym na kapitale psychologicznym otwiera nowe perspektywy dla organizacji, umożliwiając kompleksowe podejście do dobrostanu pracowników. Jak wskazuje Seligman (2002), psychologia pozytywna koncentruje się na rozwijaniu potencjału i mocnych stron jednostki, co jest zgodne z założeniami PsyCap. Tworzenie środowisk pracy, w których jednostki mogą wzmacniać swoje zasoby psychiczne, skuteczniej radzić sobie ze stresem oraz rozwijać kompetencje, sprzyja zarówno ich satysfakcji, jak i efektywności zawodowej. W dłuższej perspektywie podejście to może wspierać długoterminową stabilność i sukces organizacji.

Świadome wykorzystanie tych mechanizmów umożliwia skuteczne wdrażanie interwencji wspierających rozwój kapitału psychologicznego. Organizacje, które stosują praktyki inspirowane psychologią pozytywną, mogą spodziewać się nie tylko wzrostu zaangażowania i efektywności pracowników, ale również ich większej odporności na stres oraz lepszego funkcjonowania w środowisku zawodowym.

### **1.5. Zaangażowanie pracowników a ich funkcjonowanie psychiczne**

Zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę stanowi istotny czynnik sprzyjający utrzymaniu zdrowia psychicznego oraz przeciwdziałaniu negatywnym skutkom stresu zawodowego, w tym wypaleniu. Według Schaufeli i Bakker (2004), zaangażowanie w pracę to pozytywny stan psychiczny, który przejawia się energią, oddaniem i pełnym skupieniem na wykonywanej pracy. Taki stan motywacyjny sprzyja lepszej koncentracji, większej satysfakcji zawodowej oraz poprawie zdolności adaptacyjnych w obliczu stresu. Zaangażowani pracownicy cechują się też większą odpornością psychiczną oraz większym poczuciem sensu i kontroli nad realizowanymi zadaniami (Bakker, 2011).

Model zasobów i wymagań pracy (JD-R) autorstwa Bakker i Demerouti (2007) zakłada, że zaangażowanie pracownika pojawia się w odpowiedzi na sprzyjające warunki środowiska pracy oraz dostęp do odpowiednich zasobów – zarówno tych indywidualnych, jak i



organizacyjnych. Jednym z kluczowych zasobów wewnętrznych jest kapitał psychologiczny (PsyCap), który sprzyja utrzymaniu wysokiego poziomu energii, motywacji i odporności psychicznej nawet w warunkach intensywnego obciążenia. PsyCap odgrywa więc nie tylko funkcję czynnika prognostycznego zaangażowania, ale także pełni rolę bufora chroniącego przed jego spadkiem i wypaleniem (Xanthopoulou et al., 2009).

Badania empiryczne potwierdzają, że osoby o wyższym poziomie kapitału psychologicznego częściej wykazują silniejsze zaangażowanie w pracę i jednocześnie rzadziej doświadczają objawów wypalenia. Komponenty PsyCap – nadzieja, optymizm, odporność i poczucie własnej skuteczności – sprzyjają pozytywnemu nastawieniu do zadań zawodowych, podtrzymują wytrwałość i pomagają interpretować wyzwania jako rozwijające, a nie zagrażające (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007).

Relacja pomiędzy zaangażowaniem zawodowym a kondycją psychiczną pracowników jest złożona i ujawnia się na różnych poziomach funkcjonowania jednostki. Osoby wykazujące wysoki poziom zaangażowania zawodowego częściej cechują się większą koncentracją oraz intensywniejszym zaangażowaniem poznawczym, co przekłada się na lepsze radzenie sobie z zadaniami i skuteczniejszą organizację myśli (Bakker et al., 2008). Ponadto, zaangażowanie sprzyja stabilności emocjonalnej – osoby zaangażowane lepiej kontrolują emocje i rzadziej doświadczają lęku, co ma korzystny wpływ na ich dobrostan psychiczny.

Tacy pracownicy szybciej regenerują się po trudnych doświadczeniach, zachowując równowagę emocjonalną w sytuacjach stresowych (Schaufeli, 2017). Badania przeprowadzone w Polsce wskazują, że zaangażowanie nie tylko wspiera efektywność pracowników, ale również odgrywa istotną rolę w ich psychospołecznym funkcjonowaniu. Halina Sęk (2004) zauważa, że osoby silnie zaangażowane w pracę wykazują wyższy poziom poczucia sprawstwa, skuteczniej pokonują napotymane trudności oraz wykazują większą gotowość do wspierania innych. Z kolei Agnieszka Czerw (2017) wskazuje, że zaangażowanie ma wymiar nie tylko emocjonalny, ale także poznawczy i egzystencjalny – wiąże się z poczuciem sensu pracy, przynależnością do zespołu oraz identyfikacją z celami organizacji.

Metaanaliza przeprowadzona przez Avey, Reicharda, Luthansa i Mhatre (2011), obejmująca ponad 50 badań, potwierdza, że osoby z wyższym PsyCap są nie tylko bardziej zaangażowane i zadowolone z pracy, ale także wykazują niższe poziomy wypalenia zawodowego, stresu i zaburzeń nastroju. Co istotne, PsyCap jest zasobem podatnym na rozwój – jego poziom można zwiększać dzięki interwencjom organizacyjnym, programom doskonalenia osobistego,



coachingowi oraz warsztatom opartym na założeniach psychologii pozytywnej (Avey et al., 2011).

Współczesne podejścia badawcze coraz częściej umiejscawiają zaangażowanie zawodowe w ramach psychologii pozytywnej, uznając je za czynnik wspierający zdrowie psychiczne, rozwój osobisty i wewnętrzną motywację. Zaangażowanie to odzwierciedla konstruktywny stan aktywności zawodowej, oparty na świadomym uczestnictwie w pracy oraz poczuciu spełnienia i znaczenia wykonywanych zadań. Stan ten, jako forma pozytywnej motywacji, nie tylko sprzyja poprawie wyników zawodowych, ale jednocześnie wzmacnia osobisty dobrostan jednostki. W tym kontekście zaangażowanie wpisuje się w koncepcję flow, czyli stanu optymalnego doświadczenia, charakteryzującego się głębokim pochłonięciem wykonywaną czynnością, utratą poczucia czasu oraz doświadczaniem radości i wewnętrznej energii (Makowski, 2017). W przeciwieństwie do pracoholizmu, który często wynika z przymusu i wewnętrznej presji, zaangażowanie zawodowe opiera się na wewnętrznej satysfakcji i świadomej chęci działania, co sprawia, że jest ono postrzegane jako korzystny składnik dobrostanu w środowisku pracy (Milhem et al., 2019).

Warto jednak zauważyć, że mimo licznych korzyści, zbyt wysokie i długotrwałe zaangażowanie może – paradoksalnie – prowadzić do przepracowania i wypalenia, jeśli nie towarzyszy mu odpowiednie wsparcie ze strony przełożonych i organizacji (Borkowska, 2014; Macey & Schneider, 2008). W takich przypadkach kluczowa staje się troska o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance), a także o kulturę zaufania i uznania.

Niektórzy badacze traktują zaangażowanie – obok pokrewnych pojęć, takich jak zaangażowanie organizacyjne – jako kluczowy składnik koncepcji wellbeing at work (dobrostanu w miejscu pracy). Termin ten, chętnie wykorzystywany przez firmy badawcze i konsultingowe, takie jak Instytut Gallupa czy Aon Hewitt, zyskał również szerokie zastosowanie w działach HR, które coraz częściej traktują dobrostan pracowników jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi. W ujęciu badawczym Aon Hewitt, zaangażowanie pracowników rozumiane jest jako psychologiczna więź łącząca jednostkę z organizacją, przejawiająca się w pozytywnym stosunku do organizacji, chęci dalszego związania się z jej strukturą oraz zaangażowaniu w realizację wspólnych celów (Aon Hewitt, 2017). Analiza definicji zaangażowania ujawnia, że niemal wszystkie jego ujęcia podkreślają obecność pozytywnych emocji towarzyszących wykonywanej pracy. Dodatkowo, rosnące zainteresowanie zaangażowaniem pracowników wynika również z jego wymiernego znaczenia



ekonomicznego. Badania dowodzą, że organizacje zatrudniające osoby o wysokim poziomie zaangażowania osiągają lepsze wyniki w zakresie satysfakcji klientów, innowacyjności, produktywności, a także zysków i utrzymania kadr (Christian et al., 2011; Saks, 2006). Według danych Instytutu Gallupa, w samych Stanach Zjednoczonych niski poziom zaangażowania generuje roczne straty w produktywności sięgające od 483 do 605 miliardów dolarów (Nienaber & Martins, 2020).

Dorota Łochnicka (2015) zauważa, że wyższy poziom zaangażowania pracowników sprzyja nie tylko zwiększeniu ich motywacji i skuteczności działania, lecz także poprawie samopoczucia oraz odczuwanej satysfakcji zawodowej. W konsekwencji zaangażowanie może być istotnym czynnikiem wspierającym dobrostan psychiczny pracowników, a zarazem elementem wpływającym na powodzenie organizacji. Co więcej, badacze podkreślają, że inwestowanie w zaangażowanie ma również znaczenie makroekonomiczne, ponieważ wpływa na wydajność pracy i konkurencyjność gospodarki (Milhem, Muda & Ahmed, 2019). Jak zauważa Jakubik (2022), w okresie pandemii COVID-19 szczególne znaczenie dla elastyczności i zdolności adaptacyjnych organizacji miały cechy typowe dla wysoko zaangażowanych pracowników, takie jak kreatywność i innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów.

Podsumowując, zaangażowanie pracowników nie tylko wpływa na ich efektywność i wyniki organizacyjne, ale odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich funkcjonowania psychicznego – wzmacniając odporność, poczucie sensu oraz dobrostan jednostki.



## Rozdział 2: Wypalenie zawodowe i jego związki z dobrostanem

Wypalenie zawodowe jest jednym z kluczowych wyzwań współczesnego rynku pracy, mającym istotny wpływ na zdrowie psychiczne, funkcjonowanie zawodowe oraz ogólny dobrostan pracowników. Choć początkowo zjawisko to utożsamiano głównie z zawodami pomocowymi, takimi jak opieka zdrowotna czy edukacja, obecnie wiadomo, że może ono dotyczyć przedstawicieli niemal wszystkich profesji – zwłaszcza w kontekście rosnących wymagań, presji efektywności i braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

W niniejszym rozdziale przedstawiono definicje, mechanizmy i konsekwencje wypalenia zawodowego, a także jego powiązania ze stresem, kapitałem psychologicznym oraz poziomem zaangażowania pracowników. Ukazano również, jak odpowiednie działania organizacyjne oraz rozwijanie zasobów psychicznych mogą skutecznie zapobiegać wypaleniu i wspierać dobrostan w miejscu pracy.

### 2.1 Wypalenie zawodowe: definicje, przyczyny i skutki

Pojęcie wypalenia zawodowego (burnout) po raz pierwszy pojawiło się w literaturze psychologicznej w latach 70. XX wieku. Wprowadził je Herbert Freudenberger – amerykański psychiatra, który w 1974 roku użył terminu burnout do opisu stanu psychicznego wyczerpania i frustracji, jakiego doświadczali wolontariusze w ośrodku dla osób uzależnionych od narkotyków, z którymi pracował (Freudenberger, 1974). Psychiatra zauważył, że osoby te wykazywały objawy emocjonalnego i fizycznego zmęczenia, cynizmu wobec pacjentów oraz spadku efektywności w pracy. W artykule opublikowanym w czasopiśmie *Journal of Social Issues* zdefiniował wypalenie zawodowe jako stan, w którym jednostka „wypala się” pod wpływem chronicznego stresu związanego z nadmiernym zaangażowaniem w pracę (Freudenberger, 1974).

Wypalenie zawodowe można postrzegać jako stan chronicznego wyczerpania emocjonalnego, zmniejszonej efektywności oraz cynizmu wobec wykonywanej pracy. W ujęciu relacyjnej teorii stresu (Lazarus & Folkman, 1984) jego źródło tkwi nie tyle w indywidualnych cechach jednostki czy czynnikach organizacyjnych, ile w dynamicznej relacji między wymaganiami środowiska a posiadanymi zasobami radzenia sobie. W tym kontekście kapitał psychologiczny (PsyCap) pełni istotną funkcję ochronną, ograniczając skutki wypalenia. Wysoki poziom PsyCap – obejmujący skuteczność, optymizm, nadzieję i prężność psychiczną – sprzyja postrzeganiu wyzwań zawodowych jako możliwości rozwoju, a nie zagrożenia (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). Co więcej, jednostki posiadające wysoki PsyCap wykazują większą



zdolność adaptacyjną do trudnych warunków pracy, co zmniejsza ryzyko chronicznego wyczerpania i wzmacnia ich odporność psychiczną (Shin et al., 2012).

W literaturze wypalenie zawodowe często postrzegane jest jako „efekt nadmiernego zaangażowania”, wynikający z braku równowagi między wartościami i celami zawodowymi a psychicznymi i fizycznymi kosztami ponoszonymi w pracy. Podkreśla się, że wypalenie zawodowe nie jest jedynie skutkiem zmęczenia, ponieważ osoba może doświadczać dużego obciążenia pracą, jednocześnie czerpiąc satysfakcję z jej efektów (Bartkowiak, 2009). Proces wypalenia często rozwija się stopniowo i przez długi czas może pozostawać niezauważony, by ostatecznie ujawnić się w sposób nagły i z dużą intensywnością (Kozak, 2009).

Analiza literatury wskazuje, że kluczowym mechanizmem prowadzącym do wypalenia zawodowego jest brak równowagi między wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami, co prowadzi do chronicznego stresu i wyczerpania psychicznego. W tym kontekście szczególne znaczenie ma model wymagań–kontroli (job demand-control model) autorstwa Karaska (1979). Karasek podkreśla, że wypalenie rozwija się wówczas, gdy wysokie wymagania zawodowe łączą się z niską możliwością kontroli nad wykonywaną pracą. Nadmierne obciążenie zadaniami, połączone z brakiem autonomii w podejmowaniu decyzji, prowadzi do frustracji, napięcia emocjonalnego i stopniowego wyczerpania psychicznego. Z kolei Lazarus i Folkman (1984) wskazują, że kluczowym czynnikiem w procesie wypalenia jest brak zasobów pozwalających na skuteczne radzenie sobie ze stresem zawodowym.

Na rozwój koncepcji wypalenia zawodowego istotny wpływ miała również Christina Maslach, psycholog społeczna z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. W latach 70. i 80. Maslach przeprowadziła szeroko zakrojone badania nad wypaleniem zawodowym, skupiając się na jego psychologicznych i emocjonalnych aspektach. W 1981 roku, wraz z Susan Jackson, opracowała *Maslach Burnout Inventory (MBI)* – kwestionariusz, który stał się jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do diagnozowania wypalenia zawodowego (Maslach & Jackson, 1981).

Równolegle do badań Maslach, inni badacze proponowali ujęcia podkreślające fizyczne i organizacyjne aspekty wypalenia zawodowego. Pines i Aronson (1988) opisali wypalenie zawodowe jako stan wyczerpania nie tylko emocjonalnego, ale także fizycznego i psychicznego, powstały w wyniku długotrwałego zaangażowania w sytuacje nacechowane silnym obciążeniem emocjonalnym. Według ich koncepcji, syndrom ten może dotyczyć przedstawicieli wszystkich zawodów, nie tylko tych związanych z niesieniem pomocy czy



działalnością społeczną. Dalszy rozwój rozumienia tego zjawiska nastąpił w latach 80., kiedy Golembiewski i Cherniss (1983) zwrócili uwagę na istotną rolę stylu zarządzania oraz struktury organizacyjnej w nasilaniu objawów wypalenia zawodowego.

Na przestrzeni lat 80. i 90. XX wieku pojęcie wypalenia zawodowego zaczęło być szeroko stosowane w badaniach dotyczących różnych zawodów – od pracowników ochrony zdrowia i nauczycieli, po menedżerów i urzędników (Schaufeli & Enzmann, 1998). Badacze zaczęli dostrzegać, że wypalenie zawodowe nie dotyczy wyłącznie osób pracujących w zawodach pomocowych (np. lekarzy, pielęgniarek, terapeutów), ale także osób wykonujących inne zawody wymagające intensywnego zaangażowania emocjonalnego.

Przegląd literatury pokazuje, że jak wykazały badania Schaufeliego i Leitera (1996), wypalenie zawodowe jest procesem dynamicznym, rozwijającym się w odpowiedzi na chroniczny stres i brak równowagi między wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami, co skłoniło autorów do rozwinięcia koncepcji wypalenia jako procesu stopniowego wycofywania się emocjonalnego i zmniejszonego zaangażowania w pracę.

Jak wykazały badania prowadzone w latach 80. i 90. XX wieku, wypalenie zawodowe ma istotny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, a także na efektywność organizacyjną (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli & Enzmann, 1998). W 1997 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) oficjalnie uznała wypalenie zawodowe za zagrożenie dla zdrowia psychicznego i włączyła je do klasyfikacji chorób jako problem związany z trudnymi warunkami pracy (WHO, 1997).

Kolejnym krokiem w rozwoju klasyfikacji wypalenia zawodowego była aktualizacja jego definicji w 2019 roku, w ramach nowej wersji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11). WHO doprecyzowała, że wypalenie zawodowe jest syndromem wynikającym z chronicznego stresu w miejscu pracy, którego nie udało się skutecznie opanować (WHO, 2019). Nowa definicja podkreślała znaczenie czynników organizacyjnych i społecznych, wskazując na kluczowe znaczenie niedopasowania między wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami.

Współczesny rynek pracy, charakteryzujący się wysokimi wymaganiami, szybkim tempem zmian oraz brakiem stabilności zatrudnienia, sprzyja rozwojowi syndromu wypalenia zawodowego (Witkowski, 2022). Potwierdzają to również badania Bakker i Demerouti (2020), którzy wskazują, że wypalenie zawodowe nasiliło się w okresie pandemii COVID-19, zwłaszcza w zawodach związanych z ochroną zdrowia i edukacją (Bakker & Demerouti, 2020).



Wyniki te podkreślają istotne znaczenie wsparcia organizacyjnego oraz dostosowania warunków pracy do zmieniającej się rzeczywistości zawodowej.

Definicja WHO znajduje również potwierdzenie w klasycznym ujęciu wypalenia zawodowego autorstwa Maslach (2004), która opisuje to zjawisko jako „psychologiczny stan charakteryzujący się wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją oraz obniżonym poczuciem własnych osiągnięć, który może pojawić się u osób wykonujących pracę związaną z kontaktami międzyludzkimi w określonych warunkach” (Maslach, 2004, s. 15).

Warto zauważyć, że w późniejszych badaniach Maslach (2011) skupiła się na analizie czynników organizacyjnych i relacyjnych jako kluczowych mechanizmów prowadzących do wypalenia zawodowego.

Zjawisko wypalenia zawodowego zostało szeroko omówione w literaturze przedmiotu, co potwierdzają badania Maslach i Leitera, którzy wskazali na kluczowe mechanizmy prowadzące do wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osiągnięć zawodowych. Freudenberger i North (2002), amerykańscy psychoanalitycy badający zjawisko wypalenia w zawodach społecznych, definiują je jako stan psychofizycznego wyczerpania, który rozwija się stopniowo w wyniku długotrwałego stresu i nadmiernego zaangażowania w pracę. Wypalenie pojawia się, gdy jednostka angażuje całą swoją energię życiową w realizację zawodowych celów, a brak satysfakcjonujących wyników i narastające napięcie prowadzą do utraty motywacji oraz negatywnych zmian w przekonaniach i zachowaniu (Freudenberger, North, 2002). Autorzy ci podkreślają, że szczególnie narażone na wypalenie są osoby ambitne, aktywne zawodowo i skłonne do podejmowania coraz większej liczby obowiązków, często w odpowiedzi na uznanie i pochwały. Nadmierne obciążenie, narastające oczekiwania oraz brak równowagi między wysiłkiem a uzyskiwanymi korzyściami prowadzą z czasem do spadku zaangażowania, frustracji i obniżonej efektywności zawodowej.

Freudenberger i North (2002) wskazują na procesowy charakter wypalenia zawodowego – rozwija się ono stopniowo, przechodząc przez kolejne etapy pogłębiającego się kryzysu emocjonalnego i psychicznego. Badacze wyróżnili 12 etapów rozwoju wypalenia, które ukazują stopniowe pogłębianie się problemu:

1. Potrzeba udowodnienia własnej wartości – Pracownik odczuwa silną presję, aby potwierdzić swoje kompetencje i efektywność zawodową.
2. Wzrost zaangażowania – Wykonywanie zadań samodzielnie, bez delegowania obowiązków, w celu osiągnięcia wysokich wyników.



3. Zaniedbywanie własnych potrzeb – Poświęcanie czasu wolnego, odpoczynku i relacji społecznych na rzecz pracy.
4. Wypieranie problemów – Ignorowanie sygnałów ostrzegawczych ze strony organizmu i otoczenia, usprawiedliwianie nadmiernego zaangażowania w pracę.
5. Przewartościowanie priorytetów – Praca staje się priorytetem, a życie osobiste schodzi na dalszy plan.
6. Izolacja emocjonalna – Pracownik dystansuje się od współpracowników, przyjaciół i rodziny.
7. Zmiana osobowości – Pojawiają się zmiany w zachowaniu, rośnie drażliwość, cynizm i negatywne nastawienie.
8. Utrata kontroli – Pracownik zaczyna odczuwać bezsilność wobec wymagań zawodowych i trudności w radzeniu sobie z codziennymi obowiązkami.
9. Poczucie pustki wewnętrznej – Wzrasta poczucie bezsensu, pojawiają się objawy depresyjne.
10. Depresja – Pracownik doświadcza głębokiego smutku, apatii i wycofania społecznego.
11. Całkowite wyczerpanie emocjonalne i fizyczne – Pracownik traci zdolność do wykonywania pracy, pojawiają się problemy zdrowotne i psychiczne.
12. Załamanie i kryzys – Dochodzi do całkowitego załamania psychicznego i emocjonalnego, co może skutkować koniecznością długotrwałej terapii i przerwy zawodowej.

Powyższe ustalenia wskazują, że wypalenie zawodowe rozwija się w sposób etapowy, a jego przebieg ma charakter dynamiczny, co podkreśla złożoność tego zjawiska i konieczność podejścia systemowego w jego diagnozowaniu oraz przeciwdziałaniu.

Model Freudenbergera i Northa (2002) uwypukla stopniowy rozwój wypalenia, ale na mechanizmy tego zjawiska zwróciła również uwagę Christina Maslach, nadając mu szerszy kontekst psychologiczny. Jak wynika z przytoczonych badań, kluczowym czynnikiem w procesie wypalenia jest niedopasowanie pomiędzy wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami. Warto zauważyć, że Maslach (2011) rozszerzyła wcześniejsze ustalenia, podkreślając znaczenie aspektów organizacyjnych i psychologicznych w kształtowaniu poziomu stresu zawodowego.

Warto również podkreślić, że w kontekście psychologicznym wypalenie zawodowe jest często postrzegane jako efekt braku poczucia sensu w pracy. Sęk (2009) podkreśla, że wypalenie nie jest wyłącznie skutkiem przeciążenia obowiązkami, ale wynika także z



niedopasowania pomiędzy wartościami jednostki a wymaganiami środowiska pracy. W tym ujęciu wypalenie zawodowe staje się procesem egzystencjalnym – jednostka poszukuje sensu w pracy, a jego brak prowadzi do frustracji, wyczerpania emocjonalnego i obniżenia zaangażowania zawodowego.

Zjawisko wypalenia zawodowego jest zatem konsekwencją złożonych interakcji pomiędzy środowiskiem pracy a zasobami jednostki. Brak równowagi pomiędzy wymaganiami zawodowymi a możliwościami ich realizacji prowadzi do chronicznego stresu, który skutkuje stopniowym wyczerpaniem psychicznym i fizycznym. Jak wynika z przytoczonych badań, kluczowe mechanizmy wypalenia zawodowego są ściśle powiązane z czynnikami organizacyjnymi, emocjonalnymi i społecznymi.

Autorka wskazuje na sześć kluczowych obszarów niedopasowania, które prowadzą do wzrostu poziomu stresu i stopniowego wyczerpania:

- nadmierne obciążenie pracą; pracownik musi sprostać zbyt wysokim wymaganiom, co prowadzi do chronicznego zmęczenia;
- brak kontroli i możliwości współdecydowania; ograniczona autonomia zwiększa poczucie bezsilności;
- niewystarczające wynagrodzenie; brak uznania i gratyfikacji obniża motywację;
- brak poczucia wspólnoty; izolacja od współpracowników pogłębia stres;
- niesprawiedliwość; nieuczciwe traktowanie rodzi frustrację i spadek zaangażowania (Maslach, 2011).

Maslach (2011) podkreśla, że przyczyny wypalenia zawodowego tkwią przede wszystkim w kontekście pracy, a nie w samej treści zadań zawodowych związanych z pomaganiem innym. Jak wynika z badań Maslach (2011), właściwe zarządzanie środowiskiem pracy odgrywa kluczową rolę w ograniczaniu skutków wypalenia zawodowego. Zidentyfikowanie tych mechanizmów pozwala lepiej zrozumieć dynamikę wypalenia zawodowego i ułatwia opracowanie skutecznych strategii zapobiegania temu zjawisku.

Niewspółmierne obciążenie obowiązkami nie sprzyja budowaniu relacji w pracy, pogłębia frustrację i osłabia zaangażowanie. Brak kontroli nad wykonywaną pracą, narzucone procedury oraz nadmierny nadzór ze strony przełożonych prowadzą do uczucia bezsilności i utraty motywacji. Ponadto, brak sprawiedliwego systemu wynagrodzeń oraz brak uznania za włożony wysiłek prowadzą do poczucia niesprawiedliwości i frustracji. Konflikty interpersonalne,



niejasne kryteria oceny pracy oraz niewystarczające wsparcie ze strony zespołu i przełożonych dodatkowo wzmagają uczucie wyczerpania i izolacji społecznej (Maslach, Leiter, 2011).

Zjawisko wypalenia zawodowego, jak wynika z literatury, jest również konsekwencją przeżywania przez dłuższy czas nasilonego stresu oraz braku zadowalających wyników z długoterminowych działań. Presja wywierana na produktywność pracowników często prowadzi do nadmiernego obciążenia obowiązkami, co w połączeniu z brakiem odpowiedniego wsparcia i satysfakcjonującego wynagrodzenia skutkuje stopniowym wyczerpaniem psychicznym. Freudenberger i North (2002) wskazują, że osoby ambitne i skłonne do podejmowania dużej liczby obowiązków są szczególnie narażone na wypalenie zawodowe, zwłaszcza gdy ich zaangażowanie nie znajduje odzwierciedlenia w uzyskiwanych korzyściach.

Pomimo dobrze zdefiniowanych mechanizmów wypalenia, jego rozwój w czasie pozostaje kluczowym aspektem zrozumienia tego zjawiska. W literaturze przedmiotu wypalenie zawodowe coraz częściej jest opisywane jako proces dynamiczny, rozwijający się stopniowo w odpowiedzi na długotrwałe obciążenie psychiczne i emocjonalne. Warto zatem przyjrzeć się wybranym koncepcjom etapowego rozwoju wypalenia zawodowego, które dostarczają cennych wskazówek dotyczących mechanizmów i przebiegu tego zjawiska.

### **2.1.1 Model etapowego rozwoju wypalenia zawodowego**

Chociaż definicja Maslach i Schaufeliego (1997) zyskała powszechną akceptację, na przestrzeni lat pojawiły się inne modele teoretyczne, które pogłębiają rozumienie tego zjawiska. W literaturze przedmiotu wypalenie zawodowe coraz częściej jest opisywane jako proces dynamiczny, rozwijający się stopniowo w odpowiedzi na długotrwałe obciążenie psychiczne i emocjonalne. Warto zatem przyjrzeć się wybranym koncepcjom etapowego rozwoju wypalenia zawodowego, które dostarczają cennych wskazówek dotyczących mechanizmów i przebiegu tego zjawiska.

Jednym z bardziej znanych ujęć etapowego rozwoju wypalenia zawodowego jest model Edelwicha i Brodsky'ego (1980). Autorzy opisują proces wypalenia zawodowego jako stopniowe przechodzenie przez kolejne etapy, wynikające z narastającego wyczerpania psychicznego i emocjonalnego:

- Entuzjazm – Na początku kariery zawodowej pracownik jest pełen motywacji, chęci działania i poczucia sensu. Wysokie zaangażowanie i idealizm sprawiają, że osoba wkłada wiele energii w realizację zawodowych celów i oczekuje sukcesu.



- Stagnacja – Na tym etapie dochodzi do konfrontacji z rzeczywistością zawodową, która często nie spełnia początkowych oczekiwań. Pojawia się spadek motywacji, rozczarowanie i poczucie, że nakładany wysiłek nie przynosi oczekiwanych efektów.
- Frustracja – Wzrost negatywnych emocji, brak zadowolenia z pracy oraz poczucie bezradności prowadzą do wzrostu poziomu stresu. Pojawia się poczucie przeciążenia, obniżona efektywność i utrata poczucia sensu pracy.
- Apatia – Na ostatnim etapie pracownik całkowicie traci motywację do działania. Występuje emocjonalne wycofanie, cynizm wobec współpracowników i klientów oraz brak zainteresowania wynikami pracy (Edelwich & Brodsky, 1980).

Edelwich i Brodsky (1980) podkreślali, że kluczowym mechanizmem prowadzącym do wypalenia zawodowego jest rozbieżność między idealistycznymi motywami jednostki a realnymi możliwościami ich realizacji. Niezaspokojone ambicje, rozczarowanie i brak spełnienia zawodowego prowadzą do frustracji i stopniowej utraty zaangażowania w pracę. Autorzy wskazują jednak, że zasadniczą rolę w powstawaniu wypalenia odgrywają czynniki środowiskowe, takie jak przeciążenie pracą, ograniczone możliwości rozwoju zawodowego, niski status społeczny wykonywanego zawodu oraz brak wsparcia ze strony organizacji.

Freudenberger (1974), który jako pierwszy wprowadził pojęcie wypalenia zawodowego, opisał je jako proces o charakterze dynamicznym, rozwijający się stopniowo w odpowiedzi na chroniczne obciążenie psychiczne i emocjonalne. Według Freudenbergera mechanizm ten rozpoczyna się od nadmiernego zaangażowania w realizację zadań zawodowych, które z czasem prowadzi do wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji. W konsekwencji jednostka zaczyna dystansować się od współpracowników i klientów, co skutkuje spadkiem efektywności zawodowej i pogorszeniem relacji interpersonalnych. Istotny wkład w rozwój tej koncepcji miała Maslach, która podkreśliła znaczenie czynników organizacyjnych w nasilaniu procesu wypalenia, wskazując, że niedopasowanie między wymaganiami zawodowymi a zasobami jednostki stanowi jeden z kluczowych mechanizmów prowadzących do wyczerpania psychicznego i emocjonalnego.

Maslach (1996) zaproponowała zmodyfikowane ujęcie etapowego rozwoju wypalenia zawodowego, koncentrując się na trzech kluczowych komponentach: wyczerpaniu emocjonalnym, depersonalizacji oraz obniżonym poczuciu osiągnięć. Jej podejście nawiązuje do wcześniejszego modelu Maslach i Jackson (1981), jednak wprowadza procesowy charakter przebiegu wypalenia, podkreślając znaczenie interakcji między jednostką a środowiskiem



zawodowym. Wprowadzenie koncepcji procesowego charakteru wypalenia zawodowego stanowi istotne rozszerzenie w stosunku do wcześniejszych ujęć, w tym modelu Edelwicha i Brodsky'ego (1980), w którym proces wypalenia przedstawiono jako następstwo stopniowego przechodzenia przez kolejne fazy emocjonalnego wyczerpania.

Przedstawione modele pozwalają lepiej zrozumieć mechanizmy wypalenia zawodowego oraz jego etapowy charakter. Warto jednak zwrócić uwagę na czynniki, które mogą przyczyniać się do powstawania i nasilania tego zjawiska.

Analiza przytoczonych modeli wskazuje, że wypalenie zawodowe ma charakter dynamiczny i rozwija się stopniowo w odpowiedzi na długotrwałe obciążenie psychiczne i emocjonalne. Przebieg tego procesu zależy zarówno od czynników organizacyjnych (np. brak wsparcia, przeciążenie zadaniami), jak i od indywidualnych strategii radzenia sobie ze stresem.

### **2.1.2 Czynniki osobowościowe i organizacyjne jako przyczyny wypalenia**

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wypalenie zawodowe jest rezultatem złożonej interakcji między indywidualnymi cechami osobowości a warunkami organizacyjnymi w miejscu pracy. Proces ten rozwija się stopniowo w odpowiedzi na długotrwały stres i brak równowagi pomiędzy wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami. Dla lepszego zrozumienia tego zjawiska często stosuje się klasyfikację przyczyn wypalenia zawodowego na trzy podstawowe grupy: czynniki indywidualne (np. osobowość, strategie radzenia sobie ze stresem), czynniki interpersonalne (np. relacje z przełożonymi i współpracownikami) oraz czynniki organizacyjne (np. styl zarządzania, obciążenie pracą, brak wsparcia) (Ostrowska & Michcik, 2013). Taki podział ułatwia analizę złożoności zjawiska i wskazuje na konieczność wielopoziomowego podejścia w diagnozie i przeciwdziałaniu wypaleniu.

Schaufeli i Enzmann (1998) dokonali systematycznej klasyfikacji teorii dotyczących przyczyn wypalenia zawodowego, wyróżniając cztery główne podejścia teoretyczne. Teorie indywidualne koncentrują się na cechach osobowościowych i procesach psychologicznych zachodzących w jednostce, uznając je za kluczowe źródła wypalenia. Teorie interpersonalne wskazują natomiast na obciążające relacje z innymi osobami w miejscu pracy jako istotny czynnik prowadzący do wypalenia. Z kolei teorie organizacyjne za główne przyczyny wypalenia zawodowego uznają nadmierny nakład pracy, brak autonomii w podejmowaniu decyzji, niedostatek nagród, niespójność celów oraz brak wsparcia społecznego w środowisku pracy. Ostatnia kategoria to teorie społeczne, które akcentują wpływ szerszych czynników strukturalnych i obiektywnych, takich jak sytuacja na rynku pracy, system wartości czy



uwarunkowania kulturowe, jako determinanty wypalenia zawodowego (Schaufeli & Enzmann, 1998; por. Szmagałski, 2009). W dalszej części rozdziału omówiono szczegółowo kluczowe mechanizmy wypalenia zawodowego, zgodnie z klasyfikacją Schaufeliego i Enzmanna (1998).

Jednym z bardziej szczegółowych podejść teoretycznych, uwzględniających etapowy przebieg wypalenia zawodowego, jest dynamiczny model Chernissa (1980), który podkreśla znaczenie konfrontacji wyobrażeń i oczekiwań z rzeczywistością zawodową oraz rolę czynników organizacyjnych i poczucia własnej skuteczności w kształtowaniu tego zjawiska (Schaufeli & Enzmann, 1998; Anczewska, 2006). W modelu tym główną przyczyną wypalenia jest niezdolność jednostki do wytworzenia poczucia kompetencji i skuteczności zawodowej, co prowadzi do rozczarowania i stopniowej utraty zaangażowania w pracę (Pines, 1993).

Badania empiryczne potwierdzają, że szczególnie podatne na wypalenie są osoby młode, z wyższym wykształceniem i ograniczonym doświadczeniem zawodowym, które często boleśnie zderzają swoje aspiracje i oczekiwania z realiami pracy. Taka konfrontacja może prowadzić do poczucia niespełnienia, zniechęcenia i obniżenia poczucia skuteczności. Wyższe wskaźniki wypalenia obserwuje się także wśród osób samotnych, co może być związane z mniejszym dostępem do wsparcia społecznego. Istnieją również różnice ze względu na płeć – kobiety częściej doświadczają emocjonalnego wyczerpania, natomiast mężczyźni są bardziej narażeni na depersonalizację (Ostrowska & Michcik, 2013).

Chociaż czynniki osobowościowe były analizowane rzadziej niż sytuacyjne uwarunkowania wypalenia zawodowego, to w literaturze naukowej ich znaczenie jest podkreślane coraz częściej i bardziej konsekwentnie. Jednym z najistotniejszych predyktorów indywidualnych jest niski poziom odporności psychicznej (hardiness) – czyli brak skłonności do aktywnego angażowania się w podejmowane działania, trudności z adaptacją do zmian, tendencja do postrzegania sytuacji stresujących jako zagrożeń, a także obniżone poczucie sprawstwa i kontroli nad własnym życiem. Osoby o niskiej odporności psychicznej są bardziej podatne na chroniczne obciążenie psychiczne i szybciej doświadczają objawów wypalenia. Również osoby posiadające zewnętrzne umiejscowienie kontroli oraz stosujące bierne lub unikowe strategie radzenia sobie ze stresem wykazują większe ryzyko rozwinięcia tego syndromu (Sęk, 2000; Sęk, 2007).

Niezwykle istotną rolę w podatności na wypalenie odgrywa także niska samoocena, która – choć powiązana ze wszystkimi jego wymiarami – pozostaje zmienną nie do końca określoną,



ponieważ trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest ona przyczyną, czy raczej konsekwencją wypalenia (Sęk, 2000; Koeske & Kelly, 1995).

Warto również uwzględnić w analizie model Wielkiej Piątki autorstwa Costy i McCrae, który znalazł zastosowanie w licznych badaniach nad wypaleniem. Najsilniej powiązaną z wypaleniem cechą jest neurotyczność, obejmująca m.in. lęk, drażliwość, impulsywność, skłonność do depresji, nadwrażliwość i wycofanie społeczne. Wysoki poziom neurotyczności czyni jednostkę bardziej wrażliwą na stres i mniej odporną na obciążenia emocjonalne. Inne cechy, takie jak sumienność, ekstrawersja czy ugodowość, mogą działać ochronnie, wspierając aktywne radzenie sobie i budowanie pozytywnych relacji w miejscu pracy (Costa & McCrae, 1992; Sęk, 2000; Baka, 2013).

Z kolei badania Heleny Sęk i współpracowników wskazują, że subiektywne predyktory wypalenia to m.in. skłonność do interpretowania sytuacji w kategoriach zagrożenia, stosowanie strategii unikania oraz irracjonalne przekonania na temat roli zawodowej. W przeciwwadze, mechanizmy ochronne to wysoki poziom poczucia własnej skuteczności oraz poznawcza kontrola oparta na pozytywnych doświadczeniach, ukierunkowana na podejmowanie zmiany we własnym funkcjonowaniu (Sęk, 2007; Sęk & Pasikowski, 2006).

Relatywnie rzadziej badano powiązania wypalenia z poczuciem sensu życia czy koherencją, jednak wnioski z dotychczasowych analiz sugerują, że również te zmienne mogą pełnić funkcję buforującą wobec skutków długotrwałego stresu zawodowego (Antonovsky, 1995; Sęk, 2007).

Dodatkowo, w literaturze podkreśla się znaczenie postaw związanych z pracą – zwłaszcza nierealistycznych oczekiwań wobec jej charakteru i efektów. Idealistyczna wizja pracy jako źródła spełnienia, uznania i samorealizacji, zderzona z codzienną rutyną, ograniczeniami organizacyjnymi czy brakiem docenienia, może prowadzić do rozczarowania i poczucia frustracji. Nieprecyzyjne definicje i różnorodne metodologie badań utrudniają jednak rozróżnienie, czy oczekiwania te dotyczą samej pracy (jej sensu i przyjemności), rezultatów (np. skuteczności, postępów) czy też awansu i prestiżu zawodowego (Sęk, 2004; Maslach & Leiter, 2011).

Zderzenie idealistycznych oczekiwań z realiami pracy może zainicjować proces wypalenia zawodowego, który – jak pokazują badania – przebiega etapami i stopniowo nasila się w miarę utrzymywania się niekorzystnych warunków.

Cherniss (1992) wyróżnia trzy kluczowe fazy rozwoju wypalenia:



1. Faza napięcia – Pojawia się rozbieżność między wymaganiami zawodowymi a posiadanymi zasobami, co prowadzi do narastającej frustracji i stresu.
2. Faza przeciążenia – Występują epizody emocjonalnego napięcia, zmęczenia i wyczerpania psychicznego.
3. Faza dystansu – Pracownik zaczyna dystansować się od współpracowników i klientów, przejawiając cynizm i spadek motywacji.

Cherniss (1992) podkreśla, że osoby, które na wczesnym etapie kariery doświadczyły objawów wypalenia, ale podnosiły swoje kwalifikacje i rozwijały poczucie skuteczności zawodowej, wykazywały mniejszą podatność na wypalenie w dłuższej perspektywie. Kluczowym mechanizmem ochronnym w tym procesie jest kapitał psychologiczny (PsyCap) – wysoki poziom efektywności, optymizmu, nadziei i prężności psychicznej zwiększa zdolność radzenia sobie ze stresem i pozwala postrzegać wyzwania zawodowe jako możliwość rozwoju, a nie zagrożenie (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). Wysoki poziom PsyCap wzmacnia również odporność psychiczną, co zmniejsza ryzyko przejścia do bardziej zaawansowanych faz wypalenia (Shin et al., 2012).

Natomiast Maslach (2011), jako psycholog społeczny, kładzie nacisk na organizacyjne uwarunkowania wypalenia, podkreślając jednocześnie, że cechy osobowościowe mogą pośredniczyć w tym procesie – co tłumaczy, dlaczego nie wszyscy pracownicy reagują na stres w pracy w ten sam sposób. Podobne stanowisko zajmuje Farber (1983), który postrzega wypalenie jako syndrom wieloczynnikowy, wynikający z czynników indywidualnych, interpersonalnych oraz organizacyjnych.

Helena Sęk (2000) również podziela pogląd, że wypalenie może wystąpić u każdej osoby stosującej nieefektywne strategie radzenia sobie z długotrwałym stresem w pracy. Jednocześnie Sęk (2007) zwraca uwagę na wpływ czynników organizacyjnych na wypalenie zawodowe. Wyróżnia m.in.: niskie wynagrodzenia, autokratyczny styl kierowania, brak możliwości rozwoju zawodowego, niejasne kryteria oceny pracy oraz niewłaściwe warunki pracy.

Kępiński (2002) także zauważa, że na rozwój wypalenia szczególnie narażone są osoby o wysokich ambicjach i skłonności do perfekcjonizmu. Wysokie oczekiwania wobec siebie, brak umiejętności radzenia sobie z porażką oraz nadmierna potrzeba kontroli prowadzą do stopniowego wyczerpania psychicznego i emocjonalnego (Kępiński, 2002). Wśród czynników



osobowościowych zwiększających podatność na wypalenie zawodowe wymienia się przede wszystkim cechy temperamentalne i styl funkcjonowania jednostki.

Biorąc pod uwagę wyżej opisane cechy, można zarysować psychologiczny profil osoby szczególnie podatnej na wypalenie zawodowe: tego typu jednostka cechuje się wysokim poziomem perfekcjonizmu, dążeniem do doskonałości i nieakceptowaniem błędów, co często prowadzi do przeciążenia, frustracji oraz chronicznego zmęczenia (Sęk, 2011). Towarzyszy temu silna potrzeba kontroli – przekonanie, że tylko pełna samodzielność i nadzór nad wszystkimi aspektami pracy gwarantują sukces. Osoby takie rzadko delegują zadania, a trudności postrzegają jako osobistą porażkę, co zwiększa ich podatność na stres i obniża odporność psychiczną (Maslach, 2011; Sęk, 2011). Dodatkowo, osoby z wysokim poziomem neurotyzmu wykazują skłonność do negatywnego myślenia, silnych reakcji emocjonalnych oraz trudności w regulacji napięcia (Sęk, 2011). Często nie potrafią przyjmować konstruktywnej krytyki, brakuje im dystansu wobec siebie, a każda porażka staje się źródłem lęku i poczucia winy (Maslach, 2011). Nie bez znaczenia pozostaje także niska odporność psychiczna – trudności w radzeniu sobie z napięciem i brak elastyczności w reagowaniu na stresujące sytuacje dodatkowo osłabiają mechanizmy ochronne jednostki (Sęk, 2011). Brak dystansu wobec siebie, przejawiający się w nieumiejętności przyjmowania krytyki i przesadnym reagowaniu na własne błędy, pogłębia wewnętrzne napięcie i sprzyja rozwojowi poczucia zawodowej niewystarczalności (Maslach, 2011).

Czynniki organizacyjne, obok uwarunkowań indywidualnych, odgrywają istotną rolę w procesie wypalenia zawodowego. Na ich znaczenie wskazują również Litzke i Schuh (2007), którzy podkreślają, że zbyt wysokie wymagania, niskie wynagrodzenie, brak wsparcia ze strony przełożonych oraz niejasne kryteria oceny pracy stanowią jedne z głównych źródeł chronicznego stresu zawodowego.

Do najczęściej wymienianych przez badaczy czynników organizacyjnych sprzyjających wypaleniu zawodowemu należą:

- Nadmiar obowiązków – konieczność realizacji zbyt wielu zadań w krótkim czasie, co prowadzi do przeciążenia (Maslach & Leiter, 1996; Sęk, 2011).
- Brak autonomii w pracy – ograniczona możliwość podejmowania decyzji i wpływania na sposób wykonywania obowiązków (Maslach & Leiter, 1996).



- Brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników – niska jakość relacji zawodowych sprzyja poczuciu osamotnienia (Litzke & Schuh, 2007; Sęk, 2011).
- Niejasne kryteria oceny pracy – brak przejrzystych zasad dotyczących awansów i wynagrodzeń rodzi poczucie niesprawiedliwości (Maslach & Leiter, 1996).
- Konflikt wartości – sprzeczność między wartościami osobistymi pracownika a celami organizacji prowadzi do wewnętrznego napięcia psychicznego i spadku motywacji (Maslach & Leiter, 1996).

Maslach i Leiter (1996) wskazują na sześć kluczowych obszarów niedopasowania w środowisku pracy, które sprzyjają wypaleniu zawodowemu, wynikających z rozbieżności między oczekiwaniami jednostki a możliwościami ich realizacji w miejscu pracy:

1. Nadmierne obciążenie pracą – niedopasowanie między ilością obowiązków a dostępnymi zasobami i czasem na ich realizację prowadzi do chronicznego zmęczenia i spadku efektywności.
2. Brak kontroli – ograniczona możliwość podejmowania decyzji i wpływania na sposób realizacji zadań jest sprzeczna z potrzebą autonomii, co zwiększa poczucie bezsilności i napięcia psychicznego.
3. Niewystarczająca gratyfikacja – brak uznania za wykonaną pracę oraz niesprawiedliwość w zakresie wynagrodzeń powoduje rozbieżność między wysiłkiem a nagrodą, co prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania.
4. Brak poczucia wspólnoty – niska jakość relacji w zespole i brak wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych stoi w sprzeczności z potrzebą przynależności, co sprzyja poczuciu izolacji i wyobcowania.
5. Niesprawiedliwość – brak przejrzystości i uczciwości w ocenie pracy oraz niesprawiedliwe traktowanie pracowników prowadzi do konfliktu między oczekiwaniem sprawiedliwości a rzeczywistością organizacyjną, co wywołuje frustrację i obniżenie morale.
6. Konflikt wartości – sprzeczność między wartościami osobistymi pracownika a celami i misją organizacji generuje wewnętrzne napięcie psychiczne, prowadząc do utraty sensu pracy i spadku motywacji (Maslach & Leiter, 1996).

Konsekwencją braku gratyfikacji i poczucia niesprawiedliwości w miejscu pracy jest spadek zaangażowania, wzrost poziomu stresu oraz obniżenie efektywności zawodowej.



Pracownik traci motywację, a jego relacje ze współpracownikami ulegają pogorszeniu, co sprzyja stopniowemu wycofaniu emocjonalnemu.

Wypalenie zawodowe wynika z dynamicznego sprzężenia pomiędzy indywidualnymi cechami pracownika a warunkami środowiska pracy. Cherniss (1995) podkreśla, że sprzeczność pomiędzy kompetencjami jednostki a wymaganiami zawodowymi oraz nadmierne wymagania połączone z brakiem wsparcia stanowią istotne źródło syndromu wypalenia.

### 2.1.3 Skutki wypalenia zawodowego

Badania potwierdzają, że wypalenie zawodowe wpływa nie tylko na funkcjonowanie zawodowe, lecz także na zdrowie psychiczne, fizyczne oraz relacje społeczne pracownika. Przewlekły stres, charakterystyczny dla wypalenia, może prowadzić do zaburzeń snu, chorób sercowo-naczyniowych, obniżenia odporności organizmu, a także wzrostu podatności na depresję, lęk czy sięganie po używki (Shirom, 2009; Maslach & Leiter, 2010; Schaufeli & Leiter, 2001).

Warto podkreślić, że wypalenie zawodowe zostało oficjalnie ujęte w klasyfikacji ICD-11 (Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób, 11. rewizja) opracowanej przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) w 2019 roku, a obowiązującej od 1 stycznia 2022 roku, jako zjawisko zawodowe (occupational phenomenon), a nie jednostka chorobowa. W ICD-11 (kod QD85) wypalenie definiowane jest jako „syndrom będący wynikiem chronicznego stresu w miejscu pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić sobie”. Zawiera on trzy główne wymiary: uczucie wyczerpania, wzrastający dystans psychiczny wobec pracy lub cyniczne nastawienie do niej oraz obniżenie efektywności zawodowej (World Health Organization [WHO], 2019, "QD85 Burn-out"). Tym samym ujęcie wypalenia zawodowego w ICD-11 podkreśla znaczenie środowiska pracy jako kluczowego kontekstu dla jego rozwoju i uzasadnia potrzebę systemowych działań profilaktycznych zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i zdrowia publicznego.

Skutki wypalenia zawodowego można rozpatrywać na dwóch poziomach: indywidualnym – obejmującym zdrowie psychiczne i fizyczne, relacje społeczne oraz jakość życia, oraz organizacyjnym – wpływającym na funkcjonowanie zespołów i efektywność instytucji.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że skutki wypalenia ujawniają się często w sposób etapowy. W modelu Ostrowskiej i Michcik (2013) opisano, że w początkowych fazach wypalenia pojawia się spadek energii oraz malejące zaangażowanie w pracę. Następnie



dochodzi do pogorszenia funkcji poznawczych, zaburzeń emocjonalnych oraz rozwoju objawów somatycznych, takich jak bóle głowy czy chroniczne zmęczenie. W zaawansowanych fazach obserwuje się natomiast tendencję do izolacji społecznej, pogorszenia relacji interpersonalnych oraz utraty poczucia sensu wykonywanej pracy (Ostrowska & Michcik, 2013).

Ten stopniowy charakter wypalenia zawodowego dobrze oddaje metafora Schaufeliego i Enzmanna, którzy piszą: „Wypalenie zawodowe można porównać z procesem rozładowywania się akumulatora – pracownik angażuje się bardzo w pracę, ale otrzymuje zbyt mało w zamian” (Schaufeli & Enzmann, 1998, cyt. za Ostrowska, 2013, s. 23).

Osoby doświadczające wypalenia często cierpią na objawy depresji, lęku oraz przewlekłego stresu. Wyczerpanie emocjonalne prowadzi do obniżonego nastroju, braku motywacji oraz trudności w podejmowaniu decyzji. Z czasem pojawia się również poczucie bezradności oraz utrata kontroli nad sytuacją zawodową (Maslach & Leiter, 2010). W badaniach wykazano także zwiększoną podatność na:

- Zaburzenia lękowe, w tym uogólniony lęk (GAD) (Shirom, 2009)
- Syndrom stresu pourazowego (PTSD), zwłaszcza w zawodach wysokiego ryzyka (np. ochrona zdrowia) (Bakker & Demerouti, 2007)
- Obniżoną samoocenę i wzrost podatności na zaburzenia nastroju (Schaufeli & Leiter, 2001)

W skrajnych przypadkach wypalenie może prowadzić do odpersonalizowania relacji zawodowych – kontakt z klientami czy współpracownikami staje się mechaniczny, a ich potrzeby są traktowane rutynowo i z minimalnym zaangażowaniem (Santinello, 2008).

W przypadku zawodów pomocowych (psychologowie, lekarze, pielęgniarki, nauczyciele) obserwuje się zjawisko tzw. *wypalenia empatii* – polegającego na spadku zdolności do współodczuwania i dystansowaniu się od problemów pacjentów czy klientów (Figley, 1995). Jednym z najbardziej niepokojących skutków jest utrata indywidualnego podejścia do odbiorcy usług – w skrajnych przypadkach prowadzi to do rutynowego, bezosobowego traktowania ludzi i minimalnego zaangażowania emocjonalnego (por. Santinello, 2008)

Doświadczanie wypalenia zawodowego sprawia, że pracownicy coraz rzadziej dostrzegają efekty swojej pracy oraz postępy osiągane przez ich klientów. W konsekwencji maleje odczuwana satysfakcja i zadowolenie z wykonywanych obowiązków. Postrzeganie siebie jako



osoby skutecznej i zdolnej do realizacji zawodowych celów stanowi kluczowy element dobrostanu psychologicznego, ponieważ wpływa na poczucie własnej wartości oraz przyszłe zaangażowanie w pracę zawodową (Santinello, 2008).

W tym kontekście szczególne znaczenie zyskuje koncepcja kapitału psychologicznego (Psychological Capital, PsyCap), a zwłaszcza jego komponent – poczucie własnej skuteczności, rozumiane jako przekonanie o zdolności do osiągnięcia celów mimo trudności (Luthans et al., 2007). Brak poczucia skuteczności zawodowej wskazuje na niską samoocenę kompetencyjną, co nie tylko obniża motywację i zaangażowanie, ale również zmniejsza odporność psychiczną jednostki na stresory zawodowe. W konsekwencji, niedostateczny poziom PsyCap może zwiększać podatność na wypalenie zawodowe oraz utrudniać powrót do pełnej aktywności zawodowej (Avey et al., 2009; Ogińska-Bulik, 2008; Jaworowska, 2014).

Wypalenie zawodowe może prowadzić do trwałych zmian w funkcjonowaniu psychicznym i fizycznym. Osoby chronicznie wypalone często rozważają zmianę ścieżki kariery, a nawet całkowitą rezygnację z zawodu. Utrata poczucia sensu pracy i satysfakcji zawodowej prowadzi do tzw. rozczarowania zawodowego i stanu, który określa się jako wypalenie egzystencjalne (Cherniss, 1992).

Długotrwały stres prowadzący do wypalenia wywołuje także skutki somatyczne, które wynikają z podwyższonego poziomu kortyzolu i przeciążenia układu nerwowego. Najczęściej obserwowane objawy to:

- przewlekłe zmęczenie i osłabienie odporności (Shirom, 2009)
- bóle głowy, migreny
- nadciśnienie tętnicze i choroby sercowo-naczyniowe (Maslach & Leiter, 2010)
- problemy z układem pokarmowym (wrzody, refluks)
- zaburzenia snu (bezsenna lub nadmierna senność)
- zespół przewlekłego zmęczenia (Chronic Fatigue Syndrome)
- problemy społeczne

W dłuższej perspektywie wypalenie może prowadzić także do poważnych zaburzeń psychosomatycznych, a nawet schorzeń o podłożu autoimmunologicznym, związanych z długotrwałym przeciążeniem psychicznym. Utrzymujący się wysoki poziom kortyzolu prowadzi do rozregulowania układu nerwowego i hormonalnego, co może skutkować nieodwracalnymi zmianami zdrowotnymi (Ostrowska & Michcik, 2013).



Wypalenie zawodowe ma negatywny wpływ na relacje interpersonalne w miejscu pracy oraz w życiu prywatnym. Osoby wypalone często dystansują się od współpracowników, przejawiają cynizm oraz brak zaangażowania w działania zespołowe (Schaufeli & Enzmann, 1998). Dochodzi również do:

- wzrostu konfliktów w zespole i spadku współpracy, spowodowanych trudnościami w komunikacji, drażliwością emocjonalną i brakiem zaangażowania (Leiter & Maslach, 2005; Bakker & Demerouti, 2007)
- izolacji społecznej i wycofania z życia rodzinnego, wynikającej z chronicznego zmęczenia, braku energii oraz obniżonej zdolności do budowania relacji (Sęk, 2004; Maslach, 1993)
- napięć i konfliktów w relacjach rodzinnych, zwłaszcza w związkach opartych na silnej wymianie emocjonalnej, które cierpią wskutek braku uwagi i zaangażowania emocjonalnego wypalanej osoby (Bakker & Demerouti, 2007; Freudenberger & North, 2002)
- zwiększonego ryzyka rozpadu związków partnerskich, szczególnie w przypadkach, gdy wypalenie prowadzi do trwałego wycofania emocjonalnego i obniżenia jakości komunikacji (Figley, 1995; Pines & Aronson, 1988)
- problemów organizacyjnych, takich jak obniżone morale, zmniejszona produktywność i rosnąca rotacja pracowników, które są efektem narastającej frustracji i dezintegracji zespołów (Schaufeli & Bakker, 2004; Ostrowska & Michcik, 2013).

Wypalenie znacząco wpływa na życie prywatne pracownika. Osoby dotknięte tym syndromem wycofują się z życia towarzyskiego, unikają kontaktów z rodziną i przyjaciółmi, co prowadzi do pogłębiającego się poczucia izolacji. Traci się również zainteresowania i pasje, które wcześniej stanowiły źródło satysfakcji. Często dochodzi do wzrostu ryzyka uzależnień – od alkoholu, leków uspokajających czy substancji psychoaktywnych – które stają się sposobem na chwilowe złagodzenie napięcia emocjonalnego (Sęk, 2004). Napięcia te nierzadko przekładają się na konflikty rodzinne i osłabienie relacji partnerskich.

W skali organizacyjnej wypalenie zawodowe wpływa negatywnie na kulturę pracy i efektywność zespołu. Firmy, w których problem wypalenia zawodowego jest powszechny, zmagają się ze spadkiem wyników finansowych, niskim morale oraz osłabionym zaangażowaniem zespołu (Maslach, 1993). Do najczęściej obserwowanych skutków wypalenia w organizacjach należą:



- Wzrost liczby zwolnień lekarskich i rotacji pracowników
- Spadek efektywności i jakości pracy
- Wzrost liczby błędów zawodowych
- Obniżona kreatywność i brak innowacyjności w zespole
- Pogorszenie atmosfery w miejscu pracy

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na zjawisko braku zaangażowania emocjonalnego w relację z klientem, które stanowi jedno z bardziej alarmujących następstw wypalenia zawodowego. W skrajnych przypadkach pracownik przestaje dostrzegać indywidualne potrzeby klientów i traktuje ich w sposób bezosobowy. Klient staje się wtedy jedynie kolejnym zadaniem do wykonania, a wszelkie działania realizowane są przy możliwie najmniejszym nakładzie emocji i wysiłku (Santinello, 2008).

Wypalenie bywa także zjawiskiem „zaraźliwym” – w zespołach, gdzie jedna osoba doświadcza wypalenia, rośnie ryzyko obniżenia zaangażowania i motywacji u pozostałych członków. „Efekt domina” obserwowany jest szczególnie w organizacjach z niskim poziomem wsparcia i nieefektywną komunikacją (Bakker & Schaufeli, 2006).

Długotrwałe funkcjonowanie organizacji w warunkach wypalenia niesie za sobą znaczące koszty finansowe – związane z absencją, koniecznością rekrutacji i wdrażania nowych pracowników, spadkiem produktywności oraz utratą know-how (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Według danych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2020), ponad 25% pracowników w UE deklaruje objawy wypalenia zawodowego, przy czym największe ich nasilenie obserwuje się w sektorze ochrony zdrowia i edukacji. W Polsce, zgodnie z raportem Medicover (2022), aż 42% pracowników doświadcza objawów wskazujących na wysoki poziom stresu zawodowego i ryzyko wypalenia. Dane te podkreślają skalę zjawiska oraz jego rosnące znaczenie jako wyzwania dla zdrowia publicznego i zarządzania zasobami ludzkimi.

Skutki wypalenia zawodowego są zatem wielowymiarowe i wykraczają poza sferę pracy, wpływając na całościowe funkcjonowanie jednostki oraz stabilność organizacyjną. Z uwagi na tak rozległe konsekwencje, wypalenie należy traktować nie tylko jako problem jednostkowy, lecz również jako wyzwanie systemowe wymagające kompleksowych działań profilaktycznych i wspierających.



## 2.2 Wypalenie zawodowe a stres.

W literaturze naukowej stres i wypalenie zawodowe są analizowane jako zjawiska powiązane, lecz nie tożsame. Hans Selye (1978) definiuje stres jako „nieswoistą reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu żądania” (Selye, 1978, s. 55). W jego koncepcji Ogólnego Zespołu Adaptacyjnego (GAS) wyróżnia się trzy fazy: reakcję alarmową, stadium odporności oraz stadium wyczerpania, w którym długotrwały stres prowadzi do dezorganizacji mechanizmów adaptacyjnych i zaburzenia funkcjonowania psychofizycznego jednostki.

Wypalenie zawodowe jest często traktowane jako konsekwencja przewlekłego stresu zawodowego. Maslach i Schaufeli (1993) podkreślają jednak, że nie każda sytuacja stresowa prowadzi do wypalenia. Istnieją osoby, które mimo dużego obciążenia psychicznego nie wykazują objawów wypalenia, podczas gdy inne doświadczają go nawet w mniej wymagających warunkach. Wypalenie zawodowe rozwija się, gdy stres przybiera chroniczny charakter, a osoba nie dysponuje odpowiednimi zasobami psychicznymi i emocjonalnymi, aby skutecznie sobie z nim radzić (Maslach, 1993).

Stres zawodowy jest definiowany jako stan psychicznego i fizjologicznego napięcia, wynikający z braku równowagi między wymaganiami zawodowymi a zasobami dostępnymi w miejscu pracy (Lazarus & Folkman, 1984). Przewlekły stres w pracy powstaje wówczas, gdy pracownik nie ma wystarczających środków ani kontroli nad własną sytuacją zawodową, co prowadzi do wyczerpania psychicznego i emocjonalnego.

Jednym z najczęściej cytowanych modeli stresu zawodowego jest model wymagań–kontroli Karaska (1979), który zakłada, że stres w miejscu pracy pojawia się wówczas, gdy wysoki poziom wymagań zawodowych łączy się z niską możliwością kontroli nad wykonywaną pracą.

- A. Wysokie wymagania – dotyczą ilości pracy, tempa pracy oraz presji związanej z realizacją zadań.
- B. Brak kontroli – odnosi się do ograniczonego wpływu na sposób wykonywania zadań oraz brak możliwości podejmowania decyzji w miejscu pracy.

Karasek (1979) wskazuje, że najbardziej szkodliwa dla psychiki pracownika jest sytuacja, w której wysokie wymagania zawodowe łączą się z niską kontrolą nad pracą – to właśnie taki układ prowadzi do chronicznego stresu, a w konsekwencji do wypalenia zawodowego. Pracownicy doświadczający wysokiego poziomu stresu są bardziej narażeni na objawy wyczerpania emocjonalnego oraz cynizmu.



Drugim istotnym podejściem jest model nierównowagi wysiłek–nagroda Siegrista (1996), który koncentruje się na relacji między wkładem pracy a uzyskiwaną gratyfikacją.

- A. Wysiłek – odnosi się do poziomu zaangażowania w pracę, trudności napotykanym w trakcie realizacji zadań oraz nakładu emocjonalnego i fizycznego.
- B. Nagroda – dotyczy korzyści uzyskiwanych w zamian za wykonywaną pracę, takich jak wynagrodzenie, uznanie społeczne oraz poczucie bezpieczeństwa zawodowego.

Według Siegrista (1996) sytuacja chronicznego stresu zawodowego pojawia się wówczas, gdy wysiłek wkładany w pracę przewyższa uzyskiwane nagrody. Pracownicy, którzy odczuwają brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą, częściej doświadczają objawów wypalenia zawodowego, takich jak spadek motywacji, frustracja oraz cynizm wobec pracy.

Lazarus i Folkman (1984) traktują stres jako dynamiczną relację między jednostką a otoczeniem, w której osoba ocenia, czy wymagania sytuacyjne przewyższają dostępne zasoby. W procesie oceny poznawczej jednostka dokonuje oceny pierwotnej (czy sytuacja jest zagrożeniem, stratą czy wyzwaniem) i oceny wtórnej (czy posiadane zasoby wystarczają do poradzenia sobie z sytuacją).

W modelu zasobów i stresu Hobfolla (2001) podkreśla się, że kluczowe dla ochrony przed wypaleniem są zasoby psychiczne, społeczne i materialne. Ich utrata, zagrożenie utraty lub brak możliwości ich odbudowy prowadzi do narastającego stresu i zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego.

W tym kontekście istotną rolę ochronną odgrywa poczucie koherencji – zgodnie z koncepcją salutogenezy Antonovsky’ego (1996). Składa się ono z trzech komponentów:

1. zrozumiałości (postrzeganie świata jako przewidywalnego),
2. zaradności (przekonanie, że można poradzić sobie z trudnościami) i
3. sensowności (poczucie, że życie ma sens).

Osoby o wysokim poziomie koherencji cechują się lepszą zdolnością adaptacyjną w sytuacjach trudnych, co obniża prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia.

Wypalenie zawodowe i stres są zjawiskami ściśle powiązаныmi, jednak nie są tożsame. Podczas gdy stres może mieć charakter przejściowy i mobilizujący, jego przewlekła forma – niekontrolowana i niedostosowana do zasobów jednostki – staje się jednym z głównych czynników rozwoju wypalenia zawodowego (Sęk, 2007). Przewlekły stres zawodowy, zwłaszcza w połączeniu z poczuciem braku kontroli, niedoborem wsparcia i przeciążeniem



obowiązkami, może z czasem prowadzić do utraty zaangażowania, wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji – kluczowych komponentów wypalenia (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

W badaniach wskazuje się, że istotne znaczenie ma czas trwania i intensywność stresorów, a także subiektywna ocena sytuacji przez pracownika. Osoby o niższych zasobach psychologicznych (np. niskim PsyCap, wysokim neurotyzmie) oraz nieadaptacyjnych strategiach radzenia sobie (np. unikanie, zaprzeczanie) są bardziej podatne na negatywne skutki stresu i rozwój wypalenia (Demerouti et al., 2001; Ogińska-Bulik, 2008).

Korelacja między stresem a wypaleniem znajduje potwierdzenie w licznych badaniach prowadzonych wśród przedstawicieli zawodów wysokiego ryzyka: medycznych, edukacyjnych, mundurowych i pomocowych. Wyniki analiz Bakker i Demerouti (2007) wskazują, że wysoki poziom stresu w pracy istotnie wiąże się z wyczerpaniem emocjonalnym, zwłaszcza w warunkach niskiego wsparcia społecznego oraz przy znacznych obciążeniach zadaniowych. Również Sęk (2007) zauważa, że przewlekły stres, pozbawiony mechanizmów regulacyjnych, stanowi jeden z głównych czynników ryzyka wypalenia zawodowego (Bakker & Demerouti, 2007; Sęk, 2007).

W odpowiedzi na chroniczny stres zawodowy uruchamiane są również mechanizmy obronne, z których jednym z najczęściej obserwowanych jest depersonalizacja. Zjawisko to zostało opisane m.in. w kontekście eksperymentu więziennego Zimbardo (1970), który unaoczniał, jak łatwo dochodzi do psychicznego dystansowania się od innych w sytuacjach silnego stresu. Mechanizm „obronnej dehumanizacji” pozwala pracownikowi na psychologiczną ochronę przed nadmiernym stresem, poprzez dystans emocjonalny i traktowanie innych ludzi jak obiektów, a nie podmiotów (Zimbardo, 1969). W kontekście wypalenia zawodowego depersonalizacja pełni podobną funkcję – redukuje napięcie emocjonalne, ale jednocześnie pogarsza jakość relacji zawodowych i zwiększa poczucie izolacji (Zimbardo, 1969, 1970).

W szerszym ujęciu psychologicznym, przewlekły stres prowadzi nie tylko do uruchomienia mechanizmów obronnych, ale także do zakłóceń w codziennym funkcjonowaniu jednostki – zarówno na poziomie psychicznym, jak i poznawczym. Osoba doświadczająca silnego napięcia emocjonalnego często nie pozostaje wobec niego bierna – mobilizuje się do działania, nawet jeśli sytuacja przekracza jej możliwości adaptacyjne. Gdy stresory działają nieprzerwanie, mogą prowadzić do zakłóceń w ocenie sytuacji, zwiększenia liczby błędów w działaniu oraz



stopniowej dezorganizacji codziennych czynności. W takich warunkach pojawiają się objawy wyczerpania psychicznego i zniechęcenia. Skuteczność radzenia sobie ze stresem zależy nie tylko od charakteru sytuacji stresowej, ale także od indywidualnych cech jednostki – takich jak poziom inteligencji, doświadczenie życiowe, wiedza czy zdolność do szybkiego podejmowania decyzji. Ważnym mechanizmem psychologicznym w reakcji stresowej jest także pojawienie się motywacji do przywrócenia równowagi między wymaganiami środowiska a możliwościami jednostki (por. Lazarus & Folkman, 1984; Hobfoll, 2001; Sęk, 2007).

Interesującym zjawiskiem jest fakt, że niektóre osoby, mimo wysokiego poziomu stresu, potrafią utrzymać zaangażowanie i motywację do pracy. Kluczową rolę odgrywają tutaj cechy osobowościowe oraz kapitał psychologiczny, który wzmacnia odporność jednostki na trudności zawodowe. Maslach i Leiter (2010) wskazują, że osoby dysponujące wysokim poziomem zasobów psychologicznych – takich jak odporność emocjonalna, poczucie własnej skuteczności, optymizm i nadzieja – lepiej radzą sobie z wyzwaniami zawodowymi, co skutecznie chroni je przed wypaleniem (Maslach & Leiter, 2010).

Maslach, z biegiem lat rozwijała swoją koncepcję wypalenia zawodowego, podkreślając, że zjawisko to ma znacznie szerszy zakres niż wcześniej sądzono. Zwróciła uwagę na jego powszechność oraz kluczowy mechanizm, jakim jest stopniowa utrata zaangażowania w pracę, będąca wyrazem kryzysu zawodowego wynikającego z braku zgodności pomiędzy jednostką a środowiskiem pracy. Wśród najważniejszych obszarów niedopasowania Maslach wyróżnia takie kwestie, jak:

- Nadmierne obciążenie pracą,
- Brak kontroli i możliwości współdecydowania,
- Niewystarczające wynagrodzenie,
- Brak poczucia wspólnoty,
- niesprawiedliwość (Maslach, 2011).

Maslach jako psycholog społeczny, kładzie nacisk na organizacyjne uwarunkowania wypalenia, podkreślając jednocześnie, że cechy osobowościowe mogą pośredniczyć w tym procesie – co tłumaczy, dlaczego nie wszyscy pracownicy reagują na stres w pracy w ten sam sposób. Podobne stanowisko zajmuje Farber (1983), który postrzega wypalenie jako syndrom wieloczynnikowy, wynikający z czynników indywidualnych, interpersonalnych oraz organizacyjnych. Helena Sęk (2000) również podziela pogląd, że wypalenie może wystąpić u każdej osoby stosującej nieefektywne strategie radzenia sobie z długotrwałym stresem w pracy.



Dawidziuk i współautorzy (2011) zauważają, że skuteczna prewencja wypalenia wymaga działań zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Wskazują oni m.in. na znaczenie strategii radzenia sobie według Lazarusa (np. poszukiwanie informacji, bezpośrednie działania, metody intrapsychiczne), jak również na rolę psychoedukacji, relaksacji i poprawy warunków pracy. Autorzy podkreślają, że przeciwdziałanie wypaleniu nie powinno ograniczać się do interwencji terapeutycznych, lecz uwzględniać również systemowe zmiany strukturalne – takie jak większe uposażenie, poprawa atmosfery organizacyjnej czy wzmocnienie autonomii pracownika (Maslach, 2011; Farber, 1983; Sęk, 2000; Dawidziuk et al., 2011).

Równolegle rośnie zainteresowanie zasobami wewnętrznymi jednostki, które mogą zwiększać odporność psychiczną pracowników w trudnych warunkach zawodowych. Wśród nich coraz większe znaczenie przypisuje się kapitałowi psychologicznemu, obejmującemu takie komponenty jak nadzieja, optymizm, odporność emocjonalna i poczucie własnej skuteczności.

Wzmacnianie tych zasobów nie wymaga znacznych nakładów finansowych, w przeciwieństwie do kosztownych interwencji terapeutycznych czy systemowych reform strukturalnych. Dlatego organizacje coraz częściej dostrzegają potencjał inwestowania w rozwój psychologicznych zasobów pracowników jako skutecznej i ekonomicznie opłacalnej strategii prewencji wypalenia.

### **2.3 Rola kapitału psychologicznego w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu**

Kapitał psychologiczny (PsyCap) odgrywa istotną rolę w ochronie jednostki przed wypaleniem zawodowym, ponieważ stanowi zasób, który wpływa na sposób radzenia sobie ze stresem oraz ogólną odporność psychiczną. W warunkach pracy o wysokim natężeniu stresorów, obecność zasobów pozytywnych pozwala jednostce lepiej znosić presję, utrzymywać zaangażowanie i podtrzymywać poczucie sensu wykonywanych zadań.

Zarówno badania teoretyczne, jak i empiryczne potwierdzają, że nie każdy pracownik narażony na stres zawodowy doświadcza wypalenia. W tym kontekście istotną rolę odgrywają tzw. czynniki ochronne, wśród których szczególne miejsce zajmuje kapitał psychologiczny (Psychological Capital, PsyCap), którego definicja i komponenty zostały szczegółowo przedstawione w rozdziale 1.

W odróżnieniu od wielu innych zasobów psychicznych, takich jak odporność czy inteligencja emocjonalna, PsyCap jest konstruktem kompleksowym i synergicznym – jego siła



wynika nie tylko z obecności poszczególnych komponentów, ale z ich wzajemnego wzmacniania się. Oznacza to, że rozwój jednego elementu (np. optymizmu) może pozytywnie wpływać na inne, np. na odporność psychiczną czy poczucie skuteczności (Luthans et al., 2015).

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że PsyCap należy rozumieć jako dynamiczny stan, a nie trwałą cechę jednostki, co otwiera przestrzeń do jego świadomego rozwijania w kontekście zawodowym (Basińska & Wilczek-Rużyczka, 2022). W przeciwieństwie do cech osobowości, które są względnie stałe i trudniejsze do modyfikacji, kapitał psychologiczny można kształtować i wzmacniać. Składa się on z czterech głównych komponentów: nadziei, optymizmu, poczucia własnej skuteczności i odporności psychicznej (Luthans et al., 2007). Każdy z tych elementów pełni istotną funkcję ochronną w sytuacjach trudnych emocjonalnie i zawodowo (Basińska & Wilczek-Rużyczka, 2022; Luthans et al., 2007).

Mechanizm działania PsyCap polega na tym, że osoby dysponujące tym zasobem wykazują większą zdolność do przekształcania stresorów w wyzwania, a nie zagrożenia. Potrafią one skuteczniej regulować emocje, przywracać równowagę psychiczną po niepowodzeniach oraz utrzymywać pozytywne nastawienie mimo presji i zmęczenia. Dzięki temu nie dochodzi do przewlekłego wyczerpania emocjonalnego, które stanowi podstawę syndromu wypalenia (Luthans et al., 2007; Avey et al., 2009).

Potwierdzają to liczne badania eksperymentalne i korelacyjne, które wskazują, że wysoki poziom PsyCap jest negatywnie skorelowany z poziomem stresu, a pozytywnie z poczuciem satysfakcji zawodowej i zaangażowaniem w pracę (Avey et al., 2010). W środowiskach zawodowych o wysokim poziomie presji i przeciążeń, pracownicy o rozwiniętym PsyCap wykazują wyraźnie mniejsze ryzyko rozwoju objawów wypalenia (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011).

Osoby o wysokim poziomie kapitału psychologicznego cechuje także większa elastyczność adaptacyjna, wyższe zaangażowanie oraz lepsze samopoczucie w sytuacjach stresowych. Liczne badania potwierdzają, że PsyCap działa jak bufor chroniący przed skutkami stresu zawodowego. Pracownicy wykazujący jego wysoki poziom rzadziej przejawiają objawy wypalenia zawodowego, takie jak cynizm, utrata motywacji, obniżona skuteczność czy wycofanie emocjonalne (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Ogińska-Bulik, 2008).



Co istotne, kapitał psychologiczny wpływa nie tylko na subiektywne poczucie dobrostanu, ale również na obiektywną jakość funkcjonowania zawodowego – m.in. efektywność działania, wytrwałość w obliczu przeszkód, a także gotowość do podejmowania nowych wyzwań. Działa więc zarówno jako wsparcie psychiczne, jak i narzędzie wspierające produktywność w miejscu pracy.

Z tego względu kapitał psychologiczny stanowi nie tylko teoretyczne wyjaśnienie zróżnicowanej reaktywności na stres, ale również fundament skutecznych działań prewencyjnych. Jego rozwijanie poprzez odpowiednie strategie organizacyjne i edukacyjne może przyczyniać się do znacznego ograniczenia ryzyka wypalenia zawodowego – co zostanie szczegółowo omówione w kolejnym podrozdziale.

Co więcej, kapitał psychologiczny można postrzegać nie tylko jako wewnętrzny zasób jednostki, lecz także jako potencjał możliwy do rozwijania na poziomie zespołowym i organizacyjnym. Pracodawcy i menedżerowie mogą wspierać wzrost PsyCap poprzez kulturę feedbacku, wzmacnianie autonomii, promowanie rozwoju zawodowego oraz wdrażanie programów wspierających dobrostan psychiczny. Właśnie dlatego PsyCap staje się centralnym punktem odniesienia dla nowoczesnych strategii interwencyjnych, o których mowa w kolejnym rozdziale.

## **2.4 Dobrostan i wypalenie zawodowe – ujęcie z perspektywy mediacyjnej**

Dobrostan psychiczny coraz częściej postrzegany jest jako kluczowy czynnik ochronny w kontekście stresu i wypalenia zawodowego. W literaturze wskazuje się, że może on pełnić rolę mediatora w relacji między zasobami psychicznymi jednostki – takimi jak kapitał psychologiczny (PsyCap) – a poziomem wypalenia zawodowego. Ujęcie to znajduje uzasadnienie zarówno w modelach teoretycznych, jak i w badaniach empirycznych (Youssef-Morgan & Luthans, 2015; Ogińska-Bulik, 2008).

Model mediacyjny zakłada, że kapitał psychologiczny wpływa na poziom dobrostanu, który z kolei oddziałuje na poziom wypalenia zawodowego. Pracownicy o wysokim poziomie PsyCap są bardziej skłonni do pozytywnego spostrzegania sytuacji stresowych, częściej doświadczają satysfakcji z życia zawodowego i skuteczniej radzą sobie z codziennymi wyzwaniami. W efekcie są mniej narażeni na rozwój wypalenia zawodowego. Wyniki badań Avey’ego i współpracowników (2010) wskazują, że PsyCap jest istotnie pozytywnie powiązany z dobrostanem oraz negatywnie skorelowany z poziomem wypalenia zawodowego (Avey et al., 2010).



Przykładowo, osoby o wysokim poziomie nadziei i odporności psychicznej – będących komponentami PsyCap – częściej utrzymują pozytywne relacje z innymi pracownikami (R), lepiej radzą sobie z niepowodzeniami i częściej doświadczają poczucia sensu pracy (M), co skutkuje niższym poziomem cynizmu i wyczerpania emocjonalnego. Zaangażowanie (E) w codzienne obowiązki zawodowe oraz poczucie osiągnięć (A) wzmacniają motywację wewnętrzną i podtrzymują wysoki poziom efektywności, chroniąc przed wypaleniem (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Dobrostan psychiczny można rozpatrywać w oparciu o model PERMA autorstwa Martina Seligmana (2011), według którego na dobre życie składają się: pozytywne emocje (Positive Emotion), zaangażowanie (Engagement), relacje interpersonalne (Relationships), poczucie sensu (Meaning) oraz osiągnięcia (Accomplishment). W nowszych ujęciach dodaje się również komponent zdrowia (Health) jako istotny element dobrostanu (Seligman, 2018). Model PERMA, stanowiący jedno z najczęściej cytowanych ujęć dobrostanu psychicznego, został przedstawiony w rozdziale pierwszym jako teoretyczne tło dla analizy pozytywnego funkcjonowania jednostki. Każdy z tych elementów może odgrywać rolę mediatora w relacji między zasobami osobistymi a wypaleniem zawodowym (Seligman, 2011, 2018).

W badaniach empirycznych często testuje się modele mediacyjne, w których dobrostan pełni rolę pośrednią pomiędzy zasobami jednostki a jej funkcjonowaniem zawodowym. Badania Avey, Luthansa i Jensena (2009) wykazały, że osoby o wysokim poziomie PsyCap doświadczają wyższego dobrostanu psychicznego, co pośrednio przekłada się na mniejsze ryzyko wypalenia. Z kolei Bakker i Demerouti (2017), w ramach modelu Job Demands–Resources (JD-R), pokazali, że dobrostan pracownika może działać jako bufor osłabiający wpływ stresorów zawodowych na wypalenie. Także polskie badania Ogińskiej-Bulik (2008) potwierdzają, że dobrostan psychiczny odgrywa mediacyjną rolę pomiędzy zasobami osobistymi a objawami wypalenia, szczególnie w zawodach pomocowych. Makikangas i Kinnunen (2016) wykazali natomiast, że dobrostan emocjonalny mediuje związek pomiędzy odpornością psychiczną a wypaleniem u pracowników branży IT. Inne badania (Youssef-Morgan & Luthans, 2015) wskazują, że pozytywne emocje i subiektywne poczucie szczęścia pełnią funkcję mediatora między komponentami PsyCap a zmniejszeniem objawów wypalenia zawodowego (Avey, Luthans, & Jensen, 2009; Bakker & Demerouti, 2017; Ogińska-Bulik, 2008; Makikangas & Kinnunen, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Dodatkowo, badania Chirkowskiej-Smolak (2016) pokazały, że w relacji między dopasowaniem do pracy a zaangażowaniem kluczową rolę pośredniczącą odgrywa przekonanie



o sensowności pracy. Pracownicy, którzy czują, że ich praca jest znacząca i zgodna z ich wartościami, są bardziej zmotywowani, odczuwają więcej energii i angażują się głębiej w realizację zadań. Poczucie sensu – jako komponent dobrostanu w modelu PERMA – wzmacnia zatem wpływ zasobów (np. dopasowania do pracy) na pozytywne funkcjonowanie zawodowe i może działać ochronnie w kontekście wypalenia (Chirkowska-Smolak, 2016; Seligman, 2011, 2018).

Podejście mediacyjne ma również wymiar praktyczny – sugeruje bowiem, że skuteczne interwencje zapobiegające wypaleniu zawodowemu mogą koncentrować się nie tylko na redukcji stresu czy wzmacnianiu zasobów (jak PsyCap), ale również na bezpośrednim wspieraniu dobrostanu. Oznacza to, że promocja pozytywnych emocji, budowanie relacji, wzmacnianie poczucia sensu i osiągnięć – zgodnie z modelem PERMA – może działać profilaktycznie wobec wypalenia (Seligman, 2011).

Z perspektywy organizacyjnej, uwzględnienie dobrostanu jako zmiennej mediacyjnej może stanowić podstawę do projektowania skutecznych interwencji profilaktycznych. Praktyki ukierunkowane na wzmacnianie dobrostanu – np. rozwijanie poczucia sensu pracy, promowanie pozytywnych relacji czy wspieranie osiągnięć – przyczyniają się do zwiększenia odporności psychicznej pracowników i ograniczenia ryzyka wypalenia (Bakker & Demerouti, 2017; Chirkowska-Smolak, 2016).

Podsumowując, dobrostan psychiczny pełni istotną rolę pośredniczącą między zasobami psychicznymi jednostki a wypaleniem zawodowym. Wysoki poziom dobrostanu sprzyja lepszemu radzeniu sobie ze stresem oraz utrzymywaniu wysokiego poziomu zaangażowania i efektywności w pracy. Ujęcie mediacyjne nie tylko pogłębia rozumienie mechanizmów wypalenia zawodowego, ale również dostarcza użytecznych wskazówek dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i profilaktyki zdrowia psychicznego w miejscu pracy (Avey et al., 2010; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

## **2.5 Zaangażowanie a wypalenie zawodowe – dwa bieguny jednego spektrum**

Podejście do zdrowia psychicznego w kontekście pracy coraz częściej opiera się na paradygmacie kontinuum, zgodnie z którym jednostka nie znajduje się w jednym z dwóch skrajnych stanów – pełnego zdrowia lub choroby – lecz porusza się między nimi. Takie podejście wywodzi się z koncepcji salutogenezy Aarona Antonovsky’ego, według której zdrowie nie jest stanem statycznym, lecz dynamicznym procesem (Antonovsky, 1995). W podobny sposób w literaturze psychologicznej coraz częściej postrzega się zaangażowanie i



wypalenie zawodowe – nie jako odrębne, niezależne konstrukty, lecz jako przeciwstawne bieguny jednego spektrum funkcjonowania zawodowego (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004). Wypalenie, definiowane jako stan chronicznego wyczerpania emocjonalnego, cynizmu i obniżonej skuteczności, może być rozumiane jako efekt długotrwałego braku zasobów i utraty sensu działania. Z kolei zaangażowanie opisuje pozytywny stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem i pochłonięciem wykonywaną pracą (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004)

Zjawisko wypalenia zawodowego zostało szczegółowo opisane w klasycznych koncepcjach Maslach (1982), Freudenbergera (1974) oraz Edelwicha i Brodsky'ego (1980). Początkowo ujmowane jako problem ograniczony do zawodów pomocowych, z czasem zaczęło być postrzegane jako zjawisko powszechne – obecne w niemal każdej profesji, szczególnie w warunkach chronicznego stresu, presji i niedopasowania wartości osobistych do realiów organizacyjnych. W tym kontekście wypalenie bywa określane mianem „choroby nadmiernego zaangażowania” (Bartkowiak, 2009), gdyż pojawia się w wyniku konfliktu między wyznawanymi celami i wartościami a kosztami psychicznymi i fizycznymi ponoszonymi w pracy (Kozak, 2009).

Schaufeli i Bakker (2004) w swoich badaniach wykazali, że zaangażowanie i wypalenie są negatywnie skorelowane, co sugeruje, że wzrost jednego z tych stanów wiąże się ze spadkiem drugiego. Jednakże, jak zauważyli Halbesleben (2010), relacja ta nie jest lustrzanym odbiciem, co oznacza, że mechanizmy prowadzące do zaangażowania mogą różnić się od tych prowadzących do wypalenia (Schaufeli & Bakker, 2004; Halbesleben, 2010).

Model Job Demands-Resources (JD-R) autorstwa Demerouti i Bakker (2007) dostarcza ram teoretycznych do zrozumienia tej dynamiki. Według tego modelu, wysokie wymagania zawodowe (job demands) mogą prowadzić do wypalenia, podczas gdy dostępność zasobów (job resources) sprzyja zaangażowaniu. Na przykład, badania przeprowadzone przez Bakker i Demerouti (2007) wykazały, że pracownicy mający dostęp do wsparcia społecznego, autonomii w pracy i możliwości rozwoju rzadziej doświadczają wypalenia i częściej wykazują wysoki poziom zaangażowania (Bakker & Demerouti, 2007).

Ponadto, meta-analiza przeprowadzona przez Halbeslebena (2010) potwierdziła, że zaangażowanie w pracy jest pozytywnie powiązane z zasobami organizacyjnymi i osobistymi, takimi jak wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników, klarowność roli oraz



możliwości szkoleniowe. Z kolei brak tych zasobów zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego (Halbesleben, 2010).

W kontekście interwencji organizacyjnych, kluczowe jest nie tylko minimalizowanie czynników ryzyka wypalenia, ale również aktywne promowanie zaangażowania poprzez dostarczanie pracownikom odpowiednich zasobów. Jak sugerują Schaufeli i Salanova (2007), organizacje powinny koncentrować się na tworzeniu środowiska pracy, które wspiera rozwój zawodowy, autonomię oraz pozytywne relacje interpersonalne, co w efekcie może prowadzić do zwiększenia zaangażowania i redukcji wypalenia (Schaufeli & Salanova, 2007).

Niektórzy badacze sugerują, że zaangażowanie i wypalenie to psychologiczne reakcje na to samo środowisko pracy – a kierunek tej reakcji zależy od dostępności zasobów oraz sposobu, w jaki jednostka interpretuje sytuację zawodową (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Wysokie zaangażowanie może pełnić funkcję buforującą, zwiększając poczucie sensu, sprawczości i przynależności (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

W tym kontekście istotne jest, że komponenty zaangażowania i wypalenia często stanowią swoje przeciwieństwa: wigor kontrastuje z wyczerpaniem, oddanie z cynizmem, a zaabsorbowanie z poczuciem nieskuteczności (Schaufeli et al., 2002). Mimo to, badacze tacy jak Halbesleben (2010) przestrzegają przed traktowaniem ich jako lustrzanych odbić – wskazując na odmienną dynamikę ich rozwoju oraz różnice w mechanizmach psychologicznych (Schaufeli et al., 2002; Halbesleben, 2010).

Coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreśla się, że relacja między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym nie jest zero-jedynkowa. Wbrew intuicyjnemu założeniu, że wysoki poziom zaangażowania automatycznie chroni przed wypaleniem, badania empiryczne wskazują, że oba te stany mogą współwystępować (Moeller, Ivcevic, & Brackett, 2018).

Moeller, Ivcevic i Brackett (2018), prowadząc badania na Uniwersytecie Yale we współpracy z fundacją FAAS, zidentyfikowali pięć profili pracowników na podstawie poziomu zaangażowania i wypalenia zawodowego. Były to:

1. pracownicy wypaleni – niskie zaangażowanie i wysokie wypalenie (1,8% badanych),
2. apatyczni – niskie wyniki w obu zmiennych (2,4%),
3. optymalnie zaangażowani – wysokie zaangażowanie i niskie wypalenie (41,4%),
4. średnio zaangażowani – umiarkowane wartości obu zmiennych (35,5%) oraz



5. zaangażowani, ale wyczerpani – wysokie zaangażowanie i jednocześnie wysokie wypalenie (18,8%) (Moeller et al., 2018).

Ostatnia z grup stanowi szczególne wyzwanie dla organizacji – jej przedstawiciele cechowali się wysoką motywacją i poczuciem sensu pracy, jednak doświadczali silnego stresu, frustracji i przeciążenia. W efekcie byli oni bardziej skłonni do odejścia z pracy niż osoby całkowicie niezaangażowane. Oznacza to, że wysoka jakość środowiska pracy nie jest wystarczająca – kluczowe staje się zapewnienie równowagi między zasobami a wymaganiami zawodowymi (Moeller et al., 2018).

W dalszej części badania Moeller i współpracownicy wyróżnili trzy profile środowisk pracy:

1. „ubogi” (niskie zasoby i niskie wymagania),
2. „wspierający” (wysokie zasoby, umiarkowane wymagania) oraz
3. „bogaty” (wysokie zasoby i wysokie wymagania).

To właśnie w środowisku typu „bogaty” najczęściej występowała grupa pracowników zaangażowanych, ale jednocześnie wypalonych. Autorzy podkreślają, że zapewnienie odpowiednich zasobów – takich jak wsparcie przełożonych, uznanie, możliwości rozwoju i poczucie własnej skuteczności – powinno iść w parze z ograniczaniem nadmiernego obciążenia, presji i biurokratyzacji, by nie dopuścić do erozji dobrostanu pracowników (Moeller, Ivcevic & Brackett, 2018).

W świetle powyższego, zrozumienie relacji między zaangażowaniem a wypaleniem ma kluczowe znaczenie dla tworzenia efektywnych strategii profilaktycznych. Interwencje organizacyjne powinny nie tylko minimalizować czynniki ryzyka, ale również wzmocnić czynniki wspierające zaangażowanie, takie jak sens pracy, relacje, uznanie i możliwości rozwoju. Tylko podejście całościowe – obejmujące oba bieguny tego spektrum – pozwala realnie przeciwdziałać wypaleniu i wspierać dobrostan zawodowy.

W niniejszym rozdziale szczegółowo omówiono zjawisko wypalenia zawodowego, jego uwarunkowania, konsekwencje oraz związki z innymi konstruktami psychologicznymi – takimi jak stres, kapitał psychologiczny czy dobrostan. Zaprezentowano zarówno klasyczne, jak i współczesne modele teoretyczne, uwzględniające czynniki indywidualne, interpersonalne oraz organizacyjne, które wpływają na rozwój tego syndromu. Wykazano, że wypalenie zawodowe



nie jest wyłącznie efektem przeciążenia obowiązkami, lecz złożonym procesem powstającym w wyniku niedopasowania pomiędzy wymaganiami środowiska pracy a zasobami jednostki.

Istotną częścią rozdziału była analiza kapitału psychologicznego (PsyCap) jako potencjalnego bufora chroniącego przed skutkami stresu i wypalenia, a także przedstawienie dobrostanu jako zmiennej mediacyjnej, która może tłumaczyć wpływ zasobów psychicznych na poziom zaangażowania i odporność na wypalenie. Szczególne miejsce poświęcono także relacji między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym – wskazując, że nie są one lustrzanymi przeciwieństwami, a ich współwystępowanie zależy od charakterystyki środowiska pracy oraz subiektywnego postrzegania sytuacji zawodowej. Wnioski z przeglądu literatury pozwalają lepiej zrozumieć złożoność i wielowymiarowość zjawiska wypalenia oraz podkreślają znaczenie całościowego podejścia w przeciwdziałaniu jego skutkom. Powyższe ustalenia stanowią punkt wyjścia do empirycznej weryfikacji związków między wypaleniem zawodowym a kapitałem psychologicznym i dobrostanem, która zostanie przedstawiona w kolejnym rozdziale poświęconym metodologii badań.



## Rozdział 3: Metodologia badań własnych

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie metodologii zastosowanej w badaniu własnym, którego tematem była rola kapitału psychologicznego w kształtowaniu dobrostanu pracowników oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. W rozdziale zaprezentowano szczegółowe cele i hipotezy badawcze, scharakteryzowano grupę respondentów, opisano narzędzia pomiarowe oraz procedurę badawczą. Uwzględniono także zastosowane metody analizy statystycznej oraz sformułowano rekomendacje praktyczne wynikające z uzyskanych danych.

Wybór metody ilościowej – w formie badania ankietowego – został podyktowany potrzebą uzyskania danych możliwych do poddania analizie statystycznej. Takie podejście umożliwia obiektywną ocenę związków między zmiennymi psychologicznymi, a także pozwala na weryfikację hipotez dotyczących mediacji i moderacji. Dodatkowo forma internetowa pozwoliła na szybkie zebranie odpowiedzi od szerokiego grona respondentów.

### 3.1 Cele i hipotezy badawcze

Celem przeprowadzonego badania było określenie roli kapitału psychologicznego (PsyCap) w kształtowaniu dobrostanu pracowników oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Badanie miało również na celu weryfikację, czy dobrostan pełni funkcję medycyjną w relacji między PsyCap a wypaleniem zawodowym, a także sprawdzenie, czy kapitał psychologiczny modyfikuje (moderuje) związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym.

Pytania badawcze:

1. Czy kapitał psychologiczny pozytywnie wpływa na dobrostan pracowników?
2. Czy kapitał psychologiczny redukuje ryzyko wypalenia zawodowego?
3. Czy dobrostan pracowników odgrywa medycyjną rolę w relacji między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym?
4. W jaki sposób kapitał psychologiczny kształtuje relację między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym?

Cele szczegółowe badania obejmowały:

- Zbadanie zależności między kapitałem psychologicznym a poziomem dobrostanu pracowników,



- Określenie związku między PsyCap a poziomem wypalenia zawodowego,
- Sprawdzenie, czy dobrostan pełnił rolę mediacyjną w relacji między PsyCap a wypaleniem,
- Zbadanie, czy PsyCap pełnił funkcję moderatora w relacji między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym.

W oparciu o sformułowane cele oraz pytania badawcze, w badaniu przyjęto następujące hipotezy:

H1. Kapitał psychologiczny jest istotnie związany z dobrostanem pracowników. Im wyższy poziom kapitału psychologicznego, tym większe poczucie dobrostanu.

H2. Kapitał psychologiczny istotnie zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego. Im wyższy poziom kapitału psychologicznego, tym niższy poziom wypalenia.

H3. Dobrostan pracowników pośredniczy w relacji między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym.

H4. Kapitał psychologiczny moderuje relację między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym, wspierając pracowników w utrzymaniu zaangażowania i zapobiegając wypaleniu.

### 3.2 Charakterystyka grupy badanej

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 100 osób aktywnych zawodowo, które dobrowolnie wypełniły internetową ankietę mierzącą poziom kapitału psychologicznego, dobrostanu, zaangażowania zawodowego oraz wypalenia zawodowego. Respondenci reprezentowali zróżnicowane środowiska zawodowe, przy czym najliczniej reprezentowane były sektory: finanse i bankowość (18%), edukacja (13%), zarządzanie zasobami ludzkimi (10%) oraz administracja publiczna (10%).

Uczestnicy badania różnili się pod względem wieku, płci, poziomu wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska:

- Płeć: w badaniu wzięło udział 74 kobiet (74%) oraz 26 mężczyzn (26%).
- Wiek: Najwięcej osób było w przedziałach wiekowych 25–34 lata (42%) oraz 35–44 lata (34%). Kolejne grupy to 45–54 lata (18%), 55–64 lata (3%), 18–24 lata (2%) i powyżej 65 lat (1%).



- Wykształcenie: Dominowało wykształcenie wyższe – magisterskie (49%), następnie podyplomowe lub doktorat (17%) oraz wyższe licencjackie/inżynierskie (14%). Wykształcenie średnie ogólnokształcące posiadało 12% badanych, średnie zawodowe – 6%, a zawodowe (branżowe) – 2%.
- Staż pracy: Najwięcej osób miało 11–15 lat (31%) oraz 6–10 lat (29%) doświadczenia zawodowego. 20% miało 16–25 lat, 12% – do 5 lat, a najmniej liczne były grupy z 26–30 lat (5%) i powyżej 30 lat (3%).
- Poziom stanowiska: 72% respondentów zajmowało stanowiska nie kierownicze, a 28% – kierownicze.
- Wielkość firmy: Najwięcej osób pracowało w dużych firmach (56%), następnie w małych (17%), średnich (14%) i mikroprzedsiębiorstwach (13%).

Grupa badana została dobrana celowo – uwzględniono osoby aktywne zawodowo, mające bezpośredni kontakt z różnorodnymi wymaganiami środowiska pracy. Taki dobór umożliwił ocenę zróżnicowanych poziomów zasobów psychologicznych oraz doświadczeń związanych z wypaleniem zawodowym i dobrostanem.

### 3.3 Narzędzia badawcze

W badaniu zastosowano autorski kwestionariusz ankietowy, który został opracowany w oparciu o uznane modele teoretyczne i narzędzia psychologiczne. Składał się on z pięciu części: danych demograficznych, skali kapitału psychologicznego, dobrostanu psychicznego, skali wypalenia zawodowego oraz skali zaangażowania zawodowego. Każda ze skal zawierała zestaw twierdzeń ocenianych na czteropunktowej skali Likerta, w której 1 oznaczało „zdecydowanie się zgadzam”, a 4 – „zdecydowanie się nie zgadzam” (Likert, 1932).

Kwestionariusz został skonstruowany w oparciu o klasyczne modele teoretyczne, z których każdemu przypisano konkretny zestaw twierdzeń pomiarowych, odzwierciedlających kluczowe konstrukty badawcze.

Pomiar kapitału psychologicznego został przeprowadzony na podstawie klasycznego modelu PsyCap autorstwa Luthansa i współpracowników, który obejmuje cztery komponenty: nadzieję, optymizm, odporność psychiczną (resilience) oraz przekonanie o własnej skuteczności (self-efficacy) (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Każdy z wymiarów był mierzony za pomocą czterech twierdzeń, co łącznie dało 16 pozycji skali.



Dobrostan psychiczny został ujęty w sposób autorski, inspirowany koncepcją PERMA (Seligman, 2011) oraz wielowymiarowym modelem dobrostanu psychicznego Carol Ryff (Ryff, 1989). Oceniano takie aspekty jak satysfakcja z pracy, poczucie sensu, relacje zawodowe, rozwój osobisty i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Skala dobrostanu obejmowała 6 twierdzeń. Mimo że nie jest to adaptacja gotowego narzędzia, konstrukcja tej części kwestionariusza opierała się na teoretycznych podstawach i miała charakter eksploracyjny.

Pomiar wypalenia zawodowego został oparty na inspiracji polską adaptacją kwestionariusza Oldenburga (OLBI), który mierzy dwa główne komponenty wypalenia: wyczerpanie oraz dystans emocjonalny (Demerouti et al., 2001; Baka & Basińska, 2016). W tej części znalazło się 6 pozycji odzwierciedlających poziom zmęczenia, automatyzmu działań oraz negatywnego nastawienia do pracy.

Zaangażowanie zawodowe oceniano w odniesieniu do trójczynnиковego modelu Schaufeliego i Bakker (UWES), obejmującego: wigor, oddanie oraz pochłonięcie pracą (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). W tej części ankiety również znalazło się 6 twierdzeń.

Narzędzie zostało opracowane zgodnie z zasadami trafności teoretycznej oraz logicznej spójności pozycji. Całość miała charakter eksploracyjny, a nie walidacyjny – co jest w pełni dopuszczalne i adekwatne do celów badania prowadzonego w ramach pracy magisterskiej.

Skale wykorzystane w badaniu wykazały zadowalający poziom rzetelności. Wskaźnik alfa Cronbacha dla skali kapitału psychologicznego wynosił  $\alpha = 0,89$ , co świadczy o bardzo wysokiej spójności wewnętrznej pozycji w obrębie tej skali. Rzetelność pozostałych skal również mieściła się w zakresie akceptowalnych wartości, co pozwala uznać narzędzie za wiarygodne.

### **3.4 Procedura przeprowadzenia badań**

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej, przy użyciu autorskiego kwestionariusza skonstruowanego na podstawie uznanych modeli psychologicznych. Link do formularza został udostępniony w mediach społecznościowych, takich jak LinkedIn i Facebook, a także przesyłany za pośrednictwem komunikatorów (np. Messenger) do studentów Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University (WSB-NLU). Udział w badaniu był całkowicie dobrowolny, anonimowy i nieodpłatny.



Uczestnicy zostali poinformowani o celu badania oraz zapewnieni o poufności ich odpowiedzi. Wypełnienie ankiety zajmowało średnio 10–15 minut. Kwestionariusz zawierał zarówno pytania demograficzne, jak i stwierdzenia dotyczące kapitału psychologicznego, dobrostanu, wypalenia zawodowego i zaangażowania. Po zebraniu 100 kompletnych formularzy, dane zostały poddane analizie statystycznej.

Zastosowanie mediów społecznościowych jako kanału dystrybucji ankiety pozwoliło na szybkie dotarcie do respondentów reprezentujących różnorodne sektory zawodowe i poziomy stanowisk. Wybór tych platform był świadomy i celowy – umożliwił zebranie zróżnicowanej próbki osób aktywnych zawodowo.

### **3.5 Metody analizy statystycznej**

Dane zebrane za pomocą kwestionariusza zostały wprowadzone do programu Microsoft Excel, a następnie poddane analizie przy użyciu programu IBM SPSS Statistics. Zastosowane metody analizy obejmowały:

- analizy opisowe (średnie, odchylenia standardowe) w celu scharakteryzowania zmiennych,
- analizy korelacji Pearsona w celu zbadania zależności między kapitałem psychologicznym, dobrostanem, wypaleniem i zaangażowaniem,
- analizy mediacji (dla hipotezy o roli dobrostanu jako mediatora),
- analizy moderacji (dla hipotezy o roli kapitału psychologicznego jako moderatora),

Wszystkie analizy przeprowadzono przy założonym poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ . Wyniki zostały zinterpretowane zgodnie z obowiązującymi standardami analizy danych w naukach społecznych.

### **3.6 Rekomendacje praktyczne i interwencje organizacyjne w świetle badań**

Na podstawie wyników badania można sformułować kilka praktycznych rekomendacji dla organizacji, które chcą wspierać dobrostan swoich pracowników i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu:

- Wzmacnianie kapitału psychologicznego poprzez szkolenia rozwijające optymizm, nadzieję, odporność i poczucie skuteczności, np. warsztaty z zakresu psychologii pozytywnej.



- Regularne monitorowanie poziomu wypalenia i dobrostanu pracowników, np. poprzez cykliczne badania ankietowe lub rozmowy indywidualne.
- Promowanie równowagi praca–życie osobiste, np. przez elastyczne godziny pracy lub polityki work-life balance.
- Kultura doceniania i zaangażowania, w której pracownicy czują się zauważani, słuchani i mają wpływ na podejmowane decyzje.
- Dostosowanie wymagań i zasobów pracy – dbanie o to, by wymagania nie przekraczały zasobów osobistych i organizacyjnych pracowników.
- Wprowadzenie szkoleń rozwijających kluczowe umiejętności zawodowe, zarządzanie czasem, kompetencje interpersonalne czy strategie radzenia sobie ze stresem. Dzięki temu pracownicy mogą zwiększać swoje poczucie własnej skuteczności i lepiej radzić sobie z codziennymi wyzwaniami zawodowymi. Takie działania sprzyjają odbudowie i wzmacnianiu zasobów psychicznych, co przekłada się na mniejsze ryzyko wypalenia i większy dobrostan.
- Zastosowanie kompleksowych interwencji organizacyjnych i indywidualnych, mających na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i wzmacnianie dobrostanu psychicznego pracowników. Interwencje te mogą obejmować działania systemowe, coaching, programy rozwoju osobistego czy wsparcie psychologiczne – ich szczegółowy przegląd przedstawiono w dalszej części podrozdziału.

Wyniki badania wpisują się w szerszy kontekst literatury dotyczącej profilaktyki wypalenia zawodowego oraz rozwoju kapitału psychologicznego. W związku z tym poniżej przedstawiono przegląd zaleceń i strategii interwencyjnych opartych na badaniach i teoriach psychologicznych:

Interwencje ukierunkowane na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu koncentrują się na wzmacnianiu zasobów psychologicznych i rozwijaniu strategii radzenia sobie ze stresem. Maslach (1993) podkreśla, że skuteczne są przede wszystkim strategie oparte na rozwijaniu kompetencji zawodowych i umiejętności zarządzania emocjami. Kluczowe znaczenie ma także tworzenie środowiska pracy sprzyjającego równowadze między wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami, co zmniejsza ryzyko wystąpienia objawów wypalenia zawodowego.



Na poziomie organizacyjnym kluczowe znaczenie ma poprawa warunków pracy, ograniczenie nadmiernego obciążenia obowiązkami oraz zapewnienie wsparcia społecznego ze strony przełożonych i współpracowników. Maslach (1993) uważa, że wprowadzenie elastycznych godzin pracy, większej autonomii w podejmowaniu decyzji oraz jasnych kryteriów oceny pracy może skutecznie zwiększyć poczucie kontroli nad własną sytuacją zawodową, a tym samym obniżyć poziom stresu i zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego (Maslach, 1993).

W profilaktyce wypalenia zawodowego można zastosować zarówno strategie negatywne, jak i strategie pozytywne (Sęk, 2004). Strategie negatywne, koncentrujące się na redukcji czynników ryzyka, obejmują ograniczenie stresu poprzez odpoczynek, relaks, a także zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W kontekście organizacyjnym oznacza to działania takie jak poprawa systemu wynagrodzeń, podniesienie statusu zawodu oraz wprowadzenie bardziej elastycznych warunków pracy. Zmniejszenie poziomu kontroli i presji ze strony przełożonych, a także poprawa atmosfery w miejscu pracy, mogą znacząco ograniczyć występowanie objawów wypalenia zawodowego.

Z kolei strategie pozytywne koncentrują się na rozwoju kapitału psychologicznego, który odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Szczególne znaczenie mają tutaj zasoby psychologiczne, takie jak optymizm, poczucie własnej skuteczności oraz nadzieja na sukces (Czerw, 2016). Wzmacnianie tych zasobów sprzyja budowaniu odporności psychicznej, co pozwala pracownikom lepiej radzić sobie ze stresem i skutecznie przeciwdziałać objawom wypalenia zawodowego. Rozwijanie kapitału psychologicznego, w tym poczucia kompetencji oraz kontroli nad własną sytuacją zawodową, wzmacnia motywację do działania i zwiększa efektywność w pracy. Wysoki poziom kapitału psychologicznego pomaga również w bardziej adaptacyjnym reagowaniu na trudne sytuacje zawodowe oraz budowaniu większej satysfakcji z pracy.

Istotnym elementem działań interwencyjnych jest również rozwijanie inteligencji emocjonalnej (Ogińska-Bulik, 2008). Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej lepiej radzą sobie w trudnych sytuacjach zawodowych, co obniża ryzyko wystąpienia wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz spadku satysfakcji z pracy. Dlatego w praktyce zaleca się wdrażanie programów szkoleniowych rozwijających samoświadomość, empatię i umiejętność radzenia sobie ze stresem. Uczestnictwo w tego rodzaju programach wzmacnia umiejętność budowania zdrowych relacji zawodowych, co z kolei wpływa na lepsze samopoczucie i większą motywację do pracy.



Warto także podkreślić znaczenie działań wspierających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Life coaching oraz urlopy regeneracyjne (sabbatical) są coraz częściej stosowanymi metodami przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Life coaching pomaga jednostkom odzyskać kontrolę nad kluczowymi obszarami życia, a urlopy regeneracyjne pozwalają na odbudowę zasobów psychicznych i emocjonalnych, co sprzyja poprawie efektywności w pracy i lepszemu samopoczuciu (Czapska-Małecka, 2021). Urlopy tego typu stają się szczególnie popularne wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze, ponieważ pozwalają na oderwanie się od presji zawodowej, co sprzyja odzyskaniu równowagi emocjonalnej i psychicznej.

Istotnym elementem zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest również stosowanie zasad higieny psychicznej. Obejmuje to dbanie o odpowiednią ilość snu, zdrową dietę, regularną aktywność fizyczną oraz rozwijanie zainteresowań i pasji. Znaczenie ma także umiejętność stawiania granic między życiem zawodowym a prywatnym, a także asertywne reagowanie na nadmierne obciążenie obowiązkami (Tarapata, 2011b).

Działania prewencyjne i interwencyjne powinny być realizowane na trzech poziomach:

1. Poziom indywidualny – Koncentruje się na wzmacnianiu zasobów psychologicznych, rozwoju kompetencji osobistych i emocjonalnych oraz wdrażaniu strategii radzenia sobie ze stresem. Wzmacnianie kapitału psychologicznego, w tym poczucia własnej skuteczności, optymizmu i odporności emocjonalnej, odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu odporności na stres zawodowy.
2. Poziom indywidualno-instytucjonalny – Obejmuje działania na styku jednostki i organizacji, takie jak rozwijanie umiejętności interpersonalnych, poprawa komunikacji w zespole oraz zwiększenie autonomii w podejmowaniu decyzji. Znaczenie ma również stworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu i wzajemnym szacunku.
3. Poziom instytucjonalny – Dotyczy zmian strukturalnych w organizacji, takich jak poprawa systemu wynagrodzeń, wprowadzenie elastycznych godzin pracy, zwiększenie wsparcia psychologicznego oraz zapewnienie sprawiedliwego systemu awansów i oceniania pracowników. Wprowadzenie mechanizmów kontroli stresu w miejscu pracy oraz dbałość o dobre relacje między pracownikami sprzyja



budowaniu pozytywnej atmosfery zawodowej i ogranicza ryzyko wypalenia zawodowego (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005).

Działania interwencyjne i profilaktyczne oparte na rozwijaniu kapitału psychologicznego oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem są kluczowe w skutecznej walce z wypaleniem zawodowym. Wprowadzenie odpowiednich mechanizmów wsparcia na poziomie indywidualnym i organizacyjnym sprzyja nie tylko poprawie efektywności zawodowej, ale również wzrostowi ogólnego dobrostanu psychicznego pracowników.

### **3.7 Ograniczenia badania**

Badanie, mimo starannego zaplanowania, posiada pewne ograniczenia. Miało charakter przekrojowy, co nie pozwala na wyciąganie wniosków o związkach przyczynowo-skutkowych. Ponadto zastosowana metoda samoopisu może wiązać się z ryzykiem odpowiedzi pod wpływem społecznych oczekiwań. Dobór próby był celowy, co ogranicza możliwość uogólnienia wyników na całą populację pracowników. Ograniczenia te nie podważają wartości badania, ale wskazują na potrzebę ostrożności w interpretowaniu wyników oraz na możliwość pogłębienia analiz w przyszłości – np. poprzez badania podłużne, triangulację metod czy szerszą, bardziej reprezentatywną próbę.

W niniejszym rozdziale przedstawiono kompleksową metodologię badania własnego, obejmującą zarówno założenia teoretyczne, jak i szczegóły dotyczące operacjonalizacji zmiennych oraz doboru i charakterystyki próby. Zastosowane narzędzia badawcze, oparte na sprawdzonych modelach psychologicznych, umożliwiły pomiar kluczowych konstrukcji – kapitału psychologicznego, dobrostanu, wypalenia zawodowego oraz zaangażowania. Przedstawiona procedura badawcza oraz zastosowane metody analizy statystycznej pozwoliły na rzetelne przetestowanie hipotez oraz sformułowanie praktycznych rekomendacji. Wnioski płynące z badania stanowią istotny wkład w zrozumienie roli zasobów psychologicznych w kontekście współczesnego środowiska pracy oraz mogą stanowić podstawę do wdrażania skutecznych interwencji organizacyjnych.



## Rozdział 4: Wyniki badań własnych i ich analiza

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki empiryczne uzyskane w ramach badania dotyczącego związku kapitału psychologicznego z dobrostanem psychicznym oraz wypaleniem zawodowym. Zaprezentowane zostały zarówno podstawowe statystyki opisowe, jak i wyniki analiz korelacyjnych, regresyjnych oraz testów mediacji i moderacji, zgodnie z przyjętymi hipotezami badawczymi.

Analizy zostały uporządkowane w sposób odpowiadający celom badania – począwszy od opisu głównych zmiennych i ich rozkładów, poprzez ocenę siły i kierunku zależności między nimi, aż po bardziej zaawansowane modele wyjaśniające mechanizmy oddziaływań (mediacja i moderacja). Zestawienie wyników poprzedzono kontrolą założeń niezbędnych do przeprowadzenia testów parametrycznych.

Prezentowane w dalszej części rozdziału tabele i wykresy mają na celu wizualne uzupełnienie interpretacji liczbowej i ułatwienie zrozumienia uzyskanych zależności.

### 4.1. Pomiar kapitału psychologicznego

W celu sprawdzenia czy spełnione zostało założenie o zgodności rozkładów mierzonych zmiennych ilościowych z rozkładem normalnym jako pierwszą przeprowadzono analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testem Shapiro-Wilka. Uprzednio jednak wyliczono dla każdej zmiennej ilościowej jej standaryzowaną formę poszukując obserwacji w znacznym stopniu przekraczających wartość  $|3|$ . Ze wszystkich kolejnych analiz usunięto jedną obserwację, której wynik przekracza 3 odchylenia standardowe jednocześnie dla skali nadziei, optymizmu i przekonania o własnej skuteczności. Jak się okazało wynik testu normalności rozkładu był istotny statystycznie w przypadku większości mierzonych zmiennych. Okazało się jednak, że wartości kurtozy i skośności nieprzekraczające umownej wartości bezwzględnej równej 2 (George, Mallery, 2022) pozwalają uznać rozkłady za niezagrażająco odbiegające od krzywej Gaussa. Można tym samym podjąć decyzję o stosowaniu testów parametrycznych w celu testowania postawionych hipotez o ile pozostałe ich założenia nie zostały złamane. Zbiorczo wyniki wszystkich wyliczonych statystyk opisowych wraz z testem normalności rozkładu zamieszczono w tabeli 1.

**Tabela 1**

*Podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro-Wilka dla mierzonych zmiennych ilościowych*

	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>istotność</i>
Nadzieja	12,66	12,00	2,45	-0,67	1,07	4,00	16,00	0,92	<0,001
Optymizm	12,24	12,00	2,41	-0,30	-0,47	6,00	16,00	0,96	0,006
Odporność	10,99	11,00	2,29	-0,23	0,08	5,00	16,00	0,97	0,019
Przekonanie o własnej skuteczności	13,26	14,00	2,28	-1,09	1,66	5,00	16,00	0,90	<0,001
Dobrostan	16,81	17,00	3,74	-0,14	-0,30	7,00	24,00	0,98	0,088
Wypalenie zawodowe	15,84	15,00	4,74	0,03	-0,78	6,00	24,00	0,97	0,012
Zaangażowanie w pracę	16,96	17,00	3,63	-0,16	-0,07	9,00	24,00	0,97	0,015

*Adnotacja: M – średnia; Mdn – mediana; SD – odchylenie standardowe; Sk. – skośność; Kurt.- kurtoza; Min. i Maks. – najmniejsza i największa wartość rozkładu; W – statystyka Shapiro-Wilka; p – istotność*

#### **4.2. Dobrostan, wypalenie zawodowe i zaangażowanie – wyniki pomiaru i zależności z kapitałem psychologicznym**

Odpowiedzi na pierwsze dwa pytania badawcze i tym samym przetestowanie odpowiadających im hipotez możliwe było dzięki przeprowadzeniu analiz korelacji ze współczynnikiem *r* Pearsona. W ich wyniku okazało się, że dobrostan koreluje istotnie statystycznie z każdym wymiarem kapitału psychologicznego. Związek dobrostanu z nasileniem nadziei oraz przekonania o własnej skuteczności jest słaby, z odpornością koreluje on umiarkowanie silnie, natomiast z poziomem optymizmu dostrzega się korelację o dużej sile. Każdy z tych związków ma dodatni znak co wskazuje na to, że im wyższy jest kapitał psychologiczny badanych tym większy jest ich dobrostan.

W przypadku wypalenia zawodowego istotne korelacje dostrzec można jedynie w przypadku optymizmu i odporności. Są to dwie istotne statystycznie korelacje o umiarkowanej sile i ujemnym znaku co wskazuje na obecność negatywnej relacji. Oznacza to, że wraz ze wzrostem kapitału psychologicznego wyrażonego dwiema wyżej wymienionymi skalami obserwuje się spadek poziomu wypalenia zawodowego w badanej grupie respondentów. Nadzieja i przekonanie o własnej skuteczności to zmienne niepowiązane z wypaleniem zawodowym.



Dodatkowo, w celu pogłębienia rezultatów i dodatkowej eksploracji, sprawdzono czy kapitał psychologiczny koreluje z zaangażowaniem w pracę. Na podstawie wyników, które zbiorczo zestawiono w poniższej tabeli 2, okazało się, że każda skala kapitału psychologicznego współwystępuje istotnie statystycznie i pozytywnie z zaangażowaniem w pracę. Związek ze skalą nadziei jest związkiem o niewielkiej sile, z kolei wszystkie pozostałe są umiarkowanie silne. Można tym samym uznać, że im większy jest kapitał psychologiczny badanych tym większe zaangażowanie w pracę się u nich obserwuje.

**Tabela 2**

*Analiza korelacji Pearsona między kapitałem psychologicznym a dobrostanem, wypaleniem zawodowym oraz zaangażowaniem w pracę*

		Dobrostan	Wypalenie zawodowe	Zaangażowanie w pracę
Nadzieja	<i>r</i> Pearsona	0,23	-0,14	0,27
	Istotność	0,020	0,172	0,008
Optymizm	<i>r</i> Pearsona	0,62	-0,43	0,48
	Istotność	<0,001	<0,001	<0,001
Odporność	<i>r</i> Pearsona	0,38	-0,34	0,39
	Istotność	<0,001	0,001	<0,001
Przekonanie o własnej skuteczności	<i>r</i> Pearsona	0,24	-0,07	0,34
	Istotność	0,018	0,478	0,001

Tabela 2 przedstawia korelacje między komponentami kapitału psychologicznego a trzema kluczowymi zmiennymi: dobrostanem psychicznym, wypaleniem zawodowym oraz zaangażowaniem w pracę. Wszystkie komponenty PsyCap – nadzieja, optymizm, odporność oraz przekonanie o własnej skuteczności – wykazują istotnie dodatnie korelacje z dobrostanem i zaangażowaniem w pracy, co oznacza, że wyższy poziom zasobów psychologicznych sprzyja lepszemu samopoczuciu i większemu zaangażowaniu zawodowemu. W odniesieniu do wypalenia zawodowego, tylko optymizm i odporność korelują z nim istotnie i ujemnie, co



wskazuje, że są one czynnikami chroniącymi przed wypaleniem. Nadzieja i przekonanie o własnej skuteczności nie wykazały istotnych statystycznie związków z wypaleniem.

#### **4.3. Związki między zmiennymi – korelacje i regresje**

Chcąc sprawdzić, w jaki sposób kapitał psychologiczny, zaangażowanie w pracę oraz wypalenie zawodowe – wraz ze zmiennymi socjodemograficznymi – wpływają na poziom dobrostanu, przeprowadzono analizę regresji krokowej. W pierwszym modelu okazało się, że zaangażowanie w pracę samodzielnie wyjaśnia 47,7% zmienności dobrostanu, co wskazuje na jego silną rolę predykcyjną.

W kolejnych modelach sukcesywnie dodawano zmienne: optymizm, wypalenie zawodowe oraz nadzieję. Ich obecność w modelach istotnie zwiększała poziom wyjaśnionej wariancji, osiągając łącznie 67%. Wyniki te wskazują, że dobrostan jest najlepiej przewidywany przez kombinację wysokiego zaangażowania i optymizmu oraz niskiego poziomu wypalenia.

Pierwszy model zawiera zaangażowanie w pracę jako predyktor wyjaśniający samodzielnie największy procent wariancji w zakresie zmiennej objaśnianej w postaci dobrostanu a następnie okazało się w modelu 2, 3, 4 ze dodanie kolejno: optymizmu, wypalenia zawodowego oraz skali nadziei sprawia że łącznie model jest istotnie statycznie dopasowany do danych i wyjaśnia aż 67% zmienności w zakresie dobrostanu.

**Tabela 3**

*Wyniki analizy regresji metodą krokową dla zmiennej zależnej w postaci dobrostanu*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1: $F(1; 96) = 89,32; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,477$					
(Stała)	4,67	1,30		3,60	<0,001
Zaangażowanie w pracę	0,71	0,08	0,69	9,45	<0,001
Model 2: $F(1; 95) = 69,54; p < 0,001; \Delta F = 26,26; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,586; \Delta R^2 = 0,109$					
(Stała)	0,83	1,38		0,60	0,547
Zaangażowanie w pracę	0,52	0,08	0,51	6,77	<0,001
Optymizm	0,58	0,11	0,38	5,12	<0,001
Model 3: $F(1; 94) = 61,07; p < 0,001; \Delta F = 18,51; p < 0,001; R^2_{adj.} = 0,650; \Delta R^2 = 0,064$					
(Stała)	9,23	2,33		3,97	<0,001
Zaangażowanie w pracę	0,33	0,08	0,32	3,93	<0,001
Optymizm	0,50	0,11	0,33	4,73	<0,001
Wypalenie zawodowe	-0,26	0,06	-0,34	-4,30	<0,001
Model 4: $F(1; 93) = 50,30; p < 0,001; \Delta F = 6,75; p = 0,011; R^2_{adj.} = 0,670; \Delta R^2 = 0,020$					
(Stała)	9,63	2,26		4,25	<0,001
Zaangażowanie w pracę	0,34	0,08	0,33	4,18	<0,001
Optymizm	0,73	0,13	0,48	5,39	<0,001
Wypalenie zawodowe	-0,23	0,06	-0,29	-3,77	<0,001
Nadzieja	-0,31	0,12	-0,21	-2,60	0,011

*Adnotacja. Zmienna zależna: Dobrostan*

Wyniki analizy regresji metodą krokową dla zmiennej zależnej w postaci wypalenia zawodowego wykazały, iż dobrostan jest zmienną samodzielnie wyjaśniającą największy procent wariacji wypalenia zawodowego (aż 46%).



Tutaj również można było zbudować 4 modele, dlatego w kolejnym dodano zaangażowanie w pracę, przekonanie o własnej skuteczności, odporność, są to predyktory wyjaśniające: 55,2% wariacji w zakresie wypalenia zawodowego. Pozostałe predyktory nie sprawiły, że % wyjaśnionej wariacji wzrosło istotnie statystycznie.

**Tabela 4**

*Wyniki analizy regresji metodą krokową dla zmiennej zależnej w postaci wypalenia zawodowego*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Model 1: <math>F(1; 96) = 83,15; p &lt; 0,001; R^2_{adj.} = 0,459</math></b>					
(Stała)	30,46	1,64		18,60	<0,001
Dobrostan	-0,88	0,10	-0,68	-9,12	<0,001
<b>Model 2: <math>F(1; 95) = 49,87; p &lt; 0,001; \Delta F = 9,36; p = 0,003; R^2_{adj.} = 0,502; \Delta R^2 = 0,043</math></b>					
(Stała)	32,70	1,73		18,87	<0,001
Dobrostan	-0,60	0,13	-0,47	-4,72	<0,001
Zaangażowanie w pracę	-0,40	0,13	-0,30	-3,06	0,003
<b>Model 3: <math>F(1; 94) = 37,08; p &lt; 0,001; \Delta F = 6,12; p = 0,015; R^2_{adj.} = 0,527; \Delta R^2 = 0,025</math></b>					
(Stała)	29,15	2,21		13,16	<0,001
Dobrostan	-0,61	0,12	-0,47	-4,86	<0,001
Zaangażowanie w pracę	-0,49	0,13	-0,37	-3,68	<0,001
Przekonanie o własnej skuteczności	0,38	0,15	0,18	2,47	0,015
<b>Model 4: <math>F(1; 93) = 30,82; p &lt; 0,001; \Delta F = 6,06; p = 0,016; R^2_{adj.} = 0,552; \Delta R^2 = 0,025</math></b>					
(Stała)	29,97	2,18		13,73	<0,001
Dobrostan	-0,54	0,12	-0,42	-4,30	<0,001
Zaangażowanie w pracę	-0,45	0,13	-0,34	-3,47	<0,001
Przekonanie o własnej skuteczności	0,56	0,17	0,27	3,36	0,001

Odporność	-0,45	0,18	-0,21	-2,46	0,016
-----------	-------	------	-------	-------	-------

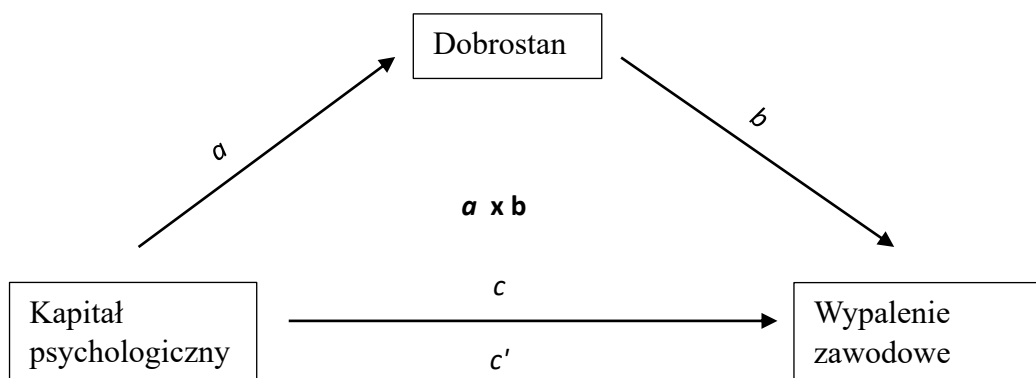
#### 4.4. Dobrostan jako mediator wpływu kapitału na wypalenie zawodowe

W dalszej części analizy sprawdzono, czy dobrostan pełni funkcję zmiennej pośredniczącej (mediatora) w relacji między poszczególnymi komponentami kapitału psychologicznego a wypaleniem zawodowym.

W celu szczegółowego zbadania tej zależności przeprowadzono szereg analiz mediacji z wykorzystaniem makra PROCESS Andrew F. Hayes'a aby sprawdzić czy dobrostan jest zmienną pośredniczącą w związku między kolejnymi wymiarami kapitału psychologicznego a wypaleniem zawodowym. Diagram 1 ilustruje ogólny model, który został przetestowany, z oznaczeniem ścieżek analiz regresji. Kolejno ścieżka a dla związku predyktora z mediatorem, ścieżka b dla związku mediatora ze zmienną objaśnianą (przy jednoczesnej obecności zmiennej niezależnej), ścieżka c dla związku zmiennej niezależnej ze zmienną objaśnianą bez obecności zmiennej niezależnej oraz ścieżka c' dla związku zmiennej niezależnej ze zmienną objaśnianą bez obecności zmiennej niezależnej z jednoczesną obecnością mediatora w modelu. W środkowej części diagramu zapisywano wartość efektu pośredniego wraz z błędem standardowym i 95%-owym przedziałem ufności ustalonym na podstawie metody bootstrap z losowaniem  $n = 5000$  próbek.

#### Diagram 1

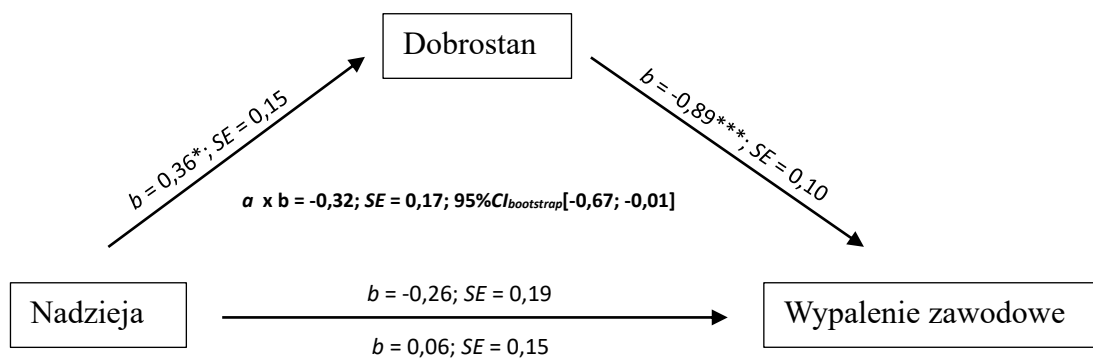
*Mediacyjna rola kapitału psychologicznego w relacji między nadzieją a wypaleniem zawodowym*



Choć związek między nadzieją a wypaleniem jest nieistotny statystycznie, co pokazano w analizie korelacji (por. Tabela 2) to poniższa analiza ujawniła występowanie istotnej mediacji. Nadzieja wiąże się ze wzrostem dobrostanu a zwiększony dobrostan prowadzi do obniżenia wypalenia zawodowego. Jak widać, nieistotny efekt całkowity (korelacja rzędu zerowego między X a Y) po wprowadzeniu mediatora do modelu nadal pozostaje nieistotny, ale o zmienionym, dodatnim znaku. Mamy tu do czynienia z tzw. "inconsistent mediation" (mediacja niekonsekwentna), gdzie efekt bezpośredni i pośredni mają przeciwne znaki. Efekt bezpośredni jest dodatni (0,06), a efekt pośredni jest ujemny (-0,32), co powoduje wzajemne znoszenie się tych efektów, dając w rezultacie nieistotny efekt całkowity. Miara siły efektu rozumiana jako standaryzowany efekt pośredni równy jest -0,17 co można uznać za efekt o dużej sile. Poniższy diagram 2 ilustruje testowany model wraz z wynikami wyliczonych współczynników.

## Diagram 2

*Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między nadzieją a wypaleniem zawodowym*



Adnotacja: \* -  $p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$

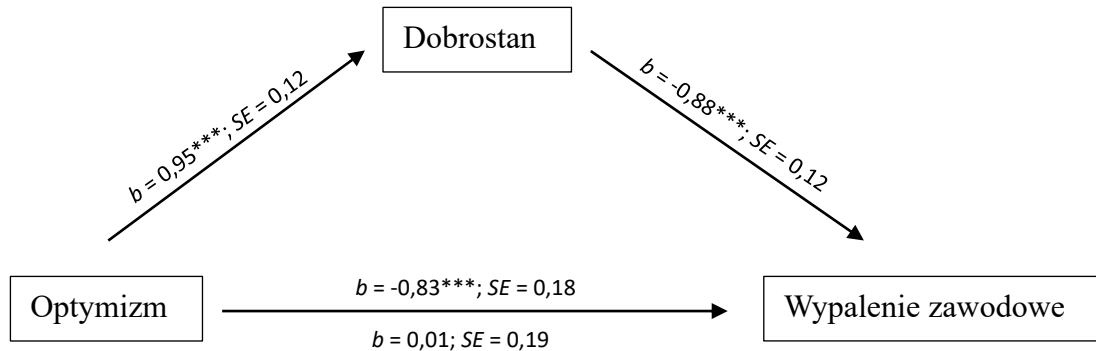
W przypadku drugiej skali kapitału psychologicznego w postaci optymizmu, również dostrzega się istotny statystycznie efekt mediacyjny. Jest to przykład całkowitej mediacji stosując nomenklaturę wprowadzoną przez Barona i Kenny'ego (1986). Optymizm istotnie statystycznie i dodatnio wiąże się z dobrostanem, a ten następnie wpływa ujemnie na wypalenie zawodowe zmniejszając je. Istotny statystycznie wpływ optymizmu na wypalenie zawodowe zanika po wprowadzeniu mediatora do modelu. Jest to bardzo silny efekt mediacyjny (standaryzowany współczynnik efektu pośredniczącego wynosi -0,43), w którym praktycznie cały wpływ zmiennej optymizm na wypalenie jest zapośredniczony przez zmienną dobrostan. Jest to modelowy przykład pełnej mediacji, gdzie po uwzględnieniu mediatora, bezpośredni



wpływ zmiennej niezależnej na zależną znika całkowicie. Wyliczone współczynniki w testowanym modelu znajdują się na ilustrującym go diagramie 3.

### Diagram 3

*Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między optymizmem a wypaleniem zawodowym*

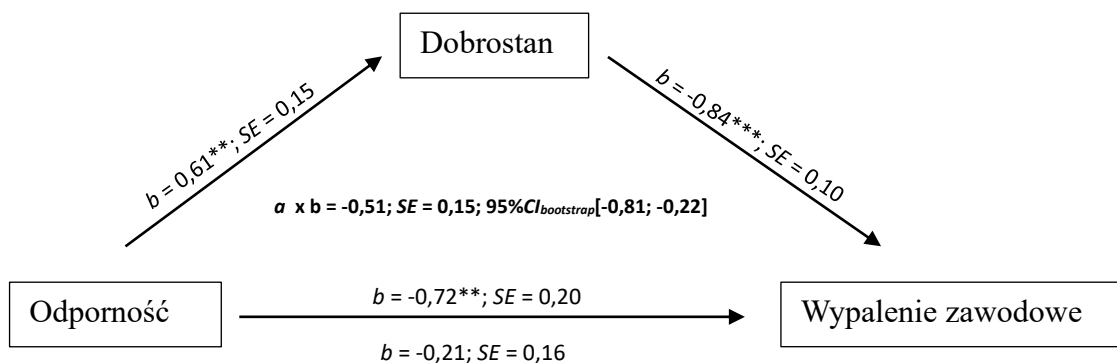


Adnotacja: \* -  $p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$

Kolejny poddany analizie związek tym razem pomiędzy odpornością a wypaleniem zawodowym również jest istotnie statystycznie i silnie mediowany przez dobrostan (standaryzowany efekt pośredni = -0,25). Ten przykład pełnej mediacji pokazuje, że wzrost odporności przekłada się na spadek wypalenia zawodowego z zadowalającym prawdopodobieństwem dlatego, że większa odporność prowadzi do większego dobrostanu, a w następstwie dochodzi do zmniejszenia się wypalenia zawodowego. Diagram 4 prezentuje zbiorczo wyniki przeprowadzonej analizy.

### Diagram 4

*Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między odpornością a wypaleniem zawodowym*



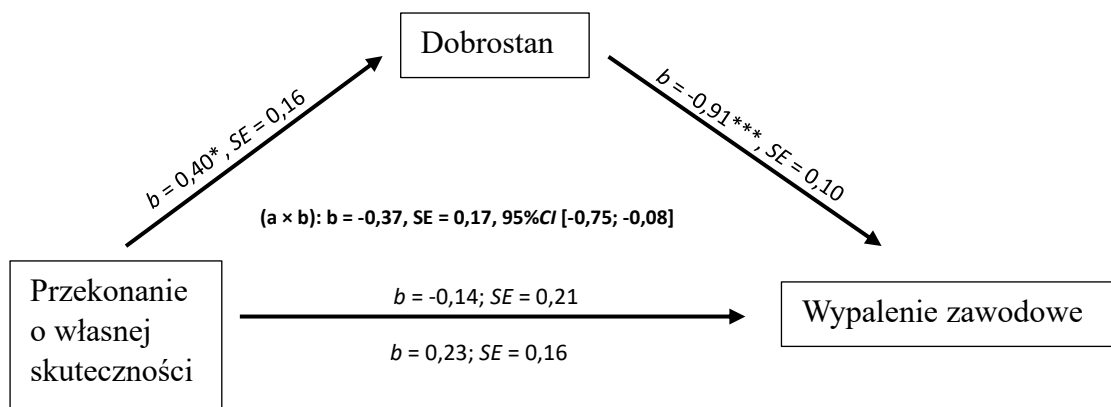
Adnotacja: \* -  $p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$



Ostatni model, który testuje hipotezę nr 4 zawierał przekonanie o własnej skuteczności jako predyktor. Analiza medycyjna jest w tym przypadku istotna statystycznie, ale podobnie słaba jak w przypadku zmiennej nadzieja (standaryzowany efekt pośredniczący równy -0,18). Choć przekonanie o własnej skuteczności prowadzi do wzrostu dobrostanu, a ten w następstwie obniża wypalenie zawodowe to jak widać na poniższym diagramie 5 ani efekt całkowity (wpływ przekonania o własnej skuteczności na wypalenie bez obecności innych zmiennych w modelu) ani efekt bezpośredni (wpływ przekonania o własnej skuteczności na wypalenie bez z dobrostanem w modelu) nie jest istotny statystycznie. Widać jednak, że są to efekty o przeciwnych znakach, a tym samym można także tę analizę mediacji (podobnie jak ze skalą nadziei) uznać za przykład mediacji konkurencyjnej/niekonsekwentnej. Możliwym są tym samym działające dwa przeciwstawne procesy, które konkurują ze sobą i wzajemnie się znoszą: pozytywny bezpośredni wpływ przekonania o własnej skuteczności na wypalenie oraz negatywny wpływ pośredni przenoszony przez dobrostan. Porównanie miary wyjaśnianej wariancji R<sup>2</sup> pokazuje, że dobrostan dramatycznie zwiększa wyjaśnioną wariancję wypalenia zawodowego o 47,18 punktów procentowych (z 0,44% do 47,62%) co wskazuje na kluczową rolę mediatora w tym modelu.

### Diagram 5

*Medycyjna rola dobrostanu w relacji między przekonaniem o własnej skuteczności a wypaleniem zawodowym*



Adnotacja: \* -  $p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$

#### 4.5. Analiza moderacji – kapitał a relacja zaangażowanie–wypalenie

W kolejnej części przeprowadzanych analiz, w celu przetestowania ostatniej, czwartej hipotezy, wykonano cztery analizy moderacji również przy użyciu makro PROCESS. Sprawdzono dzięki temu czy kolejne cztery skale kapitału psychologicznego kształtują związek między zaangażowaniem badanych osób a nasileniem ich wypalenia zawodowego. Każda z czterech wykonanych analiz nie pozwala na uznanie kapitału psychologicznego za zmienną moderującą. Brak jest podstaw do stwierdzenia, że kształt relacji między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym zależy od poziomu kolejnych czterech podskal kapitału psychologicznego. Wektor interakcyjny w każdej poniższej analizie jest nieistotnie statystycznie różny od zera, a co za tym idzie, wprowadzenie go do modelu regresji obok predyktora i moderatora nie zwiększa istotnie statystycznie procentu wyjaśnianej wariancji. Analiza pokazała, że współczynnik  $\Delta R^2$  jest nieistotny statystycznie zarówno w przypadku nadziei ( $p = 0,945$ ), optymizmu ( $p = 0,690$ ), odporności ( $p = 0,324$ ) jak i poczucia skuteczności ( $p = 0,315$ ). Zbiorczo rezultaty analiz zestawione zostały w poniższych, kolejnych tabelach 5, 6, 7 i 8, a ilustrację efektów interakcyjnych bliskich zero stanowią także kolejne wykresy 1, 2, 3 i 4.

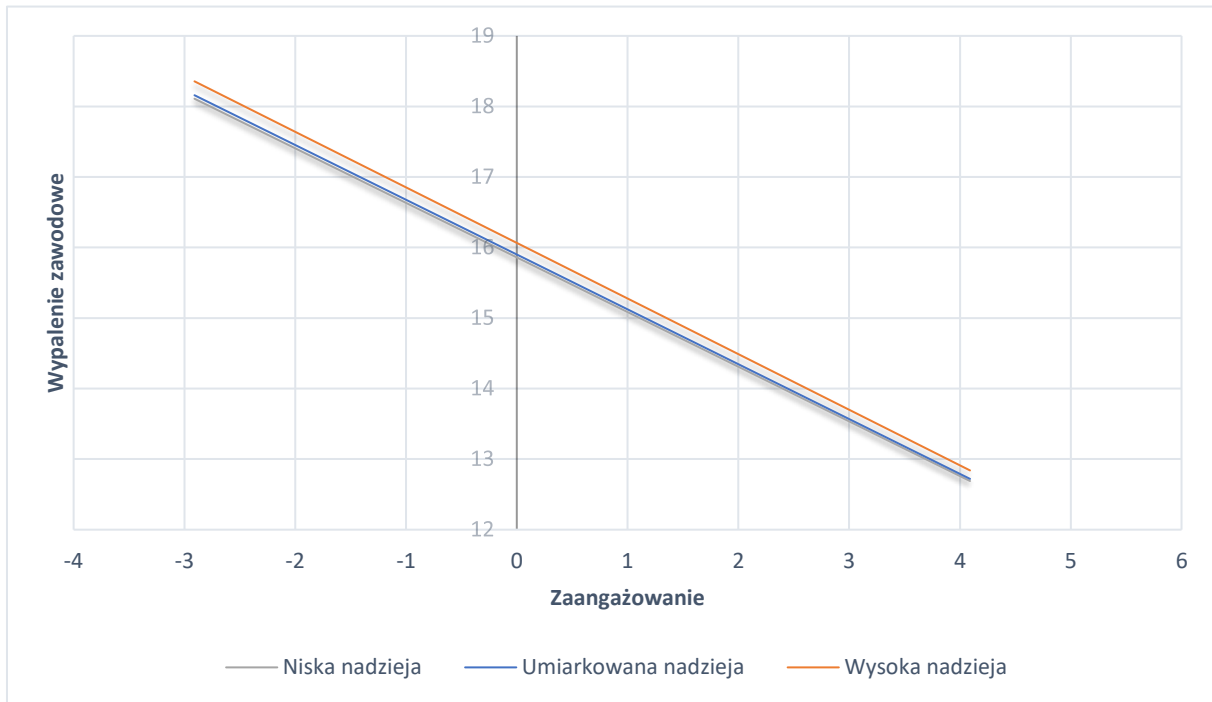
**Tabela 5**

*Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali nadziei*

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>adj.</sub>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
	0,59	0,35	0,33	17,16	<0,001	3,84
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Stała	15,93	0,40	40,12	<0,001	15,14	16,71
Zaangażowanie	-0,78	0,11	-6,88	<0,001	-1,00	-0,55
Nadzieja	0,04	0,17	0,25	0,806	-0,29	0,37
Zaangażowanie x Nadzieja	0,00	0,04	-0,07	0,945	-0,08	0,08

## Wykres 1

Wykres liniowy ilustrujący związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach nadziei



## Tabela 6

Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali optymizmu

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>adj.</sub>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
	0,62	0,38	0,36	19,32	<0,001	3,76
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Stała	15,86	0,41	39,02	<0,001	15,05	16,67
Zaangażowanie	-0,65	0,12	-5,30	<0,001	-0,89	-0,40
Optymizm	-0,37	0,18	-2,07	0,042	-0,73	-0,01
Zaangażowanie x Optymizm	0,01	0,04	0,40	0,690	-0,06	0,09



## Wykres 2

Wykres liniowy ilustrujący związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach optymizmu

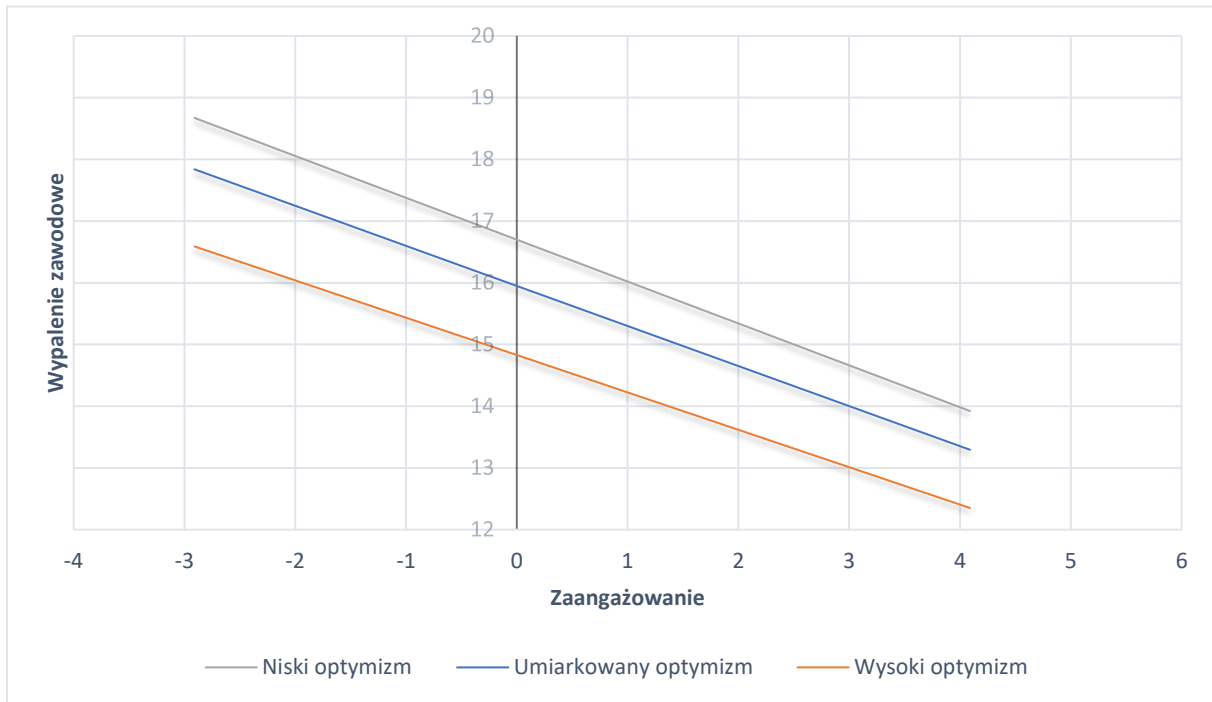


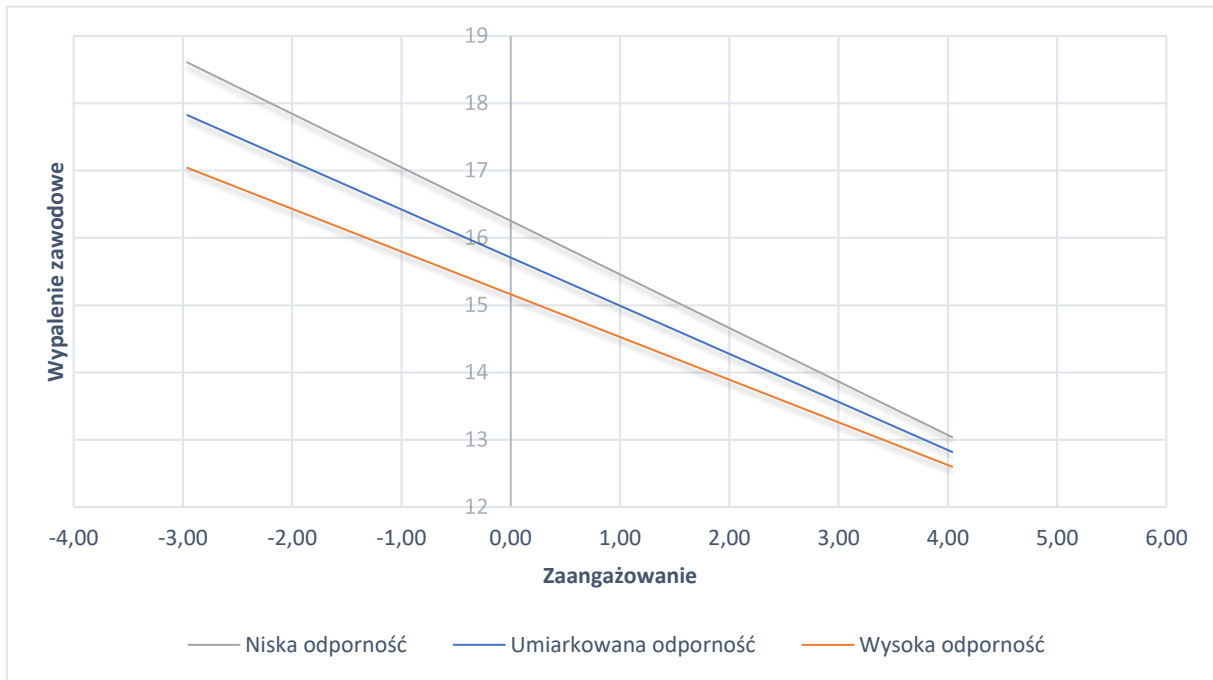
Tabela 7

Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali odporności

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>adj.</sub>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
	0,62	0,38	0,36	19,75	<0,001	3,78
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Stała	15,71	0,40	39,22	<0,001	14,91	16,51
Zaangażowanie	-0,72	0,11	-6,27	<0,001	-0,94	-0,49
Odporność	-0,27	0,18	-1,51	0,135	-0,63	0,09
Zaangażowanie x Odporność	0,04	0,04	0,99	0,324	-0,04	0,12

### Wykres 3

Wykres liniowy ilustrujący związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach odporności



### Tabela 8

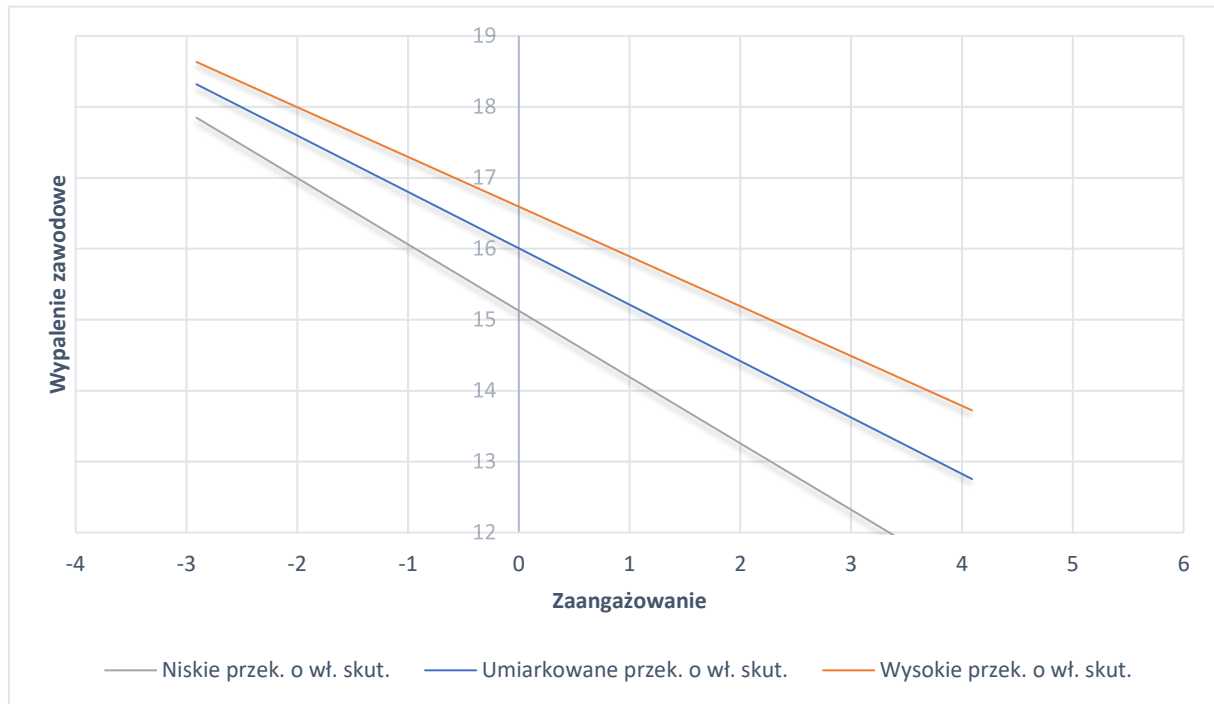
Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali przekonania o własnej skuteczności

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>adj.</sub>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
	0,61	0,38	0,36	19,10	<0,001	3,77
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Stała	15,79	0,40	39,52	<0,001	15,00	16,58
Zaangażowanie	-0,83	0,11	-7,40	<0,001	-1,05	-0,61
Przek. o wł. skut.	0,29	0,18	1,65	0,101	-0,06	0,64
Zaangażowanie x Przek. o wł. skut.	0,05	0,05	1,01	0,315	-0,05	0,14



## Wykres 4

Wykres liniowy ilustrujący związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach przekonania o własnej skuteczności



### 4.6. Porównania grupowe

W celu uzupełnienia głównych analiz statystycznych, przeprowadzono dodatkową eksplorację danych socjodemograficznych respondentów. Sprawdzone, czy zmienna płci różnicuje poziom kapitału psychologicznego, dobrostanu, zaangażowania w pracę oraz wypalenia zawodowego, posługując się testem t-Studenta dla prób niezależnych.

W ramach tej analizy wykorzystano dane socjodemograficzne zebrane w kwestionariuszu ankiety. Uwzględniono zmienną płeć jako potencjalny czynnik różnicujący poziom kapitału psychologicznego, wypalenia zawodowego, dobrostanu psychicznego oraz zaangażowania w pracę.

Wyniki wykazały, że kobiety ( $M = 2,40$ ;  $SD = 0,65$ ) nie różniły się istotnie statystycznie od mężczyzn ( $M = 2,37$ ;  $SD = 0,51$ ) pod względem poziomu wypalenia zawodowego;  $t(96) = 0,25$ ;  $p = 0,802$ . Oznacza to, że w badanej próbie płeć nie odgrywała istotnej roli w kształtowaniu wypalenia zawodowego.

Dodatkowo, porównano poziom zaangażowania w pracę między kobietami ( $M = 2,20$ ;  $SD = 0,45$ ) a mężczyznami ( $M = 2,28$ ;  $SD = 0,51$ ). Także w tym przypadku różnice nie były istotne statystycznie;  $t(96) = -0,76$ ;  $p = 0,447$ .

W kontekście dobrostanu psychicznego również nie zaobserwowano istotnych różnic – kobiety ( $M = 2,17$ ;  $SD = 0,63$ ) i mężczyźni ( $M = 2,28$ ;  $SD = 0,62$ ) uzyskali zbliżone wyniki;  $t(96) = -0,79$ ;  $p = 0,429$ .

Wyniki analizy dotyczącej kapitału psychologicznego także nie wykazały istotnych różnic pomiędzy płciami – kobiety ( $M = 1,98$ ;  $SD = 0,54$ ), mężczyźni ( $M = 1,99$ ;  $SD = 0,61$ );  $t(96) = -0,11$ ;  $p = 0,914$ .

Uzyskane wyniki sugerują, że zmienna płci nie jest istotnym czynnikiem różnicującym poziom kapitału psychologicznego, wypalenia zawodowego, dobrostanu ani zaangażowania w pracę w badanej próbie.

#### 4.7. Podsumowanie wyników

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają wyciągnąć kilka kluczowych wniosków. Po pierwsze, kapitał psychologiczny — czyli zespół cech takich jak optymizm, odporność, nadzieja i przekonanie o własnej skuteczności — odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu dobrostanu psychicznego pracowników oraz poziomu ich wypalenia zawodowego. Osoby posiadające wysoki kapitał psychologiczny czują się lepiej, są bardziej zaangażowane w pracę i rzadziej odczuwają wypalenie.

W szczególności wyróżnia się optymizm — jego wpływ na wypalenie zawodowe był całkowicie przenoszony przez poziom dobrostanu, co potwierdza model pełnej mediacji (Diagram 3). Oznacza to, że osoby bardziej optymistyczne rzadziej się wypalają, ponieważ mają wyższy dobrostan. Standaryzowany efekt pośredni dla tego związku wynosił aż  $-0,43$ , a proporcja efektu zmediowanego była bliska 100%, co zgodnie z konwencją Cohena uznaje się za bardzo silny efekt.

W przypadku nadziei oraz przekonania o własnej skuteczności zaobserwowano tzw. mediację konkurencyjną (Diagramy 2 i 5) — czyli sytuację, w której bezpośredni i pośredni wpływ działają w przeciwnych kierunkach i wzajemnie się znoszą. Efektem tego jest brak istotnego wpływu całkowitego, co pokazuje, jak złożone i niejednoznaczne mogą być relacje między zmiennymi psychologicznymi.

Jeśli chodzi o analizę moderacji, nie wykazano, aby którykolwiek z komponentów kapitału psychologicznego modyfikował związek między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem zawodowym. Innymi słowy, niezależnie od poziomu optymizmu, odporności czy nadziei, relacja między zaangażowaniem a wypaleniem pozostaje taka sama (Tabela 5–8, Wykresy 1–4).

Podsumowując, dobrostan i kapitał psychologiczny to bardzo istotne czynniki wpływające na funkcjonowanie zawodowe. Dobrostan nie tylko chroni przed wypaleniem, ale także „przenosi” pozytywny wpływ cech psychicznych, takich jak optymizm, na samopoczucie pracownika. Uzyskane wyniki podkreślają znaczenie dbania o psychologiczne zasoby pracowników jako elementów wspierających ich dobrostan i efektywność zawodową.

W ramach pracy sformułowano pytania i cele badawcze, które stanowiły podstawę całego procesu badawczego i pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez.

1. Czy kapitał psychologiczny pozytywnie wpływa na dobrostan pracowników?
  - Tak. Wyniki badań potwierdziły, że osoby posiadające wyższy poziom kapitału psychologicznego charakteryzowały się wyższym dobrostanem psychicznym.
2. Czy kapitał psychologiczny redukuje ryzyko wypalenia zawodowego?
  - Częściowo tak. Choć ogólnie zaobserwowano tendencję do niższego wypalenia przy wyższym PsyCap, szczegółowe analizy pokazały, że relacje te są złożone – np. w przypadku nadziei i przekonania o własnej skuteczności występowała mediacja konkurencyjna.
3. Czy dobrostan pracowników odgrywa mediacyjną rolę w relacji między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym?
  - Tak. Wykazano istotne efekty mediacji – szczególnie silne w przypadku optymizmu, gdzie dobrostan całkowicie pośredniczył w tej relacji.
4. W jaki sposób kapitał psychologiczny kształtuje relację między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym?
  - Nie potwierdzono istotnego wpływu. Analizy nie wykazały efektu moderacyjnego PsyCap – relacja między zaangażowaniem a wypaleniem pozostawała niezmienna bez względu na poziom kapitału psychologicznego.

Na podstawie tych pytań, określono również cele szczegółowe badania, które obejmowały:



- Zbadanie zależności między kapitałem psychologicznym a poziomem dobrostanu pracowników,
  - Cel zrealizowany. Wykazano pozytywną zależność między PsyCap a dobrostanem.
- Określenie związku między PsyCap a poziomem wypalenia zawodowego,
  - Cel częściowo zrealizowany. Potwierdzono zależność ogólną, ale wykazano również różnice w działaniu poszczególnych komponentów PsyCap.
- Sprawdzenie, czy dobrostan pełnił rolę mediacyjną w relacji między PsyCap a wypaleniem,
  - Cel zrealizowany. Szczególnie silna mediacja została potwierdzona dla optymizmu.
- Zbadanie, czy PsyCap pełnił funkcję moderatora w relacji między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym.
  - Cel nie został zrealizowany, ponieważ nie stwierdzono efektu moderacji.

W oparciu o powyższe pytania i cele, postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1. Kapitał psychologiczny jest istotnie związany z dobrostanem pracowników.

- Hipoteza została potwierdzona. Zaobserwowano dodatnią zależność pomiędzy poziomem kapitału psychologicznego a dobrostanem pracowników. Oznacza to, że osoby posiadające wyższy PsyCap doświadczają wyższego poziomu dobrostanu psychicznego.

H2. Kapitał psychologiczny istotnie zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego.

- Hipoteza częściowo się potwierdziła. Choć ogólnie kapitał psychologiczny wiązał się z niższym wypaleniem, szczegółowe analizy pokazały złożone mechanizmy – w niektórych przypadkach (np. optymizm) efekt był silny i w pełni mediowany przez dobrostan, natomiast dla nadziei i przekonania o własnej skuteczności występowała mediacja konkurencyjna, co osłabiało efekt całkowity.

H3. Dobrostan pracowników pośredniczy w relacji między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym.

- Hipoteza została potwierdzona. Wykazano istotne efekty mediacji – szczególnie silne dla optymizmu – co oznacza, że kapitał psychologiczny wpływa na wypalenie m.in. poprzez poprawę dobrostanu.

H4. Kapitał psychologiczny moderuje relację między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym.



- Hipoteza nie została potwierdzona. Analizy nie wykazały, aby kapitał psychologiczny w istotny sposób zmieniał siłę lub kierunek zależności między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem zawodowym.

Podsumowując, uzyskane wyniki empiryczne w dużej mierze potwierdziły teoretyczne założenia badania i podkreśliły znaczenie kapitału psychologicznego jako zasobu chroniącego przed wypaleniem i wspierającego dobrostan pracowników.

W kontekście praktycznym, wyniki te mogą stanowić cenną wskazówkę dla pracodawców i specjalistów HR, że inwestowanie w psychologiczne zasoby pracowników – zwłaszcza rozwijanie optymizmu i wspieranie dobrostanu – może przyczynić się do zmniejszenia ryzyka wypalenia oraz zwiększenia zaangażowania zawodowego (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).



## Rozdział 5. Dyskusja wyników i interpretacja

Celem niniejszego rozdziału jest interpretacja uzyskanych wyników badań w kontekście dotychczasowej wiedzy teoretycznej i empirycznej. Analizie poddano relacje między kapitałem psychologicznym, dobrostanem psychicznym, zaangażowaniem w pracę oraz wypaleniem zawodowym, a także ich implikacje praktyczne i teoretyczne. W rozdziale omówiono również ograniczenia badania oraz zaproponowano możliwe kierunki dalszych analiz. Całość rozważań oparto na wynikach zaprezentowanych w rozdziale 4 oraz na współczesnych koncepcjach psychologii pozytywnej i organizacyjnej.

### 5.1. Odniesienie wyników do literatury

Wyniki uzyskane w ramach analiz statystycznych w pełni potwierdzają założenia teoretyczne zaprezentowane w Rozdziale 3. Zgodnie z przewidywaniami, kapitał psychologiczny – w szczególności jego komponenty takie jak optymizm, odporność, nadzieja i przekonanie o własnej skuteczności – wykazuje istotne związki z dobrostanem psychicznym oraz poziomem wypalenia zawodowego. Jest to spójne z koncepcją PsyCap (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007), według której posiadanie zasobów psychologicznych zwiększa odporność jednostki na stres i umożliwia skuteczniejsze funkcjonowanie zawodowe.

Szczególnie silne efekty zaobserwowano w przypadku optymizmu, który – zgodnie z teorią pozytywnej psychologii (Seligman, 2011) – działa ochronnie na jednostkę poprzez wzmacnianie pozytywnych oczekiwań względem przyszłości. Jednocześnie, uzyskane wyniki wpisują się w założenia modelu JD-R (Job Demands–Resources) Bakker i Demerouti (2007), gdzie zasoby psychologiczne pełnią funkcję bufora chroniącego pracowników przed negatywnymi konsekwencjami obciążeń zawodowych.

### 5.2. Mechanizmy psychologiczne – mediacje i moderacje

Analizy mediacji wykazały, że dobrostan psychiczny pełni istotną rolę pośredniczącą w relacjach między komponentami kapitału psychologicznego a wypaleniem zawodowym. Efekt ten był najsilniejszy dla optymizmu (standaryzowany efekt pośredni =  $-0,43$ ), co wskazuje na pełną mediację – optymizm wpływa na zmniejszenie wypalenia wyłącznie za pośrednictwem zwiększonego dobrostanu (Diagram 3).

W przypadku nadziei i przekonania o własnej skuteczności zaobserwowano tzw. mediację konkurencyjną (Diagramy 2 i 5). Oznacza to, że efekt bezpośredni działał w przeciwnym kierunku niż pośredni, a ich wzajemne znoszenie się prowadziło do braku istotnego efektu



całkowitego. Tego typu mechanizmy są zgodne z założeniami złożonej dynamiki procesów psychologicznych i rzadko ujawniają się w prostych analizach korelacyjnych.

Z kolei analiza moderacji nie potwierdziła hipotezy o wpływie kapitału psychologicznego na siłę relacji między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem zawodowym. Żaden z testowanych komponentów PsyCap nie okazał się istotnym moderatorem (Tabela 5–8, Wykresy 1–4), co sugeruje, że ich działanie ma raczej charakter bezpośredni i pośredni, a nie warunkujący.

### **5.3. Znaczenie wyników dla praktyki organizacyjnej**

Uzyskane rezultaty mają istotne znaczenie praktyczne. Po pierwsze, potwierdzają, że wzmacnianie dobrostanu psychicznego pracowników może skutecznie redukować ryzyko wypalenia zawodowego. Po drugie, wskazują, że organizacje powinny inwestować w rozwój kapitału psychologicznego – zwłaszcza optymizmu i odporności psychicznej – jako zasobów chroniących i zwiększających efektywność.

Rekomenduje się wdrażanie interwencji ukierunkowanych na rozwój PsyCap, takich jak programy psychologicznego coachingu, szkolenia z zakresu odporności psychicznej czy warsztaty oparte na pozytywnej psychologii. Dodatkowo, zaangażowanie w pracę, jako najsilniejszy predyktor dobrostanu, powinno być wzmacniane przez organizacyjne działania wspierające poczucie sensu pracy, autonomię i docenienie ze strony przełożonych.

Programy profilaktyki wypalenia zawodowego powinny być rozszerzane o komponenty proaktywne, a nie jedynie redukujące stres. Skuteczna strategia powinna koncentrować się na budowaniu zasobów psychicznych, a nie tylko reagowaniu na symptomy wypalenia.



## Rozdział 6: Wnioski i podsumowanie

Celem niniejszej pracy było zbadanie roli kapitału psychologicznego (PsyCap) w kształtowaniu dobrostanu psychicznego pracowników oraz przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. W oparciu o teoretyczne podstawy psychologii pozytywnej oraz model kapitału psychologicznego Luthansa i współpracowników (2007), zaprojektowano i przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 100 osób aktywnych zawodowo. Wyniki analiz statystycznych dostarczyły istotnych empirycznych przesłanek potwierdzających znaczenie zasobów psychologicznych dla funkcjonowania zawodowego jednostki.

### 6.1. Najważniejsze wnioski z badań

Analiza wyników przeprowadzonych badań własnych pozwoliła na sformułowanie szeregu istotnych wniosków, które rzucają światło na rolę kapitału psychologicznego w kontekście dobrostanu psychicznego pracowników oraz mechanizmów chroniących przed wypaleniem zawodowym. Zgromadzone dane potwierdziły nie tylko znaczenie poszczególnych komponentów PsyCap, ale również wskazały na złożoną dynamikę ich oddziaływań.

Przede wszystkim potwierdzono, że kapitał psychologiczny istotnie i pozytywnie koreluje z dobrostanem psychicznym pracowników. Najsilniejszą zależność zaobserwowano pomiędzy poziomem optymizmu a ogólnym dobrostanem, co wskazuje na szczególną rolę pozytywnego nastawienia do przyszłości jako zasobu sprzyjającego lepszemu samopoczuciu. Pozostałe składniki PsyCap – nadzieja, odporność psychiczna i przekonanie o własnej skuteczności – również korelowały dodatnio z dobrostanem, jednak relacje te miały umiarkowaną siłę. Mimo to, każdy z tych komponentów wносił swój unikalny wkład w wyjaśnienie różnic w poziomie dobrostanu uczestników badania.

W odniesieniu do wypalenia zawodowego, uzyskano częściowe potwierdzenie hipotezy o ochronnej funkcji kapitału psychologicznego. Optymizm oraz odporność psychiczna wykazały istotne i ujemne korelacje z wypaleniem, co sugeruje, że osoby bardziej odporne i optymistyczne są mniej narażone na emocjonalne wyczerpanie i depersonalizację. Jednak w przypadku dwóch pozostałych komponentów – nadziei oraz przekonania o własnej skuteczności – nie stwierdzono istotnych korelacji z wypaleniem na poziomie prostych analiz korelacyjnych. Mimo to, dalsze analizy mediacyjne ujawniły, że obie te cechy pośrednio wpływają na wypalenie poprzez dobrostan psychiczny.



Szczególnie interesującym odkryciem było potwierdzenie, że dobrostan psychiczny pełni funkcję mediatora w relacji między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym. W przypadku optymizmu i odporności zaobserwowano pełną mediację, co oznacza, że ich wpływ na wypalenie odbywa się wyłącznie za pośrednictwem dobrostanu – wzrost optymizmu lub odporności prowadzi do poprawy dobrostanu, co z kolei przekłada się na zmniejszenie wypalenia. Dla nadziei i przekonania o własnej skuteczności wykryto mediację konkurencyjną, czyli sytuację, w której bezpośredni i pośredni wpływ działają w przeciwnych kierunkach i częściowo się znoszą. To zjawisko podkreśla złożoność psychologicznych mechanizmów oraz konieczność uwzględniania pośrednich ścieżek wpływu.

W przeciwieństwie do hipotez badawczych, nie uzyskano potwierdzenia dla moderacyjnej roli kapitału psychologicznego w relacji między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem zawodowym. Przeprowadzone analizy wykazały, że żaden z komponentów PsyCap nie wpływa istotnie na siłę tego związku. Innymi słowy, niezależnie od poziomu nadziei, optymizmu, odporności czy poczucia skuteczności, relacja między zaangażowaniem a wypaleniem pozostaje niezmieniona. Można zatem wnioskować, że kapitał psychologiczny oddziałuje raczej bezpośrednio lub pośrednio, a nie jako warunek moderujący.

Wyniki badań wykazały także, że zaangażowanie w pracę jest silnym predyktorem zarówno dobrostanu, jak i wypalenia zawodowego. Osoby, które wykazują wysoki poziom zaangażowania, nie tylko częściej doświadczają pozytywnych emocji związanych z pracą, ale również rzadziej odczuwają objawy wypalenia. Ten wynik podkreśla znaczenie utrzymywania wysokiego zaangażowania jako czynnika wspierającego zdrowie psychiczne i efektywność zawodową.

## **6.2. Znaczenie praktyczne i implikacje**

Wyniki przeprowadzonych analiz mają szereg istotnych konsekwencji praktycznych dla funkcjonowania współczesnych organizacji, zwłaszcza w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (HR), profilaktyki wypalenia zawodowego oraz budowania kultury dobrostanu w miejscu pracy.

Po pierwsze, badanie jednoznacznie wskazuje, że rozwój kapitału psychologicznego pracowników, a szczególnie optymizmu i odporności psychicznej, może stanowić skuteczne narzędzie prewencji wypalenia zawodowego. W związku z tym organizacje powinny inwestować w programy szkoleniowe i rozwojowe, które wzmacniają psychologiczne zasoby



jednostek – np. warsztaty z zakresu psychologii pozytywnej, coaching, mentoring czy treningi odporności emocjonalnej.

Po drugie, potwierdzona rola dobrostanu psychicznego jako mediatora między kapitałem psychologicznym a wypaleniem zawodowym pokazuje, że poprawa dobrostanu nie tylko wpływa pozytywnie na samopoczucie pracowników, ale również skutecznie redukuje symptomy wypalenia. Wskazuje to na konieczność wprowadzenia systematycznych działań wspierających dobrostan, takich jak elastyczne formy pracy, programy work-life balance, regularne monitorowanie kondycji psychicznej czy łatwy dostęp do wsparcia psychologicznego.

Po trzecie, zaangażowanie pracowników wyłoniło się jako silny predyktor zarówno dobrostanu, jak i wypalenia zawodowego. Oznacza to, że firmy, które dbają o sensowność wykonywanej pracy, jasność celów, możliwość wpływu oraz uznanie, budują nie tylko motywację i efektywność, ale również wzmacniają psychologiczną odporność swojej kadry.

Zarówno liderzy, jak i dział HR, powinni być świadomi, że profilaktyka wypalenia nie ogranicza się do przeciwdziałania stresowi, ale obejmuje także aktywne wzmacnianie zasobów psychicznych. Skuteczna strategia organizacyjna powinna uwzględniać trzy poziomy interwencji: indywidualny (np. rozwój umiejętności emocjonalnych), grupowy (np. poprawa komunikacji i współpracy) oraz systemowy (np. tworzenie wspierającej kultury organizacyjnej).

Na poziomie strategicznym, wnioski z badania mogą być wykorzystane do projektowania polityki HR ukierunkowanej na rozwój pracowników, zapobieganie rotacji, zmniejszenie absencji oraz budowanie organizacji odpornej psychicznie i gotowej na wyzwania współczesnego rynku pracy.

### **6.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań**

Pomimo że badanie przyniosło szereg wartościowych i spójnych z teorią rezultatów, należy wskazać kilka istotnych ograniczeń, które powinny być uwzględnione przy interpretacji wyników oraz planowaniu przyszłych analiz.

Po pierwsze, badanie miało charakter przekrojowy, co oznacza, że wszystkie dane zostały zebrane w jednym momencie czasowym. Tego typu metodologia nie pozwala na formułowanie wniosków o relacjach przyczynowo-skutkowych. Choć stwierdzono istotne korelacje oraz efekty mediacyjne, nie można jednoznacznie określić kierunku zależności – np. czy to



optymizm wpływa na dobrostan, czy też osoby o wyższym dobrostanie cechują się większym optymizmem. Dlatego też w przyszłości wskazane byłoby zastosowanie badań podłużnych (longitudinalnych), które pozwolą na uchwycenie dynamiki zmian i związków przyczynowych pomiędzy analizowanymi konstruktami.

Po drugie, wszystkie zmienne mierzone były metodą samoopisu (self-report), co może prowadzić do błędów poznawczych, takich jak efekt społecznej aprobaty czy zniekształcenia pamięciowe. Choć zastosowane skale charakteryzowały się dobrą rzetelnością, warto byłoby w przyszłych badaniach rozważyć triangulację metod – np. połączenie danych z ankiet z ocenami przełożonych lub danymi behawioralnymi (np. poziom absencji, rotacji, wskaźniki efektywności).

Kolejnym ograniczeniem jest celowy dobór próby oraz jej ograniczona liczebność. Choć grupa respondentów była zróżnicowana pod względem płci, wieku, branży i stanowiska, to nie można uznać jej za reprezentatywną dla całej populacji osób aktywnych zawodowo. Wyniki należy więc traktować jako wstęp do dalszych, pogłębionych analiz, prowadzonych na większych i bardziej zróżnicowanych próbach.

Dodatkowo, pomimo że badanie obejmowało cztery komponenty kapitału psychologicznego, nie uwzględniono innych potencjalnie istotnych zasobów osobistych, takich jak poczucie koherencji, inteligencja emocjonalna czy strategie radzenia sobie ze stresem. Włączenie ich do przyszłych modeli teoretycznych mogłoby pogłębić rozumienie mechanizmów chroniących przed wypaleniem zawodowym.

Zaleca się również, aby w dalszych badaniach rozszerzyć kontekst analizy o zmienne organizacyjne, takie jak styl przywództwa, klimat organizacyjny, struktura zespołu czy rodzaj wykonywanej pracy. Pozwoliłoby to lepiej zrozumieć, w jakich warunkach psychologiczne zasoby jednostki są aktywowane i jak przekładają się na konkretne efekty zawodowe.

Podsumowując, badanie stanowi solidną podstawę empiryczną do dalszej eksploracji zależności między kapitałem psychologicznym, dobrostanem a wypaleniem zawodowym, jednak dla pełniejszego zrozumienia tych relacji potrzebne są badania wieloaspektowe, podłużne i oparte na szerszym zestawie zmiennych. Tylko wtedy możliwe będzie opracowanie skutecznych, dowodowych strategii wsparcia dla pracowników i organizacji.



#### 6.4. Podsumowanie końcowe

Niniejsza praca miała na celu zbadanie roli kapitału psychologicznego w kształtowaniu dobrostanu psychicznego pracowników oraz jego znaczenia w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. W świetle przeprowadzonych analiz statystycznych, zarówno korelacyjnych, jak i regresyjnych, mediacyjnych i moderacyjnych, można stwierdzić, że zasoby psychologiczne, takie jak optymizm, odporność, nadzieja i przekonanie o własnej skuteczności, odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu jednostki w środowisku zawodowym.

Uzyskane wyniki potwierdziły założenia wyjściowe o pozytywnej roli kapitału psychologicznego w zwiększaniu dobrostanu i ograniczaniu wypalenia zawodowego. Najsilniejsze i najbardziej jednoznaczne efekty zaobserwowano w przypadku optymizmu, który nie tylko był istotnie związany z dobrostanem, ale jego wpływ na obniżenie wypalenia był w pełni pośredniczony przez wysoki poziom dobrostanu psychicznego. Wnioski te znajdują solidne oparcie w istniejących teoriach psychologii pozytywnej (Seligman, Luthans, Ryff) oraz w modelu zasobów i obciążeń (JD-R model).

Co równie ważne, wykazano znaczenie zaangażowania w pracę jako silnego predyktora zarówno wysokiego dobrostanu, jak i niskiego poziomu wypalenia. To oznacza, że inwestowanie w motywację i aktywne uczestnictwo pracowników w życiu zawodowym ma realny wpływ na ich zdrowie psychiczne i satysfakcję z pracy.

Z drugiej strony, wyniki analiz moderacyjnych nie przyniosły potwierdzenia hipotezy o roli kapitału psychologicznego jako czynnika warunkującego relację między zaangażowaniem a wypaleniem. Może to wskazywać, że PsyCap działa raczej w sposób bezpośredni i pośredni, a nie jako filtr wzmacniający lub osłabiający istniejące zależności.

Praca ta ma nie tylko wymiar teoretyczny, ale także praktyczne implikacje dla funkcjonowania organizacji. Wskazuje bowiem, że rozwijanie kapitału psychologicznego pracowników — poprzez szkolenia, coaching, mentoring i wsparcie systemowe — może znacząco przyczynić się do poprawy jakości życia zawodowego, zwiększenia odporności na stres oraz obniżenia ryzyka wypalenia zawodowego.

Podsumowując, wyniki badania pokazują, że dobrostan psychiczny pracownika nie jest wyłącznie kwestią indywidualną, ale wynika z dynamicznego współdziałania zasobów psychologicznych i kontekstu organizacyjnego. Praca ta wnosi istotny wkład w zrozumienie,



jak zasoby wewnętrzne jednostki mogą być skutecznie wspierane i rozwijane w celu budowania zdrowych, odpornych i zaangażowanych zespołów w miejscu pracy.

Wnioski z niniejszego badania mogą stanowić punkt wyjścia dla rozwoju skutecznych interwencji wspierających zdrowie psychiczne i efektywność zawodową w nowoczesnych miejscach pracy.



## Bibliografia

1. Anczewska, M., Świtaj, P., & Roszczyńska, J. (2005). *Zdrowie psychiczne w miejscu pracy: Rekomendacje dla pracodawców*. Instytut Psychiatrii i Neurologii.
2. Antonovsky, A. (1995). *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Wydawnictwo IPN-PZWL.
3. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677–693.
4. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17–28.
5. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127–152. doi:10.1002/hrdq.20070
6. Baka, Ł. (2013). Zaburzenia zdrowia psychicznego w zawodach pomocowych. *Psychiatria Polska, 47*(4), 609–620.
7. Baka, Ł., & Basińska, B. A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy, 67*(1), 29–41.
8. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215.
9. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206313495411
10. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.
11. Bartkowiak, G. (2009). *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.

13. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1–13.
14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Wolters Kluwer Polska.
15. Cewińska, J., Krejner-Nowecka, A., & Winch, S. (2021). Kapitał psychologiczny a zadowolenie z sytuacji zawodowej pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6*(2), 45–60.
16. Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dobrostan w pracy: uwarunkowania, mechanizmy i konsekwencje. *Psychologia Społeczna, 11*(3), 245–259.
17. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Psychological Assessment Resources.
18. Csíkszentmihályi, M. (2009). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
19. Czapska-Małecka, K. (2021). Sabbatical – skuteczna forma przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Uniwersytet SWPS.
20. Czerw, A. (2016). Kapitał psychologiczny jako zasób wspierający człowieka w pracy zawodowej. *Psychologia Jakości Życia, 15*(2), 7–24.
21. Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
22. Dawidziuk, E., Koszewska, A., & Małkowska-Szkutnik, A. (2011). *Psychologia zdrowia w praktyce*. Difin.
23. Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait–multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*(1), 12–23.
24. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575.
25. Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 63–73). Oxford University Press.
26. Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing, 2*(3), 222–235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4
27. Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-Out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press.



28. Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(2), 377–389. doi:10.1037/0022-3514.84.2.377
29. Farber, B. A. (1983). Dysfunctional aspects of the professional helping relationship. *Journal of Social Issues*, *39*(3), 155–165.
30. Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Brunner/Mazel.
31. Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. L., & Seligman, M. E. P. (2011). Doing the right thing: Measuring well-being for public policy. *International Journal of Wellbeing*, *1*(1), 79–106.
32. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218–226.
33. Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, *13*(2), 172–175. doi:10.1111/1467-9280.00431
34. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, *30*(1), 159–165.
35. Freudenberger, H. J., & North, G. (2002). *Burnout syndrome: O czym mówią nam doświadczenia psychoterapeutów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
36. Gallup-Healthways. (2009). *Gallup-Healthways Well-Being Index: Measuring well-being in America*. Gallup, Inc.
37. George, D., & Mallery, P. (2022). *IBM SPSS Statistics 28 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (17th ed.). Routledge.
38. Greene-Shortridge, T. M., & Odle-Dusseau, H. N. (2009). Quality of life. In S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (Vol. 2, pp. 817–821). Wiley-Blackwell.
39. Halbesleben, J. R. B. (2010). *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova Science Publishers.
40. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
41. Hobfoll, S. E. (2002). Teoria zachowania zasobów: Nowa próba konceptualizacji stresu. *Psychologia stresu*, *11*(3), 115–129.
42. Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2015). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *Journal of Creative Behavior*. doi:10.1002/jocb.90



43. Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Basic Books.
44. Jaworowska, A. (2014). *Kwestionariusz poczucia własnej skuteczności GSES*. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
45. Jung, C. G. (1971). *Psychological types*. Princeton University Press.
46. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
47. Kępiński, A. (2002). *Rytm życia*. Wydawnictwo Literackie.
48. Keyes, C. L. M., & Waterman, M. B. (2003). Dimensions of well-being and their correlates. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 101–117). Oxford University Press.
49. Kinowska, E. (2021). *Dobrostan pracowników: Teoria i praktyka*. PWN.
50. Koeske, G. F., & Kelly, T. (1995). The impact of overinvolvement on burnout and job satisfaction. *American Journal of Orthopsychiatry*, 65(2), 282–292.
51. Kossakowska, M., & Kwiatek, P. (2014). Pozytywna psychologia a dobrostan człowieka: Wpływ wdzięczności na zdrowie psychiczne. *Psychologia Jakości Życia*, 13(1), 7–19.
52. Kozak, S. (2009). Wypalenie zawodowe nauczycieli. In M. Tyszkowa (Ed.), *Psychologia rozwoju człowieka* (pp. 190–202). PWN.
53. Kun, A., Balogh, P., & Krasz, T. (2017). Flow, mental health, and well-being: A systematic review. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 600–602.
54. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
55. Litzke, S. M., & Schuh, H. (2007). *Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz*. Schäffer-Poeschel Verlag.
56. Li, Y., Wang, M., Yang, L., & Wu, J. (2015). Psychological capital as a mediator between occupational stress and burnout among bank employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(3), 2984–3001. doi:10.3390/ijerph120302984
57. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
58. Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72



59. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop psychological capital. *Academy of Management Learning & Education, 7*(2), 209–221.
60. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41–67.
61. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
62. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
63. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324
64. Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 277–287). Oxford University Press.
65. Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice Hall.
66. Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.
67. Maslach, C. (2004). *Wypalenie zawodowe. W perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
68. Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 47–52.
69. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113.
70. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
71. Mockało, Z. (2016). Kapitał psychologiczny w środowisku pracy – indywidualny zasób pracownika. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, 8*, 20–23.
72. Moeller, J., Ivcevic, Z., & Brackett, M. A. (2018). High school students' feelings: Discovering heterogeneity in students' experience of academic emotions using latent profile analysis. *Learning and Individual Differences, 68*, 127–140.



73. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S120–S138. doi:10.1002/job.1916
74. Ogińska-Bulik, N. (2008). *Psychologiczne konsekwencje pracy w zawodach usług społecznych*. Difin.
75. Ogińska-Bulik, N. (2008). Rola inteligencji emocjonalnej w radzeniu sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym. *Psychologia i Pedagogika Pracy, 20*, 63–74.
76. Ostrowska, A., & Michcik, A. (2013). Wypalenie zawodowe w organizacjach pomocowych. *Studia BAS, 2*(34), 55–78.
77. Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
78. Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
79. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081.
80. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719–727.
81. Ryff, C. D., & Singer, B. (2002). From social structure to biology: Integrative science in pursuit of human health and well-being. *Advances in Psychology, 47*(3), 30–45.
82. Santinello, M. (2008). *Burnout w zawodach pomocowych*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
83. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.
84. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
85. Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
86. Sęk, H. (2000). Wypalenie zawodowe. Przyczyny i mechanizmy. *Nowiny Psychologiczne, 3*, 3–22.
87. Sęk, H. (2004). Wypalenie zawodowe: psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania. In H. Sęk (Ed.), *Psychologia kliniczna* (pp. 325–336). Wydawnictwo Naukowe PWN.
88. Sęk, H. (2004). *Wypalenie zawodowe: Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. PWN.



89. Sęk, H. (2007). *Psychologia zdrowia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
90. Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Free Press.
91. Seligman, M. E. P. (2000). *Optymizmu można się nauczyć*. Media Rodzina.
92. Seligman, M. E. P. (2006). *Optymizmu można się nauczyć*. Media Rodzina.
93. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
94. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
95. Seligman, M. E. P. (2018). *The Hope Circuit: A Psychologist's Journey from Helplessness to Optimism*. PublicAffairs.
96. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
97. Shirom, A. (2009). Burnout and health. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 8, pp. 59–100). Emerald Group Publishing.
98. Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
99. Tarapata, M. (2011b). *Higiena psychiczna w pracy zawodowej*. Wydawnictwo Difin.
100. Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna: W poszukiwaniu optymalnego funkcjonowania człowieka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
101. Warr, P. (2006). *Work, happiness, and unhappiness*. Routledge.
102. World Health Organization (WHO). (1948). *Constitution of the World Health Organization*.
103. World Health Organization. World Health Organization (WHO). (1997). *WHO's Global Strategy on Occupational Health for All*. Geneva: WHO.
104. World Health Organization (WHO). (2019). *International Classification of Diseases for Mortality and Morbidity Statistics (11th Revision) – QD85 Burn-out*.
105. Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. doi:10.1006/jrpe.1997.2162
106. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003



107. Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health, 31*(3), 180–188.
108. Zimbardo, P. G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. In W. J. Arnold & D. Levine (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 17, pp. 237–307). University of Nebraska Press.
109. Zimbardo, P. G. (1970). The mind is a formidable jailer: A Pirandellian prison. *New York Times Magazine, 8*(4), 38–60.

### Wykaz źródeł internetowych

1. WHO. (1948). *Constitution of the World Health Organization*. World Health Organization. Pobrano z <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf>
2. World Health Organization (WHO). (2019). *International Classification of Diseases for Mortality and Morbidity Statistics (11th Revision) – QD85 Burn-out*. Pobrano z <https://icd.who.int>



## Spis tabel, diagramów i wykresów

Tabela 1 Podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro-Wilka dla mierzonych zmiennych ilościowych .....	70
Tabela 2. Analiza korelacji Pearsona między kapitałem psychologicznym a dobrostanem, wypaleniem zawodowym oraz zaangażowaniem w pracę .....	71
Tabela 3. Wyniki analizy regresji metodą krokową dla zmiennej zależnej w postaci dobrostanu .....	73
Tabela 4. Wyniki analizy regresji metodą krokową dla zmiennej zależnej w postaci wypalenia zawodowego .....	74
Tabela 5. Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali nadziei .....	79
Tabela 6. Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali optymizmu .....	80
Tabela 7. Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali odporności .....	81
Tabela 8. Analiza regresji z czynnikiem interakcyjnym w postaci skali przekonania o własnej skuteczności .....	82
Diagram 1. Mediacyjna rola kapitału psychologicznego w relacji między nadzieją a wypaleniem zawodowym .....	75
Diagram 2. Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między nadzieją a wypaleniem zawodowym .....	76
Diagram 3. Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między optymizmem a wypaleniem zawodowym .....	77
Diagram 4. Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między odpornością a wypaleniem zawodowym .....	77
Diagram 5. Mediacyjna rola dobrostanu w relacji między przekonaniem o własnej skuteczności a wypaleniem zawodowym .....	78
Wykres 1. Związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach nadziei .....	80
Wykres 2. Związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach optymizmu .....	81
Wykres 3. Związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach odporności .....	82
Wykres 4. Związek między zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym na trzech poziomach przekonania o własnej skuteczności .....	83



## Załącznik 1: Ankieta badawcza „Kapitał Psychologiczny i Jego Znaczenie dla Dobrostanu i Wypalenia Zawodowego”

Szanowna Uczestniczko / Szanowny Uczestniku,

Celem tego badania jest lepsze zrozumienie, w jaki sposób kapitał psychologiczny wpływa na dobrostan pracowników oraz zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego. Jest to część pracy magisterskiej z zakresu psychologii i ma charakter anonimowy oraz dobrowolny.

Ankieta składa się z kilku sekcji:

- pytania demograficzne (np. wiek, płeć, staż pracy),
- pytania dotyczące kapitału psychologicznego (m.in. nadzieja, optymizm, odporność, poczucie własnej skuteczności),
- pytania dotyczące dobrostanu pracowników,
- pytania mierzące poziom wypalenia zawodowego,
- pytania dotyczące zaangażowania w pracę.

Wypełnienie ankiety zajmie około 10-15 minut. Nie ma poprawnych ani błędnych odpowiedzi – liczy się Twoja osobista perspektywa. Twoje odpowiedzi pozostaną całkowicie anonimowe i zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Jeśli zgadzasz się na udział w badaniu, proszę o rozpoczęcie wypełniania ankiety.

### Część I: Informacje demograficzne

#### 1. Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna
- Inna

#### 2. Wiek:

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65 i więcej

#### 3. Wykształcenie

- Podstawowe
- Średnie ogólnokształcące
- Średnie zawodowe
- Zawodowe (branżowe)
- Wyższe licencjackie/inżynierskie
- Wyższe magisterskie
- Podyplomowe lub doktorat



#### 4. Staż pracy:

- do 5 lat
- 6-10 lat
- 11-15 lat
- 16-25 lat
- 26–30 lat
- Powyżej 30 lat

#### 5. Sektor zatrudnienia:

- Administracja publiczna
- Branża informatyczna (IT)
- Branża medyczna
- Budownictwo
- Edukacja
- Finanse i bankowość
- Handel i sprzedaż
- Kultura i sztuka
- Media i komunikacja
- Produkcja
- Transport i logistyka
- Usługi profesjonalne (np. prawo, doradztwo)
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (HR)
- Inne: \_\_\_\_\_

#### 6. Poziom stanowiska:

- Kierownicze
- Nie kierownicze

#### 7. Wielkość firmy (liczba zatrudnionych):

- 1–9 (mikroprzedsiębiorstwo)
- 10–49 (mała firma)
- 50–249 (średnia firma)
- 250 i więcej (duża firma)

### **Część II: Pomiar kapitału psychologicznego**

Instrukcja: Oceń poniższe stwierdzenia na skali od 1 do 4, gdzie:

- 1 - Zdecydowanie się zgadzam,
- 2 - Zgadzam się,
- 3 - Nie zgadzam się,
- 4 - Zdecydowanie się nie zgadzam.

Stwierdzenia:



**A. (Nadzieja):**

1. Zawsze widzę sposoby rozwiązania problemów, które napotykam w pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kiedy pojawiają się trudności w pracy, potrafię znaleźć alternatywne ścieżki do osiągnięcia celu.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wierzę, że potrafię osiągnąć swoje zawodowe cele, nawet jeśli wymagają dużego wysiłku.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mam poczucie, że jestem w stanie zrealizować zadania zawodowe, które na pierwszy rzut oka wydają się trudne.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B. (Optymizm):**

5. Wierzę, że przyszłość przyniesie pozytywne zmiany w moim życiu zawodowym.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Uważam, że dobre rzeczy częściej zdarzają się w moim życiu zawodowym niż złe.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7. Kiedy coś nie idzie po mojej myśli w pracy, wierzę, że wkrótce sytuacja się poprawi.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Wierzę, że moje działania zawodowe mają pozytywny wpływ na przyszłość mojej kariery.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. (Odporność Resilience):

9. Po trudnych sytuacjach zawodowych szybko wracam do równowagi emocjonalnej.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. W obliczu problemów zawodowych potrafię zachować spokój i szukać rozwiązań.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Nawet po poważnych porażkach w pracy potrafię kontynuować swoje działania z nową energią.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kiedy moje plany zawodowe nie idą zgodnie z oczekiwaniami, nie rezygnuję z realizacji celów.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. (Przekonanie o własnej skuteczności -Self-efficacy):



13. Wierzę w swoje umiejętności wykonywania zadań zawodowych na wysokim poziomie.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Uważam, że jestem kompetentny(-a) w swojej pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Potrafię podejmować trudne decyzje zawodowe i brać za nie odpowiedzialność.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mam poczucie, że potrafię efektywnie realizować wymagające zadania w swojej pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Część III: Pomiar dobrostanu pracowników

Instrukcja: Oceń poniższe stwierdzenia na skali od 1 do 4, gdzie:

- 1 - Zdecydowanie się zgadzam,
- 2 - Zgadzam się,
- 3 - Nie zgadzam się,
- 4 - Zdecydowanie się nie zgadzam.

Stwierdzenia:

1. Czuję się szczęśliwy(-a) w swojej pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2. Moja praca pozwala mi utrzymać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Moja praca daje mi poczucie satysfakcji i spełnienia.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. W pracy czuję się doceniany(-a) przez swoich współpracowników.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mam poczucie, że moja praca ma znaczenie i wpływa na innych w pozytywny sposób.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Moja praca wspiera mój rozwój osobisty i zawodowy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **Część IV: Wypalenie zawodowe (na bazie Kwestionariusza OLBI)**

Instrukcja: Oceń poniższe stwierdzenia na skali od 1 do 4, gdzie:

- 1 - Zdecydowanie się zgadzam,
- 2 - Zgadzam się,
- 3 - Nie zgadzam się,
- 4 - Zdecydowanie się nie zgadzam.

Stwierdzenia:



1. Są takie dni, kiedy czuję się zmęczona(-y) jeszcze zanim wyjdę do pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Po pracy potrzebuję więcej czasu, by się zrelaksować i lepiej poczuć.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. W czasie pracy często czuję się wyczerpana(-y) emocjonalnie.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Po pracy zazwyczaj czuję się wyczerpana(-y) i zużyta(-y).

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ostatnimi czasy coraz mniej myślę w swojej pracy i zaczynam wykonywać swoją pracę prawie automatycznie.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Coraz częściej się zdarza, że negatywnie się wypowiadam na temat swojej pracy.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Część V: Pomiar zaangażowania w pracę

Instrukcja: Oceń poniższe stwierdzenia na skali od 1 do 4, gdzie:

1 - Zdecydowanie się zgadzam,

2 - Zgadzam się,



3 - Nie zgadzam się,

4 - Zdecydowanie się nie zgadzam.

Stwierdzenia:

1. Mam dużo energii, gdy wykonuję swoją pracę.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Czuję, że moja praca daje mi poczucie celu i znaczenia.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. W pełni angażuję się w to, co robię zawodowo.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kiedy pracuję, tracę poczucie czasu.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Nawet w trudnych momentach w pracy odczuwam energię do działania.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Czuję, że moja praca dostarcza mi satysfakcji.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dziękuję za Twój czas i zaangażowanie!

