

Zofia Mockało, Aleksandra Stachura-Krzyształowicz

KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY PRACOWNIKÓW W WIEKU 50+

Jak zaplanować interwencję
w miejscu pracy?



Zofia Mockało, Aleksandra Stachura-Krzyształowicz

KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY PRACOWNIKÓW W WIEKU 50+

Jak zaplanować interwencję
w miejscu pracy?

Opracowano i wydano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej.

Zadanie nr 2.SP.23

pt. „Opracowanie programu interwencji zwiększającej kapitał psychologiczny pracowników 50+”

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorki – mgr Zofia Mockało, mgr Aleksandra Stachura-Krzyształowicz
Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Opracowanie graficzne i projekt okładki: Jolanta Maj

Ilustracje: Bigstockphoto: Tartila, Andrey Burmakin, Michele Piacquadio, Rawpixel, Kasia Bialasiewicz, GeorgeRudy, Auremar, Bigedhar, Franck Boston; Fotolia - Jörn Buchheim, Stock.XCHNG - Ramzi Hashisho.



Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (48-22) 623 36 98, www.ciop.pl

Wstęp

W ostatnich latach szczególną uwagę poświęca się interwencjom, których celem jest utrzymywanie bądź poprawa dobrostanu pracowników. Wraz z rozkwitem psychologii pozytywnej, której celem jest rozpoznanie i rozwijanie najlepszych ludzkich możliwości, pozytywne podejście pojawiło się również w organizacjach, gdzie zaczęto zwracać uwagę na to, w jaki sposób można wesprzeć pracowników w realizacji ich potencjału. Koncepcja kapitału psychologicznego była odpowiedzią na tę potrzebę, opisując znaczenie pozytywnych zasobów psychologicznych w środowisku zawodowym, a następnym krokiem było opracowanie programów interwencji wspomagających ich rozwój.

W opracowanym materiale przedstawiono informacje dotyczące interwencji organizacyjnych, ich planowania i prowadzenia, informacje dotyczące opracowanego w CIOP-PIB programu interwencji wzmacniającej kapitał psychologiczny pracowników w wieku 50+, a także porady dotyczące możliwości samodzielnego opracowania programu działań wzmacniania zasobów psychologicznych pracowników poprzez modyfikację psychospołecznych warunków pracy.



Interwencje organizacyjne

Interwencje organizacyjne to działania zmierzające do poprawy bądź utrzymania dobrostanu pracowników, prowadzone w organizacjach. Mogą być one planowane i wdrażane na kilku poziomach. Najczęściej wyróżnia się interwencje pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, które podejmowane są na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.

1. Interwencje pierwszego stopnia zorientowane są na diagnozę i eliminację bądź redukcję potencjalnych czynników ryzyka. Główny nacisk kładzie się tu na źródła stresu w postaci organizacji pracy i warunków pracy.

2. Interwencje drugiego stopnia skoncentrowane są na wspieraniu pracowników poprzez dostarczanie im narzędzi pomocnych w radzeniu sobie ze stresem, promowaniu działań prozdrowotnych i rozwijaniu zasobów indywidualnych. A zatem nacisk kładzie się na reakcję pracowników na stres w pracy.



3. Interwencje trzeciego stopnia polegają na podejmowaniu działań prowadzących do przywrócenia zdrowia poprzez zapewnienie pomocy psychologicznej lub medycznej pracownikom, którzy zmagają się ze skutkami stresu w pracy bądź innymi negatywnymi czynnikami w środowisku pracy. Ich celem jest redukcja krótko- i długoterminowych skutków zdrowotnych stresu.

Można uwzględnić również dodatkowe – poza poziomem indywidualnym i organizacyjnym – poziomy oddziaływania:

- poziom grup roboczych (grupowy)
- poziom lidera (model IGLO: Individual, Group, Leader, Organisational; Day i Nielsen, 2018).

Interwencje na poziomie grupowym skoncentrowane są na grupach roboczych i procesach grupowych, gdzie np. pracownicy pracują wspólnie nad usprawnieniem procesu pracy w grupie lub nad poprawą jakości komunikacji w zespole. Interwencje na poziomie lidera koncentrują się na kwestiach zarządzania, przywództwa i udzielania wsparcia pracownikom. Mogą dotyczyć np. rozwoju umiejętności i możliwości wspierania podwładnych, których dotyczą problemy związane ze stresem i ze zdrowiem psychicznym, lub rozwijania umiejętności dotyczących efektywnego zarządzania zespołem. Prowadzone są również interwencje wielopoziomowe, które mogą być szczególnie istotne ze względu na efekt synergii i całościowe oddziaływanie na organizację.

Jak zaplanować i przeprowadzić interwencję organizacyjną?

Interwencje organizacyjne często prowadzone są w ramach badań naukowych, których celem jest wykazanie skuteczności konkretnych działań zmierzających do poprawy dobrostanu pracowników. Ponieważ są one prowadzone w prawdziwych organizacjach wśród realnych pracowników, podczas planowania i realizacji takich interwencji należy zwracać uwagę zarówno na **zachowanie metodologicznej jakości badania**, jak również **odniesienie do codziennej praktyki danego przedsiębiorstwa**.

Dlatego zespół badaczy brytyjskich, duńskich i szwedzkich, we współpracy z praktykami, opracował 10 zasad, według których należy się kierować opracowując program interwencji dla konkretnej organizacji.



Są to:

- 1) Zapewnienie aktywnego zaangażowania i uczestnictwa kluczowych interesariuszy;
- 2) Zrozumienie sytuacji (punktów wyjścia i celów);
- 3) Dopasowanie interwencji do istniejących celów organizacyjnych;
- 4) Wyjaśnienie logiki programu;
- 5) Ustalenie priorytetów działań interwencyjnych w oparciu o równowagę między włożonym wysiłkiem a zyskiem z interwencji;
- 6) Praca z istniejącymi praktykami, procesami i mentalnością;
- 7) Iteracyjna obserwacja, refleksja i dostosowanie programu interwencji;
- 8) Rozwijanie zdolności organizacyjnego uczenia się;
- 9) Ocena interakcji pomiędzy interwencją, procesem i kontekstem;
- 10) Możliwość transfer wiedzy poza konkretną organizację.

Dlaczego warto rozwijać kapitał psychologiczny pracowników?

Kapitał psychologiczny stanowi indywidualny, pozytywny psychologiczny stan jednostki, charakteryzujący się poczuciem własnej skuteczności, optymizmem, nadzieją i odnawialnością zasobów.

1. **Nadzieja** – pozytywny stan motywacyjny, bazujący na interakcji dwóch rodzajów przekonań – przeświadczenia o możliwości wykonania zaplanowanego działania oraz przekonania o własnej umiejętności znajdowania rozwiązań.

2. **Poczucie własnej skuteczności** – przekonanie jednostki o zdolności do mobilizacji, motywacji zasobów poznawczych bądź działań niezbędnych do wykonania zadania w danym kontekście.

3. **Optymizm** – przejawia się w wyrozumiałości wobec przeszłości, docenianiu teraźniejszości oraz poszukiwaniu okazji na przyszłość.

4. **Odnawialność zasobów** (inaczej rezyliencja, odporność psychiczna) – psychologiczna zdolność powrotu do stanu równowagi po przeżyciu silnie stresującego wydarzenia, w sytuacjach przeciwności, niepewności, konfliktów, porażek, ale też pozytywnych zmian, rozwoju i zwiększonej odpowiedzialności.

Kapitał psychologiczny wiąże się z większym dobrostanem pracowników: lepszym zdrowiem fizycznym, psychicznym. Pracownicy z wysokim kapitałem psychologicznym częściej odczuwają pozytywne emocje, są bardziej zadowoleni z pracy i rzadziej myślą o zmianie pracy. Są również bardziej zaangażowani w pracę, kreatywni, innowacyjni i efektywni.

Dlaczego warto rozwijać kapitał psychologiczny pracowników wśród pracowników starszych stażem?

W obliczu zmian demograficznych należy zadbać o opracowywanie sposobów włączania pracowników starszych stażem, zachęcaniu ich do dłuższej aktywności zawodowej, ale również wspieraniu ich w tych działaniach na różnych polach. Równocześnie wraz z wiekiem spada zdolność do pracy, zatem potrzebne są działania wspierające pracowników w utrzymaniu dobrego zdrowia i samopoczucia, w tym zdrowia psychicznego. Ponadto starzejący się pracownicy stykają się ze stereotypami, które utrudniają ich codzienne funkcjonowanie – w pracy i poza pracą. Należy więc wyposażyć pracowników w narzędzia pomocne w radzeniu sobie z nimi.

Również w obliczu pandemii COVID-19 należy zadbać o grupy szczególnie zagrożone. Taką grupą są m.in. pracownicy ze starszej grupy wiekowej. Najnowsze dane wskazują, że czują się oni bardziej zagrożeni ryzykiem utraty pracy i problemami w znalezieniu nowej. W związku z pandemią zaobserwowano również więcej stereotypów i dyskryminacji ze względu na wiek.

Kapitał psychologiczny wśród pracowników w wieku 50+ wiąże się również z lepszym stanem zdrowia, wewnętrzną motywacją do pracy, chęcią kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Pracownicy z wysokim kapitałem psychologicznym są też bardziej zadowoleni z pracy, a także są bardziej odporni na negatywne skutki stereotypów związanych z wiekiem.

Jak wzmacniać kapitał psychologiczny pracowników w wieku 50+?

Najczęstszą metodą wzmacniania kapitału psychologicznego pracowników jest **organizacja warsztatów grupowych**, których celem może być wzrost poziomu kapitału psychologicznego na poziomie indywidualnym oraz grupowym (np. zespołu roboczego).

Warsztaty takie powinny być prowadzone przez wykwalifikowanych trenerów, którzy będą mieli doświadczenie w realizacji warsztatów psychologicznych.

Zaproponowany przez autorów koncepcji kapitału psychologicznego ramowy program interwencji, na którym można się opierać przy opracowaniu programu takich warsztatów zawiera następujące elementy:

1. Formułowanie celów do osiągnięcia;
2. Opracowywanie sposobów ich realizacji;
3. Przewidywanie przeszkód i określanie metod ich przezwyciężenia;
4. Praca z własnymi niepowodzeniami i nadawanie im odpowiednich ram.



Wykazano, że nawet krótki, **180-minutowy warsztat przynosił spodziewane efekty**, tj. wzrost poziomu kapitału psychologicznego wśród uczestników. W celu zwiększenia skuteczności i efektywności warsztatu, warto dostosować jego program do potrzeb konkretnej grupy – np. poprzez włączenie kontekstu zawodowego czy grupy wiekowej, a także dodanie ćwiczeń rozwijających optymizm, nadzieję, poczucie własnej skuteczności oraz odporność psychiczną (odnawialność zasobów). Tego typu warsztaty warto organizować cyklicznie, w celu utrwalenia nabytej wiedzy i umiejętności i zwiększenia motywacji do stosowania poznanych technik w codziennym życiu.



Poziom interwencji:

Warsztat wzmacniania kapitału psychologicznego stanowi interwencję drugiego rzędu, tj. nakierowaną na wspieranie pracowników poprzez dostarczanie im narzędzi pomocnych w radzeniu sobie ze stresem, promowaniu działań prozdrowotnych i rozwijaniu zasobów indywidualnych.

Poprzez zmianę celu warsztatu na wzrost poziomu kapitału psychologicznego zespołu (a nie pojedynczych pracowników), można zmienić poziom interwencji z indywidualnej na grupową.

Poprzez realizację warsztatu w grupie osób z objawami zaburzeń nastroju, można zmienić poziom interwencji z interwencji drugiego rzędu na interwencję trzeciego rzędu.

Dla kogo?

Realizację warsztatu postrzegamy jako odpowiedź na konkretne zapotrzebowanie organizacji – tzn. gdy cele i potrzeby organizacji wskazują na adekwatność takiego rodzaju działania. Jeśli program planowanych działań organizacji zawiera wzmacnianie indywidualnych zasobów pracowników, a pracownicy są chętni do udziału w takim przedsięwzięciu, wtedy można skorzystać z opracowanego programu.



Program interwencji CIOP-PIB

Opierając się na teorii kapitału psychologicznego, a także na programie interwencji jej autorów, w CIOP-PIB opracowano program warsztatów skierowanych do pracowników w wieku 50+. Program ten został jednak istotnie rozbudowany i dostosowany do warunków polskich i potrzeb grupy wiekowej 50+. Opracowany program warsztatów można realizować zarówno w trybie stacjonarnym, jak i online za pośrednictwem programów do wideokonferencji. Uwzględnione zostały też metody przedłużenia skuteczności warsztatów, czyli zestaw ćwiczeń do samodzielnej pracy po ich zakończeniu.

Program warsztatów zakłada dwa spotkania po 120 minut, z możliwością przedłużenia każdego spotkania do 180 minut. Każde spotkanie podzielone jest na dwa moduły. Warsztaty są odpowiednie dla pracowników wykonujących każdy rodzaj pracy (obciążenie głównie umysłowe, głównie fizyczne i mieszane).

Warsztat powinien odbywać się w małych grupach – do ok. 12 osób w trybie stacjonarnym i ok. 5-8 osób w trybie online. Warsztat może się odbywać w formie zamkniętej (np. w ramach jednej firmy) lub otwartej (gdy uczestnicy są z różnych firm i się nie znają). Zawsze należy unikać zależności służbowych w grupie.



Ramowy program warsztatu dostępny jest w serwisie internetowym CIOP-PIB:

https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91556/Program_intervencji_2_SP_23.pdf

Szczegółowy scenariusz warsztatu wraz z opisem ćwiczeń, materiały dydaktyczne dla uczestników oraz materiały do pracy własnej mogą zostać udostępnione organizacjom, które zapewnią prowadzenie warsztatu dla swoich pracowników przez trenerów/szkoleniowców.

Co robić, gdy firma nie ma dostępu do osoby wykwalifikowanej do prowadzenia warsztatów psychologicznych?

Nie zawsze jest możliwe zatrudnienie trenerów. W dużych organizacjach często na stałe pracują osoby o odpowiednich kwalifikacjach bądź dostępne są środki na zatrudnienie takich osób na potrzebę przeprowadzenia warsztatu. Co można zrobić gdy takiej osoby lub takich środków nie ma, a organizacja chciałaby wesprzeć pracowników we wzmocnieniu ich zasobów psychologicznych?

Materiały do pracy własnej

Przed wszystkim zapraszamy do skorzystania z opracowanych w CIOP-PIB **materiałów do pracy własnej**. Jest to skrypt w formie pliku PDF, w którym wyjaśniona jest koncepcja kapitału psychologicznego, zawierający zestaw ćwiczeń psychologicznych do samodzielnej pracy. Zawarte tam ćwiczenia mają udowodnioną od lat skuteczność w budowaniu zasobów psychologicznych oraz wzmacnianiu dobrego samopoczucia. Samodzielna, systematyczna praca pomoże pracownikom wzmocnić kapitał psychologiczny – zarówno tym, którzy wzięli udział w warsztatach, jak i tym, którzy nie mają takiej możliwości. Mogą je Państwo udostępnić zainteresowanym pracownikom, wyjaśniając cel samodzielnej pracy oraz korzyści wiążące się ze wzmacnianiem własnych zasobów psychologicznych.



Zmiana warunków pracy

Kapitał psychologiczny jest efektem nie tylko indywidualnej pracy nad sobą, ale również warunków pracy, które panują w danej organizacji. Badania naukowe wykazały, które cechy pracy sprzyjają wzmocnieniu kapitału psychologicznego pracowników. Zmiana psychospołecznych warunków pracy może być w zasadzie bezkosztowa, choć konieczne jest podjęcie wysiłku ze strony pracodawców, menadżerów, specjalistów HR, sformułowanie jasnego planu i jego konsekwentna realizacja, przy aktywnym udziale pracowników, a w razie potrzeby – dostosowywanie programu.

Poziom kapitału psychologicznego pracowników zależy od:

- wsparcia społecznego przełożonych i współpracowników,
- stylu przywództwa przełożonych,
- klimatu organizacyjnego wspierającego innowacyjność pracowników

Zatem w celu wzmocnienia kapitału psychologicznego w danym zespole, warto pracować nad zwiększeniem poziomu wsparcia społecznego w pracy, poprawie zachowań przywódczych osób na stanowiskach kierowniczych, oraz tworzeniem odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Rekomendujemy połączenie tych działań z udostępnieniem pracownikom materiałów do pracy własnej, żeby działania prowadzone były na kilku poziomach.

Wsparcie społeczne

Wsparcie społeczne wpływa pozytywnie na rozwój kapitału psychologicznego pracowników, ponieważ zwiększa ich nadzieję na znalezienie nowych dróg do osiągnięcia celu. Pozwala pracownikom dochodzić do równowagi po poniesieniu porażki, a zatem zwiększa też ich poziom odnawialności zasobów (odporności psychicznej).

Można wyróżnić następujące rodzaje wsparcia:

1. **wsparcie emocjonalne** – obejmuje np. wyrażanie empatii, zachęty, pociechy, okazywanie troski;
2. **wsparcie informacyjne** (poznawcze) – polega na doradzaniu, przekazywaniu informacji, które mogą być pomocne w rozwiązaniu problemu
3. **wsparcie instrumentalne lub materialne** – np. praktyczna pomoc, wsparcie finansowe

Można też wyróżnić dwa istotne źródła wsparcia społecznego w pracy: ze strony przełożonych i ze strony współpracowników.

Planując interwencję w organizacji należy pamiętać o:

1. Dostosowaniu interwencji do kontekstu organizacyjnego;
2. Zapewnieniu partycypacji pracowników w jej planowaniu i realizacji;
3. Zapewnieniu wsparcia ze strony kierowników średniego i wyższego szczebla;
4. Ewaluacji interwencji oraz ewentualnym jej dostosowaniu.

Jak można budować wsparcie społeczne w miejscu pracy?

Nie do przecenienia jest znaczenie **kultury organizacyjnej**, w której współpracownicy mają przestrzeń do tworzenia pozytywnych relacji interpersonalnych i niesienia sobie pomocy w razie potrzeby. Na poziomie organizacyjnym powinno się zwrócić uwagę na tworzenie struktur i rozwiązań praktycznych, które będą umożliwiać oraz promować efektywną współpracę oraz ułatwiać komunikację i interakcje między pracownikami. Należy dążyć do kreowania atmosfery, w której pracownicy nie będą obawiać się proszenia o pomoc.

Istotna jest tu **transparentność w zarządzaniu informacjami**, dbanie o **partycypację pracowniczą** oraz **sprawiedliwość organizacyjną**. Ponadto warunkiem do odczuwania wsparcia społecznego w pracy są dobre warunki pracy i wysoki poziom autonomii pracowników.

Niezwykle istotny jest oczywiście rola przełożonych, liderów, którzy bezpośrednio udzielają innym pracownikom wsparcia. Takim osobom należałoby zapewnić odpowiednie szkolenie, które pomoże zwiększyć ich świadomość odnośnie potrzeby i efektów udzielania wsparcia w pracy, a także różnych rodzajów wsparcia i sposobów jego wyrażania. Osoby pełniące funkcje kierownicze powinny być świadome tego, że poprzez okazywanie pracownikom wsparcia, zachęcają ich również do pomocy wzajemnej, współtworząc odpowiedni klimat organizacyjny. Przy tym należy pamiętać, że osoby te, często bardzo obciążone wysokimi wymaganiami i oczekiwaniami ze strony podwładnych i pracodawców, również powinny otrzymywać odpowiednie wsparcie. Bez tego nie będą miały wystarczających zasobów do pomagania innym.

Organizowanie w ramach zespołów spotkań służących wymianie informacji, celebracji sukcesów, czy nieformalnych rozmów, wzmacnia więzi między współpracownikami i między pracownikami a przełożonymi również pomaga kształtować wspierającą kulturę organizacyjną i poczucie więzi między osobami pracującymi w jednej firmie.



Styl przywództwa

Transformacyjny styl przywództwa charakteryzuje się indywidualnym traktowaniem, stymulacją intelektualną, inspirującym motywowaniem i świeceniem przykładem. Przywódcy transformacyjni starają się uświadomić podwładnym priorytety grupy i organizacji, wzbudzić ich entuzjazm i zaangażowanie, a także inspirować.

Autentyczny styl przywództwa charakteryzuje się wysoką samoświadomością, transparentnością, otwartością na informacje zwrotne oraz etycznością.

Przełożeni, którzy są przywódcami transformacyjnymi i autentycznymi, inspirują i motywują pracowników. Ich podwładni nie obawiają się podejmować ryzyka, otrzymują wsparcie potrzebne w dążeniu do osiągnięcia celu i w radzeniu sobie z niepowodzeniami. Tacy liderzy sprawiają, że łatwiej wyciągać konstruktywne wnioski z niepowodzeń oraz wypatrywać pozytywnych wyników w przyszłości. Pozytywne relacje i atmosfera, jaką tworzą liderzy transformacyjni i autentyczni, wspierają też odnawialność zasobów – odporność pracowników, którym łatwiej wrócić do równowagi po niepowodzeniu.



Klimat organizacyjny wspierający innowacyjność pracowników

Okazywanie pracownikom zaufania, zachęcanie do poszukiwania nowych rozwiązań i akceptacja ryzyka, atmosfera sprzyjająca wymianie informacji i współpracy powoduje, że pracownicy zaczynają poszukiwać nowych dróg do osiągnięcia celu czy wzmacniać ich odnawialność zasobów i optymizmu. To w efekcie prowadzi do bardziej innowacyjnych wyników pracy.

Ważne! Zadbanie o wsparcie społeczne i odpowiednie zachowania przywódcze służą również utrzymaniu pozytywnych efektów interwencji organizacyjnej. Mając świadomość, że warunki pracy wpływają na kapitał psychologiczny pracowników, nie należy oczekiwać, że sam udział w warsztacie trwale zwiększy poziom kapitału psychologicznego uczestników. Bez korzystnych warunków pracy trudno będzie utrzymać efekty interwencji.

Bibliografia

- Combs G-M., Luthans F., Griffith J.: Learning motivation and transfer of human capital development: Implications from psychological capital. In: C.L. Cooper i R. Burke, eds., *The peak performing organization*, New York: Routledge, 73-91.
- Day A., Nielsen K.: What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers: An international perspective. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. 2017, 295.
- Kumpfer KL.: Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In: M. D. Glantz, J. L. Johnson, eds, *Longitudinal research in the social and behavioral sciences. Resilience and development: Positive life adaptations*. Kluwer Academic Publishers. 1999: pp. 179-224.
- Lamontagne AD. Keegel T., Louie AM., Ostry A., Landsbergis PA.: A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International journal of occupational and environmental health*. 2007,13(3): 268-280.
- Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman SM.: Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*. 2007,60(3): 541-572.
- Mockało Z., Stachura-Krzyształowicz A.: Jak rozwijać kapitał psychologiczny pracowników w celu poprawy ich dobrostanu? Przykłady interwencji. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 2021, nr 7, s. 14-17.
- Molek-Winiarska D.: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2014,350: 272-282.
- Nielsen K., Noblet A. Chapter Introduction: Organizational interventions: Where we are, where we go from here?. In *Organizational Interventions for Health and Well-being*. Taylor & Francis, 2018.
- Trzebińska E.: *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.



