

mgr ZOFIA MOCKAŁŁO
 Centralny Instytut Ochrony Pracy
 – Państwowy Instytut Badawczy
 Kontakt: zomoc@ciop.pl
 DOI: 10.5604/01377043.1214372

Kapitał psychologiczny w środowisku pracy – indywidualny zasób pracownika

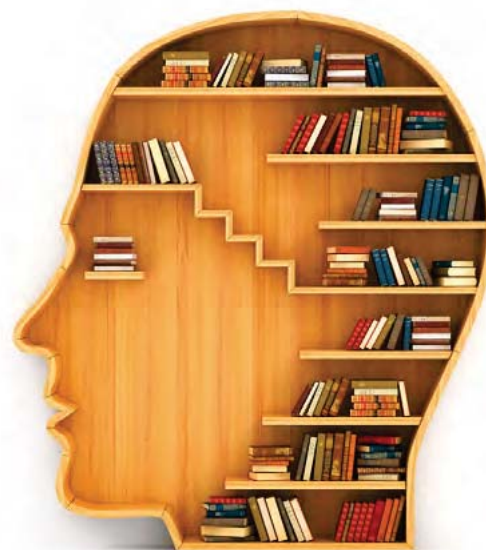
W artykule przedstawiono pojęcie kapitału psychologicznego i jego rolę w funkcjonowaniu pracowników. Przytoczono badania dowodzące związków między kapitałem psychologicznym a dobrostanem pracowników, ich innowacyjnością i efektywnością. Wskazano również na źródła kapitału psychologicznego, który mimo że jest zasobem indywidualnym, kształtowany jest m.in. przez wybrane psychospołeczne cechy pracy: styl przywództwa, klimat organizacyjny, wsparcie społeczne. Podano przykłady interwencji mających na celu rozwój tego kapitału wśród pracowników.

Słowa kluczowe: kapitał psychologiczny, środowisko pracy, dobrostan pracowników, innowacyjność, efektywność

Psychological capital in working environment – employee's individual resource

The article introduces the concept of psychological capital and its impact on the professional functioning of employees. It presents studies which have shown the significant relationship between psychological capital and well-being of employees, their innovation and productivity. It also present its predictors, e.g. selected psychosocial job characteristics: leadership style, organizational climate, social support. Also, examples of interventions aimed at the development of capital among employees have been described.

Keywords: psychological capital, working environment, employees' wellbeing, innovative-ness, effectiveness



Fot. Urfigus/Bigstockphoto

Wstęp

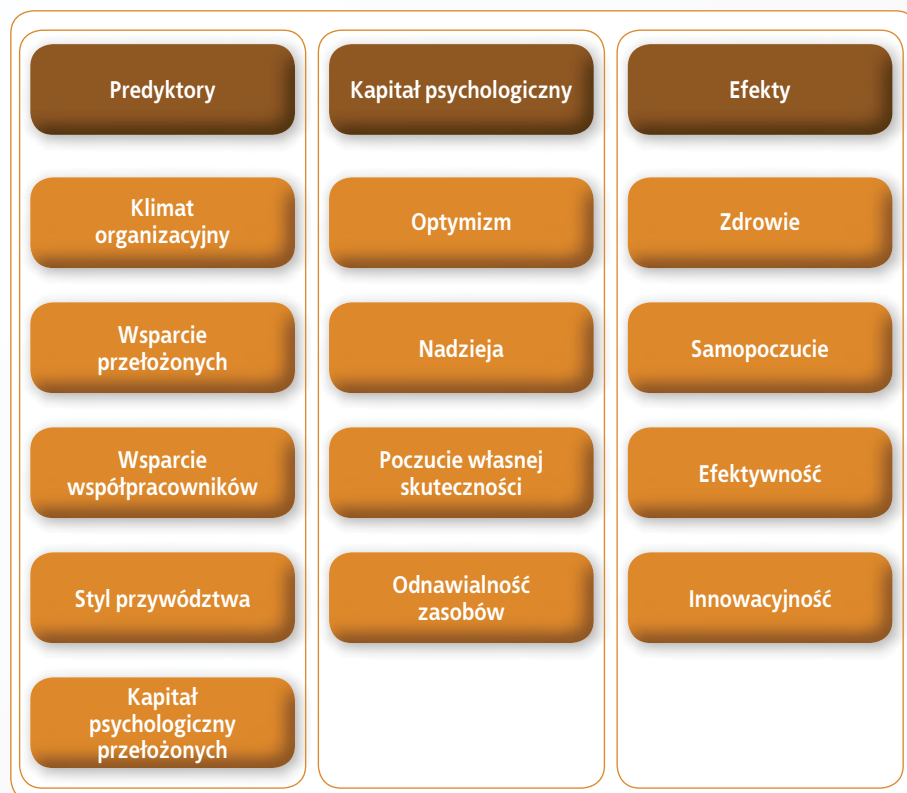
W ostatnich latach w badaniach naukowych wiele uwagi poświęca się tzw. psychologii pozytywnej – a więc dotyczącej „szczęścia, zdrowia, siły i cnót człowieka” [1]. Stanowi ona alternatywę dla modelu chorobowego (*disease model*), w którym uwagę koncentruje się na leczeniu objawów, a nie na zapobieganiu im. Psychologia pozytywna prezentuje podejście, w którym uwaga skupiona jest na pomiarze i budowaniu silnych stron człowieka [2], takich jak optymizm, nadzieja, odwaga, odpowiedzialność, życzliwość i umiejętności interpersonalne [2]. Chronią one ludzi przed chorobami i stanowią podstawę ich rozwoju – w życiu zawodowym i prywatnym.

Inne mechanizmy leżą u podłoża choroby i złego funkcjonowania pracowników (proces

utruty zdrowia), a inne u podłoża zdrowia pracowników i ich optymalnego funkcjonowania (procesy motywacyjne), [3]. Z tego powodu, w badaniach nad przyczynami dobrostanu pracowników należy brać pod uwagę także czynniki o ładunku pozytywnym.

Wspomniane podejście coraz bardziej powszechne jest w badaniach dotyczących zdrowia w środowisku pracy. Przejawia się ono m.in. w jednym ze stosunkowo młodych nurtów badawczych pn. *Positive Organizational Behavior* (czyli pozytywne zachowania organizacyjne), który zajmuje się „badaniem i wdrażaniem pozytywnych zasobów, silnych stron i możliwości człowieka, które mogą być mierzone, rozwijane i efektywnie zarządzane w celu poprawy efektów pracy” [4].

Jedną z koncepcji opracowanych w tym nurcie odnosi się ściśle do cech, które mogą być rozwijane w środowisku pracy i które są podstawą nie tylko efektów pracy, ale równocześnie dobrego zdrowia i samopoczucia pracowników. Silne strony, które obejmuje ta koncepcja to: optymizm, nadzieja, poczucie własnej skuteczności oraz odnawialność zasobów. Każda z nich wpływa na zdrowie i efektywność pracowników osobno, ale najsilniejszy efekt odnoszą w synergii – określa się je wtedy terminem „kapitał psychologiczny”. Koncepcja ta, przystosowana do środowiska pracy, została opracowana przez Luthansa i współpracowników [5]. Celem artykułu jest przedstawienie tej koncepcji, źródeł kapitału psychologicznego i jego konsekwencji dla pracowników.



Rys. Kapitał psychologiczny, jego predyktory i efekty
Fig. Psychological capital, its predictors and effects

Co to jest kapitał psychologiczny?

Kapitał psychologiczny (*Psychological Capital, PsyCap*) jest to pozytywny stan psychologiczny jednostki, charakteryzujący się [5]:

1. poczuciem własnej skuteczności, które pozwala na podejmowanie wysiłku niezbędnego do odniesienia sukcesu w trudnych zadaniach,
2. optymizmem – dokonywaniem pozytywnych ocen na temat powodzenia obecnie i w przyszłości, wyciąganiem konstruktywnych wniosków z pozytywnych i negatywnych wydarzeń, jak również ich przyczyn oraz skutków,
3. nadzieją – wytrwałością w osiąganiu celów, a w razie konieczności zmianą strategii osiągnięcia sukcesu,
4. odnawialnością zasobów – w sytuacjach poczucia osaczenia problemami, umiejętnością powrotu do stanu równowagi psychicznej (rys.).

Kapitał psychologiczny jest rozumiany jako stan, a zatem można go rozwijać, co zostało potwierdzone w badaniach empirycznych [6,7]. Informacja ta może być istotna dla organizacji zainteresowanych dobrostanem pracowników i poprawą swoich wyników.

Warto zaznaczyć, że sama koncepcja kapitału psychologicznego wyrasta na gruncie popularności psychologii pozytywnej, ale jej korzenie wydają się sięgać głębiej. Podobnym czynnikiem jest znana w psychologii koncepcja

„twardości” (ang. *hardiness*), która oznacza optymistyczną orientację życiową, zdolność do korzystania z dostępnych zasobów środowiskowych i osobowościowych, umożliwiającą skuteczniejsze radzenie sobie ze stresem. Jednak twardość psychiczna mierzy nieco inny zestaw cech (kontrolę, wyzwania i zaangażowanie) niż kapitał psychologiczny i odnosi się do szeroko rozumianego funkcjonowania człowieka. Kapitał psychologiczny natomiast ujmuje poczucie własnej skuteczności, optymizm, nadzieję, odnawialność zasobów w kontekście funkcjonowania w środowisku pracy, co umożliwia ściślejsze określenie, jak miejsce pracy może wpływać na poziom tych cech i jak mogą one oddziaływać w kontekście dobrostanu i rozwoju pracownika.

Kapitał psychologiczny a zdrowie i samopoczucie pracowników

Badania kapitału psychologicznego wykazują związki ze zdrowiem i samopoczuciem. Li i współpracownicy [8] wykazali, że kapitał psychologiczny nie tylko wiązał się z lepszym samopoczuciem pracowników, ale także pośredniczył w relacji między wsparciem społecznym a samopoczuciem: wsparcie społeczne w pracy powodowało zwiększenie kapitału psychologicznego pracowników (optymizmu, nadziei, poczucia własnej skuteczności i odpor-

ności psychicznej), a kapitał ten z kolei wpływał na lepsze samopoczucie psychiczne.

William, Kern i Waters [9] w ciągu 15 miesięcy trzykrotnie mierzyli poziom kapitału psychologicznego oraz poczucia szczęścia związanego z pracą wśród pracowników szkół [9]. Okazało się, że po upływie 15 miesięcy poziom poczucia szczęścia związanego z pracą był istotnie wyższy w grupie pracowników, którzy charakteryzowali się wysokim poziomem kapitału psychologicznego.

Kapitał psychologiczny wpływa na przywiązanie do organizacji, zadowolenie z pracy czy też zamiar pozostania w pracy [10,11]. Osoby z wysokim kapitałem psychologicznym mają pozytywne nastawienie odnośnie do przyszłych dokonań i większą wiarę we własne umiejętności sprostania różnym wyzwaniom, które niesie praca. Te pozytywne stany stanowią motywację do wkładania większego wysiłku w pracę i lepszego wypełniania obowiązków, a to z kolei zwiększa zadowolenie z pracy [5]. Kapitał psychologiczny wpływa na lepszy dobrostan pracowników także poprzez redukcję stresu [12]. Badania dowodzą ponadto, że kapitał psychologiczny zmniejsza zamiar odejścia z pracy w efekcie zwiększania postrzeganego poziomu partycypacji i odpowiedzialności za swoje czyny [11]. Kapitał psychologiczny jest także buforem w przypadku pracy emocjonalnej (czyli „wysiłku towarzyszącemu kontroli emocji podczas kontaktów z klientami”), jako że zmniejsza jej negatywny wpływ na wypalenie zawodowe, natomiast zwiększa zadowolenie z pracy mimo tego rodzaju obciążenia [10].

Badania kapitału psychologicznego wśród nauczycieli, również wykonujących pracę o wysokich wymaganiach emocjonalnych², przeprowadzili Hansen, Buitendach i Kanengoni [13]. Kapitał psychologiczny wiązał się z lepszą subiektywną oceną dobrostanu, niższym wypaleniem zawodowym oraz większą satysfakcją z pracy.

Li i współpracownicy w badaniach prowadzonych z udziałem pracowników banków analizowali rolę kapitału psychologicznego w relacji między stresem związanym z pracą a wypaleniem zawodowym [8]. Wykazali, że kapitał psychologiczny pośredniczył w tej relacji – stresujące warunki pracy (nierównowaga między wysiłkiem i nagrodą) obniżały poziom kapitału psychologicznego, co z kolei wpływało na wyższy stopień wypalenia zawodowego.

Kapitał psychologiczny jest istotnym zasobem indywidualnym także w zawodach

¹ http://www.swps.pl/warszawa/index.php?option=com_content&view=article&id=11870:usmiech-na-sprzedaz&catid=971:blog-strefy-psyche&Itemid=6695

² Zgodnie z definicją praca o wysokich wymaganiach emocjonalnych to praca, w której mamy do czynienia z silnymi emocjami, takimi jak np. smutek, gniew, frustracja. (http://journals.lww.com/Joem/Abstract/2013/06000/Effects_of_Occupational_Role_Conflict_and.4.aspx)

trudnych i niebezpiecznych. Badania przeprowadzone wśród prawie 2 tys. amerykańskich żołnierzy [14] wykazały, że poziom kapitału psychologicznego mierzony przed wysłaniem na front (*deployment*) wiązał się z niższym ryzykiem problemów ze zdrowiem psychicznym – syndromu stresu pourazowego, niepokoju i depresji – oraz uzależnień po zakończeniu służby. Badania te pokazują, jak istotny jest kapitał psychologiczny dla zdrowia pracowników, także tych szczególnie narażonych na zdrowotne skutki stresu.

Kapitał psychologiczny a efektywność pracowników

Kapitał psychologiczny sprzyja wytrwałości, wysokiej samoocenie, pozytywnej ocenie swoich szans i dążeniu do sukcesu. Dlatego też badania wykazują związki między poziomem kapitału psychologicznego a produktywnością pracowników [15]. Żeby uniknąć podejrzeń o to, że bardziej optymistyczni pracownicy będą z większym optymizmem podchodzić do własnych wyników pracy, w przywoływanych badaniach ich efektywność mierzona była przez przełożonych, a także za pomocą „twardych” wskaźników – wyników finansowych. W każdym przypadku związek między kapitałem psychologicznym pracowników a ich produktywnością był istotny statystycznie i pozytywny. Oznacza to, że kapitał psychologiczny znacząco zwiększa efektywność pracy, także mierzoną obiektywnymi wskaźnikami.

Związki między kapitałem psychologicznym, dobrostanem a efektywnością pracowników zostały także zanalizowane w metaanalizie badań, w której wzięto pod uwagę pracę w odizolowanych, ograniczonych i ekstremalnych warunkach: pracę astronautów, pracowników stacji badawczych na Antarktydzie i Arktyce oraz na łodziach podwodnych [16]. Analiza wykazała, że kapitał psychologiczny był istotnie związany z bezpośrednimi, obiektywnymi miarami efektywności pracowników (m.in. ocenianej przez współpracowników i przełożonych), w przeciwieństwie do poczucia dobrostanu (np. poczucia szczęścia), które związane było z pośrednimi miarami efektywności, takimi jak samoocena funkcjonowania grupy czy spójność grupowa.

Kreatywność i innowacyjność

Można przypuszczać, że zasoby stanowiące o kapitale psychologicznym wspomagają innowacyjne zachowania poprzez dostrzeżenie większej ilości możliwości, wkładanie wysiłku w osiągnięcie celów, także w przypadku nieprzewidzianych trudności czy zmian i takie właśnie są doniesienia badaczy, którzy przeprowadzili analizę tych związków.

Dowodów na istnienie związków między kapitałem psychologicznym a innowacyjno-

ścią pracowników dostarczyły badania m.in. Wojtczuk-Turek [17]. Wykazano w nich, że wszystkie czynniki kapitału psychologicznego były istotnie oraz pozytywnie związane z zachowaniami innowacyjnymi pracowników: zarówno w fazie rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności, jak i w fazie generowania pomysłów i ich wdrażania. Najsilniejszy związek z innowacyjnymi zachowaniami występował w przypadku przekonania pracownika o własnej skuteczności – jak pisze autorka „przeświadczenie o zdolności do podejmowania i kontynuowania wysiłku, niezbędnego do tego, aby odnieść sukces w realizacji trudnych zadań wydaje się odgrywać kluczową rolę dla podejmowania czynności generowania, promowania oraz realizacji pomysłów” [17].

W innych badaniach wykazano także związki kapitału psychologicznego z czynnikami związanymi z innowacyjnością: kreatywnością i umiejętnością rozwiązywania problemów [10,18].

Organizacyjne determinanty kapitału psychologicznego pracowników

Okazuje się, że na poziom kapitału psychologicznego pracowników oddziałują czynniki zewnętrzne, w tym psychospołeczne warunki pracy.

Jednym z analizowanych czynników oddziałujących na poziom kapitału psychologicznego pracowników jest styl przywództwa przełożonych. McMurray, Pirola-Merlo, Sarros i Islam [19] przeprowadzili badanie związków między cechami przywódczymi przełożonych a klimatem organizacyjnym, psychologicznym i dobrostanem pracowników. Analiza statystyczna potwierdziła, że pracownicy, których przełożeni stosowali transformacyjny styl przywództwa³ odznaczeni się wysokim poziomem dobrostanu i kapitału psychologicznego, a także oceniali klimat organizacyjny jako bardziej przyjazny. Podobną rolę odgrywał także autentyczny styl przywództwa⁴ [10]. Także kapitał psychologiczny przełożonych wpływał na poziom kapitału psychologicznego pracowników [20].

Predyktorami kapitału psychologicznego pracowników są także wspomniane już: wsparcie społeczne w pracy [6] i wsparcie przełożonych [10]. Wsparcie społeczne wpływa pozytywnie na rozwój kapitału psychologicznego pracowników, ponieważ zwiększa ich nadzieję na znalezienie nowych sposobów na osiągnięcie celu. Pozwala pracownikom dochodzić do równowagi po poniesieniu

porażki, a zatem powiększa też odnawialność zasobów [10].

Klimat organizacyjny wspierający innowacyjność okazuje się również rozwijać kapitał psychologiczny pracowników [21]. Okazywanie im zaufania, zachęcanie do poszukiwania nowych rozwiązań, budowanie atmosfery sprzyjającej wymianie informacji i współpracy powoduje, że pracownicy zaczynają poszukiwać nowych dróg do osiągnięcia celu, wzmacniają odnawialność swoich zasobów i nabierają optymizmu. To w efekcie prowadzi do bardziej innowacyjnych wyników pracy.

Rzeczony kapitału psychologicznego

Czy kapitał psychologiczny można zmieniać, czy też raz „dany” poziom optymizmu tudzież odporności będzie stały przez całe życie? Wyniki badań przemawiają za tym, że poziom kapitału psychologicznego jest zmienny. Co więcej, okazuje się, że można go samodzielnie ćwiczyć i rozwijać. Autorzy koncepcji kapitału psychologicznego opracowali program warsztatów, w których nacisk położono na poszczególne jego składowe. Uczestnicy warsztatów uczą się prawidłowo formułować cele, szukać najlepszych sposobów i zasobów do ich osiągnięcia, a także sposobów na pokonanie potencjalnych przeszkód, poznają źródła skutecznego działania czy też sposoby konstruktywnego reagowania na porażki [22].

Uczestnikami pierwszych warsztatów byli amerykańscy studenci, którzy zostali podzieleni losowo na dwie grupy – eksperymentalną i kontrolną, a następnie poproszeni o wypełnienie kwestionariusza mierzącego poziom kapitału psychologicznego⁵ przed i po interwencji. W grupie eksperymentalnej przeprowadzono godzinny warsztat, zgodnie z opracowanym scenariuszem rozwoju kapitału psychologicznego. Wyniki członków tej grupy, po zakończonych warsztatach, wykazywały ok. 3% wzrost kapitału, podczas gdy wyniki grupy kontrolnej, której zamiast warsztatu zaoferowano uczestnictwo w szkoleniu dotyczącym przetrwania (*survival*), nie zmieniły się.

Kolejne badania skuteczności opracowanego programu wykazały, że warsztaty rozwoju kapitału psychologicznego nie tylko zwiększały jego poziom wśród uczestników-menedżerów (w niewielkim ale istotnym statystycznie stopniu – ok. 3%), ale także zwiększały poziom ich ogólnej efektywności [7].

Ponieważ koncepcja kapitału psychologicznego staje się coraz bardziej popularna, program warsztatów opracowany przez jej

³ Mockało Z. *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2011, 472,1:10-13.

⁴ Mockało Z. *Autentyczne przywództwo – nowa koncepcja kierowania zespołem*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2013, 505,10:24-26.

⁵ Do pomiaru poziomu kapitału psychologicznego pracowników służy kwestionariusz *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) – narzędzie opracowane przez F. Luthansa, B.J. Avolio i J.B. Avey'a (2007) zawiera 24 pytania mierzące poziom optymizmu, nadziei, poczucia własnej skuteczności oraz odnawialności zasobów w kontekście funkcjonowania w środowisku pracy.

autorów jest przedmiotem zainteresowania i walidacji badaczy z różnych państw i kręgów kulturowych.

Dello Russo i Stoykova [23] przeprowadzili warsztaty rozwoju kapitału psychologicznego wśród wylosowanych 40 bułgarskich studentów i pracowników. Gdy po upływie miesiąca sprawdzili ich rezultaty okazało się, że odniosły one pożądany efekt zarówno krótko-, jak i długoterminowy. Po miesiącu od udziału w warsztatach całościowy wskaźnik kapitału psychologicznego, jak również poziom poszczególnych jego składowych, był istotnie wyższy od poziomu wyjściowego.

Nie każde warsztaty kończą się sukcesem. Przykładem jest badanie prowadzone na Uniwersytecie w Tilburgu [24], gdzie w programie rozwoju mocnych stron wzięli udział pracownicy firmy budowlanej. Warsztaty nie spowodowały jednak u nich ani trwałego wzrostu poziomu kapitału psychologicznego, ani (na co liczone) wzrostu innowacyjności, mierzonych po upływie miesiąca, mimo że poziom kapitału psychologicznego bezpośrednio po zakończeniu warsztatów był przez krótki czas podwyższony. Oznaczać to może, że długoterminowe efekty tego rodzaju warsztatów mogą być słabsze lub nieistotne, gdyż uczestnicy po powrocie do „zwykłych” warunków pracy przestają ćwiczyć nowo nabyte umiejętności, bądź nie otrzymują wsparcia od swoich współpracowników i przełożonych.

Uczestnicy holenderskiej interwencji skarżyli się na to, że choć oni się zmienili, to ich miejsce pracy pozostało takie samo – dlatego wkrótce i oni zaczęli zachowywać się tak, jak wcześniej. Jak pokazują badania, wyższy poziom kapitału psychologicznego związany jest z większym wsparciem społecznym w miejscu pracy [8]. Wyniki badania holenderskich badaczy to potwierdzają, należy zatem w planowaniu interwencji rozwoju kapitału psychologicznego uwzględniać także dodatkowe działania po zakończeniu warsztatów i zapewnienie pracownikom potrzebnego im wsparcia.

Istotną rolę w skuteczności programów rozwoju kapitału psychologicznego mogą także odgrywać różnice kulturowe. W Stanach Zjednoczonych, gdzie narodziła się koncepcja kapitału psychologicznego i program jego rozwoju, kultura poniekąd wymusza na ludziach okazywanie pozytywnych uczuć, optymizmu czy skuteczności, stąd większa może być skuteczność takich programów. Nie oznacza to, że w Europie program rozwoju kapitału psychologicznego nie bywa skuteczny – dowodzą tego wspomniane badania Dello Russo i Stoykovej [23]. Warto jednak, planując przeprowadzenie takiego warsztatu wśród pracowników, pamiętać o różnicach kulturowych, do których należy dostosować program warsztatów oraz działania po ich zakończeniu, które zwiększyłyby efekt w perspektywie długoterminowej.

Podsumowanie

Jak pokazują badania, kapitał psychologiczny wiąże się z lepszym samopoczuciem, zaangażowaniem w pracę, innowacyjnością i efektywnością pracowników. Pierwsze doniesienia mówią także o skuteczności programów interwencji rozwoju kapitału psychologicznego. Jeśli takie interwencje zostaną podjęte w praktyce, będą prawdopodobnie wiązać się z pewnymi kosztami dla pracodawców: związanymi zarówno z czasem, który trzeba poświęcić na udział w warsztatach, jak i z wynagrodzeniami dla trenerów i wreszcie z działaniami, które (jak pokazują doświadczenia europejskie) należałoby podjąć po zakończeniu interwencji. Warto jednak podkreślić, że inwestowanie w kapitał psychologiczny przynosi również ekonomiczne efekty.

Co istotne, badania wykazują, że kapitał psychologiczny pracowników nie tylko wiąże się z ich lepszym samopoczuciem i wynikami pracy, ale jest także kształtowany przez dobre warunki pracy. Najbardziej istotne wydają się być zachowania przełożonych: stosowane przez nich style przywództwa czy okazywane pracownikom wsparcie. Ważny jest także m.in. klimat organizacyjny.

Warto rozważyć podjęcie opisanej tematyki w praktyce działań polskich przedsiębiorstw w celu poprawy zdrowia, samopoczucia i efektywności pracowników, a także efektywności całej firmy. Jedne z pierwszych w Polsce badań kapitału psychologicznego prowadzone są w CIOP-PIB i dotyczą jego związków ze zdrowiem, zdolnością do pracy, motywacją do pracy i kontynuowaniem pracy przez starszych pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnocie człowieka*. Czapiński J. (red.). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- [2] Seligman M.E.P. *Psychologia pozytywna. [w:] Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnocie człowieka*. Czapiński J. (red.). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- [3] Bakker A.B., Schaufeli W.B. *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. "Journal of Organizational Behavior" 2008,29:147-154
- [4] Luthans F. *The need for and meaning of positive organizational behavior*. "Journal of Organizational Behavior" 2002,23:695-706
- [5] Luthans F., Youssef, C.M., Avolio B.J. *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. [w:] *Positive Organizational Behavior*. Nelson D.L., Cooper C.L. (red.). Sage Publications, Londyn, 2007:9-25
- [6] Luthans F., Avey J.B., Patera J.L. *Experimental analysis of a web-based training intervention to develop psychological capital*. "Academy of Management Learning and Education" 2008,7:209-221
- [7] Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Peterson S.J. *The development and resulting performance impact of positive psychological capital*. "Human Resource Development Quarterly" 2010,21:41-67
- [8] Li X., Kan D., Liu L., Shi M., Wang Y., Yang X., Wang J., Wang L., Wu H. *The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China*. "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2015,12:2984-3001
- [9] Williams P., Kern M.L., Waters, L. *A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff*. "Psychology of Well-Being" 2015,5 DOI: 10.1186/s13612-015-0032-0
- [10] Newman A., Ucbasaran D., Zhu F., Hirst G. *Psychological capital: A review and synthesis*. "Journal of Organizational Behavior" 2014,35:120-138
- [11] Avey J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. *Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance*. "Human Resource Development Quarterly" 2011,22:127-152
- [12] Baron R.A., Franklin R.J., Hmieleski K.M. *Why entrepreneurs often experience low, not high, level of stress: The joint effects of selection and psychological capital*. "Journal of Management" 2013 DOI: 10.1177/0149206313495411
- [13] Hansen A., Buitendach J.H., Kanengoni H. *Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction among educators in the Umlazi region in South Africa*. "SA Journal of Human Resource Management" 2015,13 DOI: <http://dx.doi.org/10.4102/>
- [14] Krasikova D. V., Lester P.B., Harms P.D. *Effects of psychological capital on mental health and substance abuse*. "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2015,22:280-291
- [15] Peterson S.J., Luthans F., Avolio B.J., Walumbwa F.O. i Zhang Z. *Psychological capital and employee performance: A latent growth modelling approach*. "Personnel Psychology" 2011,64:427-450
- [16] Vanhove A.J., Herian M.N., Luthans F., DeSimone J.A. *Examining psychosocial well-being and performance in isolated, confined, and extreme environments*. Raport dla NASA (National Aeronautics and Space Administrator), 2015. http://ston.jsc.nasa.gov/collections/trs/_techrep/TM-2015-218565.pdf
- [17] Wojtczuk-Turek A. *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretycznie i praktycznie*. Difin, Warszawa 2012
- [18] Luthans F., Youssef C.M., Rawski S.L. *A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation*. "Journal of Organizational Behavior Management" 2011,31:333-350
- [19] McMurray A.J., Pirola Merlo A., Sarros J.C., Islam M.M. *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non profit organization*. "Leadership & Organization Development Journal" 2010,31:436-457
- [20] Story J. P., Youssef C. M., Luthans F., Barbuto J. E., Bovaird J. *Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers*. "The International Journal of Human Resource Management" 2001,24:2534-2553
- [21] Hsu M.L.A., Chen F.H. *The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate-Employee Innovative Behavior Relationship*. "Journal of Creative Behavior" 2015, doi: 10.1002/jocb.90
- [22] Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman S.M., Combs G.M. *Psychological capital development: toward a micro-intervention*. "Journal of Organizational Behaviour" 2006,27:387-393
- [23] Dello Russo S., Stoykova P. *Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension*. "Human Resource Development Quarterly" 2015,26:329-347
- [24] Verhulst A. *The effects of a strength-based intervention on psychological capital, organizational leadership behaviour and innovativeness*. Niepublikowana praca magisterska, 2014 <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=135798> (dostęp 06.04.2016)

Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.