

Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy.

Moderacyjna rola trybu pracy

Olga Zwardoń-Kuchciak¹

Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii

<https://orcid.org/0000-0001-8463-0496>

Mateusz Hauk

Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii

<https://orcid.org/0000-0003-1202-9022>

Streszczenie

Cel: Obecnie, w czasach dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, zadbanie o dobrostan zawodowy pracowników staje się jednym z kluczowym zadań pracodawców. Organizacje systematycznie poszukują sposobów dbania o swoich pracowników, a odpowiedź na pytanie, jakie czynniki mają istotne znaczenie w kształtowaniu dobrostanu zawodowego, szczególnie w kontekście trybu pracy, wydaje się być niezwykle istotna w odniesieniu do funkcjonowania współczesnych organizacji.

Metoda: W badaniu wykorzystano *Kwestionariusz dobrostanu zawodowego*, który bada subiektywną ocenę własnej pracy i jej otoczenia. Dodatkowo, do oszacowania kapitału psychologicznego i jego poszczególnych składowych wykorzystano *Kwestionariusz kapitału psychologicznego*. Tryb pracy zweryfikowano za pomocą pytania zamkniętego zawartego w ankiecie. W badaniu wzięły udział 162 osoby – 111 kobiet i 51 mężczyzn, w wieku od 21 do 55 lat ($M = 35$; $SD = 7,63$).

Wyniki: Wyniki potwierdziły pozytywny związek kapitału psychologicznego z dobrostanem zawodowym oraz różnicujący wpływ trybu pracy na dobrostan zawodowy. Jeśli chodzi o moderującą rolę trybu pracy w relacji pomiędzy kapitałem psychologicznym a dobrostanem w pracy, wyniki wskazały na istotne pośrednie skutki pracy zdalnej i hybrydowej.

Konkluzje: Otrzymane wyniki wskazują na potrzebę prowadzenia dalszych analiz i pogłębionej eksploracji relacji pomiędzy kapitałem psychologicznym, dobrostanem pracowników

¹ Adres do korespondencji: olga.zwardon@now.uni.lodz.pl.

i trybem pracy. Jednocześnie uzyskane rezultaty niosą ze sobą istotne implikacje praktyczne dla pracodawców, działów HR i menedżerów, dostarczając choćby wskazówek na temat różnicowania działań rozwojowych i wspierających, ukierunkowanych na utrzymanie lub zwiększenie dobrostanu, w zależności od trybu pracy.

Słowa kluczowe: dobrostan zawodowy, kapitał psychologiczny, tryb pracy

Dynamiczne zmiany spowodowane pandemią COVID-19 postawiły przed światem biznesu szereg wyzwań związanych z płynnością organizacyjną, szybką adaptacją do nieprzewidywalnych sytuacji oraz utrzymaniem i wsparciem pracowników. Nowa rzeczywistość zmieniła krajobraz zawodowy, wprowadzając alternatywne modele pracy asynchronicznej, zdalnej lub hybrydowej. Jednocześnie doświadczenia pokazują, że praca w formie zdalnej i hybrydowej stała się *nową normą*, nie tylko w kontekście realizacji obowiązków zawodowych, ale także w zakresie prowadzenia działalności rozwojowej, takiej jak szkolenia, mentoring czy coaching (De Klerk i in., 2021; Dojwa-Turczyńska, 2021; Eniola, 2022; Gierszon, 2021). Zmiany te mają istotny wpływ na dobrostan zawodowy pracowników, stanowiąc wyzwanie dla badaczy i praktyków w dziedzinie psychologii organizacji i pracy. W tej perspektywie zapewnienie psychologicznego i zawodowego dobrostanu oraz wzmocnienie wewnętrznych zasobów psychologicznych pracowników staje się jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców. Szczególnie istotne jest wspieranie obszarów, które umożliwiają pracownikom radzenie sobie ze stresem związanym z niestabilnością, obciążeniem rolami rodzinnymi i zawodowymi, co może zwiększyć ich skuteczność, efektywność i dobrostan nie tylko w pracy, lecz także w innych obszarach życia (Bakker i Demerouti, 2017; Saks, 2019; Kozusznik i in., 2023).

Obecnie organizacje utrzymują pracę zdalną i hybrydową w częściowym wymiarze, dlatego poszukują rozwiązań, które pozwolą na maksymalną efektywność pracowników, ponieważ przekłada się to na ogólną efektywność organizacji (raport *Polacy w środowisku pracy*, 2021; State of Remote Work, 2022). Pracownicy i same organizacje dostosowują swoje oczekiwania dotyczące trybu pracy, przy czym 86% pracowników chciałoby, aby ich firma rozwijała w pełni zdalne lub hybrydowe środowiska pracy, podczas gdy podobny odsetek – 72%, stwierdza, że ich obecni pracodawcy już wdrożyli lub opracowują formę stałej pracy zdalnej (raport *Polacy w środowisku pracy*, 2021).

W kontekście budowania dobrostanu zawodowego ważne jest również podkreślenie znaczenia indywidualnych czynników dyspozycyjnych pracowników. Pojęcie *kapitału* jest przede wszystkim kojarzone z zasobami materialnymi, jednak nauki społeczne rozszerzyły jego znaczenie na różne zasoby posiadane przez jednostki lub grupy. Obecnie uwaga badaczy koncentruje się nie tylko na kapitale ekonomicznym (co jest w naszym posiadaniu), ale również na kapitale ludzkim (co wiemy), kapitale kulturowym (co robimy, co tworzymy), kapitale społecznym (kogo znamy) oraz kapitale psychologicznym (kim jesteśmy). W tej perspektywie zbudowanie dobrostanu zawodowego i wspierającego środowiska, będzie wymagało dopasowania do modelu, w jakim funkcjonuje pracownik w swoim miejscu pracy.

Celem niniejszych badań jest analiza dobrostanu zawodowego oraz kapitału psychologicznego pracowników i pracowniczek, z uwzględnieniem moderującej roli trybu pracy.

Dobrostan zawodowy a kapitał psychologiczny

Związek między dobrostanem zawodowym a kapitałem psychologicznym jest jednym z ważnych obszarów badań w dziedzinie psychologii organizacji. Obie te koncepcje są ze sobą ściśle powiązane i dotyczą różnych aspektów funkcjonowania jednostki w kontekście pracy. Poczucie dobrostanu jest konstruktem wielowymiarowym, który odnosi się do oczekiwań jednostki wobec różnych obszarów życia (Ratajczak, 2007). Dobrostan zawodowy stanowi istotny konstrukt w obszarze psychologii pracy, odgrywając kluczową rolę w opisie jakości życia zawodowego jednostki. Choć bywa on ujmowany analogicznie do klasycznych koncepcji dobrostanu osobistego – model hedonistyczny (skoncentrowany na przyjemności i satysfakcji) czy eudajmonistyczny (odnoszący się do realizacji wartości i poczucia sensu) – jego specyfika wymaga odrębnego podejścia, uwzględniającego kontekst środowiska pracy i zawodowej aktywności jednostki (Czerw, 2017; Zalewska, 2003). Dobrostan zawodowy najczęściej definiuje się jako ocenę własnego funkcjonowania zawodowego, która jest silnie związana z charakterem wykonywanej pracy, zajmowanym stanowiskiem oraz relacjami ze współpracownikami (Czerw, 2017). Osoby o wysokim poczuciu dobrostanu są zazwyczaj bardziej cenione w miejscu pracy, osiągają lepsze wyniki zawodowe i sukcesy. Analogicznie do pojęcia dobrostanu osobistego (jak i wspomnianych wcześniej), dobrostan w kontekście pracy może być rozpatrywany z perspektywy hedonistycznej i eudajmonistycznej. Pierwsza odnosi się do satysfakcji z wykonywanej pracy. Ten aspekt funkcjonowania człowieka w miejscu pracy był analizowany przez badaczy już na początku XX wieku (Zalewska, 2003). W wymiarze eudajmonistycznym, który odwołuje się do sensu i wartości pracy jako „misji zawodowej”, dobrostan zawodowy wiąże się z poczuciem szczęścia i satysfakcji (rozumianym nie jako subiektywne zadowolenie, ale jako stan wynikający z odpowiedniego zachowania, [Czerw, 2017]). Ta perspektywa objawia się obecnością poczucia subiektywnego znaczenia i sensu pracy (Barrick i in., 2013). Czerw (2017) zaproponowała empirycznie zweryfikowaną koncepcję dobrostanu zawodowego na podstawie pięciu wymiarów oddających zarówno hedonistyczny, jak i eudajmonistyczny charakter zjawiska. Wymiary, jakie zostały uwzględnione to:

- Zadowolenie z pracy – odnosi się do subiektywnej satysfakcji z realizowanych zadań zawodowych, zaspokajania potrzeb i osiągania celów.
- Zaangażowanie w pracę – obejmuje poczucie identyfikacji z wykonywaną pracą, wysoki poziom energii i gotowość do podejmowania wyzwań. Odnosi się do motywacyjnych aspektów funkcjonowania zawodowego, podkreślając eudajmonistyczny wymiar pracy jako przestrzeni realizacji potencjału jednostki.
- Poczucie sensu pracy – związane z przekonaniem, że wykonywana praca ma głębsze znaczenie i wpisuje się w wartości jednostki.

- Relacje w miejscu pracy – dotyczy jakości kontaktów interpersonalnych w środowisku zawodowym.
- Równowaga praca – życie – uwzględnia zdolność do utrzymania harmonii między wymaganiami życia zawodowego a potrzebami życia prywatnego.

Zgodnie z założeniami modelu Czerw (2017), dobrostan zawodowy nie jest kategorią jednowymiarową, a złożonym konstruktorem, osadzonym zarówno w subiektywnych przeżyciach jednostki, jak i w obiektywnym kontekście organizacyjnym. Jego poziom zależy nie tylko od treści i warunków pracy (Kapica i in., 2022; Matwiej, 2020), lecz także od zasobów indywidualnych, takich jak kapitał psychologiczny (Avey i in., 2011; Lipińska-Grobelny i in., 2023; Luthans, i in., 2007) odporność psychiczna (Robertson i in., 2015; Tugade i in., 2004) czy wsparcie społeczne (Halbesleben, 2006; Viswesvaran i in., 1999). Choć uwarunkowania sytuacyjne stanowią istotny kontekst dla kształtowania się dobrostanu, nie wyjaśniają one w pełni indywidualnych różnic w jego poziomie. W obliczu tych samych warunków pracy pracownicy różnią się znacznie pod względem doświadczanego dobrostanu. Tę lukę w wyjaśnianiu różnic indywidualnych mogą wypełnić pozytywne zasoby wewnętrzne pracowników. Seligman, w swojej książce *Prawdziwe szczęście* (2005), stawia tezę, że gdy człowiek angażuje się w pracę, zaczyna doświadczać stanu *flow*, czyli stanu umysłu i ciała, który charakteryzuje się poczuciem uniesienia lub euforii podczas wykonywania czynności z pełną koncentracją. Kiedy człowiek doświadcza *flow*, zaczyna rozwijać i wykorzystywać swoje wewnętrzne zasoby, które składają się na przyszły kapitał psychologiczny. To właśnie założenie stanowiło przesłankę dla badaczy do poszukiwania pozytywnych stanów psychologicznych, które są otwarte na rozwój i wpływają na pożądane postawy i zachowania człowieka. Wśród nich początkowo znalazły się: przekonanie o własnej skuteczności, nadzieja, optymizm, subiektywne samopoczucie (szczęście) oraz inteligencja emocjonalna (Luthans, 2002a). Dalsze badania Luthansa zaowocowały dopracowaniem składowych kapitału psychologicznego, które ostatecznie zostały sprowadzone do czterech zasobów osobistych, a mianowicie: przekonania o własnej skuteczności, optymizmu, nadziei oraz prężności (Luthans, 2002b). Wybór kapitału psychologicznego jako głównego czynnika wyjaśniającego poziom dobrostanu zawodowego bazuje na wynikach licznych badań empirycznych. Potwierdzają one związek między kapitałem psychologicznym a lepszymi wynikami w pracy (Luthans i in., 2007), wysoką motywacją i zaangażowaniem (Bakker i Xanthopoulou, 2013), pozytywną samooceną i dążeniem do sukcesu (Peterson i in., 2011), proaktywnością (Chen, 2013), wyższą samooceną (Peterson i in., 2011), szczęściem (Williams i in., 2015), skuteczniejszymi strategiami rozwiązywania problemów oraz innowacyjnością w działaniu (Luthans i in., 2011). Li i współpracownicy (2015) wykazali, że kapitał psychologiczny jest nie tylko związany z lepszym dobrostanem, lecz także pełni rolę mediacyjną między wsparciem społecznym a dobrostanem. Ponadto kapitał psychologiczny wpływa na zaangażowanie organizacyjne, intencję pozostania w pracy i satysfakcję z pracy (Avey i in., 2011; Newman i in., 2014), jednocześnie zwiększając dobrostan pracowników poprzez redukcję stresu (Baron i in., 2013). Badania Luthansa i współpracowników (2007) wskazują, że kapitał psychologiczny, wraz z ukrytymi zmiennymi, takimi jak pozytywna orientacja (Łaguna

i in., 2005) oraz kluczowe samooceny (Chirkowska-Smolak, 2012), jest bardziej odpowiedzialny za adaptacyjne funkcjonowanie człowieka niż indywidualne czynniki w nim zawarte. Warto zaznaczyć, że kapitał psychologiczny ma charakter wewnętrznego zasobu, który nie tylko moderuje wpływ warunków pracy, ale może też działać jako niezależny predyktor dobrostanu. W swoim modelu dobrostanu psychicznego Ryff i Keyesa (1995), podkreślają, że dobrostan nie jest wyłącznie brakiem negatywnych stanów, ale przede wszystkim obecnością pozytywnych aspektów funkcjonowania jednostki. Wśród sześciu kluczowych komponentów dobrostanu psychicznego wymieniają oni m.in. autonomię, cel w życiu, rozwój osobisty, pozytywne relacje z innymi, panowanie nad otoczeniem oraz samoakceptację. Kapitał psychologiczny może zatem istotnie wspierać rozwój i utrzymanie tych obszarów, przyczyniając się tym samym do wyższego poziomu dobrostanu. Co istotne, kapitał psychologiczny nie jest cechą stałą – można go rozwijać i wzmacniać poprzez interwencje psychologiczne oraz działania organizacyjne (Luthans i Youssef-Morgan, 2017). Jego dynamiczny charakter czyni go szczególnie użytecznym z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi oraz projektowania strategii wspierających dobrostan zawodowy w różnych trybach pracy.

Tryb pracy

W 2020 r. różne kraje wprowadziły rozwiązania związane z trybem świadczenia pracy, aby przeciwdziałać rozwojowi pandemii i jej skutkom. To, co wcześniej było dostępne tylko dla nielicznych, stało się codziennością dla osób, które nigdy wcześniej nie pracowały w ten sposób.

Wykorzystanie pracy zdalnej i hybrydowej może generować wiele korzyści dla obu stron i bywa traktowane jako forma benefitu dla pracowników, ponieważ wybór miejsca i czasu pracy jest dedykowany pracownikom, którzy są szczególnie wartościowi dla organizacji i stanowią „rdzeń organizacji” (Majewska i Samol, 2016). Głównym atutem pracy zdalnej jest to, że pracownicy mogą ją wykonywać z dowolnej lokalizacji, podczas gdy pracodawca ma możliwość zmniejszenia kosztów wynajmu i utrzymania infrastruktury firmy (Grycuk, 2013). Pracodawca otrzymuje efekty określonej pracy, pracownik zaś – poza oszczędzeniem czasu i środków na dojazd do siedziby firmy – ma zapewnioną plastyczność łączenia pracy z innymi aktywnościami i potrzebami (Wiśniewski, 2014). Staje się ona atrakcyjną alternatywą niwelowania ograniczeń wynikających z miejsca zamieszkania pracownika, niepełnosprawności, możliwości czasowych związanych z innymi rolami społecznymi (Bąk, 2009; Majewska i Samol, 2016). Do korzyści z niej płynących należy również poprawa efektywności pracownika (Wiśniewski, 2014), choć tu czynnikiem decydującym staje się jego samoorganizacja, która wynika z osobistych zasobów i umiejętności. Aspektem stanowiącym wyzwanie dla budowania dobrostanu zawodowego jest brak kontaktu z innymi pracownikami, czy problemy z awansem (Mirecka, 2015; Olejniczak, 2000; Świątkowski, 2006). Z perspektywy organizacji wyzwaniem staje się komunikacja, kierowanie i wspieranie pracownika w utrzymywaniu jego efektywności i skuteczności.

Warto zauważyć, że przed pandemią COVID-19 praca zdalna miała w Polsce ograniczone zastosowanie. Z perspektywy pracodawców wdrożenie modelu pracy zdalnej lub hybrydowej wiązało się z koniecznością podjęcia szeregu dodatkowych działań m.in. zapewnienia pracownikom odpowiedniego sprzętu, jego ubezpieczenie, instalacja, bieżący serwis techniczny, szkolenia z obsługi narzędzi cyfrowych oraz wsparcie IT. W zamian za te inwestycje organizacje musiały mierzyć się z nowymi wyzwaniami – przede wszystkim w zakresie monitorowania efektywności pracy, utrzymania standardów komunikacji oraz skutecznego zarządzania zespołami w warunkach rozproszenia.

Badania sugerują, że związek między pracą zdalną a satysfakcją z pracy może być krzywoliniowy i w dużej mierze zależy od ilości pracy wykonywanej poza biurem (Golden i in., 2006; Hill i in., 1998). Model hybrydowy bywa powiązany z wyższą satysfakcją i niższym poziomem rotacji pracowników, natomiast praca zdalna, choć zapewnia większą elastyczność i autonomię, może jednocześnie sprzyjać poczuciu izolacji oraz osłabieniu więzi społecznych w zespole (Bloom i in., 2024; Tkalicz i in., 2022). Oczekiwania samych pracowników oraz zmieniająca się rzeczywistość zawodowa zmusiła pracodawców do poszukiwania rozwiązań maksymalizujących efektywność niezależnie od trybu pracy. W kontekście niniejszych badań, tryb pracy został przyjęty jako potencjalny moderator relacji między zasobami psychologicznymi pracownika a jego dobrostanem zawodowym. Takie założenie znajduje swoje uzasadnienie zarówno w obserwacjach praktycznych, jak i literaturze – różne tryby pracy wiążą się bowiem z odmiennymi wymaganiami, sposobami komunikacji, poziomem kontroli nad czasem pracy czy dostępem do wsparcia społecznego (Eurofound, 2020; Wang i in., 2021). W trybie zdalnym rola kapitału psychologicznego może być bardziej wyeksponowana, gdyż w mniejszym stopniu można liczyć na bezpośrednie wsparcie organizacyjne, większe znaczenie mają zasoby wewnętrzne pracownika, takie jak samoregulacja, odporność psychiczna czy pozytywne nastawienie. Z kolei w pracy stacjonarnej większe znaczenie mogą mieć czynniki sytuacyjne, takie jak klimat zespołu czy styl zarządzania. Tym samym, ujęcie trybu pracy jako zmiennej moderującej pozwala lepiej zrozumieć warunki, w których kapitał psychologiczny najskuteczniej wspiera dobrostan pracownika oraz zidentyfikować potencjalne ryzyka i szanse związane z organizacją pracy w zmiennych środowiskach. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto trzy formy trybu pracy:

1. Praca stacjonarna – pracownik spędza 100% swojego czasu pracy w biurze, firmie, w której pracuje.
2. Praca zdalna – pracownik wykonuje 100% swojego czasu pracy poza siedzibą firmy.
3. Praca hybrydowa – pracownik łączy pracę w biurze i poza nim w dowolnym stosunku.

Hipotezy badawcze

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania celem niniejszego badania jest pogłębiona analiza związku między kapitałem psychologicznym a dobrostanem

zawodowym pracowników z uwzględnieniem roli trybu pracy (stacjonarnego, zdalnego, hybrydowego) jako potencjalnego czynnika moderującego tę relację. Postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: Istnieje pozytywny związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym pracowników.
- H2: Tryb pracy różnicuje poziom dobrostanu zawodowego w badanych grupach.
 - H2.1: Pracownicy w trybie pracy hybrydowej osiągają najwyższy poziom dobrostanu zawodowego (w porównaniu do innych dwóch grup).
 - H2.2: Pracownicy w trybie pracy stacjonarnej osiągają wyższy poziom dobrostanu zawodowego niż pracownicy w trybie pracy zdalnej.
 - H2.3: Najniższy poziom dobrostanu zawodowego osiągają pracownicy w trybie pracy zdalnej (w porównaniu do pozostałych grup).
- H3: Tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w taki sposób, że związek ten jest silniejszy u osób wykonujących pracę w formule zdalnej (w porównaniu do innych grup).
 - H3.1: Tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w wymiarze pozytywnej organizacji w taki sposób, że związek ten jest silniejszy u osób wykonujących pracę w formule zdalnej (w porównaniu do innych grup).
 - H3.2: Tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w wymiarze pozytywnych relacji w taki sposób, że związek ten jest silniejszy u osób wykonujących pracę w formule zdalnej (w porównaniu do innych grup).
 - H3.3: Tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w wymiarze wkładu w organizację w taki sposób, że związek ten jest silniejszy u osób wykonujących pracę w formule zdalnej (w porównaniu do innych grup).
 - H3.4: Tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w wymiarze dopasowania i rozwoju w taki sposób, że związek ten jest silniejszy u osób wykonujących pracę w formule zdalnej (w porównaniu do innych grup).

Metoda

Procedura i uczestnicy badania

Badanie zostało przeprowadzone w formie zdalnej, z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza opracowanego na platformie MS Forms. Informacje o badaniu, zawierające zaproszenie do udziału i aktywny link do ankiety, były rozpowszechniane za pośrednictwem kanałów społecznościowych. Uczestnicy przed rozpoczęciem badania zapoznali się z jego celem, przebiegiem oraz zasadami

udziału (zgodnie z Deklaracją Helsińską), a następnie wyrazili świadomą zgodę na uczestnictwo. Udział w badaniu był całkowicie dobrowolny i nie wiązał się z żadną formą gratyfikacji.

W badaniu wzięły udział 162 osoby (111 kobiet i 51 mężczyzn) w wieku od 21 do 55 lat ($M = 35$; $SD = 7,63$). W zależności od trybu pracy, respondenci zostali zaklasyfikowani do jednej z trzech grup: 76 osób pracowało w trybie stacjonarnym, 56 w trybie hybrydowym, 30 w trybie zdalnym. Zdecydowana większość badanych (88,9%) posiadała wykształcenie wyższe lub niepełne wyższe (10,5%). Uczestnicy reprezentowali różnorodne stanowiska zawodowe oraz sektory – od biznesu, przez administrację publiczną, po szkolnictwo wyższe. W badanej grupie przeważały osoby pracujące i mieszkające w dużych miastach (powyżej 500 tys. mieszkańców – 73,5% osób badanych).

Narzędzia

Do pomiaru dobrostanu zawodowego zastosowano *Kwestionariusz dobrostanu zawodowego* (Czerw, 2017), będący narzędziem bazującym na pięciowymiarowej koncepcji dobrostanu w miejscu pracy. Kwestionariusz składa się z 43 pozycji, ocenianych na 5-stopniowej skali Likerta, które umożliwiają subiektywną ocenę własnej pracy oraz środowiska zawodowego. Pozycje te zostały pogrupowane w cztery podskale odpowiadające głównym wymiarom dobrostanu zawodowego: *Pozytywna organizacja*, *Dopasowanie i rozwój*, *Pozytywne relacje ze współpracownikami*, *Wkład w organizację*. Oryginalna wersja kwestionariusza wykazuje wysokie wskaźniki rzetelności: *Pozytywna organizacja* ($\alpha = 0,88$ przykładowe twierdzenie: „Moja praca pozwala mi się rozwijać”), *Dopasowanie i rozwój* ($\alpha = 0,89$; np. „Moja praca pasuje do mnie”), *Pozytywne relacje* ($\alpha = 0,91$; np. „Mogę polegać na współpracownikach”) oraz *Wkład w organizację* ($\alpha = 0,83$; np. „Mam poczucie, że moja praca, wiele daje firmie, w której pracuję”), co świadczy o dobrej spójności wewnętrznej narzędzia.

Do pomiaru kapitału psychologicznego zastosowano *Kwestionariusz kapitału psychologicznego* (KKaPsy) opracowany przez Lipińską-Grobelny i Zwardoń-Kuchciak (2023). Narzędzie to pozwala na oszacowanie ogólnego poziomu kapitału psychologicznego oraz jego czterech komponentów: nadziei, optymizmu, odporności psychicznej i poczucia własnej skuteczności, zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Luthansa i współpracowników (2007). Kwestionariusz zawiera 12 pozycji ocenianych na 6-stopniowej skali Likerta, oryginalna wersja charakteryzuje się satysfakcjonującą rzetelnością psychometryczną w ujęciu ogólnym ($\alpha = 0,80$), przy czym podskale wykazały zróżnicowaną spójność – najwyższą dla *Optymizmu* ($\alpha = 0,91$; przykładowe twierdzenie: „Często liczę na to, że spotka mnie coś dobrego”), następnie dla *Przekonania o własnej skuteczności* ($\alpha = 0,77$; np. „Zazwyczaj wiem, co robić w kłopotliwych sytuacjach”), *Nadziei na sukces* ($\alpha = 0,66$; np. „Z zapalem realizuję swoje pomysły”), a najniższą dla *Sprężystości* ($\alpha = 0,35$; np. „Ludzie postrzegają mnie jako osobę pełną energii”). Bardzo niska wartość alfa Cronbacha dla podskali *Sprężystości* uniemożliwia analizę komponentów kapitału psychologicznego, jednocześnie możliwe jest uwzględnienie

wyniku ogólnego. Dlatego też, w dalszych analizach, skoncentrowano się na wyniku globalnym. Tryb pracy uczestników został określony za pomocą pytania zamkniętego zawartego w części metryczkowej ankiety. Respondenci byli proszeni o wskazanie, czy wykonują swoją pracę w trybie stacjonarnym, hybrydowym czy zdalnym. Odpowiedzi te posłużyły do podziału badanych na trzy grupy porównawcze i umożliwiły weryfikację założeń o moderacyjnej roli trybu pracy w analizowanych relacjach.

Wyniki

Analizy danych dokonano z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics (wersja 29), z użyciem makra PROCESS autorstwa Andrew F. Hayes. Weryfikacji związków pomiędzy kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym dokonano z wykorzystaniem korelacji r Pearsona (por. tabela 1). Istotne relacje odnotowano w odniesieniu do ogólnego wskaźnika kapitału psychologicznego ($r = 0,27$; $p < 0,05$).

Tabela 1

Korelacja między dobrostanem zawodowym a kapitałem psychologicznym

	Kapitał psychologiczny				
	Wynik ogólny	Skuteczność	Nadzieja	Sprężystość	Optymizm
Dobrostan zawodowy	0,27**	0,11	0,01	0,18*	0,37*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

W celu określenia różnic w zakresie dobrostanu zawodowego w zależności od trybu pracy, przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji w planie dla grup niezależnych (tabela 2). W wyniku tych analiz uzyskano istotny statystycznie efekt dla trybu pracy, $F(2, 159) = 3,31$; $p = 0,039$. Przeprowadzone porównania post hoc za pomocą testu Bonferroni ujawniły istotne różnice ($p < 0,05$) pomiędzy pracownikami wykonującymi pracę w sposób stacjonarny, a osobami pracującymi w trybie hybrydowym. Najwyższy dobrostan (na poziomie ogólnym) odnotowano w przypadku pracowników hybrydowych ($M = 244,64$; $SD = 33,74$), niższy – w przypadku pracowników wykonujących zadania w formule zdalnej ($M = 232,90$; $SD = 43,72$), najniższy zaś w przypadku pracowników stacjonarnych ($M = 226,11$; $SD = 44,55$).

W przypadku poszczególnych skal dobrostanu psychologicznego, istotne różnice zaobserwowano dla skali *Pozytywne relacje* oraz *Wkład w organizację*. Otrzymane wyniki były co do kierunku analogiczne, jak w przypadku ogólnego dobrostanu zawodowego.

Następnie zweryfikowano moderacyjną rolę trybu pracy w relacji pomiędzy kapitałem psychologicznym (WO) a dobrostanem zawodowym. W pierwszym kroku sprawdzono założenia analizy moderacji. Analiza wykresu rozrzutu reszt

Tabela 2

Średnie wartości dobrostanu zawodowego dla pracowników wykonujących pracę w trybie: stacjonarnym, zdalnym, hybrydowym

		Tryb stacjonarny <i>n</i> = 76	Tryb zdalny <i>n</i> = 30	Tryb hybrydowy <i>n</i> = 56	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2
Dobrostan zawodowy	<i>M</i>	226,11	232,90	244,64	3,31	0,039	0,05
	min.	69	128	151			
	max.	289	290	284			
	<i>SD</i>	44,55	43,72	33,74			

względem wartości przewidywanych nie ujawniła problemów z heteroskedastycznością, a statystyka Durбина-Watsona nie wskazywała na obecność autokorelacji. Ponadto wartości współczynników VIF dla wszystkich zmiennych pozostawały poniżej przyjętego progu 5, co świadczy o braku współliniowości. W związku z tym spełnione zostały przesłanki do przeprowadzenia dalszych kroków. Analizy moderacji dokonano z wykorzystaniem Macro PROCESS (wersja 3.1) Hayesa. W tym celu wykorzystano model 1 (analiza moderacji; 95% przedział ufności dla wartości efektu; liczba prób bootstrapi: 5000). Jako że tryb pracy (moderator) jest zmienną kategoryjną o trzech wartościach, zastosowano kodowanie zerojedynkowe (*dummy coding*), przy czym praca stacjonarna została wyznaczona jako kategoria odniesienia (*reference category*).

Model okazał się dobrze dopasowany do danych: $F(5, 156) = 5,43$; $p < 0,001$, wyjaśniając 14,83% wariancji dobrostanu zawodowego ($R^2 = 0,15$). Analiza regresji ujawniła istotny efekt interakcji między kapitałem psychologicznym a trybem pracy hybrydowej ($B = 3,48$; $p = 0,007$) oraz marginalnie istotny efekt w trybie zdalnym ($B = 2,18$; $p = 0,066$), co wskazuje, że tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym w ujęciu ogólnym (tabela 3).

Tabela 3

Analiza regresji: efekt kapitału psychologicznego na dobrostan zawodowy w zależności od trybu pracy

Predyktor	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI [LL – UL]
Stała	226,19	4,47	50,59	< 0,001	[217,36; 235,02]
Kapitał psychologiczny (X)	0,39	0,67	0,58	0,566	[-0,94; 1,71]
Tryb pracy: Zdalny (W1)	12,81	8,71	1,47	0,144	[-4,40; 30,01]
Tryb pracy: Hybrydowy (W2)	12,42	7,07	1,76	0,081	[-1,55; 26,39]
Kapitał psychologiczny × Zdalny (X × W1)	2,18	1,18	1,85	0,066	[-0,15; 4,50]
Kapitał psychologiczny × Hybrydowy (X × W2)	3,48	1,28	2,71	0,007	[0,95; 6,01]

Adnotacja. *B* = niestandardyzowany współczynnik regresji; *SE* = błąd standardowy; CI = przedział ufności; LL = dolna granica; UL = górna granica.

W odniesieniu do moderacyjnej roli trybu pracy, istotne efekty pośrednie zaobserwowano w przypadku pracy zdalnej oraz hybrydowej. Najsilniejszy efekt

kapitału psychologicznego na dobrostan zawodowy w ujęciu ogólnym odnotowano w przypadku osób pracujących w formule hybrydowej (tabela 4).

Tabela 4

Analiza moderacji – kapitał psychologiczny (wynik ogólny) a dobrostan zawodowy. Moderator – tryb pracy

Tryb pracy	Efekt	SE	t	p	95% CI [LL – UL]
Stacjonarny	0,39	0,67	0,58	0,566	[-0,94; 1,71]
Zdalny	2,56	0,97	2,65	0,009	[0,65; 4,48]
Hybrydowy	3,86	1,09	3,54	< 0,001	[1,71; 6,02]

Adnotacja. SE = błąd standardowy; CI = przedział ufności; LL = dolna granica; UL = górna granica.

Tożsame analizy wykonano dla poszczególnych wymiarów dobrostanu zawodowego. W przypadku wymiaru dopasowanie i rozwój, model okazał się dobrze dopasowany do danych – $F(5, 156) = 4,51$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,13$ – analiza regresji ujawniła marginalnie istotny efekt interakcji ($p = 0,095$), sugerując, że tryb pracy moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem w tym ujęciu. Dla wymiaru pozytywna orientacja, model był dobrze dopasowany – $F(5, 156) = 5,82$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,16$ – analiza wykazała istotny efekt interakcji ($p = 0,0014$), wskazując na moderacyjną rolę trybu pracy w tym kontekście. W przypadku wymiaru pozytywnych relacji, model również był dobrze dopasowany – $F(5, 156) = 4,36$; $p = 0,001$; $R^2 = 0,12$ – analiza ujawniła istotny efekt interakcji ($p = 0,006$), sugerując moderacyjną rolę trybu pracy na związek między kapitałem psychologicznym a wymiarem pozytywnych relacji. Natomiast dla wymiaru wkład w organizację, model okazał się dobrze dopasowany – $F(5, 156) = 5,71$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,16$, jednocześnie nie odnotowano istotnego efektu interakcji ($p = 0,44$). W tym wypadku mówić należy o istotnym efekcie głównym (kapitał psychologiczny), $B = 0,28$; $SE = 0,13$; $t = 2,18$; $p = 0,031$, co sugeruje, że wyższy poziom kapitału psychologicznego wiąże się z wyższym dobrostanem w pracy w zakresie tego wymiaru. Efekty pośrednie zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5

Analiza moderacji – kapitał psychologiczny a dobrostan zawodowy (wymiary). Moderator – tryb pracy

Tryb pracy (TRPR)	Wymiar dobrostanu	B	SE	t	p	95% CI [LL– UL]
Stacjonarny (1)	Dopasowanie i rozwój	0,24	0,17	1,43	0,155	[-0,09; 0,58]
	Pozytywne relacje	-0,09	0,19	-0,47	0,642	[-0,47; 0,29]
	Wkład w organizację	0,28	0,13	2,18	0,031	[0,03; 0,53]
	Pozytywna orientacja	-0,04	0,23	-0,20	0,844	[-0,50; 0,41]
Zdalny (2)	Dopasowanie i rozwój	0,44	0,25	1,80	0,074	[-0,04; 0,93]
	Pozytywne relacje	0,50	0,28	1,78	0,078	[-0,06; 1,05]
	Wkład w organizację	0,59	0,34	1,73	0,087	[-0,08; 1,26]
	Pozytywna orientacja	1,13	0,33	3,43	< 0,001	[0,48; 1,79]

Tryb pracy (TRPR)	Wymiar dobrostanu	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI [LL– UL]
Hybrydowy (3)	Dopasowanie i rozwój	0,96	0,28	3,44	< 0,001	[0,41; 1,51]
	Pozytywne relacje	1,08	0,32	3,42	< 0,001	[0,45; 1,70]
	Wkład w organizację	0,27	0,24	1,11	0,269	[–0,21; 0,75]
	Pozytywna orientacja	1,29	0,37	3,45	< 0,001	[0,55; 2,02]

Największą siłę oddziaływania kapitału psychologicznego na wymiary dobrostanu obserwuje się w trybie hybrydowym, zwłaszcza w odniesieniu do pozytywnych relacji, dopasowania i rozwoju oraz pozytywnej orientacji, gdzie efekty są istotne statystycznie i najsilniejsze. Tryb zdalny wykazuje istotny związek z pozytywną orientacją, natomiast w trybie stacjonarnym efekt jest istotny jedynie w przypadku wkładu w organizację.

Dyskusja

Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy i eksploracyjny, a jego głównym celem było wstępne rozpoznanie związku między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym pracowników oraz analiza, czy i w jaki sposób tryb pracy moderuje ten związek.

W trakcie analiz potwierdzono istnienie ważnego, dodatniego związku między ogólnym poziomem kapitału psychologicznego a dobrostanem zawodowym ($r = 0,27$; $p < 0,05$). Uzyskane rezultaty korespondują z wcześniejszymi ustaleniami autorów koncepcji kapitału psychologicznego (Luthans i in., 2007), którzy wskazywali, że zasoby takie jak nadzieja, odporność psychiczna czy optymizm odgrywają rolę psychologicznych buforów, wspierających jednostkę w skutecznym funkcjonowaniu zawodowym. Potwierdzenie tych związków znajduje się również w metaanalizie Avey i współpracowników (2011), w której udowodniono, że kapitał psychologiczny wykazuje istotne, pozytywne powiązania z zaangażowaniem, satysfakcją z pracy oraz ogólnym dobrostanem pracowników.

Wyniki analizy wariancji wykazały, że tryb pracy różnicuje poziom doświadczonego dobrostanu zawodowego [$F(2, 159) = 3,31$; $p = 0,039$], co potwierdza hipotezę H2. Najwyższy poziom dobrostanu odnotowano wśród osób wykonujących pracę w trybie hybrydowym ($M = 244,64$), co pozostaje zgodne z hipotezą H2.1 oraz wynikami wcześniejszych badań (Wang i in., 2021), wskazującymi, że łączenie pracy zdalnej i stacjonarnej może sprzyjać dobrostanowi dzięki zachowaniu elastyczności oraz możliwości utrzymywania kontaktów społecznych. Nieco niższe średnie uzyskano w grupie pracowników zdalnych ($M = 232,90$), natomiast najniższy poziom dobrostanu dotyczył pracowników stacjonarnych ($M = 226,11$). Wyniki te nie potwierdzają hipotez H2.2 oraz H2.3, zgodnie z którymi to praca zdalna miała wiązać się z najniższym poziomem dobrostanu. Jednym z potencjalnych wyjaśnień tej zależności może być większa autonomia osób pracujących zdalnie, a także łatwiejsze godzenie obowiązków zawodowych i prywatnych, co – pomimo ograniczonych kontaktów społecznych – może wpływać pozytywnie na

ich ogólne samopoczucie. Elastyczność pracy, która umożliwia zarówno kontakt ze współpracownikami, jak i organizację pracy w domowym środowisku, oraz zajęcie się sprawami np. rodzinnymi, mogą przyczyniać się do dobrostanu zawodowego. Jednocześnie można przypuszczać, że jeśli pracownicy będą mieli wpływ i swobodę w zakresie wyboru trybu pracy, wpłynie to korzystnie na ich ocenę pracy, organizacji, a także na dobrostan zawodowy. Zaskakujące są również wyniki wskazujące na najniższy poziom dobrostanu osób pracujących w trybie stacjonarnym. Może być to spowodowane czasem pandemicznym lub popandemicznym, w którym troska o zdrowie i obawa o swoje życie zniechęcała część osób do bezpośredniego kontaktu. Zasadne jest więc prowadzenie dalszych badań w tym zakresie.

Analiza moderacji wykazała, że tryb pracy istotnie moderuje związek między kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym, co potwierdza hipotezę H3. Jednak wbrew hipotezie H3.1, najsilniejszy związek kapitału psychologicznego z dobrostanem zawodowym zaobserwowano w grupie pracowników hybrydowych ($B = 3,86; p < 0,001$), a nie zdalnych ($B = 2,56; p = 0,009$). W pracy stacjonarnej relacja ta okazała się nieistotna statystycznie. Wyniki sugerują zatem, że to właśnie model hybrydowy stwarza najbardziej sprzyjające warunki do aktywizacji indywidualnych zasobów psychologicznych – być może dzięki większej elastyczności i możliwości dostosowania pracy do indywidualnych preferencji. Podobne obserwacje pojawiły się w badaniach Eurofound (2020), gdzie wskazywano, że praca hybrydowa może stanowić optymalne środowisko dla wspierania zdrowia psychicznego i efektywności pracowników.

W kontekście pracy zdalnej i hybrydowej, kapitał psychologiczny jednostki może odgrywać szczególnie ważną rolę w kształtowaniu dobrostanu zawodowego. Brak (lub ograniczony) kontakt z innymi, mniej intensywne relacje i niższy poziom wsparcia społecznego mogą być istotnymi czynnikami wpływającymi na dobrostan, podczas gdy kapitał psychologiczny jednostki może działać jako bufor lub zyskiwać na znaczeniu w porównaniu do innych determinantów dobrostanu zawodowego, gdy uwzględnia się pracę poza organizacją. Dalsze analizy wykazały, że tryb pracy moderuje również związek między kapitałem psychologicznym a poszczególnymi wymiarami dobrostanu zawodowego. W przypadku wymiaru pozytywna organizacja (H3.1) hipoteza została potwierdzona – najsilniejszy efekt wystąpił w grupie pracowników hybrydowych ($B = 1,29; p < 0,001$), co wskazuje, że przy korzystnych warunkach organizacyjnych osoby posiadające wysoki kapitał psychologiczny, mogą lepiej wykorzystywać swoje zasoby do budowania pozytywnego obrazu organizacji. Tego rodzaju wniosek znajduje odzwierciedlenie w badaniach Luthansa i in. (2007), którzy podkreślali, że osoby o wyższym poziomie kapitału psychologicznego wykazują tendencję do pozytywnego postrzegania środowiska pracy i organizacyjnego wsparcia. Podobnie hipoteza H3.2 dotycząca pozytywnych relacji również została potwierdzona. Istotny efekt moderacyjny odnotowano ponownie w grupie hybrydowej ($B = 1,08; p < 0,001$), co może świadczyć o tym, że osoby pracujące w tym trybie – dzięki możliwości kontaktu zarówno zdalnego, jak i bezpośredniego – mają więcej okazji do korzystania z relacji społecznych w pracy, a kapitał psychologiczny dodatkowo wzmacnia ten efekt. Badania Bakera i Austina (2019) wskazują, że hybrydowa forma pracy może

sprzyjać tworzeniu bardziej zrównoważonych i satysfakcjonujących relacji zawodowych, jeśli pracownicy dysponują wystarczającymi zasobami indywidualnymi, takimi jak optymizm czy odporność. Hipoteza H3.3, odnosząca się do wymiaru wkład w organizację, nie została potwierdzona. Chociaż efekt był statystycznie istotny w grupie pracowników stacjonarnych ($B = 0,28$; $p = 0,031$), to jednak nie wykazano istotnej interakcji z trybem pracy, co oznacza, że związek między kapitałem psychologicznym a poczuciem wkładu nie różnił się w zależności od formy wykonywanej pracy. Wynik ten może wskazywać, że poczucie znaczenia własnej pracy i wpływu na organizację jest mniej zależne od elastyczności trybu pracy, a bardziej związane z bieżącym zaangażowaniem zadaniowym – co sugerowali m.in. Halbesleben i Wheeler (2008), wskazując na kluczową rolę poczucia użyteczności i rozpoznania roli zawodowej w budowaniu zaangażowania. Z kolei w odniesieniu do wymiaru dopasowanie i rozwój (H3.4), uzyskano potwierdzenie hipotezy. W trybie hybrydowym związek między kapitałem psychologicznym a tym wymiarem dobrostanu był szczególnie silny i istotny statystycznie ($B = 0,96$; $p < 0,001$), co może wskazywać, że pracownicy posiadający zasoby w postaci optymizmu, odporności czy poczucia skuteczności lepiej potrafią wykorzystać elastyczne warunki do rozwijania siebie i dostosowywania środowiska pracy do własnych potrzeb. Podobne wnioski formułują Robertson i Cooper (2010), wskazując, że dobrostan zawodowy bazuje nie tylko na doświadczaniu dodatnich stanów emocjonalnych, lecz także na możliwości realizowania własnego potencjału oraz dostosowania pracy do osobistych celów i wartości.

Uzyskane wyniki mają także istotne implikacje praktyczne dla pracodawców, działów HR i menedżerów, dostarczając wskazówek, którzy pracownicy (w zależności od trybu pracy) mogą lub powinni być bardziej wspierani w kontekście ich dobrostanu zawodowego. Wyniki badania potwierdzają, że kapitał psychologiczny jest kluczowym zasobem wspierającym dobrostan zawodowy, a jego znaczenie różni się w zależności od trybu pracy. Dlatego rozwój takich komponentów jak nadzieja, odporność, optymizm i poczucie skuteczności powinien być istotnym elementem polityki HR – szczególnie w pracy zdalnej i hybrydowej. Pracownicy hybrydowi wykazują największą zdolność przekształcania zasobów psychologicznych w dobrostan, zwłaszcza w obszarze relacji i dopasowania do pracy. Organizacje oferujące elastyczność i wspierające zasoby jednostki mogą w tej grupie osiągać lepsze efekty w zakresie zaangażowania i satysfakcji. W pracy zdalnej szczególnie ważne jest budowanie kultury wsparcia i kontaktu – np. poprzez regularne spotkania czy działania integrujące – ponieważ izolacja może ograniczać poczucie przynależności. W tym kontekście kapitał psychologiczny pełni funkcję ochronną. Pracownicy stacjonarni, choć mniej korzystają z efektów dobrostanu w relacjach czy rozwoju, mogą czerpać go z poczucia wpływu na organizację, dlatego warto wzmacniać u nich uznanie, komunikację zwrotną i udział w decyzjach.

Podsumowując, uzyskane wyniki potwierdzają tezę, iż kapitał psychologiczny może być traktowany jako potężny zasób jednostki, przekładający się na jakość życia i funkcjonowania w różnych sferach, zaś inwestowanie działań w jego rozwój może przynosić korzyści nie tylko na poziomie organizacyjnym, lecz także indywidualnym. Jednocześnie dobrostan zawodowy może przekładać się na

większą satysfakcję pracowników, lepszą opinię o pracodawcy i „silniejszy” *employer branding*.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Niniejsze badanie posiada szereg ograniczeń, które należy uwzględnić przy interpretacji rezultatów. Przede wszystkim należy zaznaczyć, że badanie miało charakter pilotażowy i eksploracyjny. Wyniki należy zatem traktować jako punkt wyjścia do dalszych, bardziej pogłębionych analiz. Jednym z kluczowych ograniczeń jest nierównomierna liczebność grup uczestników pracujących w różnych trybach. W próbie dominowały osoby wykonujące pracę w trybie stacjonarnym ($n = 76$), natomiast grupa pracowników zdalnych była najmniej liczna ($n = 30$). Taka dysproporcja mogła wpłynąć na siłę uzyskanych efektów statystycznych, a tym samym ograniczać możliwość uogólniania wniosków, zwłaszcza w odniesieniu do pracy zdalnej. W przyszłych badaniach warto zadbać o bardziej zrównoważony rozkład liczebności między grupami lub zastosować odpowiednie metody kontroli statystycznej. Kolejnym ograniczeniem jest brak uwzględnienia istotnych różnic w charakterystyce pracy, takich jak poziom zajmowanego stanowiska, specyfika wykonywanych zadań, sektor działalności czy wielkość organizacji. Są to czynniki, które mogą istotnie modyfikować zarówno poziom kapitału psychologicznego, jak i dobrostanu zawodowego. Warto również rozważyć przeprowadzenie badań na poziomie pojedynczych organizacji, co pozwoliłoby na dokładniejszą analizę dobrostanu zawodowego pracowników w kontekście trybu pracy, specyfiki branży oraz hierarchii stanowisk w obrębie tej samej firmy. Takie badanie mogłoby dostarczyć wartościowych danych na temat znaczenia kontekstu organizacyjnego w kształtowaniu dobrostanu zatrudnionych osób. Dodatkowo, w kontekście kolejnych badań zasadne wydaje się bardziej dokładne zdefiniowanie i zoperacjonalizowanie pracy hybrydowej, tak aby osoby badane wskazywały liczbę godzin spędzonych na pracy w organizacji, jak i poza nią. W niniejszych badaniach każda osoba, która przynajmniej część pracy świadczyła poza biurem, a pozostałą w siedzibie firmy, została zaklasyfikowana jako wykonująca pracę hybrydową. Liczba godzin czy dni poza organizacją i możliwość wpływu na to, gdzie i kiedy będzie się pracować, może być istotnym czynnikiem wpływającym na dobrostan zawodowy. Ograniczeniem jest również niepełna kontrola zmiennych socjodemograficznych i sytuacyjnych, które mogą mieć związek z dobrostanem zawodowym – zwłaszcza w przypadku pracy poza siedzibą organizacji. W kolejnych badaniach warto uwzględnić m.in. takie czynniki jak stan cywilny, posiadanie dzieci, konieczność opieki nad osobami zależnymi czy dostęp do wydzielonej przestrzeni do pracy w domu lub biurze. Ważnym ograniczeniem niniejszych badań jest rzetelność, choć ogólna miara KPpsych charakteryzowała się zadowalającą spójnością, to w przypadku skali *Sprężystości* wynik ten był bardzo niski ($\alpha = 0,36$). Niska wartość alfa dla tej podskali może wskazywać na konieczność jej rewizji w kontekście dalszych badań, jednocześnie należy z ostrożnością podchodzić do uzyskanych wyników w niniejszej próbie. Na koniec warto zaznaczyć, że ze względu na przekrojowy charakter badania, nie jest możliwe uchwycenie dynamiki analizowanych zależności. Z tego względu można

rozważyć prowadzenie badań longitudinalnych, które pozwoliłyby zaobserwować zmiany w poziomie dobrostanu zawodowego w czasie, w zależności od trybu pracy i ewentualnych zmian w jego organizacji.

Bibliografia

- 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- 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*, 42(3), 742–768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- Bąk, E. (2009). *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. C.H. Beck.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2024). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 139(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Buffer. (2022). *State of remote work 2022*. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Chen, H. (2013). *The relationship between psychological capital and proactive career behavior of Chinese white collar workers in their early career*. [niepublikowany maszynopis]. Department of Economics, University of Tokyo. <https://img.atwiki.jp/sekiguchizemi/attach/9/29/Chen2013.pdf>
- Chen, C. C., Chen, M. Y. C., Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resources Management*, 24(15), 2894–2910. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.753550>
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Klerk, J. D., Joubert, M., Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, artykuł 1883. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>

- Dojwa-Turczyńska, K. (2021). Remote work during the pandemic: The analysis of selected secondary data. *Polityka Społeczna*, 569(8), 1–10. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.3612>
- Eniola, O. (2022). Work-from-home engagement during COVID-19: Implications for human resource management. *International Journal of Business and Management*, 17(3), 134–147. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n3p134>
- Eurofound, Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/467608>
- Gierszon, B. (2021). Zrównoważone wykorzystanie technologii cyfrowych w pracy zdalnej i hybrydowej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(4), 115–129. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2764>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Grycuk, A. (2013). Najważniejsze tendencje na rynku pracy w krajach rozwiniętych. *Studia BAS*, 4(36), 9–25.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Kapica, Ł., Baka, Ł., Najmiec, A. (2022). *Kształtowanie się zdolności do pracy i dobrostanu w grupie pracowników ochrony zdrowia, oświaty i nauki oraz usług związanych z kontaktem z klientem*. https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/96032/Baka_Dobrostan_pracownikow_sluzby_zdrowia_2022.pdf
- Kozusznik, M., Soriano, A., Peiró, J. (2023). Well-being at work. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.105>
- Lipińska-Grobelny, A., Zwardoń-Kuchciak, O. (2023). Psychometric properties of the Psychological Capital Questionnaire (KKaPsy). *Current Issues in Personality Psychology*, 11(2), 162–173. <https://doi.org/10.5114/cipp.2021.112374>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Youssef, C. M., Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333–350. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619421>
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Łaguna, M., Trzebiński, J., Zięba, M. (2005). *Kwestionariusz Nadziei na Sukces. Podręcznik*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Majewska, M., Samol, S. (2016). *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Matwiej, G. (2020). Dobrostan i satysfakcja z jakości życia zawodowego młodych kobiet. Wyniki badań. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia*, 54(3), 59–66. <http://dx.doi.org/10.17951/h.2020.54.3.59-66>
- Mirecka, I. (2015). Elastyczne formy zatrudnienia jako element gospodarowania kapitałem ludzkim W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne* (s. 163–174). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://dx.doi.org/10.18778/7969-890-5.14>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 120–138.
- Olejniczak, E. (2012). Pracownicy o elastycznych formach zatrudnienia — analiza językowa wybranych przekazów internetowych. *Folia Linguistica*, 46, 60–70. <https://doi.org/10.18778/0208-6077.46.05>
- Olejniczak, Z. (2000). Telepraca – nowa szansa na zatrudnienie. *Polityka Społeczna*, 10, 17–20.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modelling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pracuj.pl. (2021). *Polacy w środowisku pracy: sposoby szukania ofert i gotowość do zmiany. Polacy gotowi na zmianę pracy*. <https://media.pracuj.pl/123872-polacy-gotowi-na-zmiane-pracy-badanie-pracujpl>
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>

- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Seligman, M. (2005). *Prawdziwe szczęście*. Wydawnictwo Media Rodzina.
- Świątkowski, A. M. (2006). Telepraca – specyfika zatrudnienia na odległość. *Monitor Prawa Pracy*, 7, 347–352.
- Tkalich, A., Smite, D., Andersen, N. H., Moe, N. B. (2022). What happens to psychological safety when going remote? *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.12454>
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Williams, P., Kern, M. L., Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues, and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5, artykuł 5. <https://www.doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Wiśniewski, J. (2014). Istota telepracy. *Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW*, 5, 75–90.
- Zalewska, A. (2003). Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica*, 7, 49–61.