

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz



70 LAT WYDAWNICTWA

UNIwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

1955-2025

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

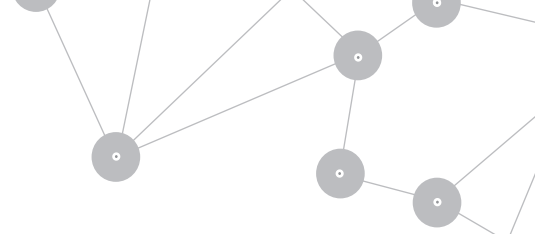
Naszym Mamom

Barbara Chomętowska (rozdział 1)
Ada Bereś (rozdział 2)
Krzysztof Nowacki (rozdział 3)
Alicja Smolbik-Jęczmień (rozdział 4)
Natalia Dernowska-Żaczyk (rozdział 5)
Iwona Janiak-Rejno (rozdziały 6 i 7)
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz (rozdziały 6 i 7)
Łukasz Wawrzynek (rozdział 8)
Dorota Molek-Winiarska (rozdział 9)

Spis treści

Wstęp.....	9
1 Środowisko pracy jako istotny obszar funkcjonowania człowieka.....	13
1.1. Istota i struktura środowiska pracy	13
1.2. Układ człowiek–środowisko pracy – w sieci wzajemnych zależności i interakcji	16
1.3. Kształtowanie środowiska pracy – współczesne rozwiązania i wyzwania	20
2 Człowiek i jego doświadczenia w środowisku pracy – <i>Employee Experience</i> ..	26
2.1. Istota i rola doświadczeń pracowników	26
2.2. Nowa propozycja wartości dla pracownika	27
2.3. Projektowanie doświadczeń pracowników.....	31
2.4. Personalizacja podejścia do zarządzania pracownikami w kontekście <i>Employee Experience</i>	37
3 Człowiek w innowacyjnym środowisku pracy 4.0	40
3.1. Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na funkcjonowanie współczesnych środowisk pracy.....	40
3.2. Charakterystyka środowiska pracy 4.0.....	43
3.3. Miejsce i rola człowieka w środowisku pracy 4.0.....	47
3.4. Zagrożenia oraz wyzwania środowiska pracy 4.0.....	49
4 Człowiek i czas – zarządzanie czasem w środowisku pracy.....	53
4.1. Pojęcie czasu i podstawowe podejścia do czasu	53
4.2. Czas pracy jako kategoria prawna.....	55
4.3. Sztuka zarządzania czasem.....	57
4.4. „Pożeracze” czasu jako czynniki utrudniające efektywne zarządzanie czasem w środowisku pracy	61
5 Człowiek w różnorodnym i inkluzywnym środowisku pracy	64
5.1. Definicje różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy.....	64
5.2. Wyzwania związane z budowaniem różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy	67
5.3. Korzyści z budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy.....	69
5.4. Praktyki organizacji w budowaniu różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy	70
5.5. Znaczenie budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy – perspektywy na przyszłość	72

6	Człowiek w zdalnym środowisku pracy – ujęcie przedmiotowe i prawne	74
6.1.	Geneza i rozwój pracy zdalnej	74
6.2.	Kontekst prawny i rodzaje pracy zdalnej	78
6.3.	Praca hybrydowa – połączenie tradycyjnego i zdalnego środowiska pracy	81
6.4.	<i>Workation</i> jako współczesna forma wykorzystania zdalnego środowiska pracy	84
6.4.1.	Istota i znaczenie <i>workation</i>	84
6.4.2.	Aspekty prawne łączenia pracy z wypoczynkiem	87
7	Człowiek w zdalnym środowisku pracy – perspektywa wielopokoleniowa..	90
7.1.	Pokolenia w pracy zdalnej. Krótka charakterystyka pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń.....	90
7.2.	Korzyści oraz wady pracy zdalnej z perspektywy różnych pokoleń – wyniki badań własnych	93
7.3.	Kluczowe kompetencje predestynujące pracownika do pracy zdanej (model kompetencyjny zdalnego pracownika) – wyniki badań własnych	101
7.4.	Wnioski z przeprowadzonych badań oraz wyzwania i rekomendacje dla zarządzających środowiskiem pracy	106
8	Człowiek w sieci relacji społecznych	111
8.1.	Relacje międzyludzkie i sieci społeczne w środowisku pracy	111
8.2.	Sposoby analizowania sieci relacji w środowisku pracy	115
8.3.	Osoby kluczowe w środowisku pracy	121
8.4.	Kształtowanie środowiska pracy w kontekście relacji i sieci społecznych	124
9	Człowiek i jego dobrostan w środowisku pracy.....	126
9.1.	Zdrowie psychiczne i dobrostan	126
9.2.	Skutki zaburzenia dobrostanu w środowisku pracy	127
9.3.	Interwencje wellbeingowe w środowisku pracy	131
9.4.	Efektywność interwencji wellbeingowych w środowisku pracy	134
9.5.	Indywidualne sposoby kształtowania dobrostanu	135
	Zakończenie	138
	Bibliografia.....	139
	Spis rysunków	160
	Spis tabel	161
	Abstract.....	162



Wstęp

Przyszłość to nie miejsce, do którego zmierzamy, lecz coś, co tworzymy. Drogi nie są do odnalezienia, lecz do wytyczenia, a sam proces ich wytyczania zmienia nas samych, jak i cel podróży.

(Schaar, 1981)

Współczesna rzeczywistość gospodarcza jest nie tylko zmienna, „niepewna”, złożona, i niejednoznaczna (VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Pod wpływem ostatnich wydarzeń, takich jak wybuch pandemii COVID-19 czy wojna w Ukrainie, coraz częściej do jej opisu używa się pojęć, takich jak „kruchość”, „niepokój”, „nieliniowość” oraz „niezrozumiałość” (BANI – *Brittleness, Anxiety, Nonlinearity, Incomprehensibility*). To oznacza szereg zmian w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Musi nimi być objęte również współczesne środowisko pracy, które staje się centralnym miejscem tych transformacji.

W związku z tym refleksja nad przyszłością człowieka w środowisku pracy jest nieunikniona. Tytuł tej monografii – *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz* – odzwierciedla tę konieczność. Monografia ma na celu przedstawienie kompleksowego obrazu funkcjonowania człowieka w zmieniającym się środowisku pracy, ukazując nie tylko najnowsze trendy, ale także wyzwania, możliwości oraz zagrożenia zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości, która – zgodnie z tytułem – jest już teraz. Przyszłość, której jesteśmy częścią, wymaga od nas refleksji i gotowości na zmiany, które kształtują środowisko pracy.

Rozdział pierwszy, zatytułowany „Środowisko pracy jako istotny obszar funkcjonowania człowieka”, stanowi wprowadzenie do tematyki całej monografii i fundament dla rozważań prowadzonych przez autorów w kolejnych jej rozdziałach. Przedstawia środowisko pracy jako kluczowy element wpływający na codzienne doświadczenia oraz zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Analizuje, jak materialne i niematerialne warunki pracy oddziałują na jednostki, kształtując ich zaangażowanie i efektywność w pracy. Wskazuje również na złożoność interakcji między różnymi elementami środowiska pracy, podkreślając potrzebę holistycznego podejścia do jego kształtowania.

„Człowiek i jego doświadczenia w środowisku pracy – *employee experience*” to tytuł drugiego rozdziału, w którym skupiono się na roli, jaką odgrywają doświadczenia pracowników w kształtowaniu zaangażowania, satysfakcji i lojalności wobec organizacji. Dokonano analizy, w jaki sposób subiektywne odczucia związane z różnymi aspektami pracy, od pierwszego kontaktu z pracodawcą po codzienne interakcje, wpływają na zachowania pracowników i ich relacje z firmą. Autorka rozdziału zwraca uwagę, że odpowiednie zarządzanie doświadczeniami pracowników jest kluczowe

dla osiągnięcia długofalowego sukcesu organizacji i kładzie nacisk na takie projektowanie środowiska pracy, które będzie odpowiadać na dzisiejsze i przyszłe potrzeby oraz oczekiwania zatrudnionych.

W rozdziale trzecim, który nosi tytuł „Człowiek w innowacyjnym środowisku pracy 4.0”, omawiane są wyzwania związane z czwartą rewolucją przemysłową, która wprowadza automatyzację, sztuczną inteligencję i nowe technologie. Autor rozdziału analizuje, jak te zmiany wpływają na organizację i funkcjonowanie współczesnych środowisk pracy, koncentrując się na transformacjach wynikających z cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji. Przedstawia również, jak te procesy redefiniują rolę człowieka w środowisku pracy, jakie kompetencje stają się kluczowe oraz jak ewoluuje relacja między człowiekiem a technologią.

Rozdział czwarty „Człowiek i czas – zarządzanie czasem w środowisku pracy” przedstawia, jak czas, jako wyjątkowy i nieodnawialny zasób, wpływa na funkcjonowanie człowieka w środowisku pracy. Analizuje różne kulturowe podejścia do zarządzania czasem oraz metody i techniki, które mogą pomóc w jego efektywnym wykorzystaniu. Rozdział porusza również kwestie prawne, takie jak regulacje dotyczące czasu pracy, przerw oraz elastycznych form organizacji pracy, które mają kluczowe znaczenie dla relacji między pracownikiem a pracodawcą. Wszystko to łączy się w całość, ukazując zarządzanie czasem jako istotny element codziennego funkcjonowania w środowisku pracy.

Autorka kolejnego, piątego rozdziału „Człowiek w różnorodnym i inkluzywnym środowisku pracy” koncentruje się na tak ważnym obecnie znaczeniu zagadnień różnorodności i inkluzywności, ukazując, jak te wartości wpływają na funkcjonowanie organizacji i zaangażowanie pracowników. Oprócz tego przedstawia korzyści wynikające z pracy w zróżnicowanych zespołach, takie jak większa innowacyjność i podejmowanie lepszych decyzji, oraz omawia wyzwania związane z tworzeniem inkluzywnej kultury organizacyjnej. W rozdziale tym podkreśla również, jak istotne jest zaangażowanie całej organizacji w kształtowanie środowiska pracy, które promuje równość szans i szacunek dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich różnorodności.

W szóstym rozdziale, zatytułowanym „Człowiek w zdalnym środowisku pracy – ujęcie przedmiotowe i prawne”, zajęto się fenomenem pracy zdalnej, który w ostatnich latach zyskał na znaczeniu. Autorki tego rozdziału opisują rozwój i charakter pracy zdalnej, skupiając się zwłaszcza na technologiach informacyjno-telekomunikacyjnych, które umożliwiają pracę z dowolnego miejsca na świecie. Rozdział ten śledzi ewolucję pracy zdalnej – od jej początków, takich jak telepraca, po nowoczesne formy, takie jak praca hybrydowa i workation. Dodatkowo poruszono istotne kwestie prawne, w tym regulacje dotyczące praw i obowiązków pracodawców oraz pracowników, a także ochrony danych osobowych. W rozdziale tym przedstawiono, jak praca zdalna zmienia organizację pracy i wprowadza wyzwania w sferze zarówno praktycznej, jak i prawnej.

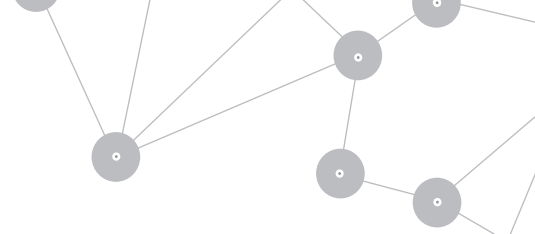
Autorki siódmego rozdziału „Człowiek w zdalnym środowisku pracy – perspektywa wielopokoleniowa” zbadały, jak praca zdalna wpłynęła na różne pokolenia pra-

owników, szczególnie w kontekście pandemii COVID-19. Przedstawiły charakterystykę czterech pokoleń obecnych na rynku pracy (Baby Boomers, X, Y, Z) i wnikliwie zanalizowały, jak różnice w doświadczeniach, wartościach i oczekiwaniach wpływają na adaptację ich przedstawicieli do pracy zdalnej. W rozdziale tym przedstawiono zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z pracą zdalną, podkreślając, jak zróżnicowane podejście do tej formy pracy może wpływać na efektywność i satysfakcję zawodową pracowników z różnych pokoleń. Analiza ta ma na celu zrozumienie międzypokoleniowych różnic i wspieranie efektywnego zarządzania różnorodnym zespołem w zdalnym środowisku pracy.

Dzięki kolejnemu rozdziałowi – „Człowiek w sieci relacji społecznych” – czytelnik zyskuje wgląd w złożoność relacji społecznych i może się dowiedzieć, jakie jest ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. W rozdziale skoncentrowano się na analizie relacji społecznych w środowisku pracy, podkreślając ich kluczową rolę w osiąganiu sukcesu organizacji. Omówiono, jak sieci społeczne, tworzone przez interakcje między pracownikami, wpływają na efektywność, innowacyjność i komunikację w zespołach. Autor tego rozdziału przedstawia również metody badania tych relacji za pomocą narzędzi, takich jak analiza sieci społecznych, które pozwalają zrozumieć, jak różne typy więzi (np. komunikacyjne, informacyjne) wpływają na dynamikę pracy.

Autorka ostatniego rozdziału, zatytułowanego „Człowiek i jego dobrostan w środowisku pracy”, pokazuje, jak dobrostan pracowników wpływa na ich zaangażowanie, produktywność i satysfakcję z pracy. Jednocześnie wskazuje na poważne konsekwencje zaniedbań w tym zakresie, takie jak stres, wypalenie zawodowe, mobbing, molestowanie i związane z nimi koszty. Rozdział ten przedstawia także konkretne strategie i interwencje wellbeingowe, które mogą być wdrażane przez organizacje w celu poprawy jakości życia pracowników i wzmocnienia ich efektywności. Zakończenie monografii tym rozdziałem pokazuje, że skuteczne zarządzanie środowiskiem pracy, omawiane w poprzednich rozdziałach niniejszego opracowania, powinno ostatecznie prowadzić do stworzenia takich warunków, które sprzyjają pełnemu dobrostanowi, co jest kluczowe zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji.

Monografia została opracowana przez pracowników oraz współpracowników Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Powstała na podstawie szerokiej analizy krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, wyników zrealizowanych prac projektowych i badawczych oraz z wykorzystaniem bogatego doświadczenia zdobytego dzięki wieloletniej współpracy z praktyką biznesową. Publikacja jest skierowana zarówno do kadry zarządzającej środowiskiem pracy (menedżerów, liderów zespołów, specjalistów HR itd.), jak i studentów wszystkich poziomów studiów na kierunku zarządzanie (i nie tylko), którzy dopiero przygotowują się do pełnienia funkcji menedżerskich w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.



1 Środowisko pracy jako istotny obszar funkcjonowania człowieka*

Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także ponieważ bardziej staje się człowiekiem.

(Jan Paweł II, 1981)

1.1. Istota i struktura środowiska pracy

Analizując człowieka, jego potrzeby, zachowanie, nie można rozpatrywać go jako zawieszzonego w próżni, niezależnego od otoczenia, w którym funkcjonuje i którego jest istotnym elementem. Względnie trwałe układy materialnych i niematerialnych elementów otoczenia człowieka ważnych dla jego życia i zachowania stanowi środowisko jego funkcjonowania (Ratajczak, 2007). Człowiek żyje w różnych środowiskach. Wśród wielu ich rodzajów, poza bardzo ważnym dla człowieka środowiskiem mieszkaniowym, jest środowisko pracy. Praca jest bowiem jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania człowieka, w ramach którego zaspokaja on swoje różne potrzeby. Ponieważ dorosły człowiek spędza w niej ponad 2/3 swojego życia, w wielu opracowaniach podkreśla się, że środowisko pracy wymaga od niego ogromnego zaangażowania czasowego i emocjonalnego (Isa i Atim, 2019; Faez i in., 2023).

Środowisko pracy jest integralną częścią funkcjonowania każdej organizacji (Korpus, 2006, s. 125). Stanowi specyficzny kontekst, który należy uwzględniać przy analizowaniu różnych zagadnień związanych z wykonywaniem pracy (Jakimiuk, 2017, s. 44). Jest ważnym czynnikiem bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, zadowolenia i motywacji do pracy, a w konsekwencji sprawności działania i efektywności (Hasińska i Chomątowska, 2014, s. 326). Oddziałuje zatem zarówno na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jak i na szeroko rozumiany fizyczny, psychiczny, społeczny i ekonomiczny dobrostan człowieka i jakość jego życia. Dlatego wszystkim zainteresowanym stronom – tym, którym przychodzi funkcjonować w tym środowisku, jak i tym je kreującym, powinno zależeć na tym, aby było ono optymalnie ukształtowane.

Termin „środowisko pracy” jest powszechnie stosowany, jednak nie został ściśle sprecyzowany w literaturze przedmiotu. Badaczy podejmujących próby jego wyjaś-

* Barbara Chomątowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0002-6506-7922

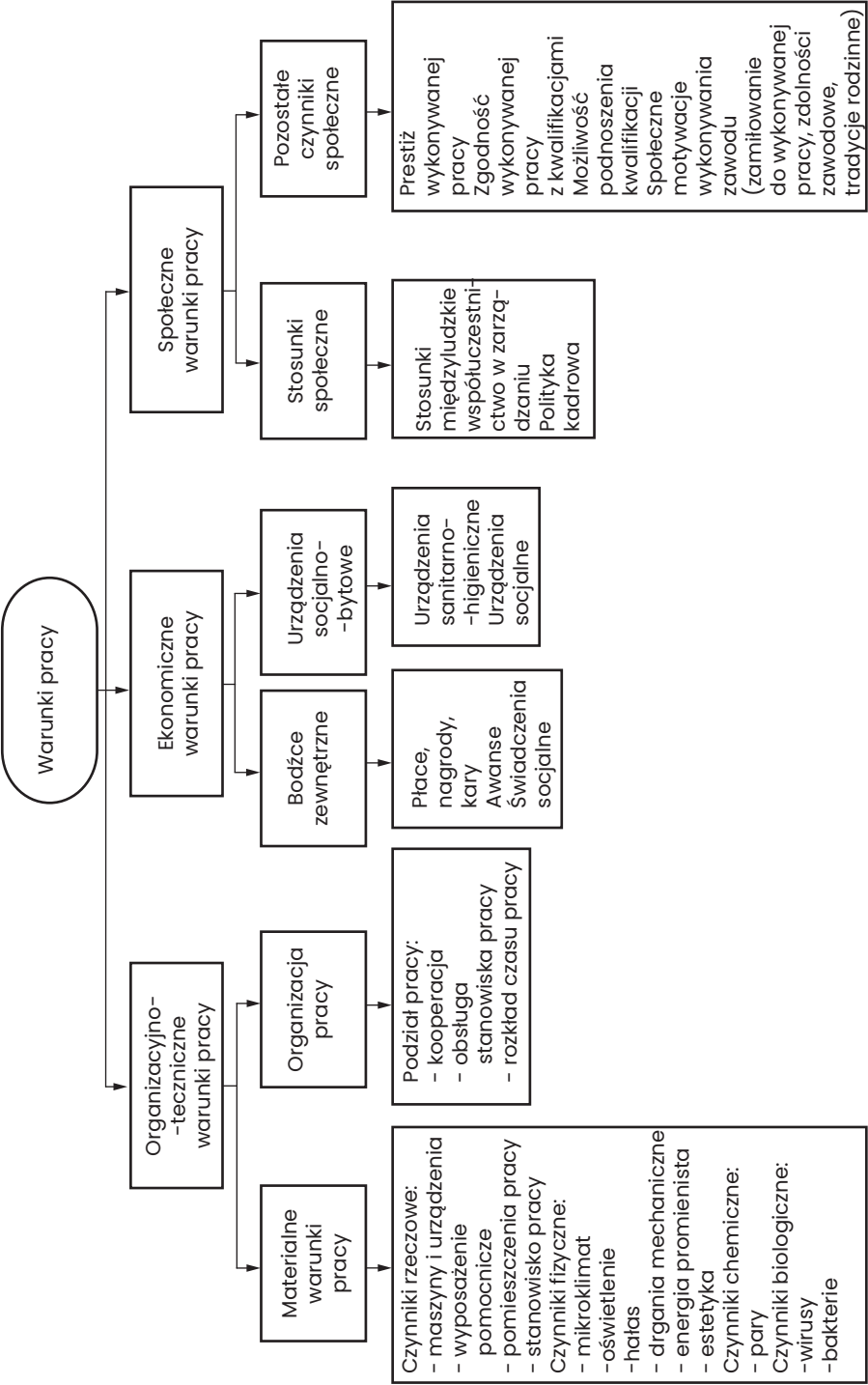
nienia można podzielić na dwie grupy. Tych, którzy definiują środowisko pracy bardzo ogólnie, oraz tych przedstawiających je szczegółowo, najczęściej przez pryzmat tworzących je licznych elementów.

Środowisko pracy często postrzegane jest w kategoriach otoczenia człowieka w procesie pracy. Tworzą je szeroko rozumiane materialne oraz społeczne czynniki, z którymi pracownik styka się podczas pełnienia obowiązków zawodowych (Hasińska, 1984; Shammout, 2022).

Korpus (2008, s. 153) określa środowisko pracy jako całokształt warunków, w których odbywa się praca. Według wskazanej autorki jest ono uzależnione od różnorodnych materialnych i niematerialnych czynników, które pogrupowane tworzą: materialne środowisko pracy, środowisko techniczne, organizacyjne, kierowania i gospodarowania potencjałem ludzkim, socjalno-bytowe, społeczne, ekonomiczne, informacyjne oraz bezpieczeństwo w środowisku pracy. Wspomniane wyżej warunki pracy Pocztowski określa jako ogół materialnych oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę. Czynniki materialne obejmują między innymi elementy zasobów rzeczowych organizacji (np. budynki, maszyny) oraz takie czynniki, jak np. mikroklimat, oświetlenie, hałas, substancje chemiczne, biologiczne itd. Natomiast czynniki psychospołeczne wpływają na stosunki międzyludzkie, warunki socjalno-bytowe oraz uczestnictwo pracowników w życiu organizacji (Pocztowski, 2008, s. 377). Gableta i Cierniak-Emerych (2022, s. 62), obok materialnych, wyróżniają niematerialne warunki pracy, do których zaliczają czas pracy, działalność socjalną, stosunki pracy (całokształt relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie powiązanych z różnymi sprawami z obszaru pracy). Zdaniem badaczek zestaw ten z czasem nie ulega zasadniczym zmianom. Te, które następują, wiążą się z uszczegółowieniem relacji międzyludzkich, o między innymi kwestie udziału pracobiorców w procesach decyzyjnych, komunikację wewnętrzną oraz atmosferę pracy.

Górska i Lewandowski (2016, s. 40) rozróżniają i definiują środowisko pracy w skali makro i mikro. W pierwszym przypadku są to warunki zdeterminowane przez poziom rozwoju techniki oraz system społeczny i ekonomiczny, w których człowiek przejmuje i przetwarza dobra dla swoich potrzeb. Środowisko w skali mikro to warunki w określonym miejscu pracy. Ograniczają się do bezpośredniego otoczenia, w jakim wykonywana jest praca, i obejmują zespół warunków organizacyjno-technicznych, ekonomicznych oraz społecznych. Bardziej szczegółowe elementy składające się na wymienione zespoły warunków środowiska pracy w skali mikro zostały przedstawione na rysunku 1.1.

Dobrowolska (1980) podkreśla, że środowisko pracy to złożony i wielowymiarowy konstrukt. Obejmuje ono przede wszystkim bezpośredni zakład pracy o określonych cechach, takich jak rozmiar, pozycja w strukturze własności, a także stopień zaawansowania technologicznego i organizacyjnego. Ponadto można do niego zaliczyć szerszą zbiorowość pracowników wykonujących ten sam zawód lub zawody pokrewne, powiązanych z daną jednostką stosunkami formalnymi i nieformalnymi. W skład środowiska pracy wchodzi także ludzie oraz instytucje, z którymi człowiek styka się



Rysunek 1.1. Układ warunków pracy w systemie pracy

Źródło: (Olszewski, 1997, s. 69).

z tytułu swojej profesji. Środowiska pracy różnych ludzi są odmienne, zależne od charakteru realizowanych zadań zawodowych, form organizacji pracy, poziomu kompetencji pracowników oraz specyfiki branży, w której działają.

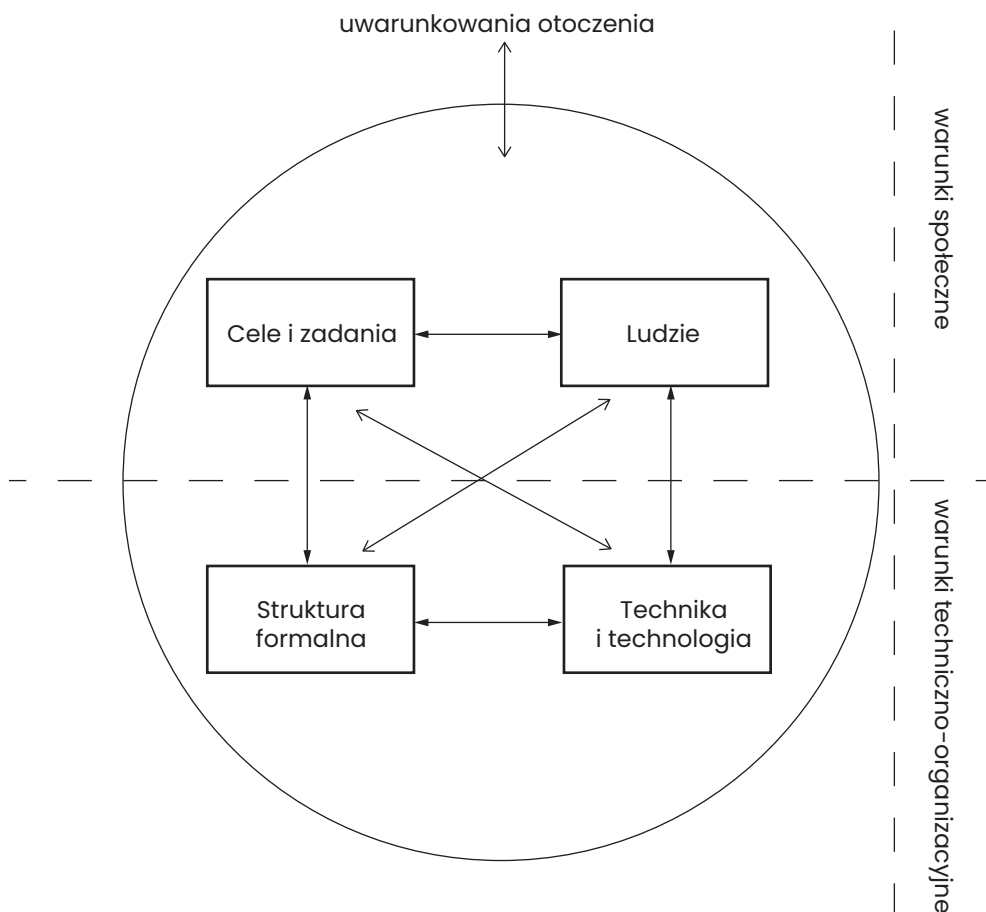
Uwzględniając przytoczone definicje oraz nawiązując do celu niniejszej monografii, zdaniem autorki rozdziału, warto współczesne środowisko pracy definiować w kategoriach złożonego ekosystemu, w którym materialne i niematerialne czynniki nie tylko współistnieją, ale też pozostają w dynamicznych relacjach i wzajemnie na siebie wpływają, współtworząc optymalne warunki do rozwoju zarówno jednostek, jak i organizacji jako całości. Człowiek, znajdując się w centrum tego ekosystemu, aktywnie kształtuje procesy organizacyjne i adaptuje się do zmian, które redefiniują pojęcie pracy, czyniąc przyszłość integralną częścią teraźniejszości.

1.2. Układ człowiek–środowisko pracy – w sieci wzajemnych zależności i interakcji

Czynniki środowiska pracy pozostają ze sobą w różnorodnych relacjach, w ciągłej i złożonej interakcji. Są ściśle ze sobą powiązane, a zmiany w jednym obszarze środowiska pracy pociągają zmiany kompensacyjne w innych obszarach. Celem ukazania powyższego Górski i Lewandowski (2016) wykorzystali jeden z modeli organizacji, jakim jest model Leavitta. Zdaniem tych autorów bardzo dobrze obrazuje on sieć wzajemnych zależności, które zachodzą między czynnikami technicznymi, organizacyjnymi i społecznymi środowiska pracy, oraz związków z otoczeniem stwarzających systemowi pracy szanse i/lub zagrożenia przetrwania i rozwoju (rysunek 1.2).

Każda realizacja celów i zadań wymaga adekwatnych metod i technik realizacji procesów pracy. Jednocześnie jakiekolwiek ograniczenia w zakresie pozyskania czy pełnego wykorzystania środków technicznych mogą prowadzić do rewizji ustalonych celów i zadań. Ludzie oddziałują na środki techniczne, ponieważ nie tylko je dobierają, ale w określony, mniej lub bardziej kompetentny sposób je wykorzystują. Zmiany w obszarze techniki, np. wprowadzanie nowych technologii, mogą pociągać za sobą zmiany w liczebności personelu, wymaganych umiejętnościach oraz w sposobie i metodach wykonywania zadań (Firlej, 2007). Mogą nawet wpływać na poziom odczuwanego przez pracowników stresu. Tarafdar i inni (2011) dowodzą, że nadmierna i/lub nieodpowiednio przeprowadzona technologizacja pracy może powodować technostres, który z kolei może prowadzić do zmniejszenia satysfakcji z pracy, obniżenia poziomu zaangażowania, innowacyjności, produktywności oraz pogorszenia zdrowia pracowników. Zastosowane urządzenia i technologie wpływają również na struktury formalne, decydując o stopniu specjalizacji stanowisk pracy oraz komórek organizacyjnych oraz o sposobie koordynowania pracy (Górski i Lewandowski, 2016).

Człowiek, będąc bardzo ważnym elementem środowiska pracy, jest z nim ściśle związany, od niego zależny i na niego oddziałujący (Bagheri i Nouri, 2016). Ratajczak (2007) podkreśla, że stosunki łączące człowieka ze środowiskiem pracy mogą mieć charakter przyczynowo-skutkowy oraz funkcjonalny. W pierwszym przypadku są to stosunki wzajemnego oddziaływania, zwane interakcjami, w drugim natomiast



Rysunek 1.2. Organizacja jako zespół warunków organizacyjnych, technicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (por. Firlej, 2007; Górski i Lewandowski, 2016, s. 39).

są to stosunki wzajemnej zależności. Oznacza to, że ludzie, wchodząc w interakcję ze środowiskiem pracy, odgrywają rolę zarówno pasywną – przystosowujących się, jak i aktywną – kreatorów tego środowiska. W efekcie człowiek jest podmiotem zarówno kształtowanym przez swoje środowisko pracy, jak i bezpośrednio oraz pośrednio je kształtującym.

W tej pierwszej, pasywnej roli pracownicy dostosowują się do istniejących struktur, procesów i wymagań organizacji, wpływających na ich zachowanie i podejmowane decyzje. Mogą być również poddawani wpływom kultury organizacyjnej czy polityki firmy, co w większym lub mniejszym stopniu może ograniczać ich swobodę działania. Jako aktywni uczestnicy poprzez swoje decyzje, działania i pomysły kształtują oraz zmieniają oni środowisko pracy w różnych jego obszarach. Mogą inicjować

nowe projekty, proponować usprawnienia procesów lub brać udział w kreatywnych dyskusjach, prowadzących do innowacyjnych rozwiązań. Między innymi w ramach przekształcania pracy (job crafting), pojedynczo lub kolektywnie, mogą oni dokonywać zmian w zakresie wykonywanych zadań, istniejących relacji interpersonalnych czy percepcji pracy, dostosowując je do swoich zasobów, mocnych stron, zainteresowań czy pasji (Kapica i Baka, 2021; Tims i in., 2022).

Wielu badaczy rozważających układ człowiek–środowisko pracy zwraca uwagę na fakt, że wpływ środowiska pracy na człowieka nie zawsze jest dla niego korzystny, szczególnie w kategoriach jego zdrowia fizycznego i psychicznego (Anjum i in., 2018; Faez i in., 2023). Ekspozycja na niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe czynniki środowiska pracy jest w większości przypadków nieuniknionym atrybutem ludzkiej pracy (Koradecka, 2004). Skutki oddziaływania tych czynników na pracowników uzależnione są od wielu zmiennych, takich jak: rodzaj i nasilenie występowania danego czynnika, czas jego oddziaływania, rodzaj wykonywanej pracy, indywidualna wrażliwość i odporność danej osoby na działanie czynnika oraz jej wiek, stan fizyczny i kondycja psychofizyczna (Hasińska i Chomątowska, 2014). Mogą one prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji, na przykład w postaci wypadków przy pracy, chorób zawodowych i innych chorób powodowanych warunkami pracy. W efekcie prowadzi to do niepotrzebnych kosztów i strat po stronie zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Organizm człowieka tylko w pewnych granicach, w ramach homeostazy, przystosowuje się do organizacyjno-technicznych warunków pracy. Dla uzyskania optymalnego poziomu wydajności i komfortu pracy wymagane są działania polegające na ochronie zdrowia oraz bezpieczeństwa pracowników, jak również ergonomicznym przystosowaniu warunków pracy do ograniczonych możliwości psychofizycznych ludzkiego organizmu (Carayon i Smith, 2000).

Pomimo dużego postępu w obszarze ochrony zdrowia i życia pracowników poprzez wdrażanie przez pracodawców coraz doskonalszych działań w zakresie zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, problem jest wciąż bardzo aktualny. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w pracy (OSHA) zwraca uwagę, że zarówno sama praca, jak i miejsca pracy nieustannie ewoluują. Dzieje się to pod wpływem nowych technologii, substancji i procesów roboczych, zmian w strukturze siły roboczej i rynku pracy oraz nowych form zatrudnienia i organizacji pracy. Zmiany te mogą prowadzić do powstawania nowych zagrożeń oraz wyzwań dla zarządzających bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników. Dla przykładu Min i inni (2019) zwracają uwagę na wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na współczesne środowiska pracy i rodzące się na tym gruncie wyzwania dla zapewnienia bezpiecznych i zdrowych warunków pracy. Autorzy wskazują między innymi na problem nadmiernego zaufania do nowych technologii, który może prowadzić do wypadków na dużą skalę lub do ich nowych form. Zwracają oni również uwagę na to, że technologie umożliwiające stałą łączność (24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu) nasilają negatywne skutki globalizacji dla organizacji czasu pracy, przejawiające się m.in. zwiększoną liczbą zmian roboczych oraz intensyfikacją pracy w porze nocnej. W rezultacie pracownicy do-

świadczą o znacznych zmianach w swoich rytmach biologicznych, ponieważ ich godziny pracy często kolidują z naturalnymi cyklami dobowymi, a to może prowadzić do wielu problemów z ich zdrowiem fizycznym i psychicznym. Ponadto towarzyszący czwartej rewolucji przemysłowej wzrost niestandardowego zatrudnienia (np. pracy za pośrednictwem platform cyfrowych) może skutkować nie tylko brakiem lub ograniczonym dostępem do tradycyjnie rozumianej ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, ale również oderwaniem od społeczności zawodowych, poczuciem izolacji. Może to prowadzić do problemów ze zdrowiem psychicznym, w tym różnego rodzaju lęków i depresji. Dlatego tak ważna jest potrzeba tworzenia sieci wsparcia i nowych form współpracy między pracownikami, aby przeciwdziałać skutkom izolacji w środowisku pracy 4.0.

Wartościowych informacji na temat pojawiających się nowych zagrożeń w europejskich środowiskach pracy dostarczają cyklicznie prowadzone przez OSHA badania ESENER (*European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*). Wyniki trzeciego badania z 2019 roku pokazują, że kluczowymi zagrożeniami wpływającymi na szeroko rozumiane zdrowie i bezpieczeństwo pracowników we współczesnych środowiskach pracy są: zagrożenia fizyczne i ergonomiczne (powtarzające się ruchy rąk i ramion, długotrwała pozycja siedząca, podnoszenie lub przenoszenie ludzi i ciężkich ładunków), zagrożenia chemiczne i biologiczne oraz zyskująca na znaczeniu grupa zagrożeń psychospołecznych związanych z pracą z trudnymi klientami, wykonywaniem zadań pod presją czasu, długimi i nieregularnymi godzinami pracy, niedostatkami w zakresie komunikacji i współpracy oraz niepewnością zatrudnienia (EU-OSHA, 2022). Wskazane badania, począwszy od ich pierwszej edycji w 2009 roku, konsekwentnie wskazują, iż współczesne systemy pracy zmagają się z problemami, takimi jak stres zawodowy, mobbing czy dyskryminacja, a samo OSHA podkreśla konieczność aktywnego przeciwdziałania im.

Środowisko pracy to nie tylko miejsce, w którym szeroko rozumiane zdrowie pracownika oraz jego dobrostan są zagrożone oddziaływaniem różnego rodzaju szkodliwych, niebezpiecznych czynników i wymagają ochrony. Jest ono również bardzo ważną przestrzenią dla inicjatyw promujących zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników (Law, 2020). Skutecznie wdrożone programy w tym zakresie mogą przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom (Molek-Winiarska i in., 2023; Van Der Put i Van Der Lippe, 2020). Przykładowo odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone interwencje ukierunkowane na aktywność fizyczną pracowników mogą poprawić nie tylko ich zdrowie fizyczne (np. zmniejszenie dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego), ale także zredukować absencję, prezentyzm czy zwiększyć ich dobrostan oraz wydajność (Sjøgaard i in., 2016). Podobnie działania podejmowane w miejscu pracy, które promują świadomość zdrowia psychicznego, destygmatyzują choroby psychiczne i wspierają osoby z zaburzeniami psychicznymi, mogą poprawić wyniki zdrowotne oraz ekonomiczne pracowników i organizacji (Paterson i in., 2021).

Osiągnięcie idealnego układu człowiek–praca, jak podkreśla Olszewski (1997), jest trudnym zadaniem, wymagającym złożonej optymalizacji różnych jego aspektów. Autor ten zwraca uwagę na konieczność zapewnienia maksymalnego komfortu i bez-

pieczeństwa maszyn i stanowisk pracy, dostosowania metod oraz warunków pracy do psychofizycznych potrzeb człowieka, zapewnienia wysokiej jakości parametrów przedmiotu pracy oraz harmonijnych stosunków międzyludzkich. W podobnym duchu Korpus (2006, s. 127) wskazuje, że osiągnięcie optymalnego zespolenia człowieka ze środowiskiem pracy jest możliwe poprzez stosowanie wzajemnie uzupełniających się działań. Można podzielić je na kilka grup problemowych, takich jak:

- określenie zdolności człowieka do wykonywania pracy – poznanie cech wykonawcy w celu ustalenia możliwości wykonywania przez niego zadań stawianych przez pracę,
- przystosowanie pracy do człowieka – dokonywanie zmian i usprawnień w procesie pracy, odpowiednio do możliwości psychofizycznych pracownika oraz jego potrzeb,
- przystosowanie człowieka do pracy – racjonalny dobór kadr, ich rozmieszczenie i przygotowanie,
- przystosowanie człowieka do człowieka – zapewnienie odpowiednich relacji międzyludzkich, współpracy i komunikacji w zespole pracowniczym.

Zdaniem badaczki przez umiejętne kształtowanie zaprezentowanych wyżej zależności możliwe jest uzyskanie optymalnego wzajemnego przystosowania człowieka i środowiska pracy.

1.3. Kształtowanie środowiska pracy – współczesne rozwiązania i wyzwania

W odpowiednich warunkach środowiskowych człowiek jest w stanie pracować efektywnie, utrzymując dobry stan zdrowia i wysoką wydajność. Optymalne warunki pracy, zwane komfortem pracy, pozwalają na minimalizowanie obciążeń fizycznych i psychicznych. Praca w takich warunkach jest najmniej wymagająca dla organizmu, ponieważ głównym źródłem wysiłku jest efektywna praca, bez dodatkowego obciążenia wynikającego z niekorzystnych czynników materialnych i niematerialnych. Przekroczenie normalnych możliwości człowieka prowadzi do niezadowolenia z pracy, hamuje energię życiową i obniża motywację (Hasińska i Chomętowska, 2014; Sukdeo, 2017).

Wobec powyższego jednym z kluczowych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach powinno być świadome kształtowanie środowiska pracy. Jest to zagadnienie złożone i wymaga działań w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Polega na tworzeniu, utrzymywaniu, monitorowaniu oraz doskonaleniu zarówno materialnych, jak i niematerialnych warunków środowiska pracy. Celem tych działań jest poprawa wydajności, satysfakcji z pracy oraz ogólnego dobrostanu pracowników.

Według Korpus (2006, s. 125), aby uzyskać pożądane korzyści z działań podejmowanych w ramach kształtowania środowiska pracy, powinny one stanowić integralny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na to, że zarządzanie przedsiębiorstwem realizowane jest przez funkcje: planowania, organizowania, mo-

tywowania i kontrolowania, należy podporządkować takim samym regułom czynniki środowiska pracy. Wszystkie działania w zakresie planowania, organizowania, angażowania i kontrolowania poszczególnych elementów środowiska pracy mają na celu optymalizację układu człowiek–środowisko pracy (Niciejewska i Kač, 2019).

Górska i Lewandowski (2016, s. 37-38) podkreślają, że przedsiębiorstwa mogą zastosować różne podejścia do kształtowania środowiska pracy, które mieszczą się odpowiednio między podejściem zorientowanym na efekty a podejściem zorientowanym na ludzi. W pierwszym przypadku główny nacisk kładzie się na takie formowanie i hierarchizowanie czynników środowiska pracy, które umożliwia organizacji osiągnięcie maksymalnych korzyści ekonomicznych i elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Z kolei podejście skoncentrowane na ludziach skupia się na tworzeniu pozytywnej atmosfery pracy, motywowaniu pracowników oraz wspieraniu ich rozwoju zawodowego i osobistego. Według autorów najbardziej optymalnym rozwiązaniem wydaje się dążenie do ciągłego zwiększania efektywności organizacji poprzez równoczesny rozwój czynnika ludzkiego i technicznego, które są ze sobą ściśle powiązane. Integracja tych dwóch podejść pozwala na stworzenie środowiska pracy, które jest zarówno wydajne, jak i satysfakcjonujące dla pracowników.

Warto w tym miejscu jednak podkreślić konieczność wypracowania przez każde przedsiębiorstwo własnego, „szytego na miarę” podejścia do kształtowania środowiska pracy. Powinno ono być dostosowane do jego specyfiki i zmieniających się warunków funkcjonowania, osadzone w realiach konkretnego przedsiębiorstwa, napędzane rzeczywistymi potrzebami jego głównych interesariuszy oraz ograniczone przez będące w jego posiadaniu zasoby i możliwości.

Praktyki przedsiębiorstw w zakresie kształtowania środowiska pracy są zróżnicowane. Warto jednak przedstawiać te, które mogą stać się inspiracją dla innych i są efektem zrozumienia ze strony zarządzających, że istnieje ściśle powiązanie między pozytywnymi doświadczeniami pracowników a ponadprzeciętnymi wynikami biznesowymi. Takie inspirujące środowiska pracy identyfikuje Instytut Great Place to Work®, który już od 30 lat na świecie i 16 lat w Polsce prowadzi badania i w ramach konkursu wyróżnia małe, średnie i duże firmy z różnych sektorów działalności, które zdaniem osób w nich zatrudnionych zasługują na miano „najlepszych miejsc pracy”. W badaniach Instytutu głos pracowników jest najważniejszy i to ich opinie decydują o tym, które firmy znajdują się w gronie laureatów. Ankieta, którą wypełniają pracownicy, dotyczy wielu aspektów środowiska pracy, takich jak: wiarygodność firmy, uczciwość w relacjach, okazywany pracownikom szacunek, poczucie przynależności, dumy oraz koleżeństwa. W ostatnich latach zwycięskie firmy wyróżniają się na tle innych badanych przede wszystkim deklaracjami pracowników dotyczącymi satysfakcjonującego wynagrodzenia, możliwości zdalnej pracy, środowiska pracy zapewniającego psychiczny i emocjonalny komfort, etycznego i uczciwego zarządzania oraz indywidualnego podejścia do pracowników. Pracownicy tych firm czują, że kierownictwo dostrzega w nich ludzi i zwraca uwagę na ich potrzeby. Nie dziwi zatem, że w takich

organizacjach pracownicy są dumni ze swoich pracodawców i zdecydowana większość z nich chętnie dzieli się z innymi informacją, gdzie pracują. Przykładem przedsiębiorstwa, które od 10 lat znajduje się w gronie laureatów, jest Cisco Poland. Pracownicy uznają Cisco Poland za najlepsze miejsce pracy, głównie z powodu jego otwartości na różnorodność i inkluzywności. Wskazana firma umożliwia swoim pracownikom angażowanie się w różnorodne inicjatywy wspierające ich zainteresowania. Należą do nich takie inicjatywy, jak Inclusion & Collaboration, która rozwija profesjonalną sieć pracowniczą wokół inkluzywności, oraz Green Team, która wpływa pozytywnie na środowisko i zwiększa świadomość klimatyczną. Ponadto Cisco Poland oferuje liczne programy skupione na mobilności wewnętrznej, pozwalając tym samym pracownikom na zdobywanie doświadczeń poprzez odgrywanie różnych ról i obserwowanie pracy współpracowników. Organizacja stwarza również swoim pracownikom wiele możliwości pracy nad projektami z dowolnego miejsca (w trybie zdalnym, hybrydowym). Ważnym aspektem podejmowanych działań jest również możliwość wywierania realnego wpływu, na przykład poprzez program Time2Give, który umożliwia pracownikom pomaganie lokalnym społecznościom. Warto dodać, że z roku na rok coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się zabiegać o tytuł najlepszego miejsca pracy. W edycji 2023-2024 przebadanych zostało w Polsce 196 firm, z czego aż 55 znalazło się na liście laureatów (<https://www.greatplacetowork.pl/>).

Dynamicznie zmieniający się świat pracy powoduje, że zarządzający coraz lepiej rozumieją konieczność budowania nowoczesnych środowisk pracy na nowych fundamentach. Wiele rozwiązań, które do tej pory się sprawdzały, obecnie traci swoją skuteczność i efektywność. Między innymi podejście do kształtowania środowiska pracy oparte na zasadzie „jedno rozwiązanie pasuje do wszystkich” ustępuje miejsca bardziej zindywidualizowanym i elastycznym rozwiązaniom. Przedsiębiorstwa dążące do przewagi konkurencyjnej i zrównoważonego rozwoju muszą zdawać sobie sprawę z tego, że nie jest to możliwe bez postawienia człowieka (pracownika), jego unikalnych potrzeb i oczekiwań w centrum uwagi. Oznacza to kształtowanie środowisk pracy, które przyczyniają się do budowania wartościowych i satysfakcjonujących doświadczeń pracowników (*employee experience*). W takich miejscach pracownicy stają się „konsumentami miejsca pracy” (Harlianto i in., 2024), a ich głosy są wysłuchiwane i brane pod uwagę w decyzjach, które ich dotyczą. Aby wykorzystać pełen potencjał biznesowy, organizacje powinny badać unikalne aspekty ludzkiego doświadczenia i projektować środowiska pracy z perspektywy pracowników, co prowadzi do powstania naprawdę zaangażowanych zespołów (Itam i Ghosh, 2020). Powyższe nabiera szczególnego znaczenia w obliczu coraz bardziej zróżnicowanych zasobów ludzkich. Skuteczne i efektywne zarządzanie różnorodnością może być źródłem przewagi konkurencyjnej, zwiększając produktywność, innowacyjność oraz zaangażowanie pracowników (Kuklenski, 2021). Wymaga to jednak stworzenia środowisk pracy otwartych na różnorodność pracowników, integrujących ich, zapewniających równość oraz dających im poczucie przynależności. W praktyce oznacza to, że wszyscy pracownicy czują się bezpiecznie i komfortowo, mogą być autentyczni, są akceptowani przez

współpracowników, doceniani za swój indywidualny wkład, utrzymują satysfakcjonujące i przyjazne relacje interpersonalne, a także są szanowani i sprawiedliwie traktowani (Deepak i Perwez, 2023).

Współczesne środowiska pracy powinny także świadomie rozwijać i wspierać szeroko rozumiany dobrostan pracowników (Faez i in., 2023). Pracownicy, dobrze czując się w swoim miejscu pracy, są bardziej zaangażowani, zwiększa się ich produktywność, obniża się ich poziom stresu oraz wzrasta ich lojalność wobec pracodawcy. Organizacje mogą w efekcie osiągnąć długoterminowy sukces i lepiej dostosować się do dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym (Dahri i in., 2024; Pagán-Castaño i in., 2020). Badania pokazują, że pozytywne i zdrowe środowisko pracy, które uwzględnia potrzeby pracowników, może znacząco przyczynić się do poprawy ich dobrostanu fizycznego i psychicznego (Corral-Verdugo i in., 2022). Może się to odbywać z wykorzystaniem różnych mechanizmów, obejmujących zarówno materialne, jak i niematerialne czynniki środowiska pracy. Kluczowe elementy wpływające na dobrostan to m.in. wsparcie społeczne w miejscu pracy, ergonomia, polityki promujące równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz elastyczność pracy, w tym elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej (Cvenkel, 2021; Hirschle i Gondim, 2020). Równie istotny wpływ na dobrostan pracowników mają rozwiązania w zakresie projektowania przestrzeni pracy. Kluczowe znaczenie mają tutaj elementy takie jak: naturalne oświetlenie, komfort akustyczny, jakość powietrza, ergonomia mebli czy obecność roślin oraz innych elementów środowiska naturalnego znajdujących się w miejscu pracy (*biophilic design*) (Alipour i Khoramian, 2023; Kapri i in., 2023). W ostatnich latach bardzo popularna stała się koncepcja „activity based workplaces” (Davis i in., 2011; Sidor-Rządkowska, 2021). Stanowi ona nowoczesne podejście do organizacji przestrzeni pracy, które uwzględnia zróżnicowane potrzeby pracowników w zależności od wykonywanych zadań. Opiera się na trzech kluczowych filarach: środowisku organizacyjnym, ludzkim i fizycznym, które wspólnie tworzą kompleksowe ramy dla efektywnego i zrównoważonego miejsca pracy. Promuje większą interakcję i współpracę między pracownikami, co może prowadzić do lepszego przepływu informacji i większej innowacyjności. Może również poprawiać zdrowie psychiczne pracowników poprzez zmniejszenie monotonii pracy i zwiększenie ich autonomii (Marzban i in., 2023). Te nowoczesne, skupiające się na potrzebach pracowników, ale przede wszystkim budujące poczucie wspólnoty i przynależności, fizyczne przestrzenie pracy nabierają szczególnego znaczenia wraz z postpandemicznym wzrostem zainteresowania hybrydowym modelem pracy, który odpowiada zarówno potrzebom pracodawców, chcących, aby ich pracownicy powrócili do biur, jak i pracowników, którzy cenią sobie korzyści z pracy zdalnej (Andreeva, 2022; Balamurugan i Priyanka, 2023; de Kok, 2016).

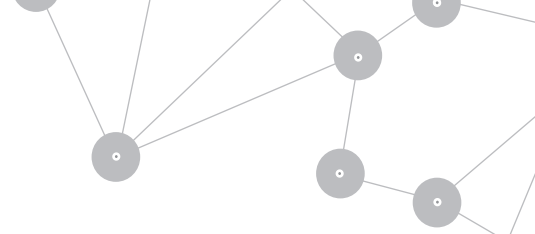
Doświadczenia z okresu pandemii COVID-19, wspierane dynamicznym rozwojem technologii, spowodowały zmiany w paradygmacie pracy. Wielu pracodawców zdecydowało się kontynuować zdalny albo wspomniany wyżej hybrydowy model pracy, zapewniając swoim pracownikom elastyczność miejsca pracy i czasu jej świadcze-

nia (Bark i in., 2021; Gifford, 2022). Coraz częściej mają oni możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych nie tylko w tradycyjnej siedzibie pracodawcy, ale również z dowolnego miejsca, które wybiorą. Nowoczesne narzędzia komunikacyjne i platformy współpracy online umożliwiają efektywne zarządzanie pracą, niezależnie od fizycznej lokalizacji pracownika. Dzięki temu pracownicy mogą realizować swoje obowiązki z domu, kawiarni, a także podczas podróży czy z przestrzeni coworkingowych. Oprócz szeregu korzyści, przeobrażenia te powodują określone konsekwencje w zakresie kształtowania środowiska pracy i wymagają nie tylko redefinicji pojęcia środowiska pracy, ale przemyślenia na nowo wzajemnego oddziaływania człowieka i środowiska pracy oraz ustalenia nowego kontraktu między pracodawcą a pracownikiem w zakresie odpowiedzialności za jego kształtowanie.

W obliczu zmian zachodzących w świecie pracy konieczne jest ustalenie, co obecnie oznacza miejsce pracy i jakie elementy je tworzą. Tradycyjnie było ono utożsamiane z fizyczną przestrzenią, w której pracownicy spotykali się codziennie, aby wykonywać swoje obowiązki. Współcześnie, środowisko pracy to znacznie więcej niż tylko biuro. Obejmuje ono nie tylko przestrzeń wirtualną, jak i fizyczną, ale również interakcje, które mają miejsce za pośrednictwem technologii. To oznacza, że różne narzędzia cyfrowe, takie jak platformy do wideokonferencji, komunikatory, a także oprogramowanie do zarządzania projektami, stają się integralną częścią nowoczesnego środowiska pracy. Co więcej, technologie wirtualnej rzeczywistości umożliwiają pracownikom przeniesienie się do cyfrowych środowisk, które symulują tradycyjne biura lub tworzą zupełnie nowe, innowacyjne przestrzenie pracy (Ortiz i Cruz-Neira, 2023). Konieczna jest również ponowna analiza interakcji pomiędzy pracownikiem a jego otoczeniem w procesie pracy. Szczególnie ważne jest to, aby zrozumieć, w jaki sposób różne środowiska pracy wpływają na wydajność, samopoczucie i zdrowie pracowników. Na przykład praca zdalna może zwiększać komfort i elastyczność, ale jednocześnie może prowadzić do poczucia izolacji i problemów z oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego. Praca w przestrzeniach coworkingowych może sprzyjać współpracy i rozwijaniu sieci kontaktów, ale jednocześnie może być źródłem zakłóceń. Odpowiedzialność za kształtowanie zdalnych środowisk pracy spoczywa nie tylko na pracodawcach, ale również na pracownikach. Pracodawcy muszą budować zaufanie, zapewniać elastyczność i wybór, a także najwyższej jakości doświadczenie cyfrowe, aby umożliwić efektywną pracę (Galanti i in., 2023; Sim, 2024). Ich pracownicy chcą mieć bowiem swobodę pracy w czasie i miejscu, w którym są najbardziej produktywni. Wolność ta powinna jednak opierać się na wzajemnym zaufaniu, a nie na kontroli menedżerskiej, a także na wynikach osiągniętych przez pracowników, a nie na obecności w miejscu pracy (de Kok, 2016). Pracownicy natomiast powinni zaakceptować autonomię i odpowiedzialność za własne wyniki i produktywność (O'Rourke, 2021). Powinni aktywnie uczestniczyć w tworzeniu swojego środowiska pracy, umiejętnie dostosowywać się do dynamicznie zmieniających się warunków pracy, konfigurując swoje otoczenie stosownie do sytuacji. Powinni także rozwijać umiejętności niezbędne do efektywnej pracy w różnych miejscach, takie jak umiejętność zarządzania

sobą w czasie, samodyscyplina oraz zdolność do pracy w rozproszonych zespołach na odległość.

Współczesne środowiska pracy muszą się dynamicznie adaptować do zmieniających się warunków pracy, co stwarza zarówno liczne możliwości, jak i wyzwania. Zarządzanie tymi środowiskami wymaga kompleksowego podejścia, które bierze pod uwagę bieżące potrzeby oraz przyszłe wyzwania i szanse, co jest niezbędne dla osiągnięcia celów organizacyjnych poprzez zaangażowanie pracowników.



2 Człowiek i jego doświadczenia w środowisku pracy – *Employee Experience**

Szczęście zależy raczej od korelacji między obiektywnymi warunkami a subiektywnymi oczekiwaniami.

(Harari, 2014)

2.1. Istota i rola doświadczeń pracowników

Człowiek jako aktywna i twórcza emanacja organizacji (Dębek i Ślęzyk-Sobol, 2016, s. 71) jest jej krytycznym zasobem. Kompetentni, zmotywowani oraz zaangażowani pracownicy decydują o jej przewadze konkurencyjnej na rynku, podnoszą szanse organizacji na realizację, a nawet przekraczanie założonych celów poprzez m.in. większe zadowolenie klienta (Baruk, 2005), szybszą adaptację do zmian czy skuteczniejsze wprowadzanie innowacji (The Josh Bersin Company, 2021). Jednak z tego niepodważalnego dobrodziejstwa korzystać mogą jedynie te organizacje, które zbudowały zaangażowanie nie tylko ciał pracowników, ale również ich umysłów i dusz (Puchalska-Kamińska i Łądko-Barańska, 2019, s. 29). Nie jest to łatwe zadanie. Zarządzający współczesnymi organizacjami mierzą się z poważnym i kosztownym problemem niskiego zaangażowania pracowników lub jego całkowitym brakiem. Pracownicy coraz rzadziej czują się związani ze swoimi miejscami zatrudnienia i odchodzą, zabierając ze sobą swój kapitał intelektualny i posiadany potencjał. Jak pokazują najnowsze raporty z badań poziomu zaangażowania (Gallup, 2023; PARP, 2023), ponad połowa pracowników nie czuje satysfakcji w obecnym miejscu pracy i – co gorsza – jest gotowa do jego zmiany (Future Forum Pulse, 2021). Według McKinsey & Company koszty z tym związane szacuje się potencjalnie na 228-355 milionów dolarów utraconych rocznie w wyniku spadku produktywności dla firm średniej wielkości z listy Standard&Poor's 500 (De Smet i in., 2023).

Powyższe przesłanki powodują, że coraz większym zainteresowaniem zarządzających kapitałem ludzkim cieszy się koncepcja doświadczeń pracowników, wywodząca się pierwotnie z doświadczeń konsumentów. Jest ona fundamentem tzw. ekonomii doświadczeń (*experience economy*), w której uczucia definiują popyt (Pine i Gilmore, 2020, s. 8). „U podstaw sukcesu rynkowego nie leżą tradycyjnie rozumiane czynniki organizacyjne i marketingowe, ale ogół zmiennych związanych ze sferą psychologiczno-socjologiczną jednostek i zespołów, których nie należy postrzegać jako pracowników zajmujących określone stanowiska pracy, wracających po jej zakończeniu do

* Ada Bereś, BNY Mellon

e-mail: ada.beres@outlook.com; ORCID: 0009-0000-8232-8306

swojego prywatnego świata, ale jako integralne części spójnego organizmu firmy” (Baruk, 2005, s. 212).

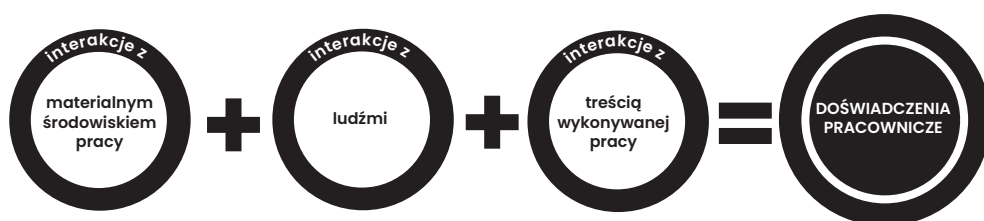
Założeniem ekonomii doświadczeń jest „projektowanie czasu” konsumentów (Pine i Gilmore, 2020, s. XII) oraz handel doświadczeniami, a jak zauważyły Chomą-towska, Żarczyńska-Dobiesz i Janiak (2019, s. 183), „trudno budować pozytywne doświadczenia klientów bez pracy nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników w niej zatrudnionych, których silna emocjonalna więź z organizacją skłaniałaby ich do wykorzystywania swoich zdolności i kreatywności, by dostarczać unikalną wartość dla nabywców finalnych (Baruk 2005, s. 211-218). Obecnie pracownik – postrzegany jako wewnętrzny klient organizacji – również kupuje doświadczenia, oczekując od swojego miejsca pracy takiej samej intuicyjności produktów i usług oraz tej samej jakości interakcji co konsumenci od producentów (IBM Institute for Business Value, 2016, s. 3-9). Różnica polega wyłącznie na tym, że rolą pracodawcy nie jest dostarczanie doświadczeń, a ich projektowanie i stymulowanie, określane przez Pine’a i Gilmore’a (2020, s. 15-19) jako „inscenizowanie” (*staging*).

Termin *Employee Experience* (EX) po raz pierwszy w literaturze użyty został przez Abharięgo (2008) w kontekście wpływu doświadczeń pracowników na doświadczenia klientów. Choć Dębek i Ślasyk-Sobol (2016) zdefiniowali doświadczenie jako subiektywny „stan mentalny, nacechowany afektywnie i poznawczo oraz mający potencjał behawioralny” i podlegający dynamicznym modyfikacjom w czasie, to jednak dopiero praca Morgana (2017), i w jej następstwie Plaskoffa (2017), Mayletta i Wride’a (2017), Yohn (2018) czy Itam i Ghosh (2020), osadziły młody wówczas jeszcze koncept w obszarze zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi. Batat (2022) połączyła trzy najczęstsze perspektywy definiowania EX – holistyczną (odpowiadającą za całościową logikę doświadczania pracowniczego), interakcyjną (podkreślającą dynamiczne interakcje pracownika i z organizacją) i kontrybucyjną (zwracającą uwagę na skumulowany wpływ percepcji pracownika na jego zachowanie i zaangażowanie). W ten sposób zaproponowała własną definicję doświadczeń jako subiektywnej i ewoluującej percepcji stanów poznawczych, behawioralnych i emocjonalnych pracownika oraz jego relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami w organizacji. Obszerność dotychczasowych definicji, ich głęboko filozoficzny i psychologiczny ładunek, a co za tym idzie – trudności w operacjonalizacji EX, zachęcają do zwrócenia uwagi na propozycję Corneliusa i in. (2022), w której autorzy, korzystając z teorii praktyki Schatzkiego, przedstawiają EX jako „rzeczywistość proceduralną, nieustająco renegocjowaną między pracownikami a organizacją zatrudniającą”. To alternatywne ujęcie rzuca dodatkowe światło na temat doświadczeń pracowników i otwiera możliwość zrewidowania dotychczasowych definicji.

2.2. Nowa propozycja wartości dla pracownika

W badaniach nad czynnikami pracy, które prowadzą do satysfakcji lub jej braku, Bakker i Demerouti wypracowali model, według którego elementy środowiska pracy należy podzielić na wymagania i zasoby. Do wymagań pracy zaliczają się zarówno organizacyjne, fizyczne, psychologiczne, jak i społeczne właściwości pracy, które wyma-

gają stałego wysiłku i nieuchronnie wiążą się z kosztem ponoszonym przez pracowników (Puchalska-Kamińska i Ładka-Barańska, 2019, s. 53). Zasoby natomiast stanowią ofertę pracodawcy, której zadaniem jest adekwatne rekompensowanie tych wysiłków i kosztów. Obecnie o zasobach tych mówi się w kontekście oferty pracodawcy lub propozycji wartości – *Employee Value Proposition* (EVP). „EVP dla pracownika jest zbiorem korzyści, które organizacja dostarcza mu w zamian za umiejętności, zdolności, kompetencje i doświadczenie, które wnosi on do firmy” (Zajac-Pałdyna, 2018, s. 205). Korzyści charakteryzowały i napędzały ekonomię usługową, jednak w czasach ekonomii doświadczeń to uczucia stanowią wartość handlową, dlatego można pokusić się o stwierdzenie, że nowoczesne *Employee Value Proposition* jest zbiorem nie tyle korzyści czy benefitów, ile uczuć. Obecnie to doświadczenia są propozycją wartości dla pracownika, dlatego wymagają strategicznego podejścia zarządczego. Według IBM Institute for Business Value (2016) propozycję wartości dla pracownika podzielić można na trzy sfery, zgodnie ze sposobem jej dostarczania: fizyczną (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z materialnym środowiskiem pracy), społeczną (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z ludźmi) oraz treści pracy (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z zakresem odgrywanej roli i związanymi z nią zadaniami) (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Wizualizacja EX jako trójsferowej propozycji wartości dla pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie (IBM Institute for Business Value, 2016).

Podział ten jest częściowo spójny z podziałem doświadczeń pracowniczych na kulturowe, materialne oraz technologiczne aspekty pracy, postulowanym przez Morgana (2017) i Plaskoffa (2017). Częściowo, ponieważ technologię, którą Morgan wyodrębnił jako osobną sferę propozycji wartości, należy traktować jako istotny wprowadzenie, ale jedynie aktywator wartości (Cais, 2021), a nie jako jej samodzielny nośnik. Postrzegana natomiast jako narzędzie do pracy stanowi ona jeden z podstawowych składników materialnego środowiska pracy.

Z połączenia dotychczasowego dorobku naukowego wyłania się nowa definicja EX, który zdaniem autorki niniejszego rozdziału należy rozumieć jako proces psychopoznawczy, w którym subiektywne stany mentalne pracownika są stymulowane i modyfikowane poprzez dynamiczne interakcje z trzema sferami środowiska pracy – materialną, społeczną i merytoryczną, a którego celem jest pobudzenie zaangażowa-

nia i satysfakcji pracownika, pomimo psychologicznego, emocjonalnego i fizycznego wysiłku ponoszonego w związku z wymaganiami pracy.

Badania nad satysfakcją i zaangażowaniem pracowników dowodzą, że poszczególne elementy wskazanych trzech sfer dostarczania wartości (fizycznej, społecznej i treści roli) wywołują dwa zasadnicze typy rezultatów behawioralnych: zbliżanie lub oddalanie (*approach-avoidance*) (Bitner, 1992, za: Dębek i Ślęzyk-Sobol, 2016, s. 75), które Tessema i in. (2022, s. 166) określają jako czynniki „przyciągające” pracowników do organizacji i czynniki „wypychające” ich z niej. W perspektywie doświadczeń można zatem przyjąć, że składowe trzech sfer propozycji wartości pracodawcy wywołują pozytywne lub negatywne doświadczenia (pozytywny lub negatywny EX). Czynniki wypychające są najczęściej obserwowanymi powodami samowolnych rezygnacji pracowników. Niezadowalający poziom wynagrodzenia od lat dominuje listy powodów, dla których pracownicy decydują się zmieniać miejsce zatrudnienia (por. Manpower, 2023; McKinsey & Company, 2023; Richardson i Antonello, 2022). Nie jest to jedyny istotny czynnik. Te same badania wskazują jednocześnie, że takie składniki, jak: brak wystarczających możliwości rozwoju (w tym skromna oferta szkoleń czy brak ścieżek kariery), niesatysfakcjonująca forma zatrudnienia (w tym brak elastyczności czasu pracy, ograniczone możliwości pracy zdalnej, rygorystyczna forma prawna zatrudnienia) czy ogólne niezadowolenie z pracodawcy (Randstad, 2022) coraz bardziej przyczyniają się do wypychania. Tym samym jeśli organizacje zamierzają osiągać korzyści wynikające z zatrudniania zaangażowanych pracowników i tym sposobem rozwijać swoją przewagę konkurencyjną (por. Lee Yohn, 2023), powinny zadbać o to, by każda składowa trójsferowej propozycji wartości pozwalała niwelować negatywny i wzmacniać pozytywny EX.

Według badań prowadzonych w ostatnich latach składniki propozycji wartości wskazywane najczęściej jako te, które wzmacniają pozytywne doświadczenia, to między innymi: godziwe wynagrodzenie, prywatna opieka medyczna, program wsparcia dobrostanu, wygodne, bezpieczne biuro, elastyczne godziny/dni pracy, dodatkowy urlop w dniu urodzin lub w rocznicę pracy, nowoczesne narzędzia do pracy, celowość/znaczenie pracy, program wdrożenia do roli, oferta szkoleń i treningów, możliwość wykorzystania mocnych stron, możliwość zmiany roli wewnątrz organizacji, możliwość awansu, traktowanie z szacunkiem, sprawiedliwe traktowanie, szczerość w komunikacji, docenianie, empatia, poczucie włączenia, a także humor (Eatough, 2021; Gartner, 2019; Gallup, 2023; Gowan, 2022; Manpower, 2023; Maylett i Wride, 2017; McKinsey&Company, 2021; Powers i Diaz, 2023).

Trudno zignorować powiązanie wymienionych składników z teoriami motywacji, takimi jak teoria potrzeb według Masłowa czy jej zrewidowaną wersję – teorię ERG, zaproponowaną przez Alderfer (Caulton, 2012). Wykorzystując kategoryzację potrzeb jednostki według koncepcji ERG, zbiory poszczególnych składników propozycji wartości można uporządkować następująco:

a) sfera fizyczna korelująca z potrzebą egzystencji: wynagrodzenie, opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, plan emerytalny, wsparcie aktywności fizycznej,

wsparcie zdrowia psychicznego, lokalizacja i przestrzeń biura, grafik godzin pracy, dni urlopowe, narzędzia do pracy (sprzęt i technologia);

b) sfera społeczna korelująca z potrzebą przynależności/przywiązania: szacunek, sprawiedliwość, szczerłość, docenienie, empatia, włączenie, humor, przyjaźń;

c) sfera treści roli korelująca z potrzebą rozwoju: ambitne zadanie, wdrożenie do roli, szkolenia i treningi, mentoring, możliwość zmiany roli wewnątrz organizacji, awanse.

Powyższe zestawienie wskazuje na wyraźny podział między rodzajami składników sfer. O ile składnikami sfer fizycznej oraz treści roli są produkty, procesy lub systemy, które organizacja może tworzyć samodzielnie bądź kupić gotowe rozwiązania dostępne na rynku, o tyle składniki sfery społecznej opierają się na relacjach międzyludzkich. Kompleksowe rozwiązania dotyczące tej sfery nie są jeszcze dostępne w sprzedaży.

Duża liczba badań nad siłą wypychania i przyciągania wymienionych wyżej składników jest dowodem na to, że propozycja wartości dla pracownika jest obecnie zagadnieniem kluczowym dla każdej zatrudniającej organizacji. Biorąc jednak pod uwagę różnicę w wynikach tych badań, można wyciągnąć dwa główne wnioski:

a) oczekiwania pracowników wobec propozycji wartości rosną od lat, a przewartościowanie priorytetów, które nastąpiło w efekcie pandemii COVID-19, dodatkowo wzmocniło siłę wielu składowych (por. Tessema i in., 2022) i nie ma obecnie przesłanek do tego, by w najbliższym czasie sytuacja miała się zmienić;

b) w kontekście ekonomii doświadczeń pracodawcy powinni kierować się wskazówkami wynikającymi z dostępnych badań, jednak podejmując się budowania propozycji wartości (EVP), powinni skupić się przede wszystkim na własnym personelu i na podstawie jego oczekiwań definiować oraz inwestować w poszczególne składniki trzech sfer, umożliwiających pracownikom gromadzenie trwale pozytywnych doświadczeń.

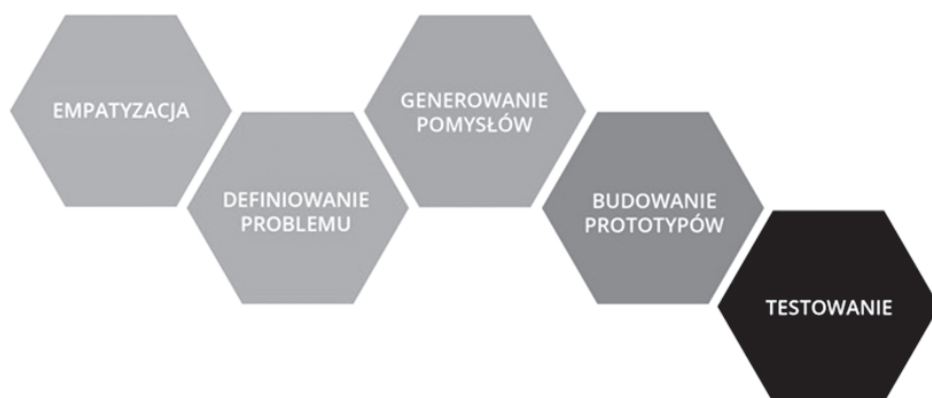
Główną siłą napędową ekonomii doświadczeń jest umiejętność personalizacji doświadczeń, dlatego należy przyjąć, że „im lepiej wyczujemy i odpowiemy na indywidualne potrzeby [pracowników], tym bardziej angażujące doświadczenie” (Pine i Gilmore, 2020, s. XVII) uda nam się zaprojektować. Strategia zarządzania procesem, jakim jest *Employee Experience*, oparta na przekonaniu, że zapewniając szeroką ofertę składników, uda się pobudzić zaangażowanie i lojalność wśród personelu, obecnie nie jest już wystarczająca (por. Mortensen i Edmondson, 2023). Pozytywne doświadczenie wymaga wyjścia poza utarte schematy, określone ramy myślenia oraz działania i otwarcia się na innowacyjne koncepcje, które w centrum swoich zainteresowań lokują człowieka wraz z jego oczekiwaniami i potrzebami (Chomątowska i in., 2019, s. 175). W nowej i dynamicznej rzeczywistości, pełnej rosnących oczekiwań, kreowanie propozycji wartości dla pracownika łączy się zatem ze zmianą jej perspektywy z dostarczania benefitów, na stymulowanie (lub inscenizację) doświadczeń i personalizację sposobów zarządzania (por. Powers i Diaz, 2023). Podejście oparte na założeniu zgodnym z teorią oczekiwań V. H. Vrooma, że „różni ludzie mają różnego typu po-

trzeby, pragnienia i cele” (Griffin, 2004, s. 527), pozwala projektować doświadczenia pracownicze tak, jak pracownicy tego oczekują – z człowiekiem w centrum uwagi.

2.3. Projektowanie doświadczeń pracowników

Koncepcją, która wykorzystywana jest w projektowaniu pozytywnego *Employee Experience*, jest myślenie projektowe (*Design Thinking*), które u swoich podstaw ma głębokie zrozumienie człowieka i jego potrzeb (por. Kelley i Kelley, 2014, s. 21). Projektowanie pozytywnego EX zgodnie z założeniami *Design Thinking* jest procesem pięcio-etapowym, na który składają się odpowiednio (rysunek 2.2):

- I. Empatyzacja – głębokie zrozumienie potrzeb pracowników oraz ich obserwacja.
- II. Diagnoza – definicja problemu na podstawie danych zebranych podczas empatyzacji.
- III. Generowanie pomysłów na rozwiązanie zdefiniowanego problemu.
- IV. Budowanie wersji roboczych proponowanych rozwiązań.
- V. Testowanie wersji roboczych, które na podstawie opinii pracowników są udoskonalane aż do momentu, gdy rozwiązanie staje się w pełni funkcjonalne i zaspokaja potrzeby i oczekiwania pracownika.



Rysunek 2.2. Główne etapy *Design Thinking* (Stanford Design Thinking Model)

Źródło: (Design Thinking, b.d.).

Na poziomie organizacji pierwsza faza niniejszego procesu, tj. empatyzacja, polega na badaniu zaangażowania lub satysfakcji pracowników, najczęściej za pomocą metod jakościowych, w tym głównie wywiadów pogłębionych i obserwacji. Wyniki regularnie prowadzonych badań satysfakcji, opartych na odpowiednio sformułowanych pytaniach (por. Zalewska, 2003) dla każdej z trzech sfer dostarczania wartości, ujawniają poziom zadowolenia pracowników mającego swe źródło w różnych interakcjach z pracodawcą. Można je przedstawić w formie mapy cieplnej (*heatmap*), która pozwala zidentyfikować zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia

pracowników. Kolorowe oznaczenia ułatwiają szybkie rozpoznanie obszarów, które dostarczają pracownikowi satysfakcję, oraz tych, które mogą być źródłem frustracji. Regularne aktualizowanie mapy cieplnej pozwala na śledzenie postępów w czasie i ocenę skuteczności wdrożonych zmian. To również sposób na monitorowanie wpływu nowych inicjatyw warunkujących satysfakcję z poszczególnych składników EVP wśród wcześniej zdefiniowanych grup pracowników. Podział zatrudnionych na grupy może zostać przygotowany na podstawie ich lokalizacji, rodzaju odgrywanej roli, stażu w pracy, miejsca stanowiska w strukturze, płci lub innych cech charakteryzujących pracowników przedsiębiorstwa.

Mapa cieplna poziomu zadowolenia, uzupełniona danymi z obserwacji zachowań pracowniczych (np. rezygnacje z pracy, polecenia znajomych do pracy czy osiągnięta przez nich produktywność), umożliwia nie tylko rzetelne zobrazowanie jakości *Employee Value Proposition* w odczuciu pracowników, ale również pozwala przewidzieć, w których grupach pracowników pojawia się najwyższe prawdopodobieństwo samowolnych odejść. To informacja cenna szczególnie, gdy dotyczy grup pracowniczych istotnych dla organizacji z punktu widzenia jej reputacji (np. kierownictwo najwyższego szczebla), stabilności operacyjnej (np. specjaliści w kluczowych procesach produkcyjnych) czy utraty potencjalnych zysków (np. sprzedawcy). Warto w tym kontekście dodać, że nie wszystkie samowolne odejścia z pracy są niekorzystne dla organizacji. Rezygnacje pracowników, których produktywność jest niska lub których negatywne zachowanie wpływa na obniżenie morale współpracowników, stanowią wręcz wartość dla organizacji (Trevor i Piyanontalee, 2019). Z badania przeprowadzonego przez McKinsey & Company w 2023 roku wynika, że pracownicy bardzo niezadowoleni i aktywnie niezaangażowani stanowią wprawdzie zaledwie 11% populacji w organizacjach, jednak ich dysfunkcyjne zachowania mają negatywny wpływ na otoczenie, obniżając produktywność i zaangażowanie współpracowników (De Smet i in., 2023). Wobec powyższego kluczowe jest zatem określenie priorytetowej grupy pracowników chociażby w aspekcie jej wpływu na stabilność i rozwój organizacji, a także na współpracowników w celu zidentyfikowania składników propozycji wartości krytycznych dla danej grupy. Działania te powinny być między innymi podjęte na drugim z etapów nawiązujących do koncepcji *Design Thinking*, a mianowicie na etapie definiowania problemu. Identyfikacja krytycznych składników oferty pracodawcy w grupie priorytetowej skupia uwagę projektantów EX na konkretnych problemach wymagających rozwiązania oraz potrzebach pracowników do zaadresowania. Daje to możliwość przejścia do kolejnego, trzeciego etapu DT – generowania pomysłów. W podejściu *Design Thinking* projektanci EX mają do dyspozycji szereg narzędzi wspierających, takich jak sesje brainstormingowe, matryca 2x2, głosowanie kropek czy błękitny ocean (por. Lewrick i in., 2020, s. 149-184). Niezależnie od wybranego narzędzia rezultatem tego etapu jest stworzenie propozycji rozwiązania, które odpowiada na zdefiniowany problem i/lub potrzeby pracowników. Rozwiązanie takie staje się ostatecznie nowym lub ulepszonym składnikiem EVP.

Zważywszy na to, że różnymi celami i potencjalnymi oczekiwaniami mierzą się projektanci doświadczeń, rozwiązania typu *one size fits all* stają się coraz mniej sku-

teczne i coraz rzadziej odpowiadają na rzeczywiste potrzeby pracowników (Chomątowska i in., 2019 w: Borowiecki i Stopczyński, 2019, s. 183). W praktyce zatem celem osób zarządzających EX powinno być konstruowanie elastycznych rozwiązań – składników propozycji wartości, które dają się zaadaptować do indywidualnych potrzeb pracowników. Elastyczne rozwiązania są nie tylko reprezentatywne dla stanowiska organizacji wobec priorytetyzacji pozytywnych doświadczeń, ale także mają potencjał przywracania pracownikom ich poczucia sprawczości (*agency*), czyli przekonania o możliwości kontroli swojego środowiska pracy (por. Deloitte, 2023). Przekonanie pracowników o posiadaniu kontroli nad wskazanym obszarem jest niezbędne zarówno dla ich zdrowia psychicznego (Leotti, 2010), ich produktywności, jak i osiąganego przez nich zadowolenia (por. Bandura, 2023, s. 21). Pracownicy pozbawieni poczucia sprawczości, aby przywrócić równowagę w odczuwanych przez nich zachwianych relacjach z pracodawcą, często sami próbują je odzyskać, posuwając się niestety do niepoprawnych zachowań (Leotti, 2010, s. 458). Wśród rozwiązań, które uelastyczniają EVP organizacji, tym samym adresując szersze spektrum indywidualnych celów i potrzeb pracowników, należy wskazać:

1) Sprawiedliwe i transparentne wynagrodzenie. Wysokość wynagrodzenia jest wartością relatywną, jednak poczucie, że jest ona sprawiedliwa, wymaga konkretnych rozwiązań, takich jak: regularna rewaloryzacja wynagrodzeń, dodatki za frekwencję i staż pracy, dodatki za podnoszenie kwalifikacji czy udział w zyskach przedsiębiorstwa (por. Tessema i in., 2022, s. 170). Jednym z rozwiązań odpowiadających na różne oczekiwania pracowników wobec wynagrodzenia jest zamieszczanie informacji o widełkach płacowych w ogłoszeniach o pracę. Z badania przeprowadzonego przez Pracuj.pl wynika, że brak takiej informacji zniechęca aż 58% potencjalnych kandydatów do aplikowania o daną pracę (Pracuj.pl, 2023).

2) Dostęp do szerokiej oferty benefitowej, w tym kompleksowego programu *well-being* (np. prywatna opieka medyczna, wsparcie psychologiczne, karnety sportowe), biletów na wydarzenia kulturalne czy wachlarza propozycji adresowanych do rodziców, jest rozwiązaniem informującym pracowników, że organizacja wesprze ich dobrostan w sposób, który jest dla nich najbardziej odpowiedni. Jednym z narzędzi wspierającym to rozwiązanie jest tzw. system kafeteryjny oferowany przez firmę Benefit Systems czy też narzędzia przeznaczone dla konkretnych składników, jak np. „MeQuilibrium” wspierające dobrostan psychiczny, „AskHenry” – osobisty asystent, czy „NannyExpress”, czyli niania na godziny.

3) Możliwość wyboru formy prawnej zatrudnienia, która zapewnia elastyczność i poczucie bezpieczeństwa (*flexicurity*). Według Zająca i Przyszarza (2022) możliwość wyboru pomiędzy przynajmniej dwoma dostępnymi rozwiązaniami prawnymi w tym aspekcie podnosi poziom satysfakcji z pracy oraz przyczynia się do pozytywnego w konsekwencjach poczucia sprawczości.

4) Elastyczność miejsca i czasu pracy. Od momentu wybuchu pandemii COVID-19 i związanego z tym przymusu pracy zdalnej dla wielu pracowników koncepcja pracy hybrydowej oraz zdalnej stała się nową rzeczywistością formy organizacji pracy, a tym samym jednym z najważniejszych składników EVP. Według badania Saad

i Wigert (za Tessema i in., 2022, s. 169) aż 76% pracowników, którzy w pandemii pracowali zdalnie, oczekuje, że pracodawca zaoferuje im elastyczność w zakresie miejsca pracy jako stałe rozwiązanie. Jest to warunek na tyle istotny, że zgodnie ze wskazanym badaniem blisko co trzeci pracownik (30%) deklaruje rezygnację z pracy, gdyby nie został on spełniony.

5) Możliwość sprawdzenia dopasowania funkcji pełnionej w organizacji do cech osobowości pracownika. Role „szyte na miarę”, odnoszące się nie tylko do rodzaju kompetencji posiadanych przez pracowników, ale również ich aspiracji, ambicji i poczucia odgrywania znaczącej roli, są dla pracowników okazją do indywidualnego rozwoju i zawodowego spełnienia. Jednocześnie pobudza to efektywność ich pracy i podnosi jej jakość (por. Coleman, 2022), ostatecznie wzmacniając pozytywne doświadczenia. W środowisku biznesowym dostępne są narzędzia, które wspierają pracodawców w dopasowywaniu poszczególnych osób do konkretnych ról na podstawie ich cech osobowości. Narzędziami takimi są przykładowo „Talent Match” firmy McKinsey&Company, „CliftonStrengths Finder” oferowany przez Gallup czy „PI Behavioral Assessment” autorstwa The Predictive Index.

6) Otwartość na przekształcanie pracy. Koncepcja przekształcania pracy (*job crafting*) narodziła się w efekcie badań Wrzesniewski i Dutton (2001) jako sposób na pobudzenie zaangażowania pracowników, wzmocnienie ich motywacji oraz efektywności, podniesienie satysfakcji oraz poczucia sensu pracy (por. Puchalska-Kamińska i Łądko-Barańska, 2019). *Job crafting* nie oznacza jednak jednorazowej akcji, a stanowi proces, który wymaga współpracy przedstawicieli różnych poziomów organizacji (Puchalska-Kamińska i Łądko-Barańska, 2019, s. 135), w tym szczególnego wsparcia ze strony działu zarządzania zasobami ludzkimi, szczerzej i otwartej komunikacji oraz wystąpienia innych czynników składających się na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego (Edmondson, 2019). Rozwiązaniem w tym zakresie powinno być dążenie ze strony pracodawców do budowania atmosfery otwartości i wspierania pracowników w przekształcaniu ich pracy. Narzędzia, które mogą wesprzeć rozważaną ideę, to najczęściej dyskusje i warsztaty, które pobudzają otwartość i motywację personelu, takie jak na przykład „Nazwij czyjś Geniusz” proponowany przez firmę Wiseman (2020, s. 360-361), „12 poleceń” rekomendowane przez Puchalską-Kamińską i Łądkę-Barańską (2019, s. 178-180) lub sesja kreatywna na bazie struktury „Podoba mi się, chciałbym, a co gdyby...?” (por. Lewrik i in., 2020, s. 202-217).

7) Zachęta do rekrutacji wewnętrznych. Zgodnie z wynikami badania prezentowanymi w ramach 47. edycji raportu „Monitor Rynku Pracy” rozwój kariery jest ważny aż dla 98% osób pracujących, a dla blisko 60% z nich rozwój oznacza zdobywanie nowych kwalifikacji poprzez nowe zadania i obowiązki (Randstad, 2022). Choć to pracownik jako „właściciel kapitału kariery” jest bezpośrednio odpowiedzialny za jej przebieg (Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 172), to w ujęciu Smoleńskiego „z karierą mamy do czynienia wtedy, gdy rozwój kompetencji i doświadczeń ambitnej i uzdolnionej jednostki jest w miarę szybki i gdy kształtuje się w przedsiębiorstwie warunki wewnętrzne sprzyjające rozwojowi i awansom” (Smoleński, 1997,

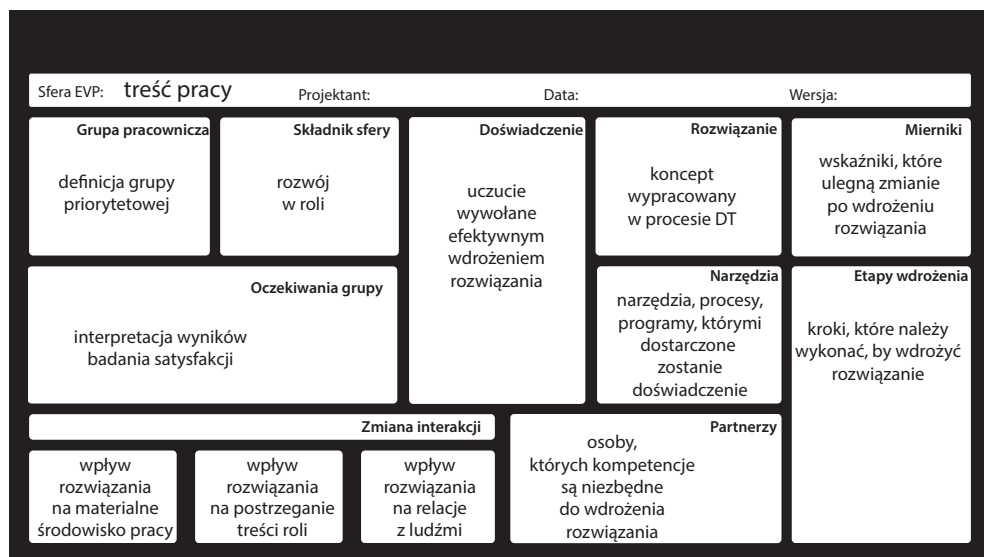
za: Gawroński, 2015, s. 95). Dlatego na projektantach doświadczenia spoczywa obowiązek konstruowania rozwiązań zachęcających pracowników do rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji, poprzez np. wewnętrzne targi pracy, *job shadowing* pozwalający pracownikowi spędzić czas na obserwacji osób w innych działach firmy lub specjalne programy rotacyjne.

8) Wsparcie nauki i rozwoju kompetencji. Jak wykazały badania Lubrańskiej (2020, s. 119), satysfakcja z pracy „pozostaje istotnie zależna od działań organizacyjnych związanych z dbałością firmy o doskonalenie zawodowe swoich pracowników”. Stąd też projektowanie *Employee Experience* powinno uwzględniać elastyczne rozwiązania, które pomogą pracownikom poszerzać pożądane przez nich kompetencje w relatywnie prosty sposób. Rozwiązania takie mogą zakładać: nieograniczony dostęp do platform e-learningowych (np. Udemy, Pluralsight, Degreed), dofinansowanie do studiów, dostęp do literatury branżowej, możliwość udziału w warsztatach, konferencjach lub spotkaniach z ekspertami. Pracodawca oferujący szeroką gamę szkoleń pod względem zarówno tematycznym, jak i sposobu ich dostarczania zyskuje możliwość zaspokojenia różnorodnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

9) System nieograniczonego doceniania. Programy uznaniowe powinny stanowić jedną z najważniejszych praktyk ZZL, prowadzących do „psychologicznie zdrowego środowiska pracy” oraz większej produktywności (Tetrick i Heimann, 2014, s. 161). Pomimo że wielu pracodawców ma w swojej propozycji wartości dla pracownika (*Employee Value Proposition*, EVP) określoną formę wyrażania uznania (np. bonusy za staż pracy, nagrody za realizację celów firmowych), to jednak nie każdy program uznaniowy daje również możliwość doceniania pracowników. A to właśnie docenienie wysiłku pracowników pozytywnie wpływa na zaangażowanie, motywację, produktywność i zatrzymywanie pracowników w organizacji (Tetrick i Heimann, 2014). Rozwiązanie zakładające nieograniczoną możliwość doceniania pracowników powinno zatem oferować szerokie spektrum opcji wyrażania uznania współpracownikom – zarówno za ich pracę, chęć pomocy innym, jak i osiągnięcia w pracy i poza nią. Na rynku dostępne są zarówno narzędzia, jak i systemy, które wspierają pracodawców w tym zakresie. Przykładowo znajdują się one w ofercie Connecteam, Motivosity czy Awardco.

10) Połączenia bez limitu. Według badania Global Human Capital Trends poczucie przynależności postrzegane jako jedna z fundamentalnych potrzeb jednostki powstaje w efekcie trzech wzajemnie wzmacniających się właściwości miejsca pracy: komfortu fizycznego, rozumianego jako komfortowe warunki pracy, oraz komfortu psychicznego „bycia sobą” w pracy, połączenia i przekonania pracownika o sile jego wkładu w misję organizacji (Deloitte, 2020a). Przez wspomniane „połączenie” należy rozumieć wartościowe relacje łączące pracownika ze współpracownikami oraz poczucie spójności z celami i wartościami organizacji. To samo badanie pokazuje, że blisko 80% organizacji uważa, że poczucie przynależności pracowników jest także ważne dla ich sukcesu rynkowego. Aby wzmacniać więzi między pracownikami, organizacje powinny tworzyć jak najwięcej okazji do łączenia ludzi zarówno na gruncie zawodo-

wym (np. interdyscyplinarne grupy projektowe czy delegacje), jak i poza nim (np. grupy zainteresowań czy imprezy firmowe). Z perspektywy projektowania EX spójność z celami firmy opiera się na podkreślaniu misji firmy i komunikacji jej wartości w taki sposób, który pozwala pracownikom je zrozumieć i znaleźć w nich miejsce dla siebie, bez efektu „zawłaszczenia namysłu etycznego” (Marzęda, 2015, s. 207), czyli narzucania sztucznych kodeksów postępowania i procedur usiłujących standaryzować moralne wybory pracowników lub kontrolować ich sumienie. Niezależnie od sposobu dostarczania wybranego przez organizację rozwiązania (zakup gotowego narzędzia lub systemu czy konstrukcja własnego programu „szytego na miarę”) rzetelna realizacja czwartego i piątego etapu *Design Thinking*, czyli odpowiednio prototypowania i testowania, warunkuje powodzenie całego procesu projektowania i wymaga odpowiedniego przygotowania. W tym celu warto, by projektanci doświadczania dysponowali planem wdrożenia nowego rozwiązania, tj. planem na dostarczenie wartości w postaci pozytywnego doświadczenia. W przypadku rozwiązań mających na celu wzmocnienie pozytywnego doświadczenia najlepszą formą testowania są grupy pilotażowe. Pilotaż potencjalnego rozwiązania umożliwi weryfikację korzyści wynikających z jego wdrożenia dla doświadczania pracowniczego, zanim rozszerzy się jego implementację na wszystkich pracowników. Na rysunku 2.3 przedstawiono propozycję struktury planu dostarczania wartości dla pracowników w postaci doświadczeń.



Rysunek 2.3. Przykładowy plan dostarczania wartości (pozytywnego doświadczenia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Value Proposition Canvas” (Osterwalder i in., 2014, s. 26–40).

W celu zobrazowania wszystkich elastycznych rozwiązań wypracowanych w procesie DT oraz wartości/doświadczeń, jakie generują dla pracowników, projektanci mogą skorzystać z modelu mapy ścieżki pracownika w organizacji (*Employee Journey Map*). Modelowa mapa pozwala wskazać interakcje istotne z perspektywy doświadczeń pracowniczych, zidentyfikowane na etapie empatyzacji, oraz rozwiązania (składniki propozycji wartości dla pracownika) wypracowane na kolejnych etapach projektowania. Projektanci doświadczania często podejmują próbę opracowania mapy ścieżki doświadczeń pracownika prowadzącej przez wszystkie kolejne etapy cyklu jego zatrudnienia. W praktyce jest to dosyć trudne, chociażby ze względu na to, że już w samej literaturze przedmiotu trudno o konsensus w kwestii liczby etapów cyklu zatrudnienia (por. Cattermole, 2019; Nosratabadi i in., 2022; Smither, 2003). Warto podkreślić, że niektóre z przyjętych etapów rozważanego cyklu, takie jak „retencja”, są zbyt obszerne w swym zakresie, by móc je rzetelnie zmapować. Stąd też wynika rekomendacja, by mapa ścieżki pracownika w organizacji wizualizowała kluczowe etapy jego rozwoju w firmie. Przykładem w tym zakresie może być:

- wyróżnienie etapu wdrożenia czy etapu pełnienia funkcji kierowniczej,
- wskazanie kluczowych progów czasowych dotyczących stażu pracy (np. rok, 2 lata, 5 lat w danej organizacji),
- wyznaczenie momentów przełomowych na ścieżce pracownika.

Takie podejście do wizualizacji doświadczeń jest również pomocne w tym, co Pine i Gilmore (2020, s. 59-80) nazywają „tematyzowaniem” doświadczeń. Autorzy zdefiniowali pięć zasad, którymi powinni kierować się projektanci, sprowadzających się do akronimu THEME (temat). Zgodnie z zasadami tematyzowania doświadczenia powinny zostać m.in. zatytułowane i uzupełnione pamiątkami. Dodanie tytułu doświadczenia oraz określenie charakterystycznego dla niego artefaktu uzupełni mapę ścieżki pracownika o momenty przełomowe i nada jej cech wyjątkowych dla danej organizacji, wyróżniając jej EVP na tle innych pracodawców.

Dobra oferta skierowana do pracowników to jednak za mało, by zatrzymać tych utalentowanych w firmie. Wiele nawet najlepiej zaprojektowanych rozwiązań w ofercie pracodawcy może zostać zaimplementowanych w wielu organizacjach, dlatego w kreowaniu pozytywnego *Employee Experience* kluczowe jest przyjęcie przez przełożonych spersonalizowanego podejścia do zarządzania pracownikami i pełnego zrozumienia dla ich indywidualności, wyrastającej z wielowymiarowego kontekstu doświadczania (Mortensen i Edmondson, 2023).

2.4. Personalizacja podejścia do zarządzania pracownikami w kontekście *Employee Experience*

W literaturze przedmiotu zestawy oczekiwań często przypisuje się grupom pracowników kategoryzowanym według przyjętych kryteriów, chociażby wieku (Striker, 2011), ich charakterystyki kulturowej (Lauring i Selmer, 2015; Przytuła, 2020), rodzaju wykonywanej pracy (Syper-Jędrzejak, 2019) lub formy zatrudnienia (Rogozińska-Pawełczyk, 2022). Zważywszy jednak na fakt, że poziom satysfakcji zmienia się w zależności od

indywidualnych cech każdego pracownika, a różne osoby charakteryzują różnego typu potrzeby, oczekiwania i cele (Griffin, 2004, s. 527), konieczna jest zmiana myślenia o pracownikach jako o „monolitycznej masie” (De Sme i in., 2023), która daje się podzielić na kategorie. Personel organizacji jest zbiorem jednostek reprezentujących mikropotrzeby, którymi należy zarządzać w sposób indywidualny, zapewniając im poczucie sprawiedliwości i przestrzeń do wyrażania emocji (Powers i Diaz, 2023), tym samym utrzymując równowagę w kontrakcie psychologicznym między pracownikiem i pracodawcą. Bardzo duże znaczenie ma także inteligencja emocjonalna. Jej pojęcie wprowadził Goleman w 1997 roku w książce o tym samym tytule. Polega ona przede wszystkim na wykorzystaniu empatii jako sposobu na „wczucie się w partnera interakcji” (Skorupka, 2019, s. 51). W kontekście *Employee Experience* personalizacja podejścia do zarządzania pracownikami wymaga od zarządzających wysokiego poziomu empatii, by zrozumieć kontekst, w którym rodzi się subiektywne doświadczenie pracownika, w tym jego aspiracje, ambicje, obawy czy frustracje. Ustalenia tego typu mogą zostać zidentyfikowane i określone w trakcie rozmowy przełożonego z pracownikiem (por. Kaye i Giulioni, 2019).

Warsztat *Design Thinking* oferuje kilka narzędzi, które pozwalają ująć kontekst doświadczenia pracownika w formie graficznej. Jednym z nich jest tzw. mapowanie kontekstu (*context mapping*) (Lewrick i in., 2020, s. 133-136). Rysunek 2.4 przedstawia jego adaptację na potrzeby personalizacji sposobu zarządzania poprzez rozmowę pracownika z przełożonym (schemat strukturyzujący rozmowę o kontekście doświadczenia).

DATA:

ZESPÓŁ

IMIĘ NAZWISKO

ROLA:

STAZ W ROLI:

WYKSZTAŁCENIE:

ZAINTERESOWANIA:

AKTYWNOŚĆ DODATKOWA:

6 SZÓSTY MOMENT PRZEŁOMOWY

5 PIĄTY MOMENT PRZEŁOMOWY

4 CZWARTY MOMENT PRZEŁOMOWY

3 TRZECI MOMENT PRZEŁOMOWY

2 DRUGI MOMENT PRZEŁOMOWY

1 PIERWSZY MOMENT PRZEŁOMOWY

SKŁADNIK NIEZADOWOLENIA

SKŁADNIK ZADOWOLENIA

CELE

FRUSTRACJE

REKOMENDACJE PRZEŁOŻONEGO

CECHY OSOBOWOŚCI

Drażliwy Ugodowy

Chaotyczny Staranny

Popędliwy Opanowany

Introwertyczny Ekstrawertyczny

Konserwatywny Otwarty

MOCNE STRONY

Organizacja pracy innych

Twórcze myślenie

Precyzja pracy

OŚIĄGNIĘCIA

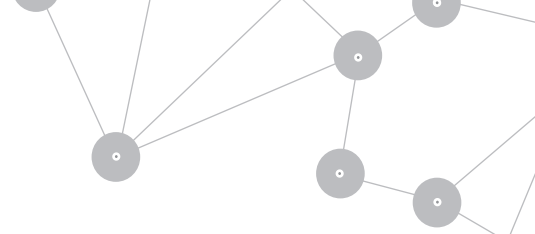
Rysunek 2.4. Propozycja schematu strukturyzująca rozmowę przełożonego z pracownikiem w kontekście jego doświadczenia

Źródło: opracowanie własne.

Schemat składa się z dwóch części podzielonych na 12 sekcji – część orientacyjna dla przełożonego (lewa strona schematu), oraz część kontekstualizująca doświadczenie (prawa strona schematu). W części orientacyjnej znajduje się miejsce na datę przeprowadzenia rozmowy, metryka pracownika, a także lista zdefiniowanych w *Employee Journey* momentów przełomowych dla pracownika wraz z przykładowymi tematami oraz wskazanie, na którym etapie pracownik obecnie się znajduje. Głównym zadaniem tej samodzielnie opracowanej przez przełożonego części schematu jest przygotowanie się do rozmowy i jej otwarcie. Część kontekstualizująca natomiast ma za zadanie pomóc przełożonemu ułożyć swoje obserwacje z rozmowy w sposób, który pozwoli odwołać się do nich w późniejszym czasie (np. przed kolejną rozmową), w przypadku niespodziewanych zmian organizacyjnych lub w życiu prywatnym pracownika, a które mogą wpłynąć na jego doświadczenie. Proponowane sekcje w tej części analizowanego schematu poświęcone są na rozmowę o:

- a) poziomie zadowolenia pracownika ze składników trzech sfer dostarczania wartości (fizycznej, społecznej i treści roli),
- b) aspiracjach pracownika (cele),
- c) przeszkodach w osiąganiu celów (frustracje), o powodach do dumy (osiągnięcia),
- d) wpływie indywidualnych cech pracownika na jego efektywność w pracy i relacje ze współpracownikami (cechy osobowości; tu na podstawie pięcioczynnikowego modelu osobowości (*big five*) Goldberga (1990),
- e) wykorzystywaniu potencjału pracownika (mocne strony),
- f) rekomendacjach przełożonego w aspekcie dalszych kroków, umożliwiających pracownikowi osiągnięcie założonych celów.

Warunkiem użyteczności wykorzystania przykładowego schematu, oprócz inteligencji emocjonalnej przełożonego, powinna być także samoświadomość pracownika. Jest ona rozumiana jako jego zdolność do obiektywnej analizy swoich m.in. wartości, pasji, aspiracji (*internal self-awareness*) oraz postrzegania ich przez zewnętrznych obserwatorów (*external self-awareness*). Pracownik świadomy swoich mocnych stron oraz cech swojej osobowości będzie podczas rozmowy bardziej pewny siebie i kreatywny, dzięki czemu rozmowa będzie bardziej merytoryczna, a decyzje podjęte w jej efekcie bardziej racjonalne i dopasowane do potrzeb pracownika (por. Eurich, 2018). Tak zaadaptowane narzędzie *context mapping* może pomóc odkryć i lepiej zrozumieć niejawne elementy kontraktu psychologicznego zawieranego między pracodawcą a pracownikiem. Dodatkowo może pomóc przełożonym budować bezpieczną przestrzeń do rozmowy o nich, wzmacniać w pracowniku poczucie docenienia, szacunku, zaufania i poczucia sprawczości odnośnie do warunków pracy, generujących emocje i doświadczenia. Prowadzone regularnie rozmowy, z wykorzystaniem schematu przedstawionego na rysunku 2.4, są również ważnym mechanizmem zabezpieczającym skuteczne wdrożenie rozwiązań wypracowanych przez projektantów *Employee Experience*.



3 Człowiek w innowacyjnym środowisku pracy 4.0*

Przyszłość pracy nie polega na zastępowaniu ludzi technologią, lecz na synergii ludzkich i maszynowych możliwości, tworzących nową wartość.

(Schwab, 2016)

3.1. Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na funkcjonowanie współczesnych środowisk pracy

Przedsiębiorstwa działające we wszystkich sektorach gospodarki powinny odpowiednio szybko i skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, rozumieć je, wykorzystywać innowacje organizacyjne i procesowe. W konsekwencji powinny dostosowywać wdrażane przez siebie strategie i modele biznesowe do rosnących wymagań i standardów we wszystkich obszarach swojego funkcjonowania. Ważna jest tutaj również aktywna rola państwa jako kreatora i regulatora innowacji w zmieniającym się otoczeniu, które określane jest mianem „Gospodarka 4.0” lub też zamiennie „Przemysł 4.0”. Koncepty te wywodzą się z obszarów przemysłowych i są obecnie szeroko dyskutowane również przez społeczność naukową. W publikacjach naukowych Gospodarka 4.0 stanowi uogólnienie koncepcji Przemysłu 4.0. Termin „Przemysł 4.0” pojawił się w następstwie szybkiego rozwoju technologii informatycznych i robotyki, które doprowadziły do skonstruowania nowych rodzajów zintegrowanych systemów produkcyjnych i nowej organizacji produkcji (Industry 4.0, 2024). Gospodarka 4.0 charakteryzuje się kilkoma głównymi cechami: cyfryzacją, automatyzacją, robotyzacją i algorytmizacją. Stanowią one istotę współczesnego rynku, oddziałując na różnych jego uczestników (przedsiębiorstwa, konsumentów, a także organizacje rządowe) poprzez wpływ na sposób życia oraz funkcjonowania, rodzaje i sposoby zaspokajania potrzeb, sposoby komunikacji, a także zakres i elastyczność obowiązujących regulacji prawnych (Stoma i Dudziak, 2021). Gospodarka 4.0 obejmuje pełen cyfrowy łańcuch wartości, poczynając od dostawców materiałów i komponentów potrzebnych do produkcji, przez wszystkich brokerów i dostawców niezbędnych usług, aż do ostatecznych odbiorców całej produkcji, czyli klientów końcowych: przedsiębiorców, menedżerów budynków i budowli, konsumentów, właścicieli lub menedżerów sklepów detalicznych, pracowników, obywateli, pasażerów oraz pacjentów (Cellary, 2019).

Gospodarka 4.0 z jednej strony obejmuje Przemysł 4.0 z wzajemnie współpracującymi ze sobą inteligentnymi fabrykami (*smart factory*), a z drugiej – różnorodne inteli-

* Krzysztof Nowacki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: krzysztof.nowacki-sp@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-5805-275X

gentne środowiska¹ z wielu sektorów, takich jak: inteligentna sieć energetyczna, inteligentny transport, inteligentne budynki, inteligentna opieka zdrowotna, inteligentna hodowla itp.

Zakres Gospodarki 4.0 można sklasyfikować następująco:

- technologie 4.0 stosowane w inteligentnych fabrykach,
- technologie 4.0 stosowane do współpracy między fabrykami (inteligentnymi lub nie),
- wyprodukowane inteligentne rzeczy rozmieszczone w inteligentnych środowiskach użytkowników końcowych,
- usługi cyfrowe świadczone użytkownikom w inteligentnych środowiskach (Cellary, 2019).

Termin „Przemysł 4.0” jest niewątpliwie utożsamiany z czwartą rewolucją przemysłową, która określa gruntowne zmiany w zakresie planowania, produkcji, eksploatacji oraz serwisu systemów produkcyjnych. Pierwsza rewolucja przemysłowa polegała na wykorzystaniu energii wodnej i parowej do zmechanizowania produkcji. Podczas drugiej rewolucji dzięki energii elektrycznej została wprowadzona produkcja masowa. W trzeciej rewolucji – cyfrowej, trwającej od połowy ubiegłego wieku, wykorzystuje się elektronikę i technologie informatyczne do automatyzacji produkcji. Obecna czwarta rewolucja przemysłowa opiera się na trzeciej i charakteryzuje się fuzją technologii, która zaciera granice między sferą fizyczną, cyfrową i biologiczną. Rewolucje przemysłowe w historii gospodarczej przedstawiono na rysunku 3.1.

Revolucja	Rok	Cechy
 1	1784	Silnik parowy, mechanizacja produkcji
 2	1870	Ogniwo galwaniczne, elektryfikacja produkcji
 3	1969	Komputeryzacja procesów, systemy IT
 4	2011	Cyfryzacja procesów, świat cyberfizyczny

Rysunek 3.1. Rewolucje przemysłowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Cellary, 2019, s. 48-52).

¹ Inteligentne środowiska to zaawansowane ekosystemy, które integrują technologie informacyjne i komunikacyjne w celu poprawy wydajności, bezpieczeństwa, komfortu i zrównoważonego rozwoju. Są to przestrzenie fizyczne, w których różne systemy i urządzenia są połączone i komunikują się ze sobą, tworząc sieć wzajemnie powiązanych elementów, które mogą monitorować i analizować zmiany oraz reagować na nie w czasie rzeczywistym (Cook i Das, 2007).

Przemysł 4.0 polega na transformacji produkcji, łącząc za pomocą Internetu ludzi i rzeczy w cyberfizycznym środowisku: ludzi, maszyn, systemów, procesów i usług. Generuje, zbiera, przetwarza i wykorzystuje informacje w celu poprawy innowacyjności, wydajności, produktywności i personalizacji (Cellary, 2019). Autorzy Roblek, Mesko i Krapez (2016) uważają, że celem koncepcji Przemysłu 4.0 jest osiągnięcie wyższego poziomu operacyjnego (efektywności i wydajności), a także wyższego poziomu automatyzacji procesów. Najważniejsze cechy Przemysłu 4.0 to: digitalizacja i optymalizacja procesów, personalizacja produkcji, automatyzacja, adaptacja, interakcja człowiek–maszyna, a także automatyczna wymiana danych. Według B. Ślusarczyk (2018, s. 237) Przemysł 4.0 wykorzystuje na szeroką skalę technologie internetowe, usługi cybernetyczne, automatykę przemysłową, robotykę. Ważnym czynnikiem jest także osiągnięcie odpowiedniego poziomu dojrzałości w zakresie dostępu do technologii (automatyzacji i robotyzacji), dostępu do wykwalifikowanego personelu, który będzie potrafił obsługiwać urządzenia i oprogramowanie oraz wykazywał gotowość do wewnętrznej integracji procesów z innymi ogniwami łańcucha dostaw, jak również dostępu do odpowiedniego budżetu kapitałowego (Odważny i in., 2018, s. 261). Kagermann (2014, s. 607) stwierdza natomiast, że koncepcja Przemysłu 4.0, jako czwartej rewolucji przemysłowej, przyniesie wzrost efektywności przedsiębiorstw oraz przyczyni się do powstania wielu nowych modeli biznesowych. Dodaje przy tym, że postępujące doskonalenie procesów powinno być rezultatem ewolucji procesowej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny stale pogłębiać swoje doświadczenie technologiczne oraz projektowe i zwiększać zainteresowanie tematem innowacyjności oraz automatyzacji procesów. Lemke i Brenner (2014, s. 35) podobnie charakteryzują koncepcję Przemysłu 4.0 – jako czwarty etap rewolucji przemysłowej, który polega na rosnącym wzajemnym powiązaniu produktów (modułowość) i systemów wytwórczych (integralność). Koncentruje się również na ulepszeniu automatyzacji, elastyczności i indywidualizacji produktów. Według Androniceanu (2017, s. 61–78) Przemysł 4.0 definiuje zmiany, które wpływają na cały sektor przemysłowy.

Obecnie uważa się, że technologia i rzeczywistość cyfrowa, analityka, technologia gromadzenia danych oraz ich przechowywania i przesyłania w zdecentralizowany sposób (*blockchain*), ryzyko oraz biznes IT stanowią fundament technologiczny, na którym przedsiębiorstwa będą budować przyszłość. Można zatem przyjąć, iż z wykorzystaniem tych mechanizmów będzie się zmieniać środowisko pracy człowieka. Wprowadzenie zaawansowanych technologii oraz automatyzacja procesów prowadzą do redefinicji tradycyjnych modeli pracy. Przestrzeń robocza ulega stopniowej transformacji z fizycznych biur do hybrydowych, wirtualnych środowisk, gdzie zadania mogą być realizowane z dowolnego miejsca na świecie. Pracownicy, zamiast wykonywać powtarzalne, operacyjne zadania, coraz częściej pełnią funkcje nadzorcze, analityczne i kreatywne, nadzorując zautomatyzowane systemy i podejmując decyzje oparte na analizie danych. Wraz z tymi zmianami rośnie znaczenie elastycznych form pracy, takich jak praca zdalna i elastyczne godziny pracy, co pozwala na lepsze dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się wymagań rynku oraz

indywidualnych potrzeb pracowników. Równocześnie środowisko pracy staje się bardziej zintegrowane, z większym naciskiem na współpracę między ludźmi a technologią. Zdolność do efektywnej komunikacji i współpracy w zespole, zwłaszcza w kontekście rozproszonych geograficznie zespołów, staje się kluczowym elementem sukcesu organizacji. Ponadto rozwój technologii wymusza stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników, którzy muszą być przygotowani do pracy z coraz bardziej zaawansowanymi narzędziami i systemami. W efekcie zmieniające się środowisko pracy kładzie nacisk na ciągłe uczenie się i adaptację, co staje się nieodzownym elementem kariery zawodowej w erze cyfrowej (wybrane wątki przeobrażeń zachodzących w środowisku pracy zostaną omówione w kolejnych podrozdziałach).

Mimo że firmy na całym świecie wdrażają technologie Przemysłu 4.0, to stopień ich dojrzałości i zaawansowania w tym zakresie znacznie się różni. Przedsiębiorstwa znajdują się na różnych etapach rozwoju – od wstępnej fazy eksploracji technologii po zaawansowaną integrację, co prowadzi do zróżnicowanego tempa adaptacji i implementacji rozwiązań Przemysłu 4.0. Pomimo trwającej transformacji w ramach Przemysłu 4.0 coraz częściej w dyskusjach naukowych i biznesowych pojawia się koncepcja Przemysłu 5.0. Jest ona postrzegana jako kolejna faza rozwoju, w której kluczową rolę odgrywać będą współpraca człowieka z maszynami oraz zrównoważony rozwój. Podczas gdy Przemysł 4.0 skupia się na automatyzacji i efektywności, Przemysł 5.0 dąży do wzmocnienia interakcji między ludźmi a technologią, z naciskiem na indywidualizację produkcji, humanizację procesów technologicznych oraz większe uwzględnienie wartości społecznych i ekologicznych. Człowiek zajmuje centralne miejsce w procesie produkcyjnym, odgrywając rolę kreatywnego partnera dla maszyn, co otwiera nowe możliwości i wyzwania dla przedsiębiorstw (Aquilani i in., 2020; De Felice i in., 2021).

Równoległe funkcjonowanie Przemysłu 4.0 i powstającego Przemysłu 5.0 wskazuje na dynamiczny rozwój technologiczny oraz ewolucję oczekiwań społecznych i rynkowych. Przedsiębiorstwa, które dążą do utrzymania konkurencyjności, muszą nie tylko opanować technologie Przemysłu 4.0, ale także przygotować się na kolejne etapy tej rewolucji, angażując się w dialog na temat przyszłości pracy, zrównoważonego rozwoju i roli technologii w społeczeństwie (Rame i in., 2023).

3.2. Charakterystyka środowiska pracy 4.0

Środowisko pracy 4.0 to nowoczesne, zintegrowane ekosystemy pracy, które są kształtowane przez zaawansowane technologie cyfrowe i automatyzacyjne, będące fundamentem Przemysłu 4.0. Nowoczesne środowiska pracy w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję Przemysłu 4.0 można scharakteryzować jako te, które w sposób bezpośredni lub pośredni związane są z funkcjonowaniem procesów, ich technologiczną organizacją, zaopatrzeniem, technicznymi uwarunkowaniami, serwisem czy też logistyką. Analizując determinanty kształtujące środowisko pracy z zastosowaniem elementów koncepcji Przemysłu 4.0, należy dodatkowo zastanowić się nad jego powiązaniem z czynnikami automatyzacji, cyfryzacji i robotyzacji procesów. Ro-

botyzacja i automatyzacja stanowisk pracy w dobie Przemysłu 4.0 to procesy, które mają na celu zmianę postrzegania i funkcjonowania nowoczesnych (inteligentnych) przedsiębiorstw (Kaczmarek i in., 2023, s. 9). Ponadto wiążą się one najczęściej z zainstalowaniem w procesach różnego rodzaju technicznych manipulatorów, robotów i urządzeń towarzyszących, takich jak: podajniki, palety, magazyny produktów, w celu wykonywania operacji procesu z ograniczonym udziałem lub bez udziału człowieka. Dodatkowo automatyzacja procesów polega na stosowaniu urządzeń do zbierania i przetwarzania informacji, podejmujących działania poznawcze, intelektualne i decyzyjne, wykonywane dotąd przez człowieka w trakcie użytkowania danego obiektu lub w trakcie prac twórczych (np. projektowania, konstruowania, uczenia się). Cyfryzacja natomiast oznacza działania mające na celu zastępowanie urządzeń, których działanie opiera się na technice analogowej, układami cyfrowymi oraz działaniami polegającymi na przetwarzaniu, przesyłaniu i gromadzeniu w pamięci sygnałów cyfrowych (PWN, b.d.).

Analizując powyższe definicje, można wyodrębnić kilka dodatkowych czynników wpływających na organizację i funkcjonowanie współczesnych środowisk pracy. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają cyberfizyczne systemy (*Cyber-Physical Systems* – CPS), będące otwartymi systemami socjotechnicznymi, które integrują różnorodne technologie i pozwalają na elastyczne dostosowanie do zmieniających się warunków produkcji i logistyki. Są one wyposażone w czujniki zbierające dane procesowe, mechanizmy przetwarzania tych danych oraz mają możliwość realnego oddziaływania na istniejące procesy. Dodatkowo systemy te umożliwiają sieciowe połączenia z innymi produktami i środowiskami pracy oraz wspierają wymianę informacji między człowiekiem a maszyną (Bundesministerium..., 2013). Warto również zaznaczyć, że CPS, jako systemy socjotechniczne, wpływają na aspekty społeczne środowiska pracy 4.0, takie jak struktura pracy, wymagane umiejętności pracowników, a także ich bezpieczeństwo i zdrowie. Automatyzacja i cyfryzacja procesów prowadzą do zmiany ról pracowników z naciskiem na większe kompetencje cyfrowe i umiejętność współpracy z zaawansowanymi technologiami (Kusiak, 2018).

W ujęciu socjologicznym celem wdrożenia robotyzacji i automatyzacji procesów wytwórczych jest zastępowanie ludzi maszynami. W ten sposób możliwe będzie efektywniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, który obecnie dynamicznie zmienia się w kierunku współpracy człowieka z maszyną (poprzez np. nadzór nad maszyną). W rezultacie może to istotnie przyczynić się do wzrostu efektywności realizowanych procesów. Obserwując w ostatnich latach znaczący wzrost robotyzacji oraz automatyzacji w organizacjach, można przyjąć, iż również w przyszłości czynniki te będą odgrywać znaczącą rolę. Co więcej, można założyć, iż będzie następować łączenie zautomatyzowanych oraz zrobotyzowanych procesów w globalne sieci, które będą w ten sposób bardziej sprawne i efektywne. Dzięki zastosowaniu wskazanych rozwiązań wspomaganych technologiami cyfrowymi zmieni się nie tylko podejście do realizowania pojedynczych procesów, lecz także do zarządzania wszystkimi procesami wytwórczymi. Rezultatem wdrożenia koncepcji Przemysłu 4.0 będzie stopniowe

zastępowanie tradycyjnych procesów i metod liniowych zarządzania procesami oraz metodami nieliniowymi czy wręcz rozproszonymi, o rozbudowanej sieci zależności. Dzięki temu procesy wytwórcze staną się bardziej elastyczne, spersonalizowane oraz mniej kosztowne. Nowo tworzone procesy wytwórcze będą złożone z autonomicznie działających podsystemów, które charakteryzować się będą możliwościami zmiany swojej struktury oraz funkcji.

Wśród zalet wdrożenia automatyzacji i robotyzacji procesów najczęściej wymienia się:

- większą wydajność linii produkcyjnej przy zachowaniu dużej powtarzalności procesu,
- zmniejszenie kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa,
- zapewnienie ciągłości procesu,
- wzrost bezpieczeństwa pracowników,
- eliminację błędów wywołanych czynnikiem ludzkim,
- możliwość szybkiego dostosowywania się do zmiany produkowanego asortymentu,
- zapewnienie terminowości oraz wysokiej jakości dostarczanych produktów,
- relatywnie małą przestrzeń zajmowaną przez stanowisko produkcyjne,
- możliwość pracy w trudnych warunkach (np. w niskiej temperaturze),
- dobry wizerunek firmy (Kwapisz i Majewski, 1992).

Organizację o znacznym stopniu zaawansowania związanego z wdrożeniem koncepcji Przemysłu 4.0 określa się mianem inteligentnej fabryki. Definiuje się ją jako niezależną fabrykę, wyposażoną w nowoczesne technologie, systemy, czujniki, zorientowaną na wsparcie ludzi podczas wykonywania swoich zadań oraz procesów. Jest to zbiór systemów, które są w pełni zintegrowane i interoperacyjne oraz mogą pracować w czasie rzeczywistym w odpowiedzi na zmieniające się wymagania klientów oraz zmiany w wielkości zapotrzebowania i łańcuchu dostaw (Chien i in., 2017). Istota funkcjonowania inteligentnej fabryki skupia się wokół komunikacji pomiędzy technicznymi systemami operacyjnymi a urządzeniami peryferyjnymi, zwanymi Internetem rzeczy (*Internet of Things* – IoT). Monitoruje ona również obiekty fizyczne oraz procesy, aby opracować wirtualną kopię danych z tych procesów, co w znaczący sposób ułatwia podejmowanie decyzji, które mogą być podejmowane zdalnie. Procesy decyzyjne w inteligentnych fabrykach opierają się na globalnych sieciach współpracy w zakresie logistyki, produkcji, handlu, kadr, a klienci mają możliwość wzajemnego oddziaływania w sposób wirtualny. Inteligentną fabrykę cechuje szybkość dostosowania się do zmian na rynku, co umożliwia produkcję towaru w małych partiach, które są przystosowane do potrzeb klientów, w skuteczny i efektywny sposób (Wang i in., 2016). Warto zaznaczyć, że inteligentna fabryka charakteryzuje się doskonałym przepływem informacji, umiejętnością i łatwością dostosowania się do różnych wymagań, wysokim poziomem bezpieczeństwa danych oraz uwzględnianiem uwag swoich klientów. Organizacja taka jest wyposażona w zdecentralizowany system decyzyjny, który potrafi samodzielnie podejmować decyzje i reagować na aktualne warunki.

W rezultacie wskutek zastosowania nowoczesnej technologii, automatyzacji oraz robotyzacji widoczna jest duża zmienność procesu, częste przebrojenia produktów, krótkie cykle produkcyjne oraz znaczne przyspieszenie procesów wytwórczych.

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach obejmują m.in. wymagania klientów, projektowanie, rozwój i wytwarzanie produktów oraz inżynierię ułatwiającą ponowne wykorzystanie produktu (Wang i in., 2016). Warunkiem efektywnego funkcjonowania inteligentnej fabryki jest wysoki poziom umiejętności pracy zespołowej (Liu, 2015). Ważna jest także decentralizacja, wymagana przede wszystkim ze względu na rosnący popyt na produkty niestandardowe, co utrudnia centralne zarządzanie procesami. Rozpoczęcie transformacji przedsiębiorstwa wymaga od niego odpowiedniego poziomu dojrzałości procesowej oraz cyfrowej. Istotny jest również dostęp do technologii, do wykwalifikowanej kadry, która będzie potrafiła obsługiwać urządzenia i oprogramowanie. Oczekuje się również umiejętności agregacji danych powtarzalnego procesu produkcyjnego, gotowości do wewnętrznej integracji procesów oraz dostępu do odpowiedniego budżetu kapitałowego (Odważny i in., 2018).

Nowoczesne środowisko pracy, oparte na koncepcji Przemysłu 4.0, wymaga odpowiedniej infrastruktury sieciowej, zastosowania inteligentnych sterowników, oprogramowania analitycznego ze zintegrowanym systemem informatycznym, jak również wykorzystania nowych technologii, w tym: IoT, chmury danych, technologii przetwarzania dużej ilości danych (big data) oraz technologii sztucznej inteligencji (Hermann i in., 2016). Dodatkowo podkreśla się znaczenie komunikacji między maszynami (M2M) oraz między maszynami a ludźmi (HMI), które stanowią fundament efektywnego funkcjonowania środowiska Przemysłu 4.0, umożliwiając szybkie reakcje na zmiany oraz proaktywne zarządzanie produkcją. Równie ważna jest integracja organizacyjna, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna, która jest nieodzownym elementem nowoczesnego środowiska pracy. Wewnętrzna integracja dotyczy harmonizacji procesów i komunikacji w obrębie organizacji, co sprzyja lepszemu przepływowi informacji i współpracy między działami. Zewnętrzna integracja odnosi się natomiast do współpracy z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami, co jest kluczowe dla elastyczności i adaptacji na dynamicznie zmieniającym się rynku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że Przemysł 4.0 niesie ze sobą znaczące zmiany w kształtowaniu nowoczesnego środowiska pracy, gdzie integracja technologiczna i organizacyjna jest kluczem do osiągnięcia wysokiej efektywności i konkurencyjności. Odpowiednia infrastruktura sieciowa, wsparta przez zaawansowane technologie, pozwala na tworzenie inteligentnych i zwinnych systemów produkcyjnych, które są w stanie sprostać wyzwaniom współczesnego rynku.

3.3. Miejsce i rola człowieka w środowisku pracy 4.0

Transformacja cyfrowa, będąca kluczowym elementem rozwoju Gospodarki 4.0, dąży do wyposażenia systemów cyberfizycznych w odpowiedni stopień autonomii, co wiąże się z uczynieniem tych systemów nie tylko bardziej inteligentnymi, ale również bardziej wydajnymi, efektywnymi i zdolnymi do współpracy z człowiekiem. W rezultacie tego procesu zmienia się rola człowieka w systemach produkcyjnych. Tradycyjna rola operatora urządzeń ustępuje miejsca roli nadzorca autonomicznych systemów kontrolowanych przez sztuczną inteligencję, co wymaga od pracowników zaawansowanych kompetencji w zakresie nadzoru nad autonomicznymi decyzjami podejmowanymi przez te systemy. Pracownicy muszą nie tylko umieć zarządzać autonomicznymi systemami, ale również współpracować z systemami informatycznymi oraz robotami, co wymaga od nich między innymi wysokiego poziomu znajomości technologii i rozwiązań informatycznych, rozwiniętych umiejętności analitycznych, dużej elastyczności i otwartości na zmiany oraz umiejętności współpracy z innymi (Cellary, 2019; Parasuraman i in., 2000).

Rozwój Przemysłu 4.0 w znacznym stopniu zmienia tradycyjne relacje między człowiekiem a maszyną, redefiniując ich role i wzajemne interakcje. W środowisku pracy 4.0 człowiek i maszyny mogą funkcjonować w trzech głównych rolach. Pierwszą z nich jest rola operatora, gdzie człowiek bezpośrednio steruje maszynami, kontrolując ich działanie i podejmując decyzje operacyjne. Drugą rolą jest wsparcie, w której maszyny służą do zastępowania lub wspomagania wydolności człowieka. Trzecią i najbardziej zaawansowaną rolą jest rola konkurenta, w której maszyny osiągną poziom autonomii pozwalający im na samodzielne podejmowanie decyzji i wykonywanie zadań, które tradycyjnie były zarezerwowane dla człowieka (Łaszczyca, 2017). Kluczowe wyzwania w tym zakresie obejmują problemy związane z wzajemnym dostosowaniem się człowieka i maszyny, zastępowaniem pracy ludzkiej przez maszyny, rosnącą rolę przetwarzania informacji oraz przekraczaniem biologicznych ograniczeń ciała człowieka. Postęp technologiczny znacząco zmniejsza przewagę człowieka we wszystkich aspektach oprócz działań twórczych. Wpływa to na sposób, w jaki człowiek steruje maszynami. Uległ on zmianom – od bezpośredniego, fizycznego kontaktu z maszyną i środowiskiem do sterowania ułatwionego przez urządzenia wspomagające oraz tzw. systemy typu *fly-by-wire*, w których między człowiekiem a maszyną pośredniczy komputer. Układy takie charakteryzują się różnym stopniem autonomiczności względem decyzji człowieka, chociażby przez wykorzystanie systemów automatycznego parkowania czy autopilotów (Parasuraman i in., 2000). Nowością jest symulacja fizycznych oddziaływań na ciało operatora poprzez urządzenie, jakim są przykładowo rękawice kinestetyczne (Jadhav i in., 2017). Popularnymi rozwiązaniami technicznymi do sterowania maszynami są makromanipulatory (np. dźwigi), telemanipulatory i mikromanipulatory działające w skali mikronów. Praktyczne znaczenie ma sterowanie bioniczne, wykorzystujące rejestrację czynności bioelektrycznej nerwów i mięśni podczas symulacji ruchu. Stosuje się je w bionicznych protezach i egzoszkieleciech (Łaszczyca, 2017).

Kolejnym istotnym aspektem jest zmiana struktury kompetencji wymaganych na rynku pracy. W miarę jak gospodarka przechodzi z fazy przemysłowej do fazy informacyjno-cyfrowej, zmniejsza się udział pracowników w tradycyjnych sektorach przemysłowych – na rzecz tych zatrudnionych w sektorach związanych z technologią i przemysłem informatycznym. Autorzy Odważny i in. (2018, s. 263) wyróżnili trzy fazy rozwoju przedsiębiorstwa innowacyjno-cyfrowego. Pierwszą fazę określono jako wstępną, drugą nazwano dojrzałością niepełną, trzecią zaś dojrzałością pełną, określaną mianem *smart factory*. W pierwszej kluczowe znaczenie mają kompetencje związane z bezpośrednim zaangażowaniem człowieka w zachodzące procesy. W tej fazie zespoły składają się z wykwalifikowanych osób, które w dużej mierze pracują zespołowo i współpracują między sobą. Z kolei w drugiej fazie następuje stopniowa transformacja tradycyjnych kompetencji (operacyjnych, przywódczych) w kompetencje analityczne oraz nadzorcze. Faza trzecia największe znaczenie nadaje kompetencjom związanym z zarządzaniem złożonymi systemami technologicznymi, analizą big data oraz optymalizacją procesów produkcyjnych. Pracownicy w tej fazie są przede wszystkim ekspertami, którzy specjalizują się w monitorowaniu i optymalizacji samoorganizujących się procesów produkcyjnych. Ich zadania obejmują nadzór nad zaawansowanymi systemami autonomicznymi oraz reagowanie na wyjątkowe sytuacje, które wykraczają poza standardowe scenariusze działania tych systemów. Podkreślić należy również znaczenie kompetencji przywódczych podczas realizacji projektów inżynierskich, które szczególnie dotyczą osób odpowiadających za projekty strategiczne przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że podstawowe kompetencje osób zarządzających projektami inżynierskimi nie są związane z kompetencjami technicznymi. Wręcz przeciwnie – są to umiejętności zarządzania ludźmi i zespołami projektowymi oraz skutecznego i efektywnego komunikowania się (Stallworthy i Kharbanda, 1995). Co więcej, twierdzi się, iż kompetencje takie jak: skuteczne negocjowanie, motywowanie i przewodzenie zespołowi, zdolności kierownicze i przywódcze, trudno będzie zastąpić technologią informatyczną (Kirkland, 2014).

W ramach koncepcji Przemysłu 4.0 przedsiębiorstwa przyszłości będą wyposażone w zintegrowane możliwości obliczeniowe i komunikacyjne, które wpłyną zarówno na komunikację maszyna–maszyna (M2M), jak i na interakcje między ludźmi a technologią. Zmienia się zarówno zakres zadań, jak i kwalifikacje ludzi, ponieważ procesy produkcyjne coraz częściej mogą być zarządzane bez bezpośredniej ingerencji człowieka. Podstawowym zadaniem ludzi będzie określenie strategii produkcji i monitorowanie jej wdrażania w ramach samoorganizujących się procesów produkcyjnych. Klasyczne stanowiska pracy będą tracić na znaczeniu ze względu na rozległą dostępność informacji. Procesy podejmowania decyzji i monitorowania mogą odbywać się zarówno bezpośrednio na miejscu, jak i zdalnie (Gorecky i in., s. 525-526). Zależności pomiędzy ludźmi a maszynami polegają głównie na programowaniu maszyn przez człowieka do wykonania określonego zadania lub do kontroli procesu. Dzięki takiemu rozwiązaniu stosowanie autonomicznych maszyn i robotów w procesach wytwór-

czych ma szczególne znaczenie ekonomiczne, ponieważ zmniejsza stosunek nakładów programistycznych do czasu produkcji (Naumann i in., 2014, s. 509-510).

Analizując literaturę przedmiotu, w szczególności dotyczącą roli człowieka w innowacyjnym przedsiębiorstwie 4.0, można stwierdzić, iż kompetencje pracownicze ulegają dużym zmianom. Przeważają kompetencje analityczne oraz kontrolne. Dodatkowo w przedsiębiorstwach, w których stosuje się koncepcję Przemysłu 4.0, zmieniają się ich struktury organizacyjne, dostosowując je do automatyzowanych procesów wytwórczych. Eliminuje się niektóre stanowiska produkcyjne oraz logistyczne. Pracownicy zaś w sposób zdalny monitorują proces. Przedsiębiorstwa wykazują duże zapotrzebowanie na stanowiska związane z informatyką, elektroniką, automatyką oraz mechanizacją maszyn.

3.4. Zagrożenia oraz wyzwania środowiska pracy 4.0

Wraz z wdrażaniem technologii Przemysłu 4.0 zmienia się środowisko pracy oraz pojawiają się różnej natury zagrożenia i jednocześnie wyzwania w obszarze jego kształtowania. Są one związane między innymi z bezpieczeństwem pracy, z samymi technologiami oraz ze zmianami w organizacji pracy i sposobie jej wykonywania (Badri i in., 2018).

Wśród zagrożeń powstających w materialnym środowisku pracy, związanych ze stosowaniem nowych technologii, najczęściej wymienia się możliwość awarii technicznych i błędów w oprogramowaniu oraz użytkowaniu robotów współpracujących, które mogą prowadzić do wypadków przy pracy (Vasic i Billard, 2013). Należy jednak podkreślić, że liczba wypadków powodowanych przez roboty jest relatywnie niska, co pozwala wnioskować, że wykorzystanie robotów przyczyni się z dużym prawdopodobieństwem do redukcji ogólnej liczby wypadków w środowisku pracy (Moore, 2019). Zwraca się też uwagę, że technologie mogą stwarzać nie tylko zagrożenie wypadkami, lecz także zagrożenia elektryczne i termiczne oraz powodować zwiększone narażenie na hałas, wibracje, promieniowanie i substancje chemiczne (Murashov i in., 2016).

Zmiany w zakresie zadań realizowanych przez ludzi sprawiają, że bardziej widoczne stają się zagrożenia w psychospołecznym środowisku pracy. Wśród nich wymienia się: przeciążenie psychiczne i intensyfikację pracy, utratę poczucia kontroli nad tempem, harmonogramem i sposobem wykonywania pracy, a także ograniczenie inicjatywy i kreatywności pracowników (Vogl i in., 2019). Za istotne zagrożenie związane z wdrażaniem technologii Przemysłu 4.0 można uznać także niepewność zatrudnienia i związany z nią stres. W prowadzonych badaniach podkreśla się, że jednym z następstw postępującej automatyzacji i cyfryzacji będzie utrata pracy przez osoby o niskich kwalifikacjach oraz konieczność ciągłych szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji personelu (Pawłowska, 2021).

Poprawę bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracujących można osiągnąć dzięki zastąpieniu ludzi przez roboty współpracujące (coboty) przy wykonywaniu prac

w warunkach szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia (np. przy prostych i rutynowych zadaniach, które powodują zmęczenie, problemy z układem mięśniowo-szkieletowym, a także znudzenie powtarzalną pracą). Jest to możliwe również dzięki zastosowaniu nowych technologii do monitorowania zagrożeń w środowisku pracy i samopoczucia pracowników (np. nagłych anomalii, takich jak: upadek lub zmiany poziomu stresu) oraz stanu sprzętu, maszyn i urządzeń (Podgórski, 2017).

Postępująca ewolucja organizacji oraz środowisk pracy, informatyzacja, robotyzacja i automatyzacja niosą ze sobą wiele wyzwań. Za najważniejsze należy uznać podatność systemów zarządzania produkcji oraz systemów sterujących maszynami na cyberataki. Dlatego bardzo ważną kwestią jest zapewnienie bezpieczeństwa realizacji procesów produkcyjnych oraz przepływu informacji. Cyberataki mogą być powodowane chęcią uzyskania korzyści majątkowych przez oddziaływanie na procesy produkcyjne i generowanie strat przedsiębiorstwa. Przyczyny tych zagrożeń można rozważać w kategoriach występowania:

- dostępu do systemów sterowania maszynami i urządzeniami oraz potrzeb ich programowania,
- stosowania na szeroką skalę i udostępniania bibliotek programowych podczas opracowywania programów sterujących,
- unifikacji komunikacyjnych standardów informatycznych i przemysłowych,
- pełnej integracji systemów informatycznych przedsiębiorstwa z systemami przemysłowymi,
- integracji wewnętrznych systemów informatycznych z systemami zewnętrznymi klientów i dostawców,
- technologii, która jest używana do zdalnego monitorowania i obsługi maszyn oraz urządzeń (Kaczmarek i in., 2023, s. 10).

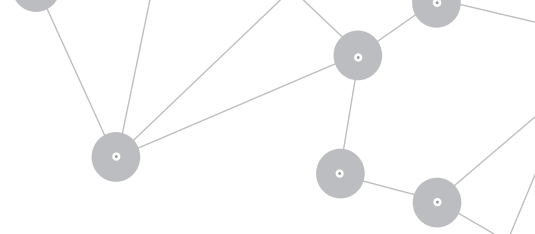
Istotnymi wyzwaniami w zarządzaniu środowiskiem pracy 4.0 są działania związane z ograniczaniem i kontrolą ryzyka związanego z wdrażaniem i funkcjonowaniem nowych rozwiązań technologicznych. Pierwszy rodzaj działań to czynności związane z unikaniem oraz eliminowaniem zagrożeń. Drugi dotyczy natomiast minimalizowania zagrożeń dzięki zastosowaniu środków: technicznych, organizacyjnych i ochrony indywidualnej. Istotne są również działania zmierzające do promowania bezpiecznych zachowań pracowników, a także wsparcie kadry kierowniczej i zaangażowanie pracowników w obszarze dokonywania analizy ryzyka zawodowego na swoich stanowiskach pracy (Gralewicz, 2015). W zakresie technicznych aspektów funkcjonowania środowiska pracy 4.0 większość prac koncentruje się na wdrażaniu bezpieczniejszych metod wytwarzania, a także udoskonalaniu stosowanych środków ochrony indywidualnej. Producenci maszyn i urządzeń w celu zwiększania bezpieczeństwa użytkownika stosują zabezpieczenia, aby odseparować człowieka od zagrożeń. Co więcej – działają, zanim pracownik znajdzie się w strefie zagrożenia. Równie ważnym elementem jest komfort człowieka. Jego brak lub niski poziom może prowadzić do niestosowania przez człowieka środków ochrony indywidualnej. Dodatkowo brak stosowania środ-

ków ochrony osobistej może następować wskutek niewłaściwego monitorowania parametrów ochronnych lub błędnych decyzji oraz poleceń (Gralewicz, 2015).

W prowadzonych badaniach nad wpływem nowoczesnej technologii na środowisko pracy przedsiębiorstw wskazuje się, że w dalszym ciągu ostrożnie oraz zachowawczo podchodzą one do wdrożeń, bojąc się zaburzenia dotychczasowych, sprawdzonych sposobów funkcjonowania. Obawiają się, że ograniczają ich możliwości finansowe, brak odpowiednich specjalistów w zespole, a także niewystarczająca własna wiedza o inicjatywach cyfrowych. Niestety, nie nadążają za coraz bardziej nowatorskimi technologiami, które wydają się im zbyt drogie i niedostępne. Dodatkowo stwierdza się, że bardzo mało organizacji dysponuje innowacyjnymi narzędziami lub myśli o ich wdrożeniu w sposób strategiczny i długoterminowy. Dla porównania przedsiębiorstwa zaawansowane koncepcyjnie i innowacyjnie deklarują, że zwiększają swoją efektywność nie tylko w aspekcie ekonomicznym, lecz również w znaczeniu społecznym, zarządzaniu talentami czy w inwestycjach technologicznych. Dlatego w kontekście zmian środowiska pracy w koncepcji Przemysłu 4.0 ważne jest ciągle likwidowanie powstających barier techniczno-organizacyjnych jej wdrażania, takich jak: bariery mentalne, edukacyjne, finansowe i związane z zagrożeniami, jakie niesie nowa rewolucja w przemyśle, chociażby ryzykiem cybernetycznym. Podkreśla się również potrzebę szkolenia wszystkich pracowników, potrzebę budowania odpowiednich relacji w zespołach oraz zatrzymywania talentów pracowniczych (PWC, 2018).

Podsumowując rozważania dotyczące środowiska pracy 4.0, należy stwierdzić, że znacząco się ono zmienia, zwłaszcza pod wpływem zastosowania nowoczesnych technologii, które w pewnych obszarach zastępują człowieka, a jednocześnie pomagają mu w wykonywaniu pracy. Niektóre kompetencje pracownicze mogą zostać w pełni wyeliminowane, jak np. kompetencje bezpośrednio produkcyjne. Inne z kolei będą zyskiwały na znaczeniu, jak np. kompetencje kontrolno-analityczne. Zwiększa się w dużym stopniu zapotrzebowanie na kompetencje i umiejętności z dziedzin informatycznych, elektronicznych oraz mechanicznych. Rola kierownictwa może również ulec zmianie pod wpływem możliwości bezpośredniej komunikacji poprzez systemy informatyczne. Ponadto wskazuje się na dużą złożoność i trudność funkcjonowania środowiska pracy 4.0. Wymienia się tutaj dużą liczbę zagrożeń oraz wyzwań, chociażby związanych z bezpieczeństwem pracy lub bezpieczeństwem przechowywanych danych. Innowacje technologiczne wiążą się z wydatkami związanymi z technologią wytwarzania, sprzedażą (czyli monitorowanie rynku, personalizacja produktów, szukanie nowych kanałów dystrybucji) oraz ludźmi (czyli zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, szkolenia personelu). Jednak dobrze zaplanowane działania stają się działaniami opłacalnymi, choć rzadko tanimi. Kluczem do optymalizacji związanych z nimi kosztów może okazać się długoterminowy oraz szczegółowy plan wdrożenia, który zawiera szereg krótkich i szybkich wdrożeń pilotażowych oraz doskonalenie zastosowanych rozwiązań. Promuje się ewolucyjne podejście do wdrożenia innowacji, a częściej odrzuca się podejście rewolucyjne. Należy zgodzić się

z innymi badaczami, iż koncepcja Przemysłu 4.0 oraz ewolucyjna metoda doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie są istotnymi czynnikami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, uzyskiwania długotrwałego rozwoju i ugruntowanej pozycji na rynku globalnym. Do najważniejszych zalet wdrażania innowacji metodą ewolucyjną należą niższe koszty wdrażania, większa redukcja strat pomiędzy poszczególnymi etapami procesu, poprawa jakości i ograniczenie pośpiechu oraz większa synchronizacja procesów. Dodatkowo sugeruje się systematyczne podnoszenie poziomu wiedzy wśród wszystkich pracowników oraz ciągle zwiększanie nakładów na innowacje technologiczne. Promuje się zaimplementowanie systemów gromadzenia i przetwarzania danych, a także ciągle rozwijanie poziomu dojrzałości procesowej oraz projektowej organizacji. Zaleca się także równoczesne rozwijanie narzędzi komunikacji oraz dzielenia się wiedzą czy informacjami ze wszystkimi pracownikami w przedsiębiorstwie.



4 Człowiek i czas – zarządzanie czasem w środowisku pracy*

*Czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem.
Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem.
(Święty Augustyn, 2024)*

4.1. Pojęcie czasu i podstawowe podejścia do czasu

Czas to pojęcie, które może wydawać się bliskie i znane każdemu, jednocześnie jednak jest trudne do zdefiniowania. Według Jusiak (2015, s. 63) „czas jest naturalnym aspektem ludzkiego życia i doświadczenia, czymś nieodłącznym od naszego istnienia. Pozostając w czasie, ulegamy jego oddziaływaniu, wszystko bowiem, czego doświadczamy i o czym myślimy, rozgrywa się w czasie”.

Czas to bardzo specyficzny zasób – nie ma swojego substytutu i wszyscy mamy go tyle samo, doba bowiem każdego z nas trwa 24 godziny. Stanowi on dobro niesłychanie rzadkie, jest to zasób najbardziej ograniczony i nietrwały (najmniej go posiadamy), całkowicie nieelastyczny, ulega całkowitemu zużyciu i nie można go ani zaoszczędzić, ani zatrzymać, przyspieszyć, sprzedać czy też kupić (Bieniok, 1999, s. 12).

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że nic, co zrobimy w swoim życiu, nie pozwoli zgromadzić choćby paru chwil dodatkowych i nic nie da nam szansy na odzyskanie czasu, który został źle wykorzystany, ponieważ czas, który upływa, mija już bezpowrotnie. Bardzo interesujący pogląd na temat fenomenu czasu został zaprezentowany przez Bennetta „(...) czas jest codziennym cudem. Czas jest niewyjaśnionym zasobem obecnym we wszystkim. Z nim wszystko jest możliwe, dogłębnie fascynujące. Nikt nie może Ci go odebrać, nie da się go ukraść. I nikt nie otrzymuje go ani mniej, ani więcej niż Ty” (Foltyn, 2012, s. 16).

Franklin, podkreślając znaczenie czasu, stwierdził, iż „czas to pieniądź”, jednakże przyszłość pokazała, że czas jako najbardziej ograniczone dobro jest w rzeczywistości znacznie cenniejszy niż pieniądź (Boyd, 2013, s. 17). Według Druckera (2010, s. 9) czas nie ma ceny ani krzywej użyteczności krańcowej – czas wczorajszy przeminął na zawsze i nigdy już nie powróci.

To, w jaki sposób ludzie postrzegają czas i przestrzeń, jest także zdeterminowane kulturowo. I tak w kulturach monochronicznych dominujących w Europie czas

* Alicja Smolbik-Jęczmierz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: alicja.smolbik-jeczmerz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0002-1441-5931

postrzega się linearnie i przywiązuje się do niego dużą wagę, jest on precyzyjnie odmierzany, planowany i zarządzany, a od ludzi oczekuje się punktualności i umiejętności dysponowania nim. W odmienny sposób funkcjonują kultury polichroniczne, dominujące w krajach południowych, gdzie zegarek, terminowe zobowiązania i harmonogramy nie mają istotnego znaczenia. Ludzie żyją tam chwilą obecną, a czas jest tym, co dzieje się w danym momencie – tu i teraz. Zawsze jest możliwa spontaniczna zmiana wcześniejszych ustaleń i terminów, a spóźnianie się nie podlega negatywnej ocenie. Uważa się, że czas na rozmowę jest wtedy, gdy obie strony spotkają się w jednym miejscu – niekoniecznie musi być wcześniej ustalona godzina tego spotkania (Nowicka, 2020, s. 50).

Kulturowo uwarunkowane podejście do czasu może być przyczyną wielu nieporozumień w środowisku pracy, dlatego ważne jest, aby mieć świadomość różnic pomiędzy kulturami, aby łatwiej zrozumieć postępowanie osób pochodzących z innych krajów. W krajach Europy Środkowej, jak również w Polsce spóźnianie się na spotkania służbowe jest uważane za niekulturalne. Powinno się być na miejscu kilka minut przed spotkaniem. Zupełnie inaczej wygląda to w krajach Europy Południowej (Włochy, Hiszpania) czy np. w Meksyku, gdzie spóźnianie się na spotkania biznesowe jest dopuszczalne. Natomiast w krajach takich jak np. Japonia czy Chiny spóźnienie nawet o kilka minut może stać się powodem napiętej sytuacji lub też zerwania rozmów negocjacyjnych (Nowicka, 2020, s. 49-51).

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do czasu – tzw. orientację „w czasie” i „poprzez czas” (Liszka, 2004). Orientację „w czasie”, odpowiadającą kulturze polichronicznej, najczęściej spotykana u ludzi ze Wschodu oraz krajów latynoamerykańskich, dobrze opisuje powiedzenie: „Co masz zrobić dzisiaj, zrób jutro – a jutro oznacza każdy następny dzień po wschodzie słońca”. Przyszłość postrzegana jest tu jako seria następujących po sobie chwil obecnych, zatem potrzeba pilności przestaje być konieczna, a dotrzymywanie terminów czy punktualność jest ogromnym i trudnym do osiągnięcia wyzwaniem. Osoby reprezentujące tę orientację często mają problemy z podjęciem jakiejkolwiek decyzji czy przyjmowaniem zobowiązań. Charakteryzuje je brak realistycznego poczucia teraźniejszości oraz skłonność do permanentnego „odkładania spraw na później”, co negatywnie odbija się nie tylko na sprawności ich działań, ale także na współpracy z innymi. Natomiast orientacja „poprzez czas” – związana z kulturą monochroniczną – jest bardziej charakterystyczna dla kultury europejskiej, w której szanuje się czas, traktuje się go jako zasób i postępuje według maksymy: „Czas to pieniądź”. Osoby reprezentujące tę orientację żyją według kalendarza i terminarza, przestrzegają terminów i oczekują tego samego od innych, postępując zgodnie z zasadą „nie wszystko na raz – wszystko w swoim czasie!”. Cechuje je nadmierny perfekcjonizm i niechęć do delegowania zadań. Zarówno jedno, jak i drugie podejście do czasu ma swoje mocne i słabe strony, dlatego też warto „przesuwać się” na linii czasu rozciągniętej między orientacją „poprzez czas” i orientacją „w czasie” w okolice jej punktu środkowego. Niewłaściwe

bowiem gospodarowanie czasem przysparza wielu problemów – w teraźniejszości czy też w niedalekiej przyszłości.

Ze względu na to niezwykle istotne jest, by zarówno ciągle doskonalić umiejętność właściwego gospodarowania czasem w rzeczywistości bieżącej, jak i znajdować czas na rozwój, kontakty społeczne, realizację pasji czy sprawy nieprzewidziane. Szczególnego znaczenia nabiera więc kwestia zarządzania czasem we współczesnym otwartym na różnorodność kulturową środowisku pracy, które to wymusza na nas wszystkich konieczność uwzględniania odmiennego podejścia do czasu wśród naszych współpracowników, przełożonych czy podwładnych, gdyż ewentualne trudności w relacjach z nimi mogą być właśnie spowodowane innym postrzeganiem czasu.

4.2. Czas pracy jako kategoria prawna

Analizując problematykę czasu, nie sposób pominąć bardzo ważnego z punktu widzenia człowieka w środowisku pracy zagadnienia dotyczącego czasu pracy. Według Kodeksu pracy (Dz. U. z 2023 r., poz. 1465) „czas pracy” to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie lub innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy (art. 128 k. p.). Należy zauważyć, że czasem pracy jest nie tylko czas, w którym pracownik faktycznie świadczy pracę na rzecz pracodawcy, ale również ten, w którym pracodawca może wydawać pracownikowi polecenia i dyspozycje związane z rodzajem pracy określonym w zawartej umowie o pracę.

Czas pracy jest zatem istotnym elementem stosunku pracy, kształtującym wzajemne prawa i obowiązki jego stron: pracownika i pracodawcy, a także faktyczne i prawne relacje między nimi. W interesie pracodawcy leży optymalne i efektywne wykorzystanie czasu pracy zgodnie z celami, które zamierza on osiągnąć, przy uwzględnieniu warunków otoczenia, w jakim działa. Z kolei interes pracownika skupia się na kwestiach związanych z uzyskaniem swobody w zakresie oddawania do dyspozycji pracodawcy swojego potencjału czasowego oraz otrzymaniem odpowiedniego ekwiwalentu za ten potencjał (Tofiluk, 2023).

Uregulowania prawne w zakresie czasu pracy według znowelizowanego Kodeksu pracy dotyczą między innymi (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465):

- Wymiaru czasu pracy – który nie uległ zmianie od 1 stycznia 2003 r. i nadal nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy, a podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekroczyć 4 miesięcy, jednakże dopuszczalne jest jego wydłużenie do 12 miesięcy. Rozwiązanie to umożliwia bardziej elastyczne gospodarowanie czasem pracy (art. 129 Kodeksu pracy).
- Przerw w pracy – nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła, poza jedną dotychczas obowiązującą przerwą w pracy trwającą 15 minut, jeszcze dwie kolejne 15-minutowe przerwy, również wliczane do czasu pracy. I tak jeżeli dobowy wymiar czasu pracy pracownika jest dłuższy niż 9 godzin, to pracownik ma prawo do drugiej takiej przerwy, a jeżeli jest dłuższy niż 16 godzin – do trzeciej przerwy. Ponadto

pracownikowi przysługuje w każdej dobie prawo do co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku, a w każdym tygodniu co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku.

- Zwolnienia z pracy z powodu działania siły wyższej – w wymiarze 2 dni albo 16 godzin w ciągu roku kalendarzowego; jest to nowe rozwiązanie (art. 148 Kodeksu pracy). Może być ono wykorzystywane w nadzwyczajnych sytuacjach dotyczących pracownika, np. w przypadku wystąpienia nagłego i niespodziewanego wydarzenia rodzinnego związanego z chorobą w rodzinie (np. dziecka, matki, ojca) albo wypadkiem (np. komunikacyjnym), które wymaga bezpośredniego zaangażowania pracownika w tę sprawę. Jednocześnie aby pracownik mógł skorzystać z tego zwolnienia, muszą wystąpić łącznie wszystkie trzy przesłanki, tj.: działanie siły wyższej, pilne sprawy rodzinne spowodowane chorobą lub wypadkiem, niezbędność natychmiastowej obecności pracownika. Za czas tego zwolnienia pracownikowi przysługuje połowa wynagrodzenia. Zwolnienie to zostało wprowadzone jako swoiste wzmocnienie dotychczasowych możliwości uzyskania przez pracownika zwolnienia od pracy czy też usprawiedliwienia nieobecności – tzw. urlopu na żądanie wprowadzonego 1 stycznia 2003 r., w ramach którego pracownik może skorzystać maksymalnie z 4 dni (art. 1672 Kodeksu pracy). Ważne jest, że nie jest to dodatkowy urlop, a jedynie podrodzaj urlopu wypoczynkowego i tę formę wlicza się do jego wymiaru. Jeżeli więc w danym roku pracownik wykorzysta w pełni wymiar czasu urlopu, to urlop na żądanie nie będzie już mu w tym okresie przysługiwał (Tofiluk, 2023).

- Szkoleń pracowników – szkolenie, które przeprowadzane jest na podstawie regulacji wewnętrzzakładowych lub polecenia przełożonego, powinno odbywać się w godzinach pracy pracownika. W przypadku gdy nie jest to możliwe, pracodawca powinien wliczyć czas szkolenia do czasu pracy pracownika i pokryć jego koszt.

Nowelizacja Kodeksu pracy z 26 kwietnia 2023 r., mając na celu wdrożenie unijnych dyrektyw dotyczących *work-life balance*, wprowadziła także dodatkowe uprawnienia dla pracujących rodziców, zwiększając tym samym przejrzystość zasad zatrudniania i poprawiając ogólne warunki pracy i życia. Dotyczy to tzw. urlopu opiekuńczego udzielanego w wymiarze 5 dni roboczych w roku kalendarzowym. Można z niego skorzystać w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia członkowi rodziny lub krewnym, pozostającym we wspólnym gospodarstwie, którzy mogą tego wymagać z poważnych względów medycznych. Urlop ten może być wykorzystany jednorazowo lub w częściach i jest wliczany do okresu zatrudnienia. Za czas tego urlopu pracownikowi nie przysługuje wynagrodzenie.

Kolejne rozwiązanie zasługujące na uwagę to wprowadzenie dłuższego urlopu rodzicielskiego, który został wydłużony do 41 tygodni – w przypadku urodzenia jednego dziecka, i do 43 tygodni – w przypadku porodu mnogiego. Pracownik może też złożyć wniosek o elastyczną organizację pracy, o ile wychowuje dziecko, które nie ukończyło ósmego roku życia. W przypadku korzystania z urlopu rodzicielskiego oboje rodzice mają prawo do 70% zasiłku, ponadto została wprowadzona nieprzeno-

szalna część urlopu rodzicielskiego, w wymiarze do dziewięciu tygodni, dla każdego z rodziców. Nowe przepisy zakładają też skrócenie okresu na skorzystanie z urlopu ojcowskiego – do 12 miesięcy od dnia urodzenia dziecka. Na podstawie art. 188 Kodeksu pracy pracujący rodzice mogą skorzystać z dodatkowych 2 dni opieki nad zdrowym dzieckiem do 14. roku życia. Opiekę można wykorzystać w wymiarze 2 dni albo 16 godzin i jest ona płatna tak jak urlop wypoczynkowy. Należy podkreślić, że są to dni inne od urlopu opiekuńczego.

Ponadto ostatnia nowelizacja Kodeksu pracy umożliwiła – długo oczekiwane, zarówno przez pracowników, jak i przez pracodawców – szersze stosowanie elastycznej organizacji pracy, w tym pracę zdalną, hybrydową czy elastyczne rozkłady czasu pracy (ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, weekendowy system czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy i przerywany czas pracy) i pracę w niepełnym wymiarze czasu¹.

Przedstawione powyżej przykłady dotyczą tylko wybranych uregulowań w zakresie czasu pracy, szczegółowe rozwiązania zawarte są w znowelizowanym Kodeksie pracy z 26 kwietnia 2023 r. (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465). Rozwiązania te w dużym stopniu ułatwiają pracownikom godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Należy jednak podkreślić, że umowa o pracę nie jest jedyną dopuszczalną formą zatrudnienia pracowników w Polsce, choć tylko ona jest regulowana Kodeksem pracy. Rynek pracy dynamicznie się zmienia, a pracownicy mają coraz większą swobodę w wyborze różnych, mniej lub bardziej elastycznych, sposobów świadczenia pracy na rzecz pracodawcy. Aktualnie coraz większy odsetek osób pracujących wybiera takie formy zatrudnienia jak: samozatrudnienie, praca za pośrednictwem agencji tymczasowej lub zawieranie umów prawa cywilnego. Dla wielu z nich wiązanie się klasycznym etatem jest nie do przyjęcia, a rozwiązania, takie jak praca zdalna, samozatrudnienie czy praca platformowa, dają im nowe możliwości i ułatwiają godzenie pracy z nauką, pasją czy zainteresowaniami (Owczarek, 2018). Tym samym świadczenie pracy nie podlega już tak rygorystycznej kontroli co do czasu pracy.

4.3. Sztuka zarządzania czasem

W nowoczesnym świecie, gdy czas staje się zasobem coraz bardziej deficytowym, umiejętne zarządzanie nim jest jednym z największych wyzwań, z którym musi się mierzyć współczesny człowiek. Nabiera ono szczególnego znaczenia w obliczu coraz bardziej intensywnego trybu życia, rosnących oczekiwań, a także dynamicznych zmian techniki i technologii.

Zarządzanie czasem definiuje się jako „formę podejmowania decyzji stosowaną przez jednostki w celu strukturyzowania, ochrony i dostosowywania swojego czasu do zmieniających się warunków” (Aeon i Aguinis, 2017). Oznacza to, że powszechnie

¹ Szerzej temat pracy zdalnej i hybrydowej w ujęciu prawnym i wielopokoleniowym został przedstawiony w rozdziałach 6 i 7.

przedstawiane w literaturze zarządzanie czasem składa się z trzech elementów: strukturyzacji czasu – określającej zasady czy rutyny, których należy przestrzegać; ochrony czasu – znajdującej odzwierciedlenie w takich kwestiach jak: asertywność i „pożera-cze” czasu, oraz dostosowywania czasu do zmieniających się warunków życia i środowiska pracy – poprzez wykorzystywanie czasu oczekiwania czy tworzenie i ocenę harmonogramów dnia.

Inne określenie zarządzania czasem kładzie nacisk na planowanie oraz systematyczne wykonywanie zadań, które mają w założonym czasie doprowadzić do realizacji celu. Inaczej mówiąc, jest to konsekwentne stosowanie technik pracy tak, by bez trudu kierować samym sobą i swoim otoczeniem, a otrzymany do dyspozycji czas wykorzystywać sensownie i optymalnie (Seiwert, 1998). Według Tracy (2023, s. 9), „zarządzanie czasem można postrzegać jako narzędzie służące do budowy wspaniałego życia, pełnego sukcesów, nacechowanego poczuciem satysfakcji i spełnienia”.

W dzisiejszych czasach trudno znaleźć ludzi gotowych do całkowitego poświęcenia swojego życia tylko pracy czy karierze zawodowej. Obecnie pracownicy niemalże wszystkich pokoleń koegzystujących na rynku pracy odczuwają coraz większą potrzebę zachowania równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Bardzo istotne staje się dla nich dobre samopoczucie i możliwość szeroko pojętego relaksu, co ściśle wiąże się ze świadomością właściwego zarządzania czasem (Aeon i Aguinis, 2017, s. 311).

Powszechnie uważa się, że umiejętność zarządzania czasem nie tylko umożliwia zwiększenie wydajności pracy, ale także sprzyja polepszaniu jakości życia człowieka, głównie poprzez redukcję stresu, lepsze wykorzystanie czasu pracy i wygospodarowanie tym samym większej ilości czasu na odpoczynek i realizację swoich pasji. Rozpoznanie własnych nawyków i preferencji może w istotny sposób wspomóc optymalizację zarządzania czasem, prowadząc do bardziej zrównoważonego i satysfakcjonującego życia. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w 2021 roku (Aeon i in., 2021), które wskazały, że wpływ zarządzania czasem na satysfakcję z życia jest aż o 72% silniejszy niż na satysfakcję z pracy. Wyniki tych badań podważają podświadome przekonanie, że zarządzanie czasem jest bardziej skuteczne w pracy niż w innych dziedzinach naszego życia, gdyż następuje widoczna poprawa wydajności pracy, a dobre samopoczucie jest tylko produktem ubocznym.

Badania prowadzone przez zespół badaczy (Häfner i Stock, 2010) wskazują, że zarządzanie czasem jest silnie powiązane z postawą proaktywną człowieka i wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, może też znacznie zwiększać poczucie własnej skuteczności, a uczestniczenie w szkoleniach w zakresie zarządzania czasem sprawia, że ludzie zaczynają odczuwać większą kontrolę nad swoim czasem. Pozwala to im z jednej strony skupić się na priorytetach i celach w określonych ramach czasowych, a z drugiej – nabywać umiejętności takie jak: blokowanie czasu, zajmowanie się jedną rzeczą czy kontrolowanie czynników rozpraszających uwagę (Zeller, 2023, s. 25).

Aby móc wykorzystywać jak najlepiej czas, którym dysponujemy, warto jest poznać i stosować – zarówno w życiu, jak i w pracy – różne metody i techniki zarządzania

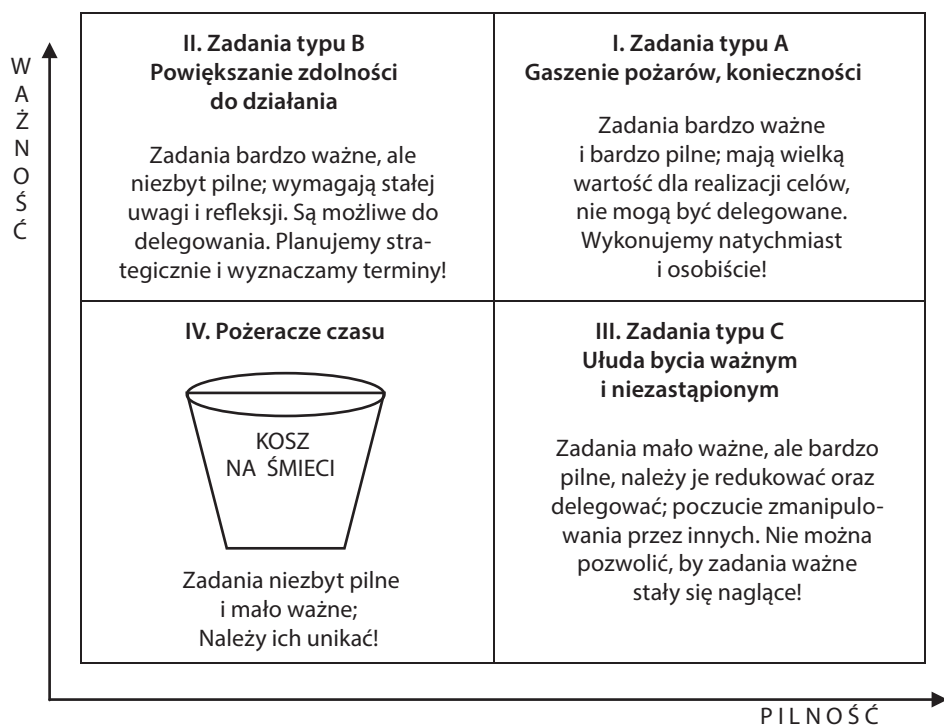
czasem. Wybór konkretnych z nich zależy przede wszystkim od naszych potrzeb i indywidualnych preferencji, chociaż istnieją takie, które można uznać za uniwersalne i skuteczne bez względu na okoliczności. Poniżej przedstawiono kilka z nich.

Podstawowa zasada planowania czasu, określana jako reguła 60:40, zakłada, iż planować można tylko określoną część czasu pracy. Z doświadczenia wynika, że stanowi to około 60%, a na pozostałe 40% czasu składają się: czynności nieoczekiwane, których nie sposób zaplanować (różne zakłócenia, pożeracze czasu), oraz czynności spontaniczne. Oczywiście, jeśli nic niespodziewanego się nie wydarzy, to wówczas dysponujemy pewną rezerwą czasową. Stosowanie tej zasady znacznie ogranicza napięcie czy stres, jakie mogą się pojawić w chwili jakichkolwiek komplikacji, nie generując presji czy lęku o efekt końcowy pracy (Covey, 2022, s. 30).

Mianem żelaznej zasady zarządzania czasem określana jest zasada Pareto 80:20, polegająca na tym, iż w codziennej pracy kolejność załatwiania zadań powinna być określona przez ich ważność i znaczenie. Dlatego też należy rozpoczynać pracę od „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych spraw”. Należy podkreślić, iż w ciągu jedynie 20% czasu zużytego na działanie osiąga się około 80% wyników, w przeciwieństwie do tego, pozostałe 80% zużytego czasu może zwiększyć nasz wynik tylko o 20%. Sztuką jest więc wybór najważniejszych zadań do wykonania, czyli takich, które przyniosą nam najwięcej korzyści. Zasada ta znajduje swoje potwierdzenie w różnych dziedzinach życia (Covey, 2022).

Powszechnie używaną metodą w zarządzaniu czasem jest technika analizy ABC oparta na doświadczeniu, że procentowy udział zadań ważnych i mniej ważnych w ogólnej liczbie zadań do wykonania jest zawsze taki sam. Analiza ABC zalecana jest, gdy chce się rozpoczynać pracę od zadań najważniejszych – typu A – przynoszących najwięcej efektów, tak aby za pomocą tych niewielu czynności (15%) osiągnąć jak największy udział w wyniku ogólnym (65%). Kolejne w hierarchii są zadania typu B (20%) – określane jako mniej ważne – przynoszące dalszy wzrost wyników, podczas gdy wykonywanie stosunkowo wielu mało istotnych prac, czyli zadań typu C (65%), daje tylko nieznaczny (15%) przyrost efektu końcowego.

Bardzo popularną i powszechnie stosowaną metodą dotyczącą wyznaczenia priorytetów zadań, które mamy realizować, jest macierz Eisenhowera (Covey, 2022, s. 152-156). Umożliwia ona dokonywanie dobrych i trafnych decyzji i wyborów dotyczących różnych sfer naszego życia. Kolejność wykonywania zadań ustalona jest tu według dwóch podstawowych kryteriów: pilności i ważności. Należyte wyznaczenie priorytetów polega na uświadomieniu sobie, co jest najwyższe w naszej hierarchii ważności, i przywiązywaniu właśnie do tego wagi, zamiast reagować na rzeczy pilne. Jak sam twórca metody stwierdził: „to, co ważne, rzadko bywa pilne, a to, co pilne, rzadko bywa ważne”. W macierzy wyróżnia się cztery możliwe oceny wyznaczające kolejność załatwiania zadań, a mianowicie: zadania pilne i ważne; zadania pilne i mniej ważne; zadania mniej pilne i ważne oraz zadania mniej pilne i mniej ważne (rys. 4.1).



Rysunek 4.1. Kolejność realizacji zadań w zależności od stopnia ich ważności i pilności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Covey, 2022, s. 152-156; Seiwert, 1998, s. 138).

Kolejną metodą jest tzw. zasada 2 minut, według której wszystkie czynności zajmujące nam mniej niż 120 sekund powinny być wykonywane od razu, bez uwzględniania ich w harmonogramie czy planie dnia (Covey, 2022, s. 25). Podstawowym założeniem zasady 2 minut jest ograniczanie tego wszystkiego, co okazuje się mało istotne, a niestety zajmuje nasze myśli i rozprasza skupienie. Główną zaletą jej stosowania jest działanie na bieżąco, a nie odkładanie spraw na później, dzięki czemu obowiązki nie kumulują się, a praca staje się bardziej płynna i mniej obciążająca (Seiwert, 2005, s. 17).

Dobre rezultaty przynosi też stosowanie techniki pomodoro, której nazwa wywodzi się od kuchennego minutnika w kształcie pomidora. To system pracy wykorzystujący 25-minutowe sekcje maksymalnego skupienia i kilkuminutowe przerwy, wyznaczane za pomocą czasomierza. Głównym jej założeniem jest skupienie się na jednym zadaniu przez 25 minut, bez przerwy. Po czterech blokach należy zrobić dłuższą przerwę, trwającą około 20-30 minut. System ten pozwala na dużą koncentrację podczas pracy i efektywne wykorzystanie przerw.

W kontekście efektywnego zarządzania czasem na uwagę zasługuje też prawo Parkinsona, które brzmi: „praca rozszerza się tak, aby wypełnić cały czas przeznaczony na jej wykonanie”, a zatem im mniej czasu przeznaczy się na wykonanie zadania,

tym szybciej się je wykona. Należy pamiętać, że prawo to nie powinno być jednak traktowane jako przyzwolenie na wyznaczanie nierealistycznych terminów. Ludzie często są skłonni do prokrastynacji, szczególnie jeśli są świadomi, że określony czas na wykonanie danej pracy jest dłuższy, niż ona tego wymaga, więc zwlekają do ostatniej chwili i wykonują ją dopiero tuż przed upływem terminu.

Badania wskazują, że skuteczne zarządzanie czasem przyczynia się do lepszego wykonywania zadań, redukcji stresu oraz zwiększenia satysfakcji z pracy. Szczególnie menedżerowie powinni rozwijać umiejętności organizacyjne, aby skutecznie planować, wyznaczać priorytety i delegować zadania. Delegowanie to nie tylko odciążenie w pracy, ale także umożliwienie rozwoju kompetencji pracowników i zwiększenie ich zaangażowania, jednakże by przynosiło oczekiwane rezultaty, wymaga jasnej komunikacji oczekiwań oraz systematycznego monitorowania postępów (Yukl, 2013, s. 127-135).

Do istotnych korzyści wynikających z wdrożenia opisanych wyżej metod, technik i zasad należą: usprawnianie procesu planowania, prawidłowe wyznaczanie celów, efektywne wykorzystanie czasu pracy, ustalanie priorytetów realizowanych zadań, zwiększanie produktywności pracy, a także rozszerzanie kontroli nad swoim życiem w sferze zarówno osobistej, jak i zawodowej (Ratushnyak i in., 2022, s. 186-192).

4.4. „Pożeracze” czasu jako czynniki utrudniające efektywne zarządzanie czasem w środowisku pracy

Od dłuższego okresu można zaobserwować negatywne zjawisko, jakim jest powszechny brak szacunku do czasu, który często jest bezkrytycznie marnowany i tracony, mimo iż stanowi podstawowy wymiar ludzkiej egzystencji. Każdy człowiek ma specyficzne i właściwe tylko sobie predyspozycje do sprawnego i efektywnego gospodarowania czasem, czy to w odniesieniu do aktualnych sytuacji, czy też niedalekiej przyszłości.

Umiejętność określenia podstawowych „pożeraczy” czasu, uświadomienia sobie przyczyn ich powstawania oraz podjęcie działań zaradczych mających na celu walkę z nimi stanowi jeden z ważniejszych sposobów optymalnego wykorzystania czasu. Wyeliminowanie z życia choćby części z nich ma ogromne pozytywne znaczenie dla właściwego samopoczucia, kreatywności i efektywności działania – a więc sprzyja osiągnięciu sukcesu zarówno zawodowego, jak i życiowego.

Najczęściej występujące „pożeracze” czasu wraz z możliwymi środkami zaradczymi zestawiono w tab. 4.1.

Współcześnie do najbardziej powszechnych „pożeraczy” czasu należą: Internet, portale społecznościowe, powiadomienia z aplikacji, zakłócenia ze strony współpracowników czy też osobiste działania *online*. Media społecznościowe stanowią jedno z najczęstszych źródeł rozproszeń w środowisku pracy i chociaż są z powodzeniem wykorzystywane dla realizacji celów zawodowych, wiele badań wskazuje, że w większości przyczyniają się do prokrastynacji, przyciągając uwagę pracowników i odrywając ich od wykonywanych zadań, co znacząco wpływa na obniżenie koncentracji i prowadzi do spadku produktywności.

Tabela 4.1. Wybrane pożeracze czasu i sposoby walki z nimi

Pożeracze czasu / złodzieje czasu	Środki zaradcze / sposoby walki z nimi
Media społecznościowe, używanie smartfonów	– wyznaczać ramy czasowe dla korzystania, – redukować powiadomienia i aplikacje w smartfonach, – blokować podczas wykonywania ważnych spraw i zadań.
Internet, telewizja, platformy streamingowe, gry komputerowe	– ustalać harmonogram i granice czasowe dla korzystania, – pilnować, aby nie przekraczać wyznaczonego czasu.
Brak celów, priorytetów i planów dnia	– ustalać priorytety zgodnie z macierzą Eisenhowera i techniką ABC, – ustalać cele zgodnie z regułą SMART (cele powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie), – stosować narzędzia planowania czasu, – pamiętać, że zaplanowane działania prowadzą częściej do dobrych wyników niż niezaplanowane, – pamiętać, że sukcesy odnoszą tylko ci, którzy wiedzą, dlaczego coś robią lub czegoś nie robią.
Robienie zbyt wielu rzeczy jednocześnie	– jasno formułować cele i wyznaczać priorytety, – uwzględniać obok pilności zadań także ich ważność, – delegować zadania rutynowe, – ograniczyć się do najważniejszych spraw – mniej oznacza więcej!
Indywidualny styl pracy – bałagan w dokumentach, plikach w komputerze, częste sprawdzanie poczty, perfekcjonizm	– stosować zasadę 5S – selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina, – ustalać konkretne godziny sprawdzania poczty i wysyłania odpowiedzi, – utrzymywać wysoką jakość pracy, ale nie podążać ślepo za nierealną perfekcją.
Pośpiech, niecierpliwość	– zawsze planować zadania do wykonania, – odróżniać pilność od ważności i każdego dnia ustalać kolejność zadań według stopnia ich ważności, – więcej zadań delegować – zasada Eisenhowera i technika ABC, – bardziej koncentrować się na zadaniach.
Nieumiejętność mówienia „nie”	– udzielać szczerej odpowiedzi, że nie mamy czasu, – ustalać granice i odrzucać propozycje, które nie są związane z naszymi celami, – nie przesadzać z brakiem asertywności, gdyż to wywołuje u innych postawę oczekiwania, aby ustępować i spełniać ich żądania.
Niezdecydowanie	– stosować sprawdzone techniki podejmowania decyzji, – ryzyko zawsze istnieje – często jakakolwiek decyzja jest lepsza niż żadna.
Odwlekanie spraw i zadań – prokrastynacja	– zwiększyć samodyscyplinę, – wyrabiać w sobie nawyk – robię to natychmiast! – po załatwieniu spraw ważnych robić rzeczy zaległe.

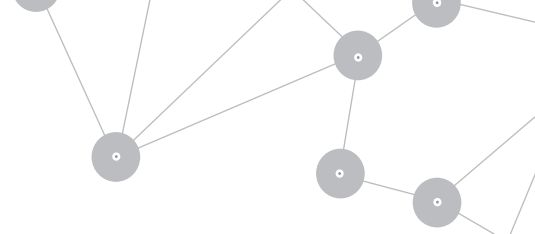
Źródło: opracowano na podstawie wywiadów przeprowadzanych przez autorkę ze studentami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2022-2024 (Forsyth, 2003, s. 56-70; Smolbik-Jęczmień, 2014, s. 216-217).

Amerykański ekspert w dziedzinie inżynierii behawioralnej – Eyal (2020, s. 16) – zwraca uwagę na duże znaczenie uważności w osiąganiu celów. Jego zdaniem w przyszłości na świecie będą dwa rodzaje ludzi: ci, którzy pozwolą, by ich uwaga i życie były kontrolowane i sterowane przez innych, oraz ci, którzy z dumą będą nazywać się nierozpraszanymi, czyli będą potrafili dążyć do zrobienia tego, co mówią, że zrobią.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Białowolskiego wraz z zespołem (2020) wskazują, że do głównych czynników rozpraszających pracowników należą: uciążliwy hałas biurowy (80%), ciągłe rozmowy współpracowników (70%) oraz nadmierne używanie smartfonów (69%). Dotyczy to w szczególności przedstawicieli młodego pokolenia Y i Z. W związku z tym badacze proponują projektowanie przestrzeni biurowych zapewniających lepszą izolację akustyczną, stosowanie ścianek działowych czy promowanie kultury pracy nastawionej na minimalizację zakłóceń. Dodatkowo regularne szkolenia z zarządzania czasem i technik koncentracji mogą pomóc pracownikom lepiej radzić sobie z różnymi czynnikami rozpraszającymi. W kontekście młodego pokolenia szczególną uwagę należy zwrócić na zjawisko FOMO (*Fear of Missing Out*), które może potęgować rozproszenie uwagi w miejscu pracy. Badania wskazują, że osoby doświadczające FOMO mają tendencję do częstszego sprawdzania mediów społecznościowych i innych aplikacji na smartfonach, co dodatkowo obniża ich produktywność (Alt, 2015; Przybylski i in., 2013). Implementacja polityk ograniczających niepotrzebne korzystanie z urządzeń mobilnych oraz edukacja na temat negatywnych skutków FOMO mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy wśród młodszych pracowników (Alt, 2015).

Inną propozycją walki z „pożeraczami” czasu może być blokowanie określonych przedziałów czasowych na wykonanie konkretnych zadań, co może zwiększyć koncentrację i zminimalizować zakłócenia w pracy. Dobre efekty może przynieść także wykorzystanie kalendarzy elektronicznych, aplikacji do ustalenia listy rzeczy do zrobienia (np. Todoist, Any.do) czy też do monitorowania czasu pracy (np. Toggl i Clockify). Jednakże nadmierne korzystanie z technologii może prowadzić też do tzw. przeładowania informacyjnego (*information overload*), co z kolei negatywnie wpływa na efektywność pracy (Eppler i Mengis, 2004).

Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy powinni być świadomi negatywnego wpływu „pożeraczy” czasu na efektywne zarządzanie czasem w środowisku pracy i aktywnie poszukiwać sposobów ich eliminowania. Umiejętne wykorzystanie narzędzi technologicznych oraz nowoczesnych metod i technik zarządzania czasem w środowisku pracy może znacznie poprawić produktywność i jakość pracy, a także zapewnić tak potrzebną wszystkim równowagę między pracą a życiem.



5 Człowiek w różnorodnym i inkluzywnym środowisku pracy*

Różnorodność nie tyle zmienia to, co wiemy, ile to, jak myślimy.

(Page, 2007)

5.1. Definicje różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Współczesne organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę z kluczowej roli, jaką odgrywają różnorodność i inkluzywność (często określane akronimem DEI od angielskich słów *Diversity, Equity, Inclusion*) w kształtowaniu efektywnego i pozytywnego środowiska pracy. Różnorodność, rozumiana jako obecność pracowników o różnych cechach, doświadczeniach i perspektywach, oraz inkluzywność, czyli tworzenie atmosfery otwartości, szacunku i równych szans dla wszystkich, stają się nieodłącznymi elementami strategii biznesowych prowadzących do sukcesu organizacji. W dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się środowisku biznesowym organizacje powinny umiejętnie zarządzać różnorodnością i promować inkluzywność, aby przyciągać, zatrzymywać i rozwijać najlepszych pracowników, a także wykorzystać pełen potencjał swoich zespołów. Jednak osiągnięcie prawdziwie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy wymaga kompleksowego podejścia, które uwzględnia aspekty zarówno kulturowe, jak i strukturalne oraz angażuje wszystkich uczestników organizacji.

Mor Barak (2016, s. 2018) definiuje różnorodność jako koncepcję odnoszącą się do różnic między ludźmi, które mogą mieć wpływ na to, jak są oni traktowani w miejscu pracy i jak się w nim zachowują. Te różnice mogą obejmować między innymi: rasę, płeć, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, narodowość, religię, etniczność, status społeczno-ekonomiczny, poziom wykształcenia, status rodzinny oraz doświadczenie życiowe i zawodowe. Jastrzębska (2016) zwraca uwagę, że pojęcie różnorodności jest bardzo szerokie. Za Dymowską (2008, s. 34-41) przytacza między innymi trzy wymiary owej definicji. Dotyczą one tożsamości pierwotnej (wiek, płeć, rasa, orientacja seksualna, pochodzenie, niepełnosprawność), tożsamości wtórnej (wyznanie, wykształcenie, język, stan cywilny, wygląd) oraz tożsamości organizacyjnej (stanowisko, staż pracy, branża). W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne wyszczególnienie wymiarów różnorodności. Pierwszy dotyczy różnorodności pracowniczej,

* Natalia Dernowska-Żaczyk, Stowarzyszenie Praktyków HR
e-mail: natalia.dernowska-zaczyk@sphr.pl; ORCID: 0000-0001-7792-5923

która związana jest z cechami wrodzonymi i nabytymi. Kolejny to różnorodność zachowań, czyli systemów wartości, sposobów myślenia, zachowania czy komunikowania się pracowników. Różnorodność strukturalna odnosi się do relacji w ramach struktury organizacyjnej, a różnorodność biznesu jest scharakteryzowana przez otoczenie i strategię firmy (Dolot i Wiśniewska, 2017, s. 108). W ostatnim czasie na znaczeniu zyskuje neuroróżnorodność, którą Wiater (2022, s. 40) umieszcza wśród wymiarów różnorodności pracowniczej. Autorka zwraca uwagę, że aktualne badania nad neuro-różnorodnością służą przede wszystkim wstępnemu rozpoznaniu tego zjawiska. Jej analiza wskazuje, że prace empiryczne w tym zakresie określają umiejętności i predyspozycje osób neuroróżnorodnych, które mogą przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności organizacji. Ich zatrudnienie wymaga zarówno dostosowania stylu zarządzania, jak i wykorzystywania technologii wspierających ich rozwój zawodowy (Wiater, 2022, s. 46). Neuroróżnorodność coraz częściej jest rozumiana jako forma naturalnej różnorodności genetycznej, którą należy uznawać i wspierać, a jej zwolennicy podkreślają, że osoby z różnicami neurologicznymi nie potrzebują leczenia, lecz wsparcia i odpowiednich warunków do funkcjonowania. Niestety, pomimo wielu korzyści wynikających z pracy z osobami neuroróżnorodnymi, mierzą się one z wysokim bezrobociem i zaniżaniem ich umiejętności (Austin i Pisano, 2017, s. 96-103).

Gross-Gołacka (2018, s. 39-50) wskazuje kluczowe czynniki odnoszące się do zarządzania różnorodnością. Po pierwsze, nie powinno ono stanowić odrębnych działań w firmie. Podejście do tego zagadnienia powinno być bardziej kompleksowe, ustanawiając zarządzanie różnorodnością jako kluczowe narzędzie do uzyskania przewagi konkurencyjnej, bezpośrednio powiązane z celami biznesowymi firmy. Autorka szczególnie podkreśla, że zarządzanie różnorodnością powinno być zgodne ze strategią firmy, strukturą organizacyjną i specyfiką otoczenia zewnętrznego danej organizacji. Ponadto aby stworzyć różnorodne i inkluzywne środowisko, konieczne jest zaangażowanie kadry zarządzającej, a sama różnorodność w organizacji powinna być uprzednio zidentyfikowana i świadomie zarządzana. Jastrzębska (2016) zwraca również uwagę, że zbyt wąskie definiowanie różnorodności niektórzy pracownicy mogą odebrać jako marginalizację i wykluczenie, a nawet jako dyskryminację w miejscu pracy, dlatego tak ważne jest kompleksowe spojrzenie na różnorodność i inkluzywność w organizacjach.

Niezwykle istotnym elementem zarządzania różnorodnością jest budowanie inkluzywnego środowiska pracy. Rakowska i Cichorzewska (2018, s. 4-15) wskazują, że zarządzanie inkluzją stanowi kolejny etap zarządzania różnorodnością i wiąże się z kształtowaniem środowiska pracy otwartego na przyjęcie i wykorzystanie różnorodności pracowników. Inkluzywne środowisko promuje uczucie przynależności, otwartość na różnice i równy dostęp do możliwości rozwoju dla wszystkich pracowników. Ważne jest, aby organizacja dążyła do budowania inkluzywnej, czyli włączającej i dostępnej dla wszystkich kultury organizacyjnej. Wówczas mamy do czynienia ze środowiskiem pracy, które włącza każdego pracownika, bez względu na jego różnorodność (Szałko, 2023). Pracownicy, którzy czują, że są akceptowani, szanowani i uwzględnia-

ni, niezależnie od ich różnic, mogą swobodnie wyrażać swoje pomysły, zdolności i perspektywy, co przyczynia się do zwiększania ich zaangażowania. Przytuła (2020, s. 8-12) zwraca uwagę, że podczas gdy w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ukonstytuowanych i wielowymiarowych definicji pojęcia różnorodności, to definicje zjawiska inkluzywności są jeszcze w trakcie powstawania. Przykładowo April (2007, s. 9-13) definiuje inkluzywność jako proces wzmacniania i umożliwiania rozwoju naturalnych i indywidualnych potrzeb pracowników, dbania o ich osobiste cele, które mogą być osiągane bez szkody dla innych i organizacji. McKay, Wilson oraz Volpone (2008) zwracają uwagę, że inkluzywne organizacje angażują wszystkich pracowników w misję i funkcjonowanie organizacji zgodnie z ich indywidualnymi talentami i potencjałami. Jest to stanowisko zgodne z wcześniejszymi badaniami Millera (1998, s. 151-160), według którego inkluzywność to podejście organizacji, które pozwala pracownikom w pełni wносить wkład w różne obszary jej funkcjonowania.

Aby pracownicy czuli, że są akceptowani, szanowani i brani pod uwagę, niezależnie od różnic między nimi, oraz żeby mogli swobodnie wyrażać swoje pomysły, zdolności i perspektywy, kluczowe jest budowanie otwartej i przyjaznej kultury organizacyjnej. Przytuła (2020) wymienia kluczowe elementy takiej kultury. Po pierwsze, jest ona oparta na uczciwości i szacunku, zapewniając, że wszystkie decyzje dotyczące pracowników są podejmowane w sposób przejrzysty i obiektywny. Fundamentalny jest brak dyskryminacji – każdy pracownik, niezależnie od swojego pochodzenia, płci, wieku czy innych cech, ma równe szanse na awans i rozwój. W takiej kulturze liderzy są szkoleni, aby unikać uprzedzeń (zarówno tych świadomych, jak i nieświadomych), co zwiększa zaufanie pracowników. Ponadto organizacje, które kładą nacisk na docenianie każdego pracownika jako jednostki, jednocześnie zapewniając integrację pracowników w ramach zespołów, skuteczniej motywują do zaangażowania i lojalności. Bardzo ważne jest również poczucie bezpieczeństwa, a bezpieczeństwo psychologiczne jest kluczowym elementem inkluzywnej kultury. Pracownicy muszą czuć się bezpiecznie, by wyrażać swoje opinie i dzielić się przemyśleniami bez obawy o negatywne konsekwencje. To wspiera otwartość, uczciwość i transparentność w komunikacji, umożliwiając identyfikację i rozwiązywanie problemów. Ponadto organizacje, które inwestują w rozwój każdego pracownika, dostosowując szkolenia i możliwości rozwoju do indywidualnych potrzeb i umiejętności, tworzą środowisko, w którym pracownicy mogą podwyższać poziom swoich kompetencji i awansować.

Inicjatywą promującą różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy jest między innymi Karta Różnorodności. Jest ona realizowana w 26 krajach Unii Europejskiej; w Polsce od 2012 roku. Program koordynuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Podpisanie Karty wiąże się między innymi z decyzją o działaniu na rzecz budowania i promocji różnorodności oraz potwierdza gotowość organizacji do zaangażowania pracowników, menedżerów oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Główne założenia Karty Różnorodności obejmują zobowiązanie do promowania różnorodności i zapobiegania dyskryminacji. Organizacje zobowiązują się w ten sposób do budowania środowiska pracy wolnego od dyskryminacji, opartego na zasa-

dach równości szans bez względu na rasę, narodowość, płeć, wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną, tożsamość płciową, religię czy przekonania. Istotnym elementem jest również rozwój polityk i praktyk wspierających różnorodność, w tym polityki rekrutacji, oceny, szkoleń, rozwoju kariery i awansu. Ważne jest promowanie różnorodności poprzez edukację i świadomość, między innymi dzięki organizowaniu szkoleń dla pracowników na wszystkich poziomach, które mają na celu zwiększenie świadomości i zrozumienia korzyści płynących z różnorodności oraz konieczności eliminowania ewentualnych uprzedzeń. W Karcie można również znaleźć rekomendacje dotyczące komunikowania zaangażowania w promocję różnorodności zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz – w celu promowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy otwartego na różnorodność. Kolejne elementy Karty to regularne monitorowanie i raportowanie postępów w realizacji jej założeń (za pomocą oceny efektywności wprowadzanych praktyk i polityk), a także współpraca z innymi podmiotami, które podpisały Kartę. Ma ona na celu wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk, co może obejmować na przykład uczestnictwo w sieciach, warsztatach i konferencjach na temat różnorodności (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, b.d.).

Podsumowując przegląd definicji różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy, można stwierdzić – proponując własne ujęcie tego zagadnienia – iż jest to przestrzeń, która aktywnie wpływa na teraźniejszość i przyszłość organizacji poprzez podkreślanie znaczenia i wykorzystanie różnorodności jako kluczowego fundamentu. Jest to miejsce, gdzie każdy pracownik, niezależnie od swojej tożsamości i doświadczeń, ma możliwość pełnego uczestnictwa w życiu organizacji. W tak rozumianym środowisku pracy różnice są nie tylko akceptowane, są wręcz uznawane za cenne atuty, które przyczyniają się do innowacyjności i kreatywności, a co za tym idzie – do rozwoju organizacji. Zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością, zintegrowane z głównymi celami biznesowymi firmy, pozwala nie tylko na efektywne reagowanie na dynamiczne zmiany rynkowe, ale także na tworzenie przestrzeni pracy, w której każdy pracownik czuje się wartościowy, szanowany i zaangażowany.

5.2. Wyzwania związane z budowaniem różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy jest kluczowe dla nowoczesnych organizacji, jednak wiąże się z wieloma wyzwaniami. Jednym z nich jest przełamywanie stereotypów i uprzedzeń. Pracownicy oraz menedżerowie mogą nieświadomie mieć uprzedzenia lub kierować się stereotypami dotyczącymi różnych grup, co może wpływać na ich decyzje w ramach rekrutacji, awansów oraz codziennej współpracy (Chorbot-Mason i in., 2013, s. 315-340). Edukacja i regularnie przeprowadzane szkolenia na temat różnorodności i inkluzywności są niezbędne, aby zmieniać te postawy. Dużym wyzwaniem może być również zapewnienie równości szans. Zarządzanie różnorodnością nie kończy się bowiem na zatrudnianiu pracowników z różnorodnych środowisk. Ważne jest, aby każdy pracownik miał równe szanse na rozwój

i awans, co wymaga od organizacji przejrzystości i sprawiedliwości w procesach oceny i promocji (Page, 2017, s. 209-222). Roberts i Mayo (2019, s. 1-10) zwracają uwagę na zjawisko tzw. iluzji włączenia, które charakteryzuje się powierzchownym podejściem do działań na rzecz różnorodności. Autorzy wskazują, że takie działania często skupiają się na symbolicznej reprezentacji zamiast na wprowadzaniu istotnych zmian w strukturach organizacyjnych i kulturach firm. Badacze argumentują, że chociaż firmy mogą promować różnorodność poprzez awansowanie kilku wysoko postawionych liderów mniejszości, to przypadki te zazwyczaj stanowią wyjątki, a nie regułę. Widoczność tych osób może prowadzić do błędnego przekonania, że wysiłki na rzecz różnorodności i integracji zakończyły się sukcesem, nawet jeśli szersza kultura organizacyjna pozostaje nieprzyjazna lub wręcz wroga wobec pracowników z grup mniejszościowych.

W różnorodnym środowisku pracy, gdzie spotykają się różne kultury, wartości i doświadczenia, może dochodzić do nieporozumień i konfliktów. Budowanie kultury wzajemnego szacunku i otwartości na różnorodne perspektywy jest niezbędne, ale często trudne. W wielu przypadkach wymaga stworzenia adekwatnej polityki firmy, która wspiera różnorodność i inkluzywność, oraz dokładnej analizy obecnych praktyk i ich modyfikacji. To może oznaczać zmiany w polityce rekrutacyjnej, szkoleniach, benefitach czy nawet w codziennej pracy. Również komunikacja w różnorodnym środowisku może być wyzwaniem, zwłaszcza gdy członkowie zespołu posługują się różnymi językami lub mają różne style komunikacji. Zapewnienie, że wszyscy są zrozumiani i że komunikacja jest efektywna, ma kluczowe znaczenie. Ponadto może się zdarzyć, że niektórzy pracownicy lub liderzy będą odczuwać zmęczenie nieustannymi dyskusjami o różnorodności i inkluzywności, co może prowadzić do oporu wobec inicjatyw w tych obszarach. Wymaga to od liderów umiejętności motywowania zespołu i pokazywania korzyści płynących z różnorodnego środowiska pracy. Badania Rzepki i Bańkowskiego (2024, s. 110-120) wskazują, że skuteczni liderzy inkluzywni wykazują określone cechy i kompetencje. Obejmują one między innymi empatię, otwartość na różnorodność i zdolność do budowania zaufania wśród pracowników. Ponadto w obliczu dynamicznych zmian, jakie zachodzą w organizacjach, zalecane jest ciągłe i systematyczne monitorowanie działań i podtrzymywanie zaangażowania – z tego względu, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy to nie jednorazowa akcja czy projekt, a ciągły proces. Wyniki wspomnianego badania podkreślają również znaczenie umiejętności miękkich w rozwoju organizacji. Kompetencje, takie jak komunikacja, zarządzanie konfliktami, adaptacyjność i innowacyjność, są kluczowe dla liderów dążących do budowania inkluzywnego środowiska pracy. Wyzwaniem jest również mierzenie postępów w zakresie różnorodności i inkluzywności oraz ocenianie skuteczności wprowadzanych inicjatyw. Przytuła (2020, s. 15-16) wskazuje, że dla większości firm problemem jest to, jak mierzyć kulturę włączającą, a brak narzędzi pomiaru korzyści płynących z różnorodności sprawia, że firmy poruszają się w tym obszarze raczej intuicyjnie. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne. Wysieńska-Di Carlo (2019, s. 48-57) wymienia kilka z nich. Po pierwsze, ka-

dra zarządzająca nie ma wystarczającej wiedzy, ale i przekonania, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy przekłada się na wyniki firmy (choć jest wiele badań to potwierdzających). Po drugie, brakuje definicji podstawowych pojęć, dlatego nie wiadomo, co właściwie mierzyć. Nie pomaga również używanie wieloznacznych wskaźników dotyczących różnorodności i inkluzywności. Niewątpliwie jednak mierzenie postępów i skuteczności inicjatyw w zakresie różnorodności i inkluzywności wymaga kompleksowego podejścia, które uwzględnia różnorodne czynniki i dynamikę wewnętrzną organizacji. Istotne jest tworzenie mierzalnych celów, regularna ocena postępów oraz elastyczność w dostosowywaniu strategii do osiągnięcia lepszych wyników. Brenman proponuje konkretne wskaźniki służące pomiarowi kultury inkluzywnej. Jest to m.in. odsetek mniejszości wśród pracowników na różnych poziomach struktury organizacyjnej, liczba skarg w zakresie dyskryminacji, poziom satysfakcji pracowników, liczba awansów wśród przedstawicieli mniejszości, poziom wynagrodzeń, pozycja organizacji w rankingu pracodawców czy też nagrody od kluczowych interesariuszy (Brenman, 2012, za: Przytuła, 2020).

Sprostanie tym wyzwaniom wymaga zaangażowania na wszystkich poziomach organizacji, poczynwszy od kadry zarządzającej po indywidualnych pracowników, oraz wdrażania ciągłych i świadomych działań, które wspierają różnorodne i inkluzywne środowisko pracy.

5.3. Korzyści z budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy może przynieść organizacjom wiele korzyści. Jedną z nich jest większa innowacyjność i kreatywność, dlatego że różnorodne zespoły mogą generować zdywersyfikowane perspektywy i pomysły, co sprzyja kreatywnemu rozwiązywaniu problemów i innowacjom. Różnorodność w zespołach może prowadzić również do lepszych decyzji poprzez uwzględnienie różnych punktów widzenia (McKinsey & Company, 2015). Różnorodne zespoły mogą również sprawniej i skuteczniej radzić sobie z trudnościami i wyzwaniami, ponieważ różne perspektywy pozwalają na szeroki zakres podejść do rozwiązywania problemów. Ponadto różnorodność umożliwia organizacjom lepsze dostosowanie się do zmian w otoczeniu poprzez bardziej elastyczne podejście i zdolność do szybkiego reagowania (Deloitte, 2022b). Według sygnatariuszy Karty Różnorodności korzyści z wdrożenia zarządzania różnorodnością w firmie to lepsza atmosfera (74%) i korzystniejszy wizerunek firmy (71%), przyciąganie i utrzymanie utalentowanych osób (58%), większa lojalność pracowników (53%), ogólna przewaga konkurencyjna (39%) oraz zwiększanie różnorodności klientów (27%) (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016). Walczak (2011, s. 11-19) również analizuje korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością. W jego opinii służy ono umacnianiu wartości kultury organizacyjnej, które z kolei wpływają na kreowanie dobrej atmosfery w pracy, dzięki czemu pracownicy są otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja ich większemu zaangażowaniu,

motywacji i efektywności. Cenne jest również wspieranie kreatywnego myślenia, dlatego że różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników przełamuje schematy czy też rutynowe działania, zwiększając tym samym szanse na wypracowanie nowatorskich rozwiązań i doskonalenie kompetencji. To z kolei niewątpliwie przyczynia się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego, a także poszerzania wiedzy, doświadczeń i rozwoju kompetencji pracowników. Ponadto praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń. To przynosi organizacji również zewnętrzne korzyści – w postaci pozytywnego wizerunku i wiarygodności wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych oraz pozostałych interesariuszy. Kluczowe jest również zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego, ponieważ różnorodny zespół umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych klientów. Z kolei równe traktowanie w zatrudnieniu oraz zwalczanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji zmniejsza ryzyko podwyższonych kosztów związanych z fluktuacją i absencją pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w sytuacji kiedy pracownicy czują się akceptowani i szanowani w miejscu pracy, ich zaangażowanie i satysfakcja zawodowa mogą wzrosnąć, co w konsekwencji może prowadzić do wyższej wydajności i retencji. Organizacje, które promują różnorodność, mogą być postrzegane jako bardziej otwarte, tolerancyjne i zaangażowane społecznie. To może zwiększać ich atrakcyjność dla pracowników, klientów i innych interesariuszy, a dzięki zrozumieniu różnorodnych potrzeb i perspektyw organizacje mogą lepiej odpowiadać na oczekiwania różnych grup klientów i rynków.

5.4. Praktyki organizacji w budowaniu różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy

Firmy na całym świecie starają się wdrażać innowacyjne i skuteczne praktyki mające na celu budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy. Coraz większą popularnością w wielu organizacjach cieszą się szkolenia o tematyce różnorodności i inkluzywności. Szczególnie znana z takich inicjatyw jest firma Google. Jako jedna z pierwszych podkreślała, że szkolenia we wskazanym obszarze są kluczowym elementem jej strategii zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej. Szkolenia te są projektowane w taki sposób, aby promować większe zrozumienie, akceptację i współpracę wśród różnorodnych zespołów. Ich celem jest zwiększenie świadomości na temat różnorodności kulturowej, płciowej, rasowej i wiekowej oraz innych form różnorodności, a także walka z nieświadomymi uprzedzeniami, które mogą wpływać na decyzje rekrutacyjne, awanse i codzienną współpracę. W rezultacie szkolenia mają pozwolić na budowanie bardziej inkluzywnego środowiska pracy, które umożliwia wszystkim pracownikom osiągnięcie swojego pełnego potencjału (Google, 2023).

Przykładem innej organizacji jest firma Microsoft, która z kolei wdrożyła szereg inicjatyw wsparcia dla grup mniejszościowych. Tak zwane *Employee Resource Groups*

(ERGs) to grupy pracownicze, które mają na celu wspieranie różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy. ERGs są organizowane przez pracowników oraz dla pracowników i mają na celu wspieranie specyficznych grup lub osób o wspólnych interesach. Microsoft podkreśla, że grupy te są ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania różnorodnością i inkluzywnością (Microsoft, 2019).

Organizacje wdrażają także różne rozwiązania, które mają wspierać pracowników w ich codziennym życiu. Przykładowo firma Deloitte już w 2014 roku wprowadziła politykę *Agile Working*. Pozwala ona pracownikom na dostosowanie godzin i miejsca pracy do ich indywidualnych potrzeb, wspierając tym samym osoby z różnymi obowiązkami osobistymi, jak opieka nad dziećmi czy członkami rodziny (Deloitte, 2014).

Firma SAP z kolei już w 2013 roku uruchomiła program *Autism at Work*, którego celem jest integracja osób z autyzmem w miejscu pracy. SAP modyfikuje swoje procesy rekrutacyjne i szkoleniowe, aby lepiej dostosować je do kandydatów autystycznych, zapewniając im wspierające środowisko pracy i dostosowane procesy wdrożeniowe (*Autism at Work*, b.d.). Również Hewlett Packard Enterprise opracowało program skoncentrowany na zatrudnianiu osób z autyzmem na stanowiskach związanych z testowaniem oprogramowania i zapewnieniem jakości. Program *Dandelion* to innowacyjna inicjatywa skierowana na wykorzystanie unikalnych zdolności takich jak skupienie, szczegółowość czy wytrwałość w zadaniach powtarzalnych. Są one szczególnie cenne właśnie w testowaniu oprogramowania oraz branży cyberbezpieczeństwa i analizy danych. W ramach programu zorganizowano małe, wysokowydajne zespoły składające się z 8-9 pracowników z autyzmem, które okazały się o 30% bardziej efektywne niż przeciętne zespoły serwisowe (Pisano i Austin, 2016).

Wiele dobrych praktyk z zakresu budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy można zaobserwować również w firmach na polskim rynku pracy. Na przykład wiele z nich stawia na odpowiednie programy mentoringowe, które angażują i wspierają różnorodne środowisko pracy. Jednym z przykładów takich inicjatyw jest program *Nowe technologie dla dziewczyn*. To pierwszy w Polsce program stypendialny dla młodych kobiet wiążących swoją przyszłość z branżą technologiczną, prowadzony przez firmę Intel we współpracy z Fundacją Edukacyjną Perspektywy. Jego celem jest zachęcenie młodych kobiet do zainteresowania się nowymi technologiami i wykształceniem, które wiąże się z ich tworzeniem (*Nowe technologie dla dziewczyn*, b.d.). Programy mentoringowe i networkingowe dla kobiet prowadzi również firma L'Oréal. Ich celem jest wspieranie karier kobiet, w tym mentoring oraz networking, które pomagają kobietom zdobywać nowe umiejętności i awansować na wyższe stanowiska (*For Women in Science*, b.d.).

Wiele organizacji pracuje również nad zwiększeniem zatrudnienia osób z niepełnościami. Jednym z celów projektu *Różnosprawni* prowadzonego przez firmę Santander Bank Polska SA jest zwiększanie świadomości na temat praw i potrzeb tej grupy pracowników. Od początku projektu realizowane są kampanie edukacyjne skierowane do pracowników i menedżerów, na przykład spotkania z ekspertami ze-

wnętrznymi, projekcje filmów budujących świadomość w tym zakresie, a także warsztaty, artykuły czy poradniki na temat niepełnosprawności (*Różnosprawni*, b.d.).

Organizacje prowadzą również działania na rzecz rozwoju w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową. Na przykład firma Philip Morris jest partnerem merytorycznym programu *Dialog pokoleń* zainicjowanego przez Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej wraz ze Związkiem Ochotniczych Straży Pożarnych RP. Program jest platformą do działań międzypokoleniowych, stanowiąc zbiór narzędzi i standardów, które mają na celu dostosowanie organizacji do potrzeb zróżnicowanych wiekowo zespołów (*Dialog pokoleń*, b.d.).

Przedsiębiorstwa podejmują również wiele działań na rzecz niwelowania zjawiska nierówności płacowych. Na przykład Grupa Żywiec aktywnie monitoruje wiele wskaźników z zakresu równości wynagrodzeń, różnorodności oraz sprawiedliwej płacy (*Fair Wage*), ujawniając ich wartości w swoim sprawozdaniu pozafinansowym. W owym raporcie Grupa Żywiec podaje również wskaźniki obrazujące równość szans awansu każdej z płci w organizacji. Dla przykładu *Glass Ceiling Ratio* to wskaźnik kalkulowany jako wartość bezwzględna różnicy odsetka pracowników danej płci i danej kategorii zaszeregowania oraz odsetka pracowników danej płci. Monitoring wspomnianych wskaźników i szereg działań na nie wpływających jest istotnym elementem strategii zarządzania kapitałem ludzkim we wspomnianej firmie (Grupa Żywiec, 2021).

Opisane powyżej przykłady pokazują, że budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy jest procesem ciągłym, wymagającym zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji oraz implementacji polityk i praktyk, które są dostosowane do specyfiki danej firmy.

5.5. Znaczenie budowania różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy – perspektywy na przyszłość

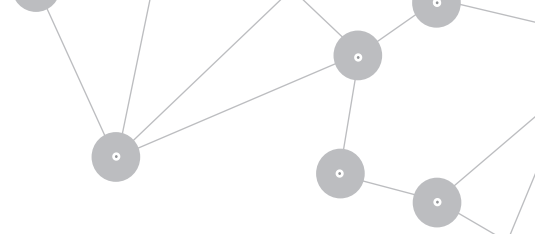
Na podstawie obecnych praktyk można przewidywać, że w przyszłości tworzenie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy będzie coraz częściej uznawane nie tylko za kwestię etyczną, ale przede wszystkim za kluczową strategię. Organizacje będą integrować różnorodność i inkluzywność z głównymi celami biznesowymi, traktując je jako istotny czynnik zwiększający konkurencyjność. Można również oczekiwać, że skuteczność i efektywność wdrażania praktyk różnorodności i inkluzywności będzie coraz częściej kryterium oceny kadry zarządzającej. Ponadto w miarę jak firmy będą coraz bardziej globalne, różnorodność i inkluzywność jeszcze bardziej zyskają na znaczeniu. Organizacje będą musiały adaptować swoje strategie, aby odpowiadały na różnorodne potrzeby lokalne. Z kolei menedżerowie będą musieli nauczyć się zarządzać bardziej zróżnicowanymi zespołami, co wymaga głębszego zrozumienia kontekstu kulturowego i społecznego.

Nie bez znaczenia będzie również rola dynamicznie rozwijających się technologii i sztucznej inteligencji. Już dziś można zaobserwować wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji, na przykład do analizy danych w procesie rekrutacyjnym w celu

identyfikacji nieświadomych uprzedzeń i zapewnienia bardziej obiektywnych procesów decyzyjnych. Automatyzacja może również pomóc w eliminacji subiektywizmu z procesów oceny i awansów, co prowadzić może do bardziej sprawiedliwej oceny pracy. Warto jednak podkreślić, jak ważne jest staranne i odpowiedzialne projektowanie rozwiązań w tym zakresie. Dla przykładu systemy sztucznej inteligencji mogą niekiedy faworyzować lub dyskryminować pewne grupy osób na podstawie danych, które są do nich wprowadzane (zjawisko stronniczości algorytmicznej). Na przykład algorytmy rekrutacyjne mogą być podatne na błędy i stronniczość, co stwarza poważne obawy etyczne. To podkreśla potrzebę opracowania strategii minimalizujących i pozwalających uniknąć takich stronniczości, między innymi poprzez stałe doskonalenie współpracy między rekruterami a narzędziami AI. Ta synergia jest kluczowa dla zapewnienia, że proces rekrutacyjny pozostaje sprawiedliwy i efektywny (Albaroudi i in., 2024, s. 383-404).

Przyszłość zarządzania różnorodnością i inkluzywnością wiąże się również zyskującym na znaczeniu aspektem przynależności, a działania dotychczas określane jako DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) przekształcają się w DEIB (*Diversity, Equity, Inclusion, Belonging*). Taka strategia jest skoncentrowana na tworzeniu głębszych, bardziej zintegrowanych programów, które skupiają się nie tylko na różnorodności, ale także na poczuciu przynależności i wartości każdego pracownika. Przynależność jest w tym kontekście określana jako świadome, zaprojektowane doświadczenie w miejscu pracy, które wymaga kształtowania. Jest to percepcja akceptacji osoby w danej grupie, co oznacza, że wszyscy pracownicy mają swoje miejsce i czują się słyszani, widziani i doceniani (*DEI vs. DEIB...*, 2023). Koncepcja rozszerzenia zarządzania różnorodnością i inkluzywnością o przynależność odnosi się do tworzenia środowiska nie tylko różnorodnego i inkluzywnego, ale i takiego, w którym pracownicy czują, że mogą swobodnie być sobą, w pełni przyczyniając się do realizacji misji firmy (Rumage i Urwin, 2024).

Przyszłość różnorodności i inkluzywności rysuje się jako integralny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w coraz bardziej zglobalizowanym i technologicznie zaawansowanym świecie. W miarę jak firmy dążą do innowacji i adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia VUCA/BANI, skuteczne budowanie różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy stanie się nie tylko elementem budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, ale przede wszystkim środkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.



6 Człowiek w zdalnym środowisku pracy – ujęcie przedmiotowe i prawne*

Praca zdalna to przyszłość. To nie tylko trend czy dodatkowa korzyść – to fundamentalna zmiana w tym, jak myślimy o pracy, produktywności i równowadze między życiem a karierą.

(Fried i Hanson, 2013)

6.1. Geneza i rozwój pracy zdalnej

Wdrożenie nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (*Information and Communication Technologies*, ICT) stało się kluczową przesłanką inicjującą rewolucyjne zmiany. Dotyczą one środowiska pracy, a także powstających na tym tle nowych relacji pomiędzy człowiekiem a maszyną. Możliwość świadczenia pracy niemalże z dowolnego miejsca na świecie wyznacza nową rzeczywistość, która warunkuje nieznane dotąd elastyczne formy jej wykonywania.

Po raz pierwszy informacje dotyczące pracy z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych pojawiły się w latach 70. ubiegłego stulecia (Nilles i in., 1976, s. 122). Już wtedy podkreślano istnienie możliwości przesyłania efektów pracy z pominięciem fizycznego przemieszczania pracowników (Bailey i Kurland, 1999, s. 53-67). Kolejne lata przyniosły dalszy dynamiczny rozwój technologii ICT. Skutkiem tego było pojawienie się nowych kategorii, nawiązujących do możliwości związanych ze świadczeniem pracy w sposób zdalny. Można do nich zaliczyć między innymi: pracę zdalną, pracę zdalną biurową, pracę na odległość, e-pracę, telepracę czy teledojazdy (Olson, 1983, s. 182-187; Staples i in., 1999, s. 758-776). Najszerzy kontekst dotyczy terminu pracy zdalnej (*remote work*), który może być rozumiany w szerszym lub węższym ujęciu. Jak podkreślają R. Sawatzky i N. Sawatzky (2019, s. 42-43), praca zdalna to taka, która może być wykonywana w dowolnym miejscu, niezależnie od lokalizacji. Z kolei Zalega (2009, s. 35-45) uważa, że oznacza ona pracę wykonywaną w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się jej efektu lub gdzie byłaby wykonywana w ramach stacjonarnego modelu zatrudnienia, przy wykorzystaniu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych.

* Iwona Janiak-Rejno, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: iwona.janiak-rejno@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-8064-8170
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0003-0437-9428

Pojęcie pracy zdalnej nierozzerwalnie wiąże się z terminem telepracy, pochodzącym od greckiego słowa *tele*, co oznacza „na odległość, daleki”. Już w 1980 roku Toffler (1997, s. 310) przewidywał, że dzięki upowszechnianiu pracy na odległość praca społeczeństwa będzie zorganizowana wokół domu. Następnie w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia istniejące prognozy przewidywały wzrost popularności telepracy, a badacze szacowali, że w przypadku od 25% do 65% zawodów przynajmniej w części przypisanych im zadań będzie można wykorzystywać taki model pracy (Pratt, 2000; Weijers i in., 1992). Na początku XXI wieku powyższe prognozy zostały potwierdzone przez firmy technologiczne (Lister, 2010). Obecna skala i sposób wykorzystywania telepracy znacząco odbiega od wcześniejszych przewidywań (Pyöriä, 2011, s. 2). Według Holta (2018, s. 9), badania nad wykorzystaniem telepracy są obecnie prowadzone w wielu krajach, jednak nadal brakuje uniwersalnej definicji tego pojęcia.

Koncepcja telepracy zrodziła się w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na problemy zgłaszane przez pracowników, którzy pokonywali znaczne odległości z miejsca zamieszkania do pracy. Kolejne lata rozwoju technologii wyznaczyły kluczowe etapy jej ewolucji. Początkowo, według Messenger (2019, s. 4-9), telepraca realizowana była przede wszystkim w domach pracowników. Jej techniczna strona uwarunkowana była głównie dostępnością do komputera, faksu czy telefonu. Podstawową przesłanką telepracy było ograniczenie czasu i kosztów związanych z dojazdami pracowników. Przełom nastąpił w latach 90., w momencie pojawienia się Internetu. Zmiana ta spowodowała, że telepraca stała się bardziej mobilna. O ile pierwszy etap rozwoju telepracy był związany z określonym miejscem jej wykonywania, o tyle drugi dotyczył pracy wykonywanej w dowolnym miejscu i czasie. Telepraca postrzegana była wtedy jako rodzaj organizacji pracy, na który składała się m.in. tradycyjna praca biurowa, praca mobilna lub wirtualna. W pewnym momencie stała się ona na tyle popularna, że wymagała prawnego uregulowania. Celem podjętych w tym zakresie działań było zapewnienie telepracownikom standardów porównywalnych do warunków zatrudnienia osób pracujących w siedzibie firmy.

Obecnie mamy do czynienia z trzecią fazą rozwoju telepracy. Powszechność technologii chmurowej i ICT, ogólna dostępność do narzędzi umożliwiających zastosowanie nowoczesnych rozwiązań, a także doświadczenia pracowników i pracodawców z okresu pandemii wyznaczyły nowy kierunek telepracy – zatarcie granic między życiem zawodowym i prywatnym (*walking anytime anywhere*). Obecnie pracownik może mieć kontakt ze współpracownikami i przełożonymi niemalże w każdym momencie. Praca wkroczyła w przestrzeń i czas, które jeszcze niedawno były zarezerwowane wyłącznie dla życia prywatnego. Dodatkowo rozwój form telepracy w ostatnich latach powoduje, że obecnie wykorzystywane rozwiązania charakteryzują się dużym zróżnicowaniem (tab. 6.1) (por. Holt, 2018, s. 4).

Tabela 6.1. Kategorie telepracy

Kryterium	Kategoria telepracy
Miejsce wykonywania telepracy	– domowa, – mobilna, – w centrach coworkingowych
Częstotliwość telepracy	– stała (pełny wymiar czasu pracy), – łączona z pracą w siedzibie firmy (telepraca przemienna)
Relacja do pracy w biurze	– która zastępuje pracę w biurze, – która uzupełnia pracę w biurze
Zakres zadań	– zadania przeciętnie złożone i częściowo zrutynizowane, – zadania złożone, analityczno-koncepcyjne
Okres zaangażowania telepracownika	– wykonywana przez pracowników stałych, – wykonywana przez pracowników tymczasowych
Forma zatrudnienia	– wykonywana przez pracowników etatowych, – wykonywana przez osoby niezatrudnione na etacie

Źródło: (Wróbel, 2021, s. 22).

Wykorzystywanie w wirtualnym środowisku pracy technologii ICT stanowi proces, który nieustannie ewoluuje. Nie tylko prowadzi to do ciągłego wzrostu liczby pracowników korzystających z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale wyznacza nowe przesłanki ich usprawniania i modyfikowania (por. Messenger, 2019, s. 4-9; por. Rodgers, 2020, s. 2-4).

O ile pandemia COVID-19 stanowiła obiektywny czynnik, który istotnie wpłynął na rozwój pracy zdalnej, o tyle doświadczenia praktyki gospodarczej dopiero pokażą, jak szybko ta forma pracy będzie się rozpowszechniała. Obecnie stopień jej popularności w poszczególnych krajach jest zróżnicowany. Przykładowo w Danii czy Holandii praca zdalna była popularna jeszcze przed pandemią, podczas gdy w krajach południowo-europejskich oraz środkowo- i wschodnioeuropejskich wykorzystywana była rzadziej. Wskazane dysproporcje wynikają zarówno z różnic kulturowych, jak i ze struktury gospodarczej danego kraju (Beryl ter Haar, 2021). W sektorach usługowych praca zdalna sprawdza się relatywnie bardziej niż w produkcyjnych. Ponadto można stwierdzić, że wdrożenie pracy zdalnej jest nieco łatwiejsze w przypadku dużych przedsiębiorstw, charakterystycznych dla Europy Północno-Zachodniej niż dla firm małych i średnich, typowych dla Europy Południowo-Wschodniej. Dla porównania w Stanach Zjednoczonych liczba osób pracujących zdalnie wzrosła aż o 159%, począwszy od 2009 r. (*Research from Global...*, 2022). Co więcej, 99% Amerykanów prawdopodobnie wolałoby pracować zdalnie przez całe życie, a 65% pracowników zdalnych wyraża nawet zgodę na obniżkę płacy o 5%, aby móc kontynuować taką formę organizacji pracy (*To remain remote...*, 2021). Ponad 80% aktywnych zawodowo Amerykanów uważa hybrydowy model pracy za optymalny w przyszłości. Według badania przeprowadzonego wśród 669 dyrektorów generalnych w Stanach Zjednoczonych aż 78% z nich było zdania, że współpracę zdalną należy traktować obecnie jako długoterminową strategię biznesową (*Remote-work-statistics...*, 2023).

Obecnie lista zawodów i specjalności, które umożliwiają pracę zdalną, oferowanych przez rynek pracy stale się rozszerza. Możliwość podejmowania pracy zdalnej dotyczy m.in. sektora IT, tłumaczy, księgowych, copywriterów, dziennikarzy, specjalistów ds. marketingu cyfrowego i mediów społecznościowych, analityków czy transkrybentów. Trend rezygnacji z pracy stacjonarnej stale postępuje, a według prognoz w 2035 roku bez stałego adresu będzie pracowało blisko miliard ludzi (Hatańska, 2017). Pomimo dużej popularności korzystania z pracy zdalnej jako istotnego elementu kształtującego obecne środowisko pracy wyniki raportu opracowanego przez badaczy z Uniwersytetu Stanford i Instytut IFO wskazują na pewne rozbieżności. Według opinii wielu firm globalnych praca zdalna staje się „reliktem pandemii”. Korporacje oraz duże firmy technologiczne chciałyby z niej zrezygnować, preferując powrót do pracy stacjonarnej. Swoje stanowisko argumentują obniżoną produktywnością pracowników w pełni pracujących w trybie zdalnym (*Work from Home...*, 2023).

Kierunek zmian dotyczących rezygnacji z pracy zdalnej nie spełnia jednak oczekiwań pracowników. Szczególnie w krajach anglojęzycznych, gdzie to rozwiązanie jest bardzo szeroko stosowane, obecnie istnieje jeszcze większe zapotrzebowanie na ten model pracy. Zjawisko to dotyczy także tych miejsc, gdzie praca zdalna była mniej powszechna. Przykładem są takie kraje, jak Japonia i Korea Południowa, w których pracownicy byli silnie przywiązani do swoich biur, obecnie jednak chcieliby pracować zdalnie przez co najmniej 1/4 tygodnia. Dla porównania Europejczycy i mieszkańcy Ameryki Łacińskiej oczekiwaliby odpowiednio 1/3 oraz połowy tygodnia pracy zdalnej (Beryl ter Haar, 2021).

Według Bloom i in. (Bloom, 2024; por. Bloom i in., 2015) pracownicy, pracując zdalnie, zaoszczędzają średnio 72 minuty dziennie, co oznacza łącznie dwa tygodnie w ciągu roku. Z kolei badania Gallupa pokazują, że pracownicy czują się bardziej zaangażowani podczas pracy zdalnej. Co więcej, pracownicy na całym świecie są skłonni zaakceptować nieco niższe wynagrodzenie, aby zachować możliwość pracy zdalnej. Według raportu „Badania Młodych Talentów” chęć pracy zdalnej zgłasza aż 80% respondentów, a dla sektora IT odsetek ten sięga aż 97% (Universum..., 2023).

Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego, w I kwartale 2024 r. liczba osób wykonujących swoją pracę w domu zwykle lub czasami wyniosła 2602 tys., co stanowiło 15,1% wszystkich pracujących. W formie pracy zdalnej swoje obowiązki zawodowe wykonywało zwykle lub czasami 1614 tys. osób, tj. 9,4% wszystkich pracujących (GUS, 2024).

Wobec powyższego organizacje wielu krajów starają się znaleźć równowagę w omawianym obszarze. Przykładowo takie firmy, jak brytyjski bank HSBC czy też Deloitte i KPMG, planują istotnie zmniejszyć swoje powierzchnie biurowe na rzecz pracy zdalnej. Tym bardziej, że jak pokazuje raport „Future of Work 2023”, elastyczna hybryda jest tym trybem pracy, który obecnie zapewnia największą efektywność, najlepsze samopoczucie pracowników i najwyższy poziom ich retencji. Potwierdzeniem tych badań jest także raport Colliers, zgodnie z którym ponad 90% organizacji deklaruje, że pracuje w modelu hybrydowym. Aż 73% z nich uważa wdrożony model pracy za

optymalny; dla porównania w 2022 roku odsetek ten wynosił zaledwie 55% (Raport Colliers..., 2023).

Dążenie do zapewnienia elastycznego łączenia różnych dostępnych modeli pracy powinno wyznaczać właściwy kierunek w poszukiwaniu kompromisu między potrzebami pracowników a oczekiwaniami pracodawców. Takie podejście pozwoli organizacjom nie tylko przyciągnąć utalentowanych pracowników, ale także na dłużej ich zatrzymać, jednocześnie efektywnie funkcjonując w zmieniającym się środowisku pracy.

6.2. Kontekst prawny i rodzaje pracy zdalnej

W polskim ustawodawstwie pojęciem, które jako pierwsze zostało zapisane w Kodeksie pracy, była telepraca. W rozumieniu ustawy telepraca oznaczała regularne wykonywanie obowiązków służbowych poza terenem firmy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej oraz przekazywanie wyników tej pracy w określonej formie (art. 67¹⁸-67³³ Kodeksu pracy). Ustawodawca narzucał na pracodawcę szereg obowiązków. Dotyczyły one zapewnienia telepracownikowi odpowiednich warunków środowiska pracy, począwszy od dostarczenia niezbędnego sprzętu, poprzez pokrycie kosztów związanych z jego instalacją, ubezpieczeniem, serwisem, eksploatacją i konserwacją, a kończąc na zapewnieniu pomocy technicznej i szkoleniowej w zakresie obsługi sprzętu (Ustawa z dnia 2 marca 2020...)¹.

Pojęcie pracy zdalnej w polskim systemie prawnym po raz pierwszy zostało uregulowane w tzw. ustawie covidowej (Dz.U.2023.1327). Nakładała ona na pracownika i pracodawcę szereg zobowiązań, początkowo o dość ogólnym charakterze. W zdalnym środowisku pracy wykonywanej przez dłuższy okres zaproponowane rozwiązania nie zawsze się sprawdzały. Zasadnicze różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną zdefiniowaną we wspomnianej ustawie dotyczyły trzech kwestii. Po pierwsze, konieczności wyrażenia zgody na tryb telepracy zarówno przez pracodawcę, jak i przez pracownika. Po drugie, praca zdalna mogła mieć charakter wyłącznie czasowy, natomiast telepraca stała, po trzecie zaś, o ile telepraca nakładała na pracodawcę wskazane wyżej obowiązki dotyczące wykorzystywanego sprzętu, o tyle w przypadku pracy zdalnej takich zapisów nie było. Dodatkowo w związku z jednoczesnym funkcjonowaniem dwóch niezależnych pojęć nawiązujących do pracy w trybie *home office* i rodzących się na tym tle wątpliwości zaistniała obiektywna potrzeba uregulowania obowiązujących przepisów, co nastąpiło w kwietniu 2023 r.

Cele nowelizacji dotychczasowych rozwiązań prawnych zakładały: uelastyczenie form świadczenia pracy, wprowadzenie na stałe w regulacji kodeksowej pracy zdalnej z możliwie kompleksowym jej ujęciem, a także uwzględnienie możliwości godzenia przez pracowników ich obowiązków rodzinnych z pracą zawodową. Zgodnie

¹ Istniały sytuacje, kiedy pracodawca wspólnie z telepracownikiem mogli postanowić inaczej. Ustalenia te musiały się jednak znaleźć w odrębnej umowie.

z nowymi przepisami praca zdalna może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (art. 67¹⁸ Kodeksu pracy). Obowiązująca ustawa przewiduje trzy rodzaje pracy zdalnej:

- właściwą, czyli wykonywaną w całości lub częściowo poza miejscem pracy (praca hybrydowa), przy czym miejsce pracy zdalnej musi być uzgodnione z pracodawcą,
- okazjonalną, podejmowaną wyłącznie na wniosek pracownika, z możliwością jej wykonywania co najwyżej przez 24 dni w roku. Decyzja w tym zakresie należy jednak wyłącznie do pracodawcy (art. 67³³ Kodeksu pracy)²,
- na jednostronne polecenie pracodawcy, tj. wykonywaną przez czas określony z przyczyn obiektywnych, losowych i niezależnych od firmy (Kodeks pracy, art. 67¹⁹)³.

Wobec powyższego warto podkreślić, że w przypadku podjęcia pracy zdalnej zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie jej wykonywania i przywrócenie poprzednich warunków pracy, co powinno nastąpić w terminie nie dłuższym niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku⁴. W przypadku braku takiego porozumienia przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy następuje w dniu następującym po upływie 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Wyjątek w tym zakresie stanowi sytuacja, w której kontynuowanie pracy zdalnej nie jest możliwe ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika (art. 67²⁴ Kodeksu pracy).

Wdrożenie pracy zdalnej wymaga od pracodawcy w porozumieniu z przedstawicielami pracowników uregulowania konkretnych obszarów. Zaprezentowano je na rys. 6.1.

² Wyjątek w tym zakresie stanowią pracownicy uprzywilejowani (pracownica jest w ciąży, pracownik wychowuje dziecko, które nie ukończyło 4. roku życia, lub też sprawuje opiekę nad członkiem rodziny z niepełnosprawnością), w przypadku których pracodawca musi pozytywnie zaopiniować zgłoszony przez pracownika wniosek (art. 67¹⁹ Kodeksu pracy).

³ Wobec powyższego nasuwa się pytanie dotyczące ograniczeń w zakresie możliwości zastosowania pracy zdalnej. Obejmują one sytuacje dotyczące prac szczególnie niebezpiecznych, stwarzających zagrożenie dla pracownika, w wyniku których następuje przekroczenie dopuszczalnych norm wybranych czynników fizycznych, chemicznych lub biologicznych (art. 67³¹ Kodeksu pracy).

⁴ Wyjątek, kiedy pracodawca nie może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania przez pracownika pracy zdalnej, dotyczy uprzywilejowanych grup pracowników określonych art. 142 Kodeksu pracy.



Rysunek 6.1. Obszary pracy zdalnej wymagające uregulowania w ramach stosunku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (art. 67²⁰ Kodeksu pracy).

Ponadto zarówno na pracodawcy, jak i na pracowniku rozpoczynającym pracę zdalną spoczywają konkretne obowiązki. Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi niezbędne materiały i narzędzia pracy, zadbać o ich instalację, serwis i konserwację lub też pokryć związane z tym koszty. Dodatkowo pracodawca ponosi koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Newralgicznym aspektem, na który pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę, jest ochrona danych osobowych podczas pracy zdalnej. Organizacje stosujące taką formę pracy zobowiązane są:

- wprowadzić procedury ochrony danych osobowych,
- w miarę potrzeby zapewnić instruktaż i szkolenie w zakresie ochrony danych,
- odpowiednio zabezpieczyć urządzenia służbowe przed ryzykiem utraty danych lub nieuprawnionym dostępem (kopie zapasowe, oprogramowanie antywirusowe, VPN),
- przeprowadzić ocenę ryzyka zgodnie z RODO w związku z przejściem pracownika na pracę zdalną (art. 67²⁶ Kodeksu pracy).

Obowiązki leżące po stronie pracownika wiążą się z jego dopuszczeniem do wykonywania określonej pracy. Oznacza to konieczność potwierdzenia przez pracownika znajomości oceny ryzyka zawodowego na konkretnym stanowisku pracy oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym wymagań ergonomii (art. 67³¹ Kodeksu pracy). Ponadto pracownik jest zobowiązany do przestrzegania takich samych obowiązków jak przy „tradycyjnej” pracy, np. obowiązku wykonywania pracy sumiennie i starannie oraz zapoznania się z dokumentami dostarczonymi przez pracodawcę. Rekomendowane jest również złożenie oświadczenia pracownika, że przepisy są mu znane i będą przez niego przestrzegane.

Obszarem pracy zdalnej rodzącym wątpliwości zarówno u pracodawcy, jak i u pracownika jest przeprowadzanie jej kontroli. Kwestie te w dużej mierze także zostały uregulowane wspomnianą ustawą, a dodatkowo zasadami przyjętymi w danej organizacji (art. 67²⁸ Kodeksu pracy). Stwierdzenie w tym zakresie uchybień stanowi przesłankę nawet do cofnięcia zgody na wykonywanie pracy zdalnej przez danego pracownika.

Podsumowując prawny kontekst pracy zdalnej, warto podkreślić, że ustawa ją regulująca traktuje także o zakazie jakiejkolwiek formy dyskryminacji z powodu jej wykonywania, jak również z powodu odmowy przez pracownika jej wykonywania. Dotyczy to między innymi nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, możliwości awansu oraz szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 67²⁹ Kodeksu pracy).

6.3. Praca hybrydowa – połączenie tradycyjnego i zdalnego środowiska pracy

Praca hybrydowa, czyli praca zdalna częściowa, to forma organizacji pracy łącząca fizyczną obecność pracownika w siedzibie firmy z wykonywaną przez niego pracą zdalną. Relacja liczby dni pracy wykonywanej poza firmą wobec liczby dni pracy w siedzibie firmy bywa zróżnicowana, w zależności od przyjętego przez przedsiębiorstwa rozwiązania (np. model 3+2 lub model 4+1) (Karaszewska, 2009, s. 183).

Praca w systemie hybrydowym zyskała na znaczeniu przede wszystkim podczas trwania pandemii (Yang i in., 2021). Pandemiczna rzeczywistość pozwoliła jednak doświadczyć istotnych zalet wskazanego rozwiązania i to, co jeszcze przed pandemią było atrakcyjnym motywatorem dla „uprzywilejowanych” pracowników, obecnie staje się coraz bardziej powszechne. Nawet pracodawcy, którzy byli zwolennikami pracy stacjonarnej, coraz częściej oferują pracownikom możliwość skorzystania z takiej formy organizacji pracy. Według badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte w 2022 roku aż 71% osób zatrudnionych pracowało w systemie hybrydowym, w tym w biurze średnio od jednego do czterech dni. Ponadto niespełna co piąta osoba pracowała tylko zdalnie (18%), a tylko co dziesiąta wyłącznie w biurze (11%) (Deloitte, 2022a, s. 2). Podobne wyniki dotyczące analizowanej problematyki uzyskały autorki niniejszego rozdziału w swoich badaniach. Zostały one przeprowadzone w I kwartale 2024 r. na próbie 636 respondentów aktywnych zawodowo. Ankietowanym zostało zadane pytanie dotyczące trybu obecnie wykonywanej pracy. Blisko 2/3 badanych pracuje w trybie hybrydowym (65,6%), co dziesiąty z nich pracuje tylko zdalnie (11,8%), a co piąty uczestnik badania wyłącznie stacjonarnie (22,6%).

Pogłębiając badania, kolejne pytanie skierowano wyłącznie do tych osób, które pracują obecnie w modelu hybrydowym – liczebność próby w tym przypadku stanowiła 468 respondentów. Pytanie dotyczyło liczby dni, w których pracownik przebywa na *home office*. Jak wynika z uzyskanych wyników, respondenci pracują w wariacie hybrydowym odpowiednio od jednego do czterech dni w tygodniu. Największy od-

setek osób korzysta tylko z jednego dnia pracy poza firmą (31,4%), a relatywnie najmniejsza liczba osób pracuje poza firmą przez cztery dni (10,9%). Pozostali uczestnicy badania pracują zdalnie odpowiednio przez dwa (25,6%) lub trzy dni (23,7%). W następnym pytaniu wszyscy respondenci zostali zapytani o to, czy chcieliby pracować wyłącznie w trybie zdalnym. Blisko 2/3 badanych odpowiedziało negatywnie (61,3%), tylko co czwarty z nich chciałby pracować wyłącznie zdalnie (26,4%), pozostali nie wskazali jednoznacznej odpowiedzi (12,3%). Jak wynika zatem z przeprowadzanych badań, praca w trybie hybrydowym jest najbardziej atrakcyjna i pożądana przez pracowników. Co więcej, Adamczyk i Surdykowska (2020, s. 3-10) twierdzą, że właśnie ta forma organizacji pracy może się sprawdzić w odniesieniu do każdego pracownika, niezależnie od płci, wieku, poziomu doświadczenia, miejsca zamieszkania czy typu osobowości.

Warto jednak podkreślić, że praca hybrydowa wymaga od pracowników umiejętności efektywnej pracy w dwóch różnych środowiskach – w organizacji i poza nią. Środowisko pracy w systemie hybrydowym ma charakter rozproszony i może obejmować różne przestrzenie pracy. Należą do nich odpowiednio przestrzeń:

- biurowa, zlokalizowana w ramach firmy stacjonarnej. Stanowi ona miejsce spotkań społeczności danej organizacji celem wykonywania w niej pracy, ale także budowania formalnych i nieformalnych relacji interpersonalnych, rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz integrowania się pracowników,
- domowa pracownika, przeznaczona do pracy indywidualnej, szczególnie tej wymagającej dużej koncentracji,
- coworkingowa, związana z możliwością wynajęcia biurka do pracy; zazwyczaj taka przestrzeń jest otwarta i współdzielona. W tym aspekcie można wyróżnić tzw. hot desk, czyli stanowisko nieprzypisane do konkretnego pracownika, oraz biuro serwisowane, czyli takie, do którego pracownik przynosi jedynie własny komputer. Biura serwisowane, oprócz pomieszczeń biurowych, obejmują często recepcję obsługiwaną przez operatora, z poczekalnią dla gości, sale konferencyjne, aneksy kuchenne itp.,
- znajdująca się w siedzibie innego pracodawcy, przy wskazaniu przez niego stanowisku, w wybranych telecentrach czy telechatkach (tzw. hoteling),
- publiczna, jak na przykład kawiarnie, restauracje, które mogą być wykorzystywane przez osoby poszukujące przestrzeni do pracy w różnych punktach miasta (Whirla, 2021, s. 7-10).

Konieczne zatem staje się wypracowanie systemu zarządzania różnorodnością istniejących form organizacji pracy, który będzie polegał na organizowaniu prac powiązanych z koniecznością przemieszczania się w ramach różnych stref środowiska pracy, zarówno w czasie, jak i w przestrzeni (Jarczewska-Gerc i in., 2021, s. 6-7). Będzie to również oznaczało konieczność zarządzania środowiskiem pracy poprzez elastyczne wykorzystywanie przestrzeni wielofunkcyjnych, zmiany funkcjonalności poszczególnych środowisk pracy, a także zarządzanie sposobem dostępu do miejsca pracy za pomocą specjalnych aplikacji (Whirla, 2021, s. 15). Wiąże się to również z koniecznością

ścią dostosowania przestrzeni do potrzeb i sytuacji różnych pracowników. Należy zatem zaplanować miejsca wielofunkcyjne, w których użytkownicy mogą sami zadbać o zmianę aranżacji. Istotną kwestią będzie zapewnienie komfortu akustycznego, który uwzględniałby potrzeby personelu, głównie w zakresie komunikacji *online* (instalacja odpowiedniego sprzętu, zapewnienie wydzielonych miejsc) (Deloitte, 2022c, s. 7-22).

Obserwacja praktyki gospodarczej pokazuje, że wiele organizacji świadomie zmierza w kierunku wdrożenia pracy hybrydowej. Istotnym czynnikiem warunkującym jednak jej zastosowanie jest konieczność wprowadzenia zmian infrastrukturalnych, dotyczących skutecznej implementacji technologii ICT. Ponadto pracodawca powinien zadbać o odpowiednie przygotowanie, w tym przeszkolenie personelu, tak aby każdy pracownik niezależnie od miejsca swojej pracy, mógł wykonywać ją na pożądanym poziomie. Wdrożenie tego modelu pracy w organizacji powinno także oznaczać wprowadzenie regulujących ją jasnych, spójnych i zrozumiałych dla wszystkich zasad. Powinny one zostać określone, rozpoczynając od poziomu najbardziej ogólnego, dotyczącego całej organizacji, poprzez poziom funkcjonujących w niej komórek organizacyjnych i zespołów, a kończąc na pojedynczych pracownikach. W swojej warstwie merytorycznej powinny one dotyczyć między innymi:

- określenia dni pracy poza biurem oraz ich liczby,
- wymaganych norm związanych z obowiązkiem przychodzenia do pracy stacjonarnej (np. na spotkania czy na cały dzień), ale także godzin bez spotkań *online* (Deloitte, 2022c, s. 7-22),
- ustalenia wyraźnych granic pomiędzy pracą w domu a odpoczynkiem,
- sposobów planowania, organizowania i monitorowania pracy w dni pracy zdalnej,
- zaplanowania i zorganizowania rozproszonych stanowisk pracy, w tym stanowisk pracy indywidulanej, zespołowej oraz projektowej,
- określenia zasad zarządzania zadaniami, w tym wymaganych interakcji między członkami zespołu i poza nim,
- określenia zasad skutecznej i efektywnej komunikacji pracowników, podczas pracy zarówno stacjonarnej, jak i zdalnej,
- przygotowania sposobów oddziaływania na poziom motywacji i zaangażowania pracowników (por. Whirla, 2021, s. 7-10).

Brak zasad regulujących pracę hybrydową lub ich błędna interpretacja przez personel mogą przełożyć się na negatywne doświadczenia zarówno podmiotów zarządzających tym złożonym środowiskiem pracy, jak i pracowników.

6.4. *Workation* jako współczesna forma wykorzystania zdalnego środowiska pracy

6.4.1. Istota i znaczenie *workation*

Gospodarka globalna, turbulentność otoczenia, a także swoboda przepływu kapitału ludzkiego powodują, że mobilność pracowników staje się codziennością wielu przed-

siębiorstw. Rosnąca popularność pracy zdalnej oferuje pracownikom i pracodawcom nowe możliwości. Obecnie coraz więcej pracowników reprezentujących różne sektory może skorzystać z opcji wykonywania swoich obowiązków zawodowych niemalże z dowolnego miejsca na świecie. Takie możliwości zapewnia *workation*, w ramach którego praca może odbywać się w ciepłym, egzotycznym miejscu.

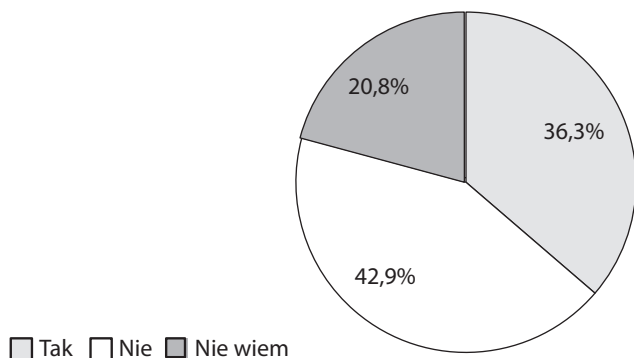
Workation to pojęcie pochodzące od dwóch słów: *work* (praca) oraz *vacation* (urlop). Z ich połączenia powstaje termin, który w dosłownym tłumaczeniu można określić jako „pracowakacje” albo „pracowczasy”. Wraz z rozwojem technologii umożliwiających pracę zdalną oraz zastosowaniem elastycznych form pracy *workation* zyskuje coraz większą popularność na całym świecie. W Polsce trend ten zaczął się dynamicznie rozwijać od wybuchu pandemii COVID-19. Wiąże się on z wykonywaniem pracy zdalnej przez określony czas w innym niż zazwyczaj miejscu, np. w zagranicznej, wakacyjnej lokalizacji. Co istotne, wszystkie aspekty prawne pracy zdalnej muszą być przestrzegane również w przypadku *workation*. To specyficzna forma pracy, która polega na połączeniu wykonywania obowiązków zawodowych z wypoczynkiem. Oznacza to czas, kiedy osoba pracuje zdalnie, ale jednocześnie korzysta z możliwości podróżowania i spędzania czasu wolnego w innym miejscu niż jej stałe miejsce zamieszkania lub siedziba firmy. Pracownik pracuje w wyznaczonych przez pracodawcę godzinach w takim samym zakresie jak w siedzibie firmy i otrzymuje w zamian standardowe wynagrodzenie. Opcja ta wykorzystywana jest jako jeden z coraz bardziej istotnych i pożądanых przez pracowników benefitów. Wpisują się one silnie w koncepcję równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym (*work-life balance*), zdrowy styl życia i pożądaný przez pracowników dobrostan (*wellbeing*). Wśród osób, które mogą skorzystać z takiego rozwiązania, znajdują się przede wszystkim te, którym wykonywana praca pozwala na wykorzystywanie urządzeń mobilnych i technologii ICT.

Warto zauważyć, że rozwiązanie to nie dotyczy wyłącznie pojedynczych pracowników, zdarza się bowiem, że przedsiębiorstwa decydują się na pracowakacje całego działu lub zespołu. Rosnąca popularność *workation* powoduje, że w niektórych regionach wypoczynkowych tworzone są specjalne wioski z możliwością dostępu do biur coworkingowych.

Oprócz *workation*, inną formą łączenia pracy z rekreacją jest tzw. *bleisure*. W ogólnym ujęciu jest to połączenie podróży służbowej z rekreacją. Podczas takiego wyjazdu pracownicy mogą w wolnym czasie korzystać z okolicznych atrakcji. Jest to dość atrakcyjny benefit oferowany pracownikom. Istotne jednak jest wyraźne oddzielenie w podróży służbowej czasu przeznaczonego na sprawy zawodowe od wolnego czasu pracownika. Podobnie jak w przypadku pracowakacji, korzystając z *bleisure*, należy przestrzegać wszystkich aspektów prawnych pracy zdalnej.

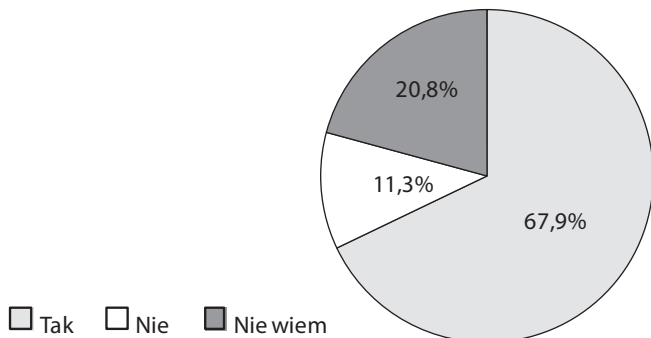
W nawiązaniu do rozważanej w tym podrozdziale problematyki zaprezentowano wyniki badań, o których wspomniano już w punkcie 6.3. Badane kwestie dotyczyły trzech kluczowych zagadnień związanych z „pracowakacjami”. Pierwsze z nich dotyczyło możliwości skorzystania przez pracowników z *workation* w firmie. Uzyskane

odpowiedzi podzieliły respondentów (rysunek 6.2). Możliwość skorzystania z takiej formy pracy zdalnej zadeklarował średnio co trzeci badany (36,3%). Pozostałe 2/3 ankietowanych albo nie ma takiej możliwości (42,9%), albo o niej nie wie (20,8%).



Rysunek 6.2. Struktura odpowiedzi respondentów dotycząca możliwości skorzystania w firmie z *workation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

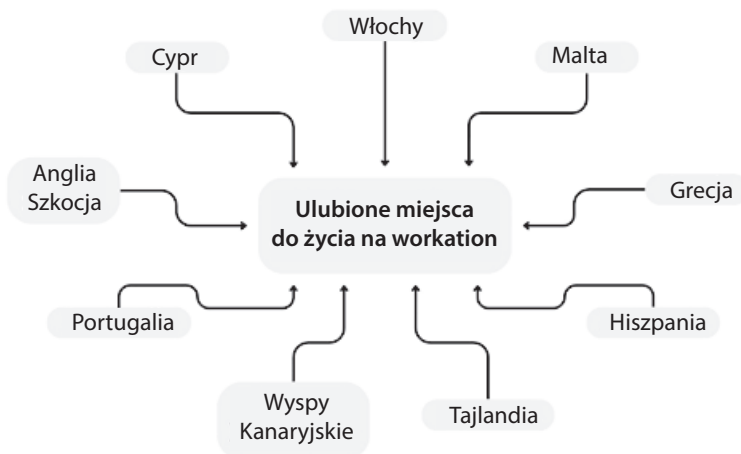


Rysunek 6.3. Struktura odpowiedzi respondentów dotyczących ogólnej chęci skorzystania z *workation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Druga kwestia dotyczyła chęci skorzystania przez pracowników z *workation* w sytuacji, gdyby mieli taką możliwość (rysunek 6.3). Uzyskane wyniki potwierdzają popularność tego trendu. Blisko 70% uczestników badania jest otwartych na taką opcję pracy. Jedynie 11,3% nie bierze jej obecnie pod uwagę. Wobec powyższych wyników stwierdza się, że blisko co piąta osoba (20,8%) nie podjęła jednoznacznej decyzji w badanym obszarze.

Trzecie, ostatnie zagadnienie dotyczyło wymarzonych destynacji. W tym obszarze dla respondentów przygotowano pytanie otwarte. Rysunek 6.4 przedstawia najbardziej atrakcyjne miejsca do życia na *workation*.



Rysunek 6.4. Najbardziej atrakcyjne miejsca do życia na *workation* w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Jak podkreślają sami respondenci, najchętniej wybraliby ciepłe, słoneczne kraje, w których można przez większość roku „pracować na tarasie”.

Opcja pracy w ramach *workation* wiąże się jednak zarówno z potencjalnymi korzyściami, jak i zagrożeniami. Wprowadzenie tej formy pracy w firmie pozytywnie wpływa na jej wizerunek na rynku pracy. Niewątpliwie oferowanie takiego benefitu potencjalnym kandydatom do pracy umożliwia przyciągnięcie tych najbardziej utalentowanych i zatrzymanie ich na dłużej w firmie. Podróżowanie i związane z nim doświadczanie innych kultur może przyczynić się do rozwoju osobistego i zawodowego, wzrostu kreatywności i innowacyjności u pracowników, a ponadto ich większej otwartości na różnorodność. Jedną z ważniejszych zalet tego rozwiązania jest także zwiększenie u pracowników ich motywacji i zaangażowania w pracę, tak pożądaných obecnie przez pracodawców. Pozytywnie wpływa również na zmniejszenie poziomu zmęczenia pracowników, a gdy korzysta z niego cały zespół, sprzyja to jego integracji. Przebywanie przez pracownika w atrakcyjnym otoczeniu zachęca go do efektywnego wykonywania powierzonych mu zadań i obowiązków, tak aby dalszą część dnia mógł przeznaczyć na odpoczynek i skorzystać z uroków atrakcyjnego miejsca. Firmy oferujące *workation* mogą wybierać różne lokalizacje, zależnie od preferencji i możliwości pracowników oraz celów takiego wyjazdu.

Na tle zaprezentowanych korzyści związanych z pracowakacjami należy wskazać na ograniczenia tego rozwiązania. Do najczęstszych należą:

- uregulowania prawne i podatkowe⁵,
- traktowanie *workation* przez pracowników wyłącznie w kategoriach urlopu i wypoczynku,
- problemy z koncentracją na pracy,
- brak umiejętności zarządzania sobą w czasie (m.in. nadawania priorytetów zadaniom i prokrastynacja),
- frustracja i zniechęcenie wynikające z konieczności świadczenia pracy w atrakcyjnym wypoczynkowo miejscu,
- konieczność wykonywania pracy w ściśle określonych godzinach (pracowakacje w innej strefie czasowej nie będą wówczas najlepszym pomysłem),
- brak wzajemnej dostępności menedżerów i współpracowników w określonym czasie, szczególnie przy zmianie stref czasowych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przed podjęciem decyzji dotyczącej umożliwienia pracownikom *workation* warto dokładnie przeanalizować wszystkie kwestie z nim związane, aby finalnie zapewnić pozytywne doświadczenie zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

6.4.2. Aspekty prawne łączenia pracy z wypoczynkiem

Dynamicznie zmieniające się nowe rozwiązania w zakresie pracy zdalnej pociągają za sobą potrzebę regulacji prawnych, które powinny nadążać za tymi zmianami. Są one wprowadzane zarówno na arenie międzynarodowej (np. przepisy unijne), jak i na gruncie przepisów krajowych poszczególnych państw. Obecnie, aby praca zdalna z zagranicy wykonywana w ramach *workation* czy też *bleisure* mogła przebiegać sprawnie, niezbędne jest dostosowanie się pracodawców i pracowników do obowiązujących w tym obszarze uregulowań⁶.

Organizacje, które decydują się na wdrożenie rozwiązań łączących pracę z wypoczynkiem, powinny doprecyzować zasady pracy zdalnej w wewnętrznych dokumentach. Jest to konieczne, aby uniknąć sytuacji, w której pracownik bez zgody pracodawcy będzie wykonywał pracę zdalną, będąc w innym kraju. Doprowadzić to może do negatywnych konsekwencji dotyczących nieprawidłowego wypełnienia przez pracodawcę obowiązków płatnika podatków i składek w kraju, w którym dany pracownik wykonuje pracę. W tym kontekście należy podkreślić, że prawo właściwe dla stosunku pracy jest determinowane przez miejsce jej świadczenia (art. 8 Rzym I).

Choć możliwe jest uzgodnienie stosowania polskich przepisów prawa pracy wobec pracownika pracującego za granicą, wybór ten nie może prowadzić do odebrania pracownikowi ochrony przewidzianej przez przepisy prawa miejsca świadczenia pracy, których nie można wyłączyć umową. Przykładem mogą być przepisy dotyczące

⁵ Więcej na ten temat w pkt. 6.4.2.

⁶ Niniejszy podrozdział został przygotowany po konsultacji z Kancelarią Prawną Schampera, Dubis, Zając i Wspólnicy sp. j. we Wrocławiu. Osobom zainteresowanym omawianą tematyką polecamy krótki film przygotowany przez tę kancelarię: <https://www.youtube.com/watch?v=fdZaFvOxeqs>.

minimalnego wynagrodzenia, godzin pracy oraz warunków pracy, które w wielu jurysdykcjach mają charakter bezwzględnie obowiązujący. Dotyczą one tych aspektów, które zapewnią pracownikowi wyższy poziom ochrony, na przykład: wynagrodzenia minimalnego, odpowiednich warunków pracy z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony kobiet w ciąży oraz młodocianych, maksymalnych norm czasu pracy, minimalnych norm odpoczynku, właściwego wymiaru urlopu.

Biorąc pod uwagę aspekty prawne związane z pracą z zagranicy, należy pamiętać, że obowiązkiem pracodawcy jest sprawdzenie przepisów obowiązujących w danym kraju, w szczególności prawa podatkowego oraz prawa do ubezpieczeń społecznych. W tym zakresie obowiązują różne zasady – w zależności od tego, czy pracownik pochodzi z kraju Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Szwajcarii czy też z państw trzecich. Są one związane z umową o unikaniu podwójnego opodatkowania (dotyczy ona 183 dni w ciągu kolejnych 12 miesięcy). W przypadku państw UE/EOG i Szwajcarii pracownik – zgodnie z zasadą *lex loci laboris* – podlega systemowi ubezpieczeń społecznych tego kraju, w którym faktycznie wykonuje pracę. W związku z powyższym na pracodawcy spoczywa obowiązek zarejestrowania się jako płatnik składek w danym państwie. Istnieje jednak możliwość pozostania w polskim systemie zabezpieczenia społecznego w przypadku, kiedy: pracownik jest delegowany, czyli wyjeżdża na polecenie pracodawcy za granicę do kontrahenta, praca wykonywana jest w dwóch lub kilku państwach członkowskich jednocześnie lub zawarte jest porozumienie wyjątkowe (Dz. U. UE. L z 2004 r. 166.1, art. 12-13, 16). Aby podlegać polskiemu ustawodawstwu w zakresie ubezpieczeń społecznych, należy spełnić kilka niezbędnych warunków:

- praca zdalna jest uzgodniona między pracownikiem a pracodawcą i ma charakter incydentalny, nadzwyczajny,
- praca będzie świadczona w ograniczonym zakresie (czas jej trwania nie może przekroczyć 24 miesięcy),
- nie można pracować w zastępstwie za osobę, której okres delegowania się zakończył,
- bezpośrednio przed rozpoczęciem zatrudnienia przez co najmniej miesiąc należy być ubezpieczonym w Polsce⁷.

Warto podkreślić, że wzrost popularności pracy zdalnej z zagranicy znalazł swoje odzwierciedlenie w zmianie stanowiska Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wobec osób, które pracują zdalnie z innego państwa członkowskiego Unii Europejskiej na rzecz polskiego pracodawcy (tzw. transgraniczna praca zdalna)⁸. Kwestię tę reguluje rozporządzenie unijne, zgodnie z którym pracownik w zakresie ubezpieczeń społecznych podlega ustawodawstwu tego państwa, gdzie aktualnie świadczy pracę. Do-

⁷ Zapraszamy do obejrzenia krótkiego filmu „Praca zdalna z zagranicy a ubezpieczenie społeczne”: <https://www.youtube.com/watch?v=fdZaFvOxeqs>.

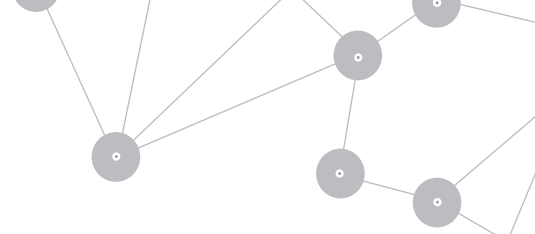
⁸ Zmiana wynika z najnowszych wytycznych Komisji Administracyjnej ds. Koordynacji Systemów Zabezpieczenia Społecznego, opublikowanych 21 czerwca 2023 roku (znak AC 137/23).

kumentem potwierdzającym, że pracownik podlega przepisom ubezpieczeniowym danego kraju Unii Europejskiej, jest zaświadczenie A1. Dla osoby przemieszczającej się zawodowo na obszarze UE stanowi ono kluczowy dokument. Potwierdza bowiem ustawodawstwo państwa UE w zakresie zabezpieczenia społecznego, któremu dana osoba podlega, tzn. że w okresie pracy za granicą obowiązuje ustawodawstwo polskie, a więc składki na ten cel powinny być opłacane w Polsce⁹. W przypadku gdy nie zostaną spełnione przesłanki warunkujące uzyskanie zaświadczenia A1, pracodawca ma obowiązek zgłosić pracownika do ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego w państwie, do którego został oddelegowany do wykonywania tymczasowo pracy. Pracodawca nie ma obowiązku wykupienia dodatkowego ubezpieczenia dla pracowników. Zalecane są jednak polisy ubezpieczeniowe, takie jak ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków i inne.

Wobec powyższego kluczowe jest, aby pracodawcy, podejmując decyzję o wdrożeniu w firmie pracy zdalnej połączonej z elementami wypoczynku, poprzedzili ją przeprowadzeniem szczegółowej analizy prawnej podpartej konsultacjami, aby zapewnić zgodność z odpowiednimi regulacjami prawnymi, zarówno polskimi, jak i zagranicznymi. Taka proaktywna strategia pomoże w uniknięciu potencjalnych sporów prawnych i kar finansowych związanych z nieprzestrzeganiem lokalnych przepisów.

Podsumowując, w kontekście kształtowania współczesnych środowisk pracy należy stwierdzić, że *workation* stanowi zarówno szansę, jak i wyzwanie. Organizacje, które skutecznie wdrożą ten model pracy, mogą zyskać przewagę konkurencyjną, przyciągając utalentowanych pracowników oraz podnosząc ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy, jednocześnie wykazując proaktywną postawę w aspekcie dbałości o tak istotny obecnie balans między życiem zawodowym a prywatnym. Jednakże aby to osiągnąć, konieczne jest przeprowadzenie gruntownej analizy i dostosowanie strategii zarządzania oraz polityk kadrowych do nowych realiów pracy zdalnej.

⁹ Zaświadczenie A1, zwane też zaświadczeniem o zgodności z systemem ubezpieczeń społecznych, jest dokumentem potwierdzającym, że dana osoba podlega ubezpieczeniom społecznym w danym kraju Unii Europejskiej lub na terenie Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Osoby zainteresowane omawianą tematyką zapraszamy do obejrzenia krótkiego filmu przygotowanego przez Kancelarię Prawną Schampera, Dubis, Zając i Wspólnicy sp.r.l. we Wrocławiu: https://www.youtube.com/watch?v=nRCns1pyYgE_



7 Człowiek w zdalnym środowisku pracy – perspektywa wielopokoleniowa*

Synergia to najwyższy poziom aktywności człowieka. Pozwala stworzyć coś nowego, czerpiąc z różnic i potencjału każdego członka zespołu. Istotą synergii jest docenianie odmienności – na poziomie umysłowym, emocjonalnym i psychologicznym.

(Covey, 2022)

7.1. Pokolenia w pracy zdalnej. Krótka charakterystyka pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń

Szybkie i w miarę płynne przejście przedsiębiorstw z pracy w siedzibie firmy na pracę zdalną – ze względu na wybuch pandemii – nie było łatwym procesem. W przypadku wielu organizacji niemalże z dnia na dzień diametralnie zmieniły się środowisko i zasady pracy. Zarówno badania empiryczne (Hadidi i Power, 2020; Wang i in., 2021), jak i obserwacja praktyki gospodarczej pokazują, że począwszy od pandemii, praca zdalna nabrała innego wymiaru i znaczenia. Z perspektywy ostatnich czterech lat wydaje się, że najlepiej poradziły sobie te organizacje, które już przed pandemią praktykowały taki model pracy. Najwięcej wyzwań z przejściem na pracę zdalną miały przedsiębiorstwa, które tych doświadczeń wcześniej nie miały i były zmuszone zdobywać je w wyjątkowo niesprzyjających warunkach, szukając na bieżąco rozwiązań pojawiających się wyzwań natury organizacyjnej, technologicznej oraz psychospołecznej.

Mimo początkowych obaw wobec nowego modelu pracy zainteresowanie tą formą stale wzrasta¹. Praca zdalna to duże wyzwanie dla liderów oraz dylemat – czy potrafią oni efektywnie zarządzać swoimi pracownikami w wirtualnym środowisku pracy – w przestrzeni, która stwarza różne zagrożenia, kształtuje nowe zachowania i postawy, wprowadza inne nawyki i rytuały, które już stają się kluczowymi elementami nowych modeli zarządzania. Radłowski (2022, s. 8) trafnie zadaje pytanie: „Gdzie teraz jestem, w domu czy w pracy?”.

* Iwona Janiak-Rejno, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: iwona.janiak-rejno@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-8064-8170
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0003-0437-9428

¹ Szerzej o genezie pracy zdalnej oraz jej prawnych uregulowaniach traktuje rozdział 6 niniejszego opracowania.

Praca zdalna w warunkach pandemii stała się nową normalnością zawodową zarówno dla pracodawców, jak i dla zatrudnianych będących przedstawicielami różnych pokoleń. Odnaleźć się w niej musieli zarówno pracownicy starsi, z wieloletnim doświadczeniem pracy w biurze, którzy musieli nauczyć się pracować zdalnie, ale również ci najmłodsi, dla których praca zdalna była i często dzisiaj jest ich pierwszą pracą. Każdy na swój sposób doświadczał tej nowej sytuacji i radził sobie z rodzącymi się na tym gruncie wyzwaniami.

Mając to na uwadze, postanowiono spojrzeć na rozważane zagadnienie z perspektywy czterech aktywnych zawodowo pokoleń: Baby Boomers (BB), Generacji X, Generacji Y oraz Generacji Z. Tym bardziej że współczesne przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej różnorodne – pod względem zarówno kulturowym, jak i generacyjnym, co stanowi duże wyzwanie dla zarządzających zasobami ludzkimi. Krótką charakterystykę pokoleń prezentuje tab. 7.1.

Tabela 7.1. Charakterystyka pokoleń aktywnych na rynku pracy

Pokolenie	Charakterystyka
1	2
BB 1946-1964	Najstarsze pokolenie aktywne obecnie na rynku pracy, urodzone w czasie wyżu demograficznego. Istotny wpływ na ich cechy i postawy miały wychowywanie się w domach, w których często panował patriarchalny model życia, oraz okres transformacji gospodarczej, którego byli bezpośrednimi uczestnikami. Doświadczenia wieku dorastania znalazły jednak pozytywne odzwierciedlenie w ich zawodowym życiu. Są oni zdecydowanie bardziej odporni na stres względem młodszych pokoleń, potrafią efektywnie rozwiązywać konflikty, szukać kompromisów i pola do współpracy. To osoby, które wierzą we własne możliwości, są zaangażowane w pracę, samodzielne, lojalne wobec pracodawcy, szanują swoich przełożonych. Ważne są dla nich potrzeby szacunku, stabilizacji i bezpieczeństwa. Odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy, kiedy czują się potrzebne, a ich wiedza i doświadczenie są doceniane. Reprezentanci tego pokolenia chcieliby pełnić funkcję emisariuszy wiedzy. Pomimo że nowoczesne technologie stanowią dla nich pewne wyzwanie, to jednak z sukcesami je podejmują. Pomimo ich obaw, a także obaw menedżerów bardzo dobrze poradzili sobie, pracując na <i>home office</i> podczas pandemii. Niejednokrotnie szukali pomocy u młodszych kolegów, oferując im w zamian swoją wiedzę i bogate doświadczenie zawodowe.
X 1965-1980	Przedstawiciele pokolenia X zostali wychowani w przekonaniu, że definiuje ich praca, która jest dla nich wartością autoteliczną; charakteryzuje ich również wysoka etyka pracy. W związku z tym czas wolny znajduje się w ich priorytetach na dalszym planie. Głównie z tego powodu są zazwyczaj przedstawiani jako kohorta, która wychowywała się czasach PRL. Według nich sukces można osiągnąć przede wszystkim ciężką pracą i zaangażowaniem. W miejscu pracy potrzebują niezależności, samodzielności, zaufania i autonomii. Motywuje ich bezpieczeństwo zatrudnienia, zachęty finansowe i atrakcyjne benefity. Dobrze radzą sobie w trudnych sytuacjach i są odporni na stres. W porównaniu z pokoleniem BB są nieco mniej lojalni wobec pracodawców, a jednocześnie bardziej biegli technologicznie. Pokolenie X było jednym z pierwszych, które przyjęło technologię jako naturalny aspekt swojego życia. Pomimo biegłości w tym obszarze, członkowie wskazanego pokolenia skłaniają się ku bezpośredniej komunikacji opartej na transparentnych zasadach. W pandemii po raz kolejny udowodnili, że

Tabela 7.1. cd.

1	2
	są pokoleniem do zadań specjalnych, przyzwyczajonym do ciężkiej pracy mimo trudnych warunków. Pomimo rozpraszaczy towarzyszących im w pracy zdalnej poświęcali jeszcze więcej czasu na zobowiązania zawodowe, starając się efektywnie wykonywać swoje obowiązki, niezależnie od tego, czy pracują w siedzibie firmy, czy w domu.
Y 1980-1995	Millenialsi, jak często określani są przedstawiciele tej generacji, dorastali w dobie globalizacji, członkostwa Polski w UE, wolności słowa, wielu wyzwań oraz łatwego dostępu do nowoczesnych technologii. Cenią sobie równowagę między pracą a życiem prywatnym, elastyczne warunki pracy, <i>home office</i> i swobodną atmosferę. Nie chcą już pracować w modelu <i>open space</i> i <i>hot desk</i> , wolą własną, komfortową przestrzeń. Ważny jest dla nich rozwój, doskonalenie i praca zespołowa. W porównaniu ze starszymi pokoleniami są zdecydowanie mniej lojalni wobec pracodawcy, nie identyfikują się z nim i zakładają, że w ich życiu zawodowym będzie ich jeszcze wielu. Motywują ich ambitne projekty, oczekują szybkiej informacji zwrotnej o efektach swoich działań, chcą uczestniczyć w tworzeniu strategii firmy i angażować się w sprawy organizacyjne. Społeczna odpowiedzialność biznesu, transparentność działań są dla nich ważniejsze niż zysk przedsiębiorstwa. Są pierwszym pokoleniem, które dorastało w erze cyfrowej. W rezultacie mają wysoki poziom biegłości w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami i korzystają z nich na co dzień. Są technologicznymi „tubylcami” w przeciwieństwie do „cyfrowych imigrantów” z pokolenia BB. Millenialsi korzystają z mediów społecznościowych, wyszukują informacje w internecie i pracują w środowiskach, w których technologia ma kluczowe znaczenie.
Z 1996-2012	Określane często jako <i>snowflake generation</i> . To, co ich szczególnie wyróżnia, to digitalizacja wszystkich obszarów życia i relacji oraz to, że świat nie ma dla nich granic dzięki nieustannemu byciu <i>online</i> . Zdecydowanie bardziej przejmują się kryzysem klimatycznym niż rynkiem pracy. Wcześniejsze badania autorek dowiodły, że praca jest przez nich postrzegana jako wartość mająca dla nich mniejsze znaczenie niż dla starszych pokoleń. Młodzi ludzie nie traktują pracy jako wartości nadrzędnej, a tym bardziej autotelicznej, i nie są gotowi poświęcać jej tyle czasu co starsze pokolenia. Ich system wartości opiera się na dążeniu do samorealizacji, niekoniecznie w środowisku pracy, ale w ramach pasji i zainteresowań, spędzania czasu z przyjaciółmi i dążenia do bycia szczęśliwym. Z wyżej wspomnianych badań autorek wynika, że zdecydowanie preferuje pracę hybrydową, nie chcą pracować wyłącznie w modelu pracy zdalnej. To, jak długo będą współpracować z konkretnym pracodawcą, uzależniają od: satysfakcjonujących zarobków adekwatnych do posiadanych kompetencji oraz uzyskiwanych efektów pracy, możliwości rozwoju osobistego, benefitów, możliwości pracy hybrydowej, dobrej atmosfery oraz bardziej konkurencyjnej oferty pracy. Bardzo ważne jest również otrzymywanie systematycznych informacji o ocenie wyników pracy. Żyją w czasie wolnym, a czas pracy, obowiązków traktują jako dodatek do całej reszty. Pomimo takiego postrzegania pracy wachlarz związanych z nią wysokich oczekiwań jest bardzo szeroki (np. potrzeba bezpieczeństwa, nawiązywania relacji społecznych, zdobywania uznania czy samorealizacji). Młodzi przenieśli relacje społeczne do mediów społecznościowych, odstawili urządzenia stacjonarne na rzecz urządzeń mobilnych. Zmieniło się także ich podejście do edukacji – preferują treści wizualne nad tradycyjne. Pandemia COVID-19 miała istotny wpływ na postawy, motywacje i wybory tego

1	2
	pokolenia, które musiało się mierzyć i nadal się mierzy ze społecznymi konsekwencjami dystansu społecznego. W tych nieprzewidywalnych czasach wielu młodych ludzi czuje się bardziej samotnymi niż kiedykolwiek wcześniej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Baran i Kłos, 2014; Benson i Brown, 2011; Brdulak, 2014; Buckley i in., 2001; Deloitte, 2022a, 2020c; Gadomska-Lila, 2015; Gursoy i in., 2008; Infuture Institute, 2023; Jeruszka i Wolan-Nowakowska, 2020; Nieżurawska-Zajac, 2020, Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017; Kwiatkowski, 2019; Mazur-Wierzbička, 2019; Prensky, 2001; Samsel, 2022; Smolbik-Jęczmień, 2019; Suchecka, 2023; Suwa, 2014; Taylor, 2018; Waszkiewicz, 2022, s. 37-38; Wiktorowicz i Warwas, 2016; Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska, 2014; Żarczyńska-Dobiesz i in., 2021; Żarczyńska-Dobiesz i in., 2023, s. 152-153).

Analizując tab. 7.1, można zauważyć wiele międzypokoleniowych różnic, mogących istotnie rzutować na znaczenie pracy i związanych z nią oczekiwań charakterystycznych dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Warto podkreślić, że mają oni różne doświadczenia, odmienne perspektywy poznawcze, wartości i potrzeby, stawiają sobie inne cele oraz dysponują innym zestawem kompetencji. Ich preferencje dotyczące wyboru przedsiębiorstwa czy modelu pracy są silnie powiązane z ich systemem wartości i oczekiwań. I tak wśród wartości najmłodszego pokolenia przeważają te o charakterze hedonistycznym oraz indywidualistycznym, a praca według nich powinna być głównie środkiem do ich realizacji. Takie postrzeganie roli i znaczenia pracy przez najmłodsze pokolenie istotnie odróżnia je od starszych generacji, dla których praca była nie tylko kluczową wartością w ich życiu, ale miała dla nich także znaczenie autoteliczne.

7.2. Korzyści oraz wady pracy zdalnej z perspektywy różnych pokoleń – wyniki badań własnych

Od pandemii tradycyjne modele zatrudnienia – związane z wykonywaniem jednego zawodu w tym samym miejscu pracy – ustępują elastyczności, mobilności zawodowej oraz dążeniu do rozwoju w różnych obszarach. W gospodarce opartej na wiedzy praca zdalna jest idealną odpowiedzią na wymagania współczesnego rynku, który napędzany jest przez szybki rozwój technologiczny, naukowy, a także rosnące znaczenie własności intelektualnej i kapitału ludzkiego (Balcerowicz-Szkutnik i Sączewska-Piotrowska, 2023, s. 21).

W ramach tego rozdziału autorki chciałyby podzielić się swoimi badaniami w obszarze pracy zdalnej, które systematycznie prowadzą od momentu wybuchu pandemii COVID-19. Warto zaznaczyć, że prezentowane w tym podrozdziale wyniki są jedynie fragmentem przeprowadzonych badań – dotyczą drugiego kwartału 2022 roku². Ich głównym celem było rozpoznanie i zbadanie relacji pomiędzy czynnikami indywidualnymi, organizacyjnymi oraz kontekstowymi, które w zależności od przynależno-

² Badania właściwe zostały poprzedzone badaniem pilotażowym (Żarczyńska-Dobiesz i in., 2022, s. 87-100).

ści pokoleniowej determinują określone wzorce pracy zdalnej oraz stopień adaptacji pracownika do tej formy organizacji pracy i wskazanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów i działów HR zarządzających zróżnicowanymi pokoleniowo zasobami ludzkimi pracującymi zdalnie. Przeprowadzone badania miały formę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej w postaci kwestionariusza ankiety. W badaniu wykorzystano metodę CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*). Kwestionariusz został skonstruowany z wykorzystaniem dwóch skal pomiarowych: porządkowej, wykorzystującej skalę Likerta, oraz nominalnej (obejmującej zmienne binarne i kategoryjne). Zmienne nominalne zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem statystyk częstości i procentowych, podczas gdy zmienne skali Likerta zostały poddane statystycznym pomiarom opisowym. Autorki wykorzystały również test Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* weryfikującymi różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych. Dobór próby był celowy, tak aby zachować cechy społeczno-demograficzne odzwierciedlające ich rozkład w całej populacji, i obejmował badanie przesiewowe 1865 potencjalnych respondentów. Ostatecznie próba docelowa liczyła 690 uczestników reprezentujących cztery pokolenia (BB, X, Y i Z). Wszyscy respondenci byli osobami aktywnymi zawodowo i pracowali zdalnie podczas pandemii. Charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 7.2.

Tabela 7.2. Statystyki opisowe próby badawczej

Kryterium opisujące próbę badawczą		<i>n</i>	%
Pokolenie	Z	81	11,7
	Y	304	44,1
	X	241	34,9
	BB	64	9,3
Płeć	kobieta	327	47,4
	mężczyzna	363	52,6
Sektor	handel	99	14,3
	produkcja	113	16,4
	usługi	255	37,0
	PHU	7	1,0
	instytucja publiczna / urząd	132	19,1
	inny	84	12,2
Dzieci	brak dzieci	246	35,7
	co najmniej jedno dziecko	444	64,3
Przestrzeń do pracy	tak	377	54,6
	nie	219	31,7
	różnie, czasem tak, czasem nie	94	13,6
Zwierzęta	tak	407	59,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z problemów badawczych podjętych przez autorki było rozpoznanie zarówno zalet (tab. 7.3), jak i wad (tab. 7.4) pracy zdalnej z perspektywy różnych pokoleń.

Tabela 7.3. Zalety pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne zalety	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD
1. Rozwój kompetencji informacyjnych	3,64	4,00	1,28	3,46	4,00	1,08	3,55	4,00	1,08	3,65	4,00	1,22	3,53	4,00	1,12
2. Oszczędność czasu na dojazd do pracy	4,23	5,00	1,15	4,09	4,00	1,10	4,15	4,00	1,05	4,22	4,00	0,92	4,14	4,00	1,08
3. Możliwość pracy z dowolnego miejsca	4,26	5,00	1,05	3,89	4,00	1,10	3,88	4,00	1,08	3,95	4,00	1,05	3,94	4,00	1,09
4. Możliwość bardziej efektywnej pracy	3,27	3,00	1,37	3,27	3,00	1,16	3,22	3,00	1,12	3,27	3,00	1,14	3,25	3,00	1,17
5. Brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, przełożonym, klientami	3,23	3,00	1,39	3,19	3,00	1,13	3,05	3,00	1,18	2,89	3,00	1,27	3,12	3,00	1,19
6. Większa swoboda i samodzielność	3,79	4,00	1,20	3,83	4,00	0,96	3,80	4,00	1,03	3,76	4,00	1,04	3,81	4,00	1,02
7. Możliwość elastycznego decydowania o godzinach pracy	3,80	4,00	1,17	3,65	4,00	1,12	3,59	4,00	1,20	3,67	4,00	1,16	3,65	4,00	1,15
8. Możliwość spędzania większej ilości czasu w domu	3,89	4,00	1,18	3,83	4,00	1,03	3,92	4,00	0,97	3,90	4,00	1,12	3,88	4,00	1,03
9. Możliwość pogodzenia różnych aktywności: praca, dom, rodzina, czas dla siebie	3,78	4,00	1,22	3,76	4,00	1,05	3,73	4,00	1,05	3,71	4,00	1,05	3,74	4,00	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Weryfikacji poddano dziewięć potencjalnych zalet pracy zdalnej. Aż sześć z nich uzyskało średnią wagę, niezależnie od przynależności pokoleniowej, wynoszącą co najmniej $M = 3,6$. Respondenci docenili przede wszystkim: oszczędność czasu na dojazd do pracy ($M = 4,14$), możliwość pracy z dowolnego miejsca ($M = 3,94$), spędzanie

większej ilości czasu w domu ($M = 3,88$), większą swobodę i niezależność ($M = 3,81$), godzenie różnych aktywności ($M = 3,74$) oraz możliwość elastycznego decydowania o godzinach pracy ($M = 3,65$). Tylko nieznacznie niższe wskazania dotyczyły rozwoju kompetencji IT ($M = 3,53$). Natomiast relatywnie najniższe miary statystyczne uzyskały odpowiednio możliwość bardziej efektywnej pracy ($M = 3,25$) oraz brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, przełożonym, klientami ($M = 3,12$).

Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczyły jedynie możliwości pracy z dowolnego miejsca ($H = 11,6$; $p = 0,009$). Respondenci z pokolenia Z mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (4,26) od średniego wyniku badanych z pokolenia: Y (3,89; $p = 0,002$), X (3,88; $p = 0,001$) oraz Baby Boomers (3,95; $p = 0,029$). Dodatkowo respondenci często wskazywali na takie zalety, jak: precyzyjnie określona odpowiedzialność za konkretne zadania, praca skoncentrowana na efektach, większy spokój oraz brak negatywnych emocji w porównaniu z pracą stacjonarną, brak rozpraszaczy w osobach współpracowników, mniejsza kontrola lub jej brak, większa elastyczność, dostosowanie czasu pracy do własnego rytmu dnia, możliwość załatwienia spraw prywatnych. W kolejnym kroku prowadzonych badań reprezentanci poszczególnych pokoleń zostali poproszeni o ocenę potencjalnych wad pracy zdalnej (tab. 7.4).

Tabela 7.4. Wady pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne wady	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Brak wolnej przestrzeni w mieszkaniu/ domu pozwalającej na swobodną pracę	2,63	2,00	1,36	2,86	3,00	1,32	2,61	2,00	1,29	2,43	2,00	1,33	2,71	3,00	1,32
2. Niestabilność połączenia internetowego	2,69	2,00	1,29	2,72	2,00	1,32	2,57	2,00	1,34	2,55	2,00	1,32	2,65	2,00	1,32
3. Brak niezbędnego sprzętu do pracy	2,41	2,00	1,29	2,53	2,00	1,30	2,30	2,00	1,23	2,37	2,00	1,42	2,42	2,00	1,28
4. Spędzanie zbyt dużej ilości czasu przed ekranem komputera	3,40	4,00	1,21	3,32	4,00	1,27	3,17	3,00	1,29	3,46	4,00	1,25	3,29	4,00	1,27
5. Ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników	3,09	4,00	1,39	3,13	3,00	1,20	3,08	3,00	1,25	3,18	3,50	1,30	3,11	3,00	1,25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
6. Nadmierny kontakt ze strony pracodawcy po godzinach pracy	2,56	2,00	1,38	2,48	2,00	1,22	2,41	2,00	1,16	2,47	2,00	1,28	2,46	2,00	1,22
7. Trudności w zarządzaniu własnym czasem	2,62	2,00	1,25	2,89	3,00	1,22	2,67	3,00	1,24	2,67	2,00	1,40	2,76	3,00	1,25
8. Trudności w godzeniu pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi	2,63	3,00	1,33	2,79	3,00	1,20	2,70	3,00	1,23	2,51	2,00	1,41	2,71	3,00	1,25
9. Większe koszty <i>home office</i> w porównaniu z pracą stacjonarną	2,80	3,00	1,34	3,09	3,00	1,21	3,02	3,00	1,28	2,97	3,00	1,43	3,02	3,00	1,27
10. Nieprzewidziane rozpraszacze	3,19	4,00	1,40	3,11	3,00	1,26	2,87	3,00	1,29	2,59	2,00	1,36	2,99	3,00	1,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Analizując ograniczenia pracy zdalnej wskazywane przez respondentów, należy stwierdzić, że spośród dziesięciu potencjalnych wad poddanych weryfikacji wskazali oni jedynie trzy: spędzanie dużej ilości czasu przed ekranem komputera ($M = 3,29$), ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników ($M = 3,11$) oraz większe ogólne koszty *home office* ($M = 3,02$). Inne wady są mniej ważne dla pracowników ($M < 3$).

Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczą tylko dwóch wad. Pierwszą z nich jest brak wolnej przestrzeni w mieszkaniu/domu pozwalającej na swobodną pracę ($H = 8,532$; $p = 0,036$). Respondenci z pokolenia Y mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (2,86) od średniego wyniku badanych z pokolenia: X (2,61; $p = 0,029$) oraz BB (2,43; $p = 0,017$). Drugą z wad są nieprzewidziane rozpraszacze ($H = 12,470$; $p = 0,006$). Respondenci z pokolenia Y mają istotnie statystycznie ($p < 0,005$) wyższy średni wynik (3,11) od średniego wyniku badanych z pokolenia: X (2,81; $p = 0,028$) oraz BB (2,59; $p = 0,004$). Ponadto osoby z pokolenia Z mają wyższy średni wynik (3,19) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (2,59; $p = 0,012$). Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi potencjalne zalety i wady pracy zdalnej.

Jeśli chodzi o wady pracy zdalnej, warto podkreślić, że respondenci w kategoriach „inne” najczęściej dodawali: alienację, brak motywacji i zaangażowania, problem z samodyscypliną, prokrastynację, wydłużony czas pracy, dostępność 24/7, brak *work-life*

balance, brak efektywnej komunikacji ze współpracownikami i liderem, brak bieżącej dostępności współpracowników, którzy również pracują na *home office*, brak koncentracji na zadaniach, a skupianie uwagi tylko na obowiązkach domowych.

Kolejnym etapem prowadzonych badań była identyfikacja przesłanek, które skłaniają pracowników do powrotu do pracy stacjonarnej – weryfikacji poddano dziesięć z nich (tab. 7.5).

Tabela 7.5. Przesłanki powrotu do pracy stacjonarnej według respondentów z różnych pokoleń

Potencjalne przesłanki	Pokolenie														
	Z			Y			X			BB			Ogółem		
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	D	M	Me	SD
1. Ograniczona dostępność warunków do pracy w domu	3,31	4,00	1,36	3,54	4,00	1,22	3,41	4,00	1,21	3,29	3,00	1,36	3,44	4,00	1,25
2. Chęć wyjścia z domu	3,67	4,00	1,15	3,75	4,00	1,08	3,74	4,00	1,09	3,59	4,00	1,18	3,72	4,00	1,10
3. Problemy z dyscypliną pracowników zdalnych	3,14	3,00	1,32	3,35	3,00	1,10	3,19	3,00	1,18	3,32	4,00	1,24	3,26	3,00	1,17
4. Chęć spędzania mniejszej ilości czasu przed monitorem	3,18	3,00	1,27	3,45	4,00	1,11	3,46	4,00	1,13	3,55	4,00	1,11	3,43	4,00	1,14
5. Tęsknota za udogodnieniami w miejscu pracy	3,55	4,00	1,29	3,48	4,00	1,05	3,48	4,00	1,07	3,70	4,00	0,94	3,51	4,00	1,08
6. Przyzwyczajenie do pracy stacjonarnej	3,46	4,00	1,34	3,49	4,00	1,07	3,55	4,00	1,12	3,67	4,00	1,14	3,53	4,00	1,13
7. Potrzeba bezpośrednich relacji	3,54	4,00	1,23	3,84	4,00	1,01	3,97	4,00	1,00	4,16	4,00	0,99	3,88	4,00	1,04
8. Skuteczniejsza komunikacja	3,52	4,00	1,16	3,70	4,00	1,00	3,93	4,00	0,95	4,03	4,00	1,02	3,79	4,00	1,02
9. Lepsza koncentracja na zadaniach	3,32	4,00	1,31	3,37	4,00	1,09	3,53	4,00	1,08	3,62	4,00	1,11	3,44	4,00	1,12
10. Większa możliwość rozwoju zawodowego	3,06	3,00	1,30	3,35	3,00	1,07	3,43	3,00	1,07	3,71	4,00	1,09	3,38	3,00	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Analizując tab. 7.5, można zauważyć, że trzy przesłanki uzyskały średnią wagę wynoszącą co najmniej M = 3,6, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Dla respondentów potrzeba bezpośrednich relacji (M = 3,88), skuteczniejsza komunikacja (M =

3,79) oraz chęć wyjścia z domu ($M = 3,72$) to kluczowe czynniki motywujące ich, aby co najmniej jeden dzień w tygodniu pracować w siedzibie firmy. Istotnie statystycznie różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* dotyczą trzech czynników: potrzeby bezpośrednich relacji ($H = 13,739$; $p = 0,003$), skuteczniejszej komunikacji ($H = 14,966$; $p = 0,002$) oraz większej możliwości rozwoju zawodowego ($H = 10,742$; $p = 0,013$). Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) różnice między pokoleniami dotyczyły stwierdzenia – potrzeba bezpośrednich relacji. Badane osoby z pokolenia Z mają niższy średni wynik (3,54) od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,97; $p = 0,07$) oraz BB (4,16; $p = 0,02$). Ponadto istotnie statystycznie różnice między pokoleniami ($p < 0,05$) zidentyfikowano u „lgreków” (3,84) wobec badanych z pokolenia BB (4,16; $p = 0,013$). Kolejna istotna statystycznie różnica ($p < 0,05$) dotyczyła skuteczniejszej komunikacji – badane osoby z pokolenia Z (3,52) mają niższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,93; $p = 0,009$) i BB (4,03; $p = 0,006$).

Ponadto istotnie statystycznie osoby z pokolenia Y mają niższy średni wynik (3,7) od średniego wyniku pokolenia X (3,93; $p = 0,008$) oraz BB (4,03; $p = 0,009$). Trzecie stwierdzenie dotyczyło większej możliwości rozwoju zawodowego. Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Z (3,06) mają niższy średni wynik od średniego wyniku pokolenia X (3,43; $p = 0,024$) oraz BB (3,71; $p = 0,004$). Dodatkowo istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Y (3,35) mają niższy średni wynik od średniego wyniku z pokolenia BB (3,71; $p = 0,022$).

Aby pogłębić przeprowadzone badania, zapytano respondentów o czynniki, które skłaniają ich do pracy w *home office* w ramach modelu hybrydowego (tab. 7.6).

Analizując uzyskane wyniki, można zauważyć, że tylko jedna z przesłanek – dostrzeżenie istotnych zalet pracy zdalnej ($M = 3,81$) – uzyskała średnią wagę, wynoszącą co najmniej $M = 3,6$, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Istotnie statystycznie różnice wskazane na bazie testu Kruskala-Wallisa z testami szczegółowych porównań *post hoc* weryfikujące różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych dotyczą również tylko jednej przesłanki, a mianowicie wyższej efektywności podczas pracy zdalnej ($H = 11,194$; $p = 0,011$). Istotnie statystycznie ($p < 0,05$) badane osoby z pokolenia Z (3,51) mają wyższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,23; $p = 0,048$). Ponadto badane osoby z pokolenia Y (3,51) mają wyższy średni wynik od średniego wyniku badanych z pokolenia X (3,23; $p = 0,002$). Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi potencjalne przesłanki.

Tabela 7.6. Czynniki skłaniające respondentów z różnych pokoleń do pracy w home office

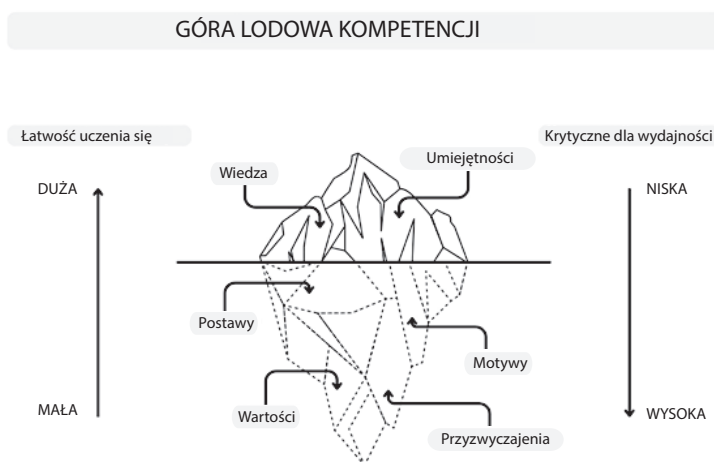
Czynnik	Pokolenie												Test Kruskala- -Wallisa		Testy szczegółowe										
	Z			Y			X			BB											Ogółem				
	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD									M	Me	SD		
1. Możliwość łączenia pracy i opieki nad dziećmi	3,57	4,00	1,28	3,60	4,00	1,10	3,51	4,00	1,11	3,51	4,00	1,16	3,55	4,00	1,13	1,508	0,680	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Ogólny spadek motywacji i zaangażowania do pracy	3,29	3,50	1,26	3,21	3,00	1,03	3,22	3,00	1,05	3,18	3,00	1,12	3,22	3,00	1,07	0,791	0,852	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Przyzwyczajenie do pracy zdalnej	3,62	4,00	1,26	3,62	4,00	0,99	3,53	4,00	1,05	3,61	4,00	1,02	3,59	4,00	1,05	1,523	0,677	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Dostrzeżenie istotnych zalet pracy zdalnej	3,83	4,00	1,09	3,84	4,00	0,99	3,77	4,00	1,00	3,81	4,00	0,96	3,81	4,00	1,00	0,810	0,847	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Wyższa efektywność podczas pracy zdalnej	3,51	3,50	1,22	3,51	4,00	1,02	3,23	3,00	1,02	3,29	3,00	1,13	3,39	3,00	1,06	11,194	0,011	0,824	0,048	0,218	0,002	0,141	0,788		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Poznanie opinii respondentów dotyczących zarówno zalet, jak i zagrożeń związanych z pracą zdalną, a także przesłanek, dlaczego chcą oni wracać do siedziby firmy, jest ważne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, wiedza ta umożliwia pracodawcom pełniejsze zrozumienie oczekiwań oraz obaw pracowników pracujących zdalnie, po drugie – jak podkreślają między innymi podmioty zarządzające środowiskiem pracy – pozwala na sprawniejsze zarządzanie pracą zdalną.

7.3. Kluczowe kompetencje predestynujące pracownika do pracy zdanej (model kompetencyjny zdalnego pracownika) – wyniki badań własnych

Trudno jednoznacznie zdefiniować pojęcie kompetencji. Sajkiewicz (2002) postrzega je jako zestaw wiedzy, umiejętności, systemu wartości, osobowości i zainteresowań, które rozwijane w procesie pracy prowadzą do pożądanych przez organizację rezultatów. Z kolei Rakowska i Sitko-Lutek (2000, s. 32) podkreślają ich nieco inne aspekty, takie jak motyw, cechy osobowości, zdolności, wiedzę, umiejętności poznawcze czy interpersonalne. Rysunek 7.1 przedstawia główne elementy konstrukt, jakim są kompetencje.



Rysunek 7.1. Góra lodowa kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Baron-Puda, 2012).

Wielość i złożoność definicji tego terminu dostępna w literaturze przedmiotu (por. Boyatzis, 1991, s. 42; Oleksyn, 2006, s. 39; Poczowski, 2001, s. 168) powoduje, że na kompetencje należy spojrzeć nie tylko w aspekcie ich postrzegania jako konstruktu teoretycznego, ale także z uwzględnieniem ich praktycznego ujęcia (por. Filipowicz, 2024, s. 44-45). Uwzględniając kryterium użyteczności tego pojęcia, można przyjąć za

Filipowiczem (2024, s. 46), że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.

Wobec powyższego warto podkreślić, że szczególne miejsce wśród wskazanych komponentów zajmuje system wartości pracownika. Jest on podstawą do tworzenia i opisywania kompetencji oczekiwanych przez pracodawców. Kształtuje poglądy i sposoby myślenia pracowników, wpływając na ich postawy i nawyki, a w konsekwencji mniej lub bardziej pożądane zachowania i wyniki pracy.

Przechodząc do kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej, warto zaznaczyć, że na ważność tego tematu zwrócili uwagę już kilkanaście lat wcześniej Wang i Haggerty (2009). Według nich, aby efektywnie pracować zdalnie, pracownicy potrzebują określonych kompetencji. Autorzy ci zwrócili szczególną uwagę na: poczucie własnej skuteczności na *home office*, wirtualne umiejętności społeczne i umiejętność korzystania z technologii ICT. Inni badacze – Lönnblad i Vartiainen (2012) – w swoich rozważaniach skupili się na nowych formach pracy i podejściach organizacyjnych związanych z pracą zdalną, podkreślając znaczenie globalnej pracy w zespołach rozproszonych wspomaganej przez zaawansowane systemy informatyczno-telekomunikacyjne. Autorzy ci podzielili kompetencje na trzy grupy: kompetencje osobiste pracowników i liderów, specyficzne kompetencje liderów oraz kompetencje zespołowe. Ponadto R. Sawatzky i N. Sawatzky (2022) podkreślili znaczenie w pracy zdalnej takich kompetencji, jak: komunikatywność, samokierowanie, automotywacja, samodyscyplina, krytyczne myślenie, inicjatywa, wiarygodność, elastyczność oraz empatia. Podobne listy kompetencji pracowników wspierających ich pracę zdalną można znaleźć w raportach dotyczących praktyki gospodarczej (Jabra, 2021).

W ogólnym ujęciu badania wskazują wiek jako statystycznie istotną zmienną w kontekście pracy zdalnej (Juchnowicz i Kinowska, 2022), ich wyniki nie są jednak jednoznaczne. Zdaniem Komorowskiej (2022) młodsze pokolenia są bardziej skłonne do pracy zdalnej. Jak wynika natomiast z badań Deloitte (2021), nie ma istotnych różnic między generacjami pod względem ich zdolności przystosowywania się do korzystania z technologii ICT.

W zakresie prezentowanych w tym rozdziale treści autorki chciałyby podzielić się wynikami własnych badań³. Respondentom zostało zadane pytanie, czy według nich istnieją kompetencje, które mogą predysponować pracownika do pracy zdalnej. Pytanie to miało charakter kafeterii dysjunktywnej. Uzyskane odpowiedzi podzieliły respondentów. Blisko 40% z nich uważa, że takie kompetencje istnieją (37,7%), prawie 30%, twierdzi, że ich nie ma (28,7%), natomiast co trzeci udzielił odpowiedzi „nie wiem” (33,6%). Eksplorując dalej analizowany problem, przedstawiciele czterech pokoleń poproszono o ocenę potencjalnych kompetencji⁴, które wspierają pracownika w pracy zdalnej (rysunek 7.2).

³ Metodyka badań własnych została opisana w podrozdziale 7.2.

⁴ Respondenci oceniali wskazane kompetencje w skali 1-5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak.



Rysunek 7.2. Średnia ocena ważności kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ogólnym ujęciu wszystkie poddane weryfikacji kompetencje zostały ocenione relatywnie wysoko. Odwołując się do uzyskanych wyników, stwierdza się, że za najważniejsze uznano: umiejętność zarządzania własnym czasem (4,43), umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów (4,41), otwartość na nowe technologie (4,39) oraz wysoki poziom motywacji i zaangażowania (4,38). Wśród nieco mniej istotnych respondenci wskazali: nieodkładanie zadań na później (4,26), orientację na wyniki (4,17) i radzenie sobie ze stresem (4,04). Relatywnie najmniej ważne w pracy zdalnej okazały się: postępowanie etyczne i wysoki poziom doświadczenia zawodowego (3,97), niski stopień nastawienia na kontakty społeczne (3,92) oraz wysoki poziom asertywności (3,88).

Warto podkreślić, że badani najczęściej w opcji „inne” wskazywali na takie kompetencje, jak: umiejętność oddzielenia czasu pracy od czasu prywatnego, efektywna komunikacja, stosunkowo szybkie udzielanie odpowiedzi na wątpliwości dotyczące pracy, odwaga powiedzenia, że czegoś się nie wie, poproszenie o pomoc w momencie pojawienia się trudności oraz wyważenie między potrzebą uzasadnionej kontroli postępów pracy podwładnych a przesadnym mikrozarządzaniem.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było przyjrzenie się wybranym kompetencjom w perspektywie opinii każdego z pokoleń. W ramach analizy wykorzystano zmienne statystyki opisowej (odpowiednio: M – średnia, Me – mediana; SD – odchylenie standardowe) (tab. 7.7).

Tabela 7.7. Ocena kompetencji w perspektywie każdego pokolenia

Kompetencja	Pokolenie												Test Kruskala- Wallisa		Testy szczegółowe													
	Z				Y				X				BB				Ogółem				H	p	ZiY	ZiX	ZiB	YiX	YiB	XiB
	M		SD		M		SD		M		SD		M		SD		M		SD									
	Me	5,00	1,17	4,32	5,00	0,94	4,43	5,00	0,87	4,71	5,00	0,46	4,38	5,00	0,92	4,407	0,221	-	-	-								
1. Wysoki poziom automotywacji i zaangażowania	4,19	5,00	1,17	4,32	5,00	0,94	4,43	5,00	0,87	4,71	5,00	0,46	4,38	5,00	0,92	4,407	0,221	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2. Nieodkładanie zadań na później	4,06	4,00	1,03	4,22	4,00	0,88	4,29	4,00	0,85	4,57	5,00	0,50	4,26	4,00	0,86	4,390	0,222	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. Orientacja na działanie	4,11	4,00	0,75	4,30	4,00	0,72	4,31	5,00	0,89	4,57	5,00	0,50	4,31	4,00	0,77	6,379	0,095	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4. Orientacja na wyniki	3,91	4,00	1,01	4,19	4,00	0,77	4,22	4,00	0,82	4,29	4,00	0,66	4,17	4,00	0,81	2,912	0,405	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5. Wysoki poziom doświadczenia zawodowego	3,60	4,00	1,17	3,94	4,00	0,88	3,97	4,00	0,96	4,54	5,00	0,51	3,97	4,00	0,94	14,176	0,003	0,177	0,130	0,001	0,677	0,001	0,006	0,001	0,006	0,006		
6. Postępowanie etyczne	3,83	4,00	1,11	3,99	4,00	0,87	3,92	4,00	0,98	4,25	4,00	0,84	3,97	4,00	0,94	3,069	0,381	0,625	0,807	0,141	0,731	0,134	0,114	0,134	0,114	0,114		
7. Samodzielne rozwiązywanie problemów	4,29	5,00	0,93	4,31	4,00	0,75	4,51	5,00	0,71	4,68	5,00	0,55	4,41	5,00	0,75	8,294	0,040	0,771	0,248	0,077	0,041	0,014	0,301	0,014	0,301	0,301		
8. Otwartość na nowe technologie	4,19	5,00	1,06	4,33	5,00	0,82	4,40	5,00	0,71	4,79	5,00	0,42	4,39	5,00	0,80	8,469	0,037	0,745	0,601	0,014	0,764	0,006	0,008	0,006	0,008	0,008		
9. Zarządzania własnym czasem	4,36	5,00	0,99	4,34	5,00	0,80	4,57	5,00	0,64	4,46	5,00	0,69	4,43	5,00	0,77	4,374	0,224	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
10. Radzenie sobie ze stresem	3,69	4,00	1,23	4,07	4,00	0,94	4,05	4,00	0,98	4,32	4,00	0,67	4,04	4,00	0,98	4,227	0,238	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
11. Niski stopień nastawienia na kontakty społeczne	3,94	4,00	1,07	3,91	4,00	0,98	3,98	4,00	0,96	3,75	4,00	1,21	3,92	4,00	1,01	0,561	0,905	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
12. Wysoki poziom asertywności	3,77	4,00	0,97	3,79	4,00	1,03	3,96	4,00	0,89	4,11	4,00	0,83	3,88	4,00	0,96	3,036	0,386	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (Statystyki zmiennych opisowych oraz testu Kruskala-Wallisa z testem parowym *post hoc* weryfikującym różnice między pokoleniami w zmiennych porządkowych; oznaczenia w tabeli: M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe).

Wszystkie pokolenia dostrzegają istotność wskazanych kompetencji dla wykonywania pracy zdalnej, o czym świadczą wartości mediany wynoszące co najmniej „4”. Ponadto wartość odchylenia standardowego przyjmuje najwyższe wartości dla pokolenia Z, co świadczy o największym zróżnicowaniu ich ocen. Przeprowadzona analiza dotycząca wskazania istotnych statystycznie różnic w ocenie pożądanych kompetencji w opinii badanych pokoleń dowiodła, że różnice dotyczą jedynie trzech kompetencji, tj. wysokiego poziomu doświadczenia zawodowego, samodzielnego rozwiązywania problemów oraz otwartości na nowe technologie. Wartości testu Kruskala-Wallisa z testem parowym *post hoc* pokazały, że różnice w ocenie ważności kompetencji dotyczą niemalże każdorazowo pokolenia Baby Boomers i każdego z młodszych pokoleń. Świadczy to o nieco odmiennym niż u generacji Z, Y i X podejściu BB i rozumieniu przez nich pracy. Biorąc pod uwagę kryterium przynależności pokoleniowej, stwierdza się, że w przypadku zdecydowanej większości kompetencji wspierających pracownika podczas pracy zdalnej ich znaczenie rośnie wraz z wiekiem. Tym samym stanowi to także pośrednie potwierdzenie badań przeprowadzonych przez Deloitte (2021).

Analizując dane za pomocą testu Kruskala-Wallisa oraz testów *post hoc* do szczegółowego porównania różnic w odpowiedziach między pokoleniami, stwierdzono istotne statystycznie ($p < 0,05$) różnice dotyczące kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej, które obejmują następujące aspekty:

a) wysoki poziom doświadczenia zawodowego – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Z mają niższy średni wynik (3,6) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54),
- Y mają niższy średni wynik (3,94) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54),
- X mają niższy średni wynik (3,97) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,54);

b) samodzielne rozwiązywanie problemów – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Y mają niższy średni wynik (4,31) od średniego wyniku badanych z pokolenia X (4,51),
- Y mają niższy średni wynik (4,31) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,68);

c) otwartość na nowe technologie – respondenci odpowiednio z pokolenia:

- Z mają niższy średni wynik (4,19) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79),
- Y mają niższy średni wynik (4,33) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79),
- X mają niższy średni wynik (4,4) od średniego wyniku badanych z pokolenia BB (4,79).

Pozostałe testy szczegółowe nie wykazały istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi parami pokoleń oceniającymi kompetencje.

7.4. Wnioski z przeprowadzonych badań oraz wyzwania i rekomendacje dla zarządzających środowiskiem pracy

Aktualne trendy pokazują, że wykonywanie pracy w modelu hybrydowym lub całkowicie zdalnym nie jest już postrzegane jako benefit, a raczej jako nowy standard jej świadczenia. Niestety wiele przedsiębiorstw zмага się nadal z niedostosowaniem regulacyjnym. W trakcie pandemii większość organizacji wprowadzała przepisy w trybie *ad hoc*, często bez długoterminowej strategii dotyczącej praktycznego funkcjonowania pracy zdalnej w ich strukturach (Kadry i HR, 2024).

Jednak doświadczenia ostatnich kilkunastu miesięcy pokazują, że lista korzyści świadczenia pracy zdalnej jest długa. Biorąc pod uwagę wyniki zaprezentowanych przez autorki badań, należy stwierdzić, że pracownicy docenili przede wszystkim zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji, w tym dostosowanie środowiska pracy do nowych, wymagających warunków. Przedstawiciele wszystkich pokoleń pozytywnie ocenili również swoje doświadczenia, wskazując na zdecydowanie większą liczbę zalet pracy zdalnej wobec zaobserwowanych przez nich wad. Respondenci docenili przede wszystkim: oszczędność czasu na dojazdy do pracy, możliwość jej wykonywania z dowolnego miejsca, spędzanie większej ilości czasu w domu oraz związane z tym: większą swobodę i niezależność, możliwość godzenia różnych aktywności, a zwłaszcza elastycznego decydowania o godzinach pracy. Te pozytywne doświadczenia osób pracujących w trybie zdalnym, niezależnie od przynależności pokoleniowej, stały się istotną przesłanką skłaniającą także pracodawców do kontynuowania pracy w modelu hybrydowym⁵. Respondenci podkreślili zalety stacjonarnego elementu hybrydy związanego z kilkudniową pracą w firmie w ciągu tygodnia, wskazując na możliwość zaspokojenia potrzeb społecznych, rozwojowych oraz dotyczących zmiany otoczenia z domowego na firmowe. W swoich wypowiedziach badani niejednokrotnie akcentowali fakt, że praca zdalna nie zastąpi bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami w siedzibie firmy.

Istotną determinantą wpływającą na pozytywną ocenę pracy zdalnej przez najmłodszych pracowników było z pewnością ich mniejsze obciążenie obowiązkami rodzinnymi i domowymi w porównaniu ze starszymi pokoleniami, a tym samym więcej wolnego czasu do dyspozycji, co wpisuje się w tak pożądaną przez nich dobrostan.

⁵ Pracodawcy obecnie dążą albo do ograniczenia pracownikom liczby dni pracy z domu, albo do wykonywania przez nich obowiązków wyłącznie stacjonarnie. Dostrzegają bowiem coraz więcej zagrożeń pracy zdalnej, do których należą m.in.: niższy poziom motywacji pracowników, spadek ich zaangażowania, ciche odchodzenie z pracy (*quiet quitting*), trudniejsza kontrola czy mniej skuteczna komunikacja.

Innymi kluczowymi czynnikami były dla nich relatywnie większa możliwość elastycznego organizowania wykonywanej pracy oraz brak bieżącej kontroli ze strony przełożonego. Młodzi, jak sami podkreślają, nie dadzą już sobie zabrać przywilejów związanych z *home office* i nie do końca podporządkują się dyscyplinie i zasadom obowiązującym w ramach pracy stacjonarnej. Starsze pokolenia również polubiły model pracy zdalnej i potrafią z niej czerpać wiele korzyści, jednak to ich przedstawiciele wskazali na jej ograniczenia, w tym: spędzanie dużej ilości czasu przed komputerem, ograniczone wsparcie ze strony lidera i współpracowników oraz wzrost kosztów podczas *home office* (tabela 7.4). W swoich wypowiedziach zwrócili również uwagę na działania, które postrzegali jako szczególnie demotywujące, a mianowicie: nadmierny kontakt z pracodawcą po godzinach pracy, nieplanowane zlecanie dodatkowych zadań, organizowanie nieuzasadnionych telekonferencji, wymuszanie dyspozycyjności podczas choroby, zbyt dużą presję na wyniki, ograniczone wsparcie przy podejmowaniu ważnych decyzji. Dodatkowymi utrudnieniami wskazywanymi przez wszystkie generacje były: brak pełnej integracji z procesem pracy, brak możliwości korzystania z komfortowej przestrzeni biurowej wraz z niezbędnym sprzętem do pracy, nadmierna liczba przepracowanych godzin (często przekraczających standardowe 8 godzin) oraz ograniczona wiedza na temat bieżących wydarzeń w firmie. Z tych względów optymalnym rozwiązaniem mogłaby być praca hybrydowa, na przykład w systemie trzy dni pracy zdalnej i dwa dni pracy w biurze.

Z pewnością większość przedsiębiorstw, opierając się na zdobytych podczas pandemii doświadczeniach, znacząco uporządkowała zasady pracy zdalnej, podejmując różne działania dotyczące procedur bezpieczeństwa czy redukcji kosztów działalności. Pytani o przyszłość pracy zdalnej respondenci najczęściej wskazują na model hybrydowy. Oferuje on bowiem częściową redukcję kosztów i zwiększenie tak pożądanego dziś elastyczności przy jednoczesnym zachowaniu elementów relacyjnych typowych dla pracy stacjonarnej (Obłój i in., 2020). To, o co powinny dzisiaj zadbać osoby zarządzające środowiskiem pracy, to przede wszystkim: większe zaufanie i autonomia w miejsce zbyt częstej kontroli, kształtowanie motywacji i zaangażowania pracowników, wzmacnianie zerwanych więzi z firmą i niwelowanie stresu popandemicznego. Pracodawca powinien być bardziej świadomy ryzyka i wyzwań, przed którymi stoją pracownicy pracujący w domu.

Zarówno praktyka gospodarcza, jak i badania autorek pokazują, że osoby zarządzające środowiskiem pracy mają świadomość tego, że podczas pracy na *home office* nie każdy pracownik jest efektywny. W związku z tym podmioty te potrzebują wsparcia dotyczącego doboru pracowników do zdalnego modelu pracy. Nasuwa się zatem pytanie o istnienie modelu kompetencyjnego tzw. osobowości zdalnej. Według badaczek można przyjąć założenie, że taki model można stworzyć i w ten sposób skutecznie predystynować pracowników do efektywnego funkcjonowania w środowisku pracy zdalnej. Badania pokazały, że pomimo nieznacznych różnic w ocenie ważności poszczególnych kompetencji predestynujących pracownika do wykonywania pracy zdalnej przedstawiciele poszczególnych pokoleń w dużej mierze są spójni w swoich

opiniach (zob. tabela 7.7). Wobec powyższego warto rozwijać te kompetencje, których rola i znaczenie w pracy zdalnej w opinii respondentów zostały ocenione najwyżej – umiejętność zarządzania własnym czasem, samodzielne rozwiązywanie problemów, otwartość na nowe technologie oraz posiadanie wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania.

Warto zaznaczyć, że największego wsparcia ze strony osób zarządzających środowiskiem pracy w rozwoju tych kompetencji potrzebują jednak najmłodsi pracownicy. Wynika to z faktu, że „Zetki” żyją przede wszystkim „w czasie wolnym”, a czas pracy, związane z nim zadania i obowiązki traktują często jako dodatek do innych swoich aktywności. Co więcej, generacja ta jest mało odporna na różnego rodzaju rozpraszacze (media społecznościowe, komunikatory, Netflix itp.), co w konsekwencji przekierowuje ich uwagę na sprawy niezwiązane z pracą. Starsze pokolenia, pracując zdalnie, również doświadczają wpływu dystraktorów, jednak mają one nieco inny charakter (obowiązki domowe, dzieci). Dodatkowo pokolenia BB, X i Y potrafią nadać swoim zadaniom właściwe priorytety, stawiając powierzane im obowiązki i zadania zawodowe w centrum swojej uwagi, konsekwentnie odmawiając sobie „przyjemności w czasie pracy”.

Rozważając inne istotne aspekty związane z efektywną pracą zdalną reprezentantów różnych pokoleń, warto zwrócić uwagę na proces wprowadzenia do pracy nowego pracownika (*onboarding*). Kluczową determinantą kształtującą ten proces, jest kultura organizacyjna, która w warunkach pracy zdalnej stanowi wyzwanie. Takim pracownikom znacznie trudniej jest zrozumieć i odczuć specyficzny klimat panujący w przedsiębiorstwie. Jak podkreśla Omiotek (2022, s. 56), trudność w budowaniu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem może prowadzić do obniżenia motywacji, zaangażowania oraz efektywności pracy, na które pracodawcy często nie potrafią skutecznie wpłynąć. Problem ten wynika przeważnie z braku silnego poczucia więzi z organizacją, integracji ze współpracownikami i przełożonym. Dlatego też niezależnie od jego przynależności pokoleniowej każdy pracownik, który będzie pracował w hybrydzie, powinien okres adaptacji odbyć stacjonarnie w siedzibie firmy. Dzięki temu będzie mógł znacznie lepiej zapoznać się ze specyfiką organizacji, jej wartościami, normami oraz zasadami. Stacjonarny *onboarding* oferuje „nowemu” możliwość zbudowania bezpośrednich relacji interpersonalnych, co znacznie ułatwi mu realizację zadań w momencie przejścia w hybrydowy model pracy – będzie na przykład wiedział, do kogo i z czym może się zwrócić o pomoc. Z kolei dla osób zarządzających środowiskiem pracy skuteczny proces adaptacji społeczno-zawodowej zwiększa szansę na dłuższą współpracę pracownika z firmą. Taka świadoma polityka personalna wpływa na zwiększenie tak pożądanego obecnie wskaźnika retencji.

Bardzo ważną kwestią, wielokrotnie podnoszoną przez pracowników zdalnych wszystkich pokoleń, jest długotrwały dystans społeczny, który ma na nich wysoce destrukcyjny wpływ. Poczucie samotności i izolacji, a także brak regularnych kontaktów interpersonalnych prowadzą do stopniowej utraty kompetencji społecznych oraz zmniejszenia motywacji do podtrzymywania i nawiązywania relacji z innymi.

W związku z powyższym zaleca się organizację częstszych spotkań integracyjnych poza godzinami pracy w celu wzmocnienia więzi społecznych oraz poprawy integracji pracowników. Pracodawcy mając na uwadze ryzyko zaistnienia zbyt dużego dystansu społecznego i pożądaną kondycję emocjonalną pracowników, powinni zadbać o prewencję na poziomie jednostkowym (np. szkolenia z pierwszej pomocy w kryzysie mentalnym, zwrócenie uwagi na odporność psychiczną, regulację emocji, empatię, kwestie związane z zarządzaniem zespołem zdalnym) i organizacyjnym oraz podejmować działania wspierające o charakterze strategicznym i systemowym. Działania systemowe powinny obejmować na przykład: optymalizację organizacji pracy, obciążenie pracą, monitorowanie wykorzystania urlopów, kształtowanie kultury organizacyjnej, gdzie każda osoba czuje się szanowana i doceniana (por. Grupa ArtMis, 2023). Aby osiągnąć realne efekty, trzeba włączyć długofalowe wsparcie tych kwestii w strategię i kulturę przedsiębiorstwa.

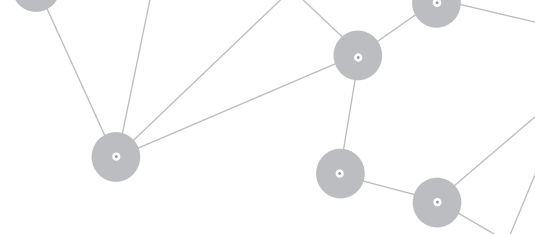
Cały system pracy zdalnej powinien być przedstawiony w specjalnie przygotowanym regulaminie, który szczegółowo opisuje kluczowe postanowienia, procedury oraz obowiązki – zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Taki regulamin pozwoliłby pracownikom na pełne zrozumienie zasad tej formy pracy oraz prawidłowe z niej korzystanie. Mając na uwadze tak ważny obecnie dla wszystkich pokoleń dobrostan, warto dodatkowo spisać kontrakt, który może dotyczyć formy komunikowania się, sposobu realizacji zadań, formy kontroli, a także oferowanego wsparcia. Ważnym elementem kontraktu powinna być również kwestia dostępności *online* – zarówno pracowników, jak i liderów, w tym precyzyjne ustalenie godzin pracy, a także przerw, które pozwolą optymalnie zaplanować inne ważne dla nich aktywności. Doświadczenie pokazuje, że w siedzibie firmy przerwa jest bardziej dostępna, można wspólnie wyjść do pomieszczenia służbowego/kuchni i zjeść posiłek czy porozmawiać przy kawie. W domu zdecydowanie łatwiej całkowicie zatracić się w pracy, wszystko bowiem jest na wyciągnięcie ręki i często zapomina się o podstawowych potrzebach. Warto zatem, aby osoby zarządzające środowiskiem pracy zadbały o regularny *feedback* od pracowników, którzy są w stanie rozpoznać tzw. najlepsze praktyki. Umożliwiłyby one skuteczne wykonywanie zadań i obowiązków, oddzielając jednocześnie życie prywatne od zawodowego.

Inną kwestią wartą podniesienia z punktu widzenia wyzwań stojących przed pracodawcami w obszarze pracy zdalnej jest dążenie do pełnego wykorzystania posiadanych przez pracownika kompetencji. Ważnym czynnikiem zapewniającym efektywną pracę zdalną jest zatem ograniczenie przez samych pracowników dystraktorów zakłócających płynność wykonywanych zadań. Według badaczek warunkiem koniecznym powinno być dostosowanie domowego środowiska pracy do wymagań pracy zdalnej, mając oczywiście na względzie spełnienie wszelkich wymagań dotyczących zasad jej bezpieczeństwa i higieny. Wiąże się to z zapewnieniem ergonomicznej przestrzeni oraz niezbędnych zasobów.

Newralgicznym obszarem pracy w modelu hybrydowym, który stanowi istotne wyzwanie dla osób zarządzających środowiskiem pracy, jest zapewnienie efektywnej komunikacji międzypokoleniowej w takim środowisku. Warto zadbać o dostosowanie

narzędzi komunikacyjnych oraz metod współpracy do potrzeb różnych pokoleń, co pozwoli na minimalizowanie potencjalnych konfliktów wynikających z odmiennych oczekiwań i preferencji komunikacyjnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pracownicy należący do różnych generacji (BB, X, Y i Z) mogą preferować różne formy komunikacji – od tradycyjnych spotkań „twarzą w twarz”, po cyfrowe platformy współpracy, takie jak Slack czy Microsoft Teams (Bennett i in., 2021; Smith i Turner, 2022). Kluczowe jest również tworzenie kultury organizacyjnej, która promuje otwartość i zrozumienie pomiędzy pokoleniami, co może prowadzić do większej spójności zespołowej i efektywności w realizacji zadań (Johnson i in., 2020). Wprowadzenie szkoleń z zakresu kompetencji komunikacyjnych, które są dostosowane do specyfiki pracy hybrydowej czy zdalnej, może znacznie wspomóc menedżerów w pokonywaniu barier międzypokoleniowych (Thompson i Ku, 2021).

Posiadana w tym obszarze wiedza powinna różnicować przyjęte strategie działań, adresowane do pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń, zwłaszcza w obliczu rosnącego znaczenia inteligencji generacyjnej, czyli posiadania świadomości interakcji międzypokoleniowych. W tym kontekście powinno się wypracować wzorce pracy zdalnej adekwatne do posiadanych przez pracowników kompetencji, ich potrzeb i oczekiwań. W obliczu tak popularnego dzisiaj modelu pracy hybrydowej zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest i nadal będzie istotnym kryterium efektywności decyzyjnej, także w obszarze środowiska pracy. Przynależność pracowników do poszczególnych generacji i posiadanie przez nich tak różnych kompetencji stanowi obecnie jedno z kluczowych wyzwań. Świadome i konsekwentne działania w analizowanym obszarze mogą stanowić fundament dla synergii tak ważnej obecnie różnorodności pracowników, co może się stać źródłem siły organizacyjnej (por. Infuture Institute, 2023).



8 Człowiek w sieci relacji społecznych

Żaden człowiek nie jest samotną wyspą [...].
(Donne, 1987)

8.1. Relacje międzyludzkie i sieci społeczne w środowisku pracy

Zależności pomiędzy ludźmi definiowane jako relacje społeczne w środowisku pracy są kluczowe dla sukcesu organizacji. Działania i zachowania poszczególnych pracowników same w sobie nie decydują o możliwości osiągnięcia sukcesu. Staje się to możliwe dopiero wtedy, gdy pracownicy wchodzi w interakcje z innymi osobami w środowisku swojej pracy. W ramach współczesnych nurtów w zarządzaniu można wskazać na pogląd, że zrozumienie złożonych relacji, które tworzą sieci wzajemnych oddziaływań między ludźmi, jest niezbędne do efektywnego funkcjonowania organizacji. Według Barabásiego (2012, s. 15): „nie zrozumiemy działania danej jednostki, [...] jeśli zignorujemy złożone sieci wzajemnych oddziaływań tych osób”. Same relacje w środowisku pracy można rozumieć jako „[...] zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec dwóch (lub więcej) podmiotów oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny” (Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 22). Co istotne, relacje te można badać, stosując podejście wykorzystujące rozumienie zbiorów relacji jako sieci społecznych. W naukach o zarządzaniu i jakości pojęcie sieci jest rozumiane niemal intuicyjnie, ale nie można powiedzieć, że jednoznacznie. Zawsze jednak analiza sieci odnosić się będzie do kontekstu badanego zjawiska.

Wykorzystywane w opracowaniu pojęcie sieci nie wywodzi się z zarządzania, a „wręcz przeciwnie, koncepcje sieci były przywoływane w ciągu ostatnich stu lat w takich dziedzinach, jak fizyka, biologia, lingwistyka, antropologia, socjologia czy psychoterapia” (Wawrzynek, 2019, s. 26). Analizy relacji w środowisku pracy ujętych w sieci społeczne w organizacji bazują na założeniach sięgających lat 50. XX wieku. To Barnes (1954, s. 43) w swoich badaniach zapoczątkował używanie pojęcia sieci (*network*) do obrazu wielowymiarowego układu relacji pomiędzy ludźmi również w ich środowisku pracy. Aby wskazać zastosowanie analizy relacji w środowisku pracy, należy pokazać jej dwa wymiary. Pierwszy, czyli analiza sieci, służy rozumieniu istnienia relacji pomiędzy różnymi środowiskami, jakimi są oddzielne organizacje

* Łukasz Wawrzynek, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: lukasz.wawrzynek@ue.wroc.pl; ORCID: 000-0002-8178-0074

Tabela 8.1. Sieci społeczne w środowisku pracy

Nazwa sieci 1	Uzasadnienie budowy 2	Poruszane zagadnienia 3	Istotność kierunku relacji 4
Sieć komunikacji – nieformalna struktura organizacji, wyodrębniona na podstawie istniejących w organizacji wzorców ogólnych lub kontekstowo	Budowana po to, by zrozumieć nieformalną strukturę. Może to być szczególnie przydatne do identyfikacji podgrup lub klik, które mogłyby reprezentować stronnicze w stosunku do organizacji poglądy, lub do identyfikacji poszczególnych osób (bardzo mocno powiązanych, izolowanych lub będących wąskimi gardłami).	– Jak często rozmawiasz z następującymi osobami na (jakiś) temat? – Jak często komunikujesz się z daną osobą w porównaniu z komunikowaniem się z innymi w grupie?	Tak – komunikacja musi zachodzić w obu kierunkach: od osoby A do B i od osoby B do A, żeby potwierdzić istnienie relacji komunikowania się.
Sieć informacji – sieć wskazująca, kto idzie do kogo po poradę w sprawach związanych z pracą	Sama ocena, kto komunikuje się z kim, nie gwarantuje, że interakcje odzwierciedlają wymianę informacji, ważną do realizacji zadań w organizacji. Szczególnie w przypadku tych zadań, które wymagają połączenia wiedzy (np. rozwoju nowych produktów), ważne jest, aby zrozumieć przepływ informacji w grupie.	– Jak często (np. w ciągu miesiąca) od danej osoby uzyskujesz informacje niezbędne do wykonania swoich zadań? – Od danej osoby otrzymujesz główne informacje przydatne w realizacji moich zadań. – U kogo zazwyczaj szukasz informacji związanych z pracą? – Kto zazwyczaj udziela informacji związanych z pracą?	Tak – informacja jest przekazywana od danej osoby (B) innej osobie (A). Osoba A wskazuje, że otrzymuje informację od B, a B, że otrzymuje informację od A.
Sieć rozwiązywania problemów – sieć wskazująca, kto z kim wchodzi w interakcje w zakresie pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą	Interakcje z innymi ludźmi pomagają przemyśleć ważne wymiary problemów, które staramy się rozwiązać, lub skutki działań, które zamierzamy podjąć.	– Do kogo zazwyczaj zwracasz się o pomoc przy nowym wyzwaniu lub przy rozwiązywaniu problemów w pracy? – Jak skuteczna jest dana osoba przy nowych pomysłach lub przy rozwiązywaniu problemów w pracy?	Nie – osoba B nie musi potwierdzać deklarowanej skuteczności jej pomocy przez osobę A.

1	2	3	4
Sieć wiedzy – sieć wskazująca na świadomość posiadania przez pozostałe osoby wiedzy i umiejętności	Uświadamia, co ktoś inny wie, wskazując, czy i z jakimi zagadnieniami zwracać się o pomoc do danej osoby. Silne sieci wiedzy są podstawą do silnych sieci informacyjnych.	– Jak dobrze jesteś zorientowany na temat umiejętności i wiedzy danej osoby?	Nie – osoba B nie musi potwierdzać, że osoba A ma świadomość na temat wiedzy osoby B.
Sieć dostępu (do kluczowej wiedzy) – sieć wskazująca, kto ma dostęp do osób mających niekwestionowaną wiedzę i doświadczenie zawodowe	Sama informacja, że ktoś ma wiedzę i doświadczenie, nie pozwala zakładać, że możemy z nich korzystać. Silna sieć dostępu ma często kluczowe znaczenie dla zapewnienia skutecznej wymiany informacji i rozwiązywania problemów w odpowiednim czasie.	– Kiedy potrzebuję informacji lub porady, dana osoba jest ogólnie dostępna dla mnie i poświęca mi wystarczająco dużo czasu, aby pomóc mi rozwiązać mój problem.	Aby relację uznać za istniejącą, osoba B nie musi potwierdzać istnienia relacji zadeklarowanej przez osobę A. W niektórych przypadkach jednak takie potwierdzenie jest niezbędne, by potwierdzić istnienie relacji (wówczas relacji dwustronnej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wawrzyniak, 2019, s. 28-29).

(Baker i Faulkner, 2002). W tym wymiarze możemy badać efektywność czy też sprawność współpracy rynkowej, ale również współpracy działań na poziomie strategicznym, w rozumieniu podejmowanych aktywności badanych przedsiębiorstw. Analiza w wymiarze drugim, czyli środowiska pracy jednej organizacji (Gulati i in., 2002), może służyć do badania wydajności pracy ludzi w środowisku pracy, doskonalenia zespołów pod kątem zarządzania projektami (Pryke, 2012) czy też do poszukiwania źródeł innowacji i kreatywności (Burt, 2004; Obstfeld, 2005). Teoretycznie zakres podejścia jest oczywiście znacznie szerszy, jednak każdorazowo sama specyfika analiz odnosi się do relacji pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji. Aby jednak dalsze rozważania mogły bazować na wspólnym rozumieniu w punkcie wyjścia, można przyjąć, że sieć relacji społecznych w kontekście organizacji i środowiska pracy należy rozumieć jako wielowymiarowy układ relacji, którego analiza umożliwia zrozumienie interakcji i zależności zarówno pomiędzy różnymi organizacjami, jak i wewnątrz pojedynczej organizacji.

Analiza sieci społecznych w środowisku pracy daje możliwość poszukiwania zależności odnoszących się do teorii grafów, używanej przez socjologów do badania zachowania ludzi w grupach. W zaproponowanej przez Milgrama koncepcji małych światów można odnaleźć założenie, że nie sama liczba relacji, a ich charakter odpowiada za utrzymywanie efektywności powiązań (Kleinberg, 2000). Natomiast bazując na teorii słabych więzi Granovettera (1973), można stwierdzić, że w środowisku pracy mogą istnieć zarówno silne (bezpośrednie), jak i słabe więzi (połączenia dalekosiężne). Każdy z pracowników czy współpracowników wchodzących w środowisko pracy ma zarówno silne relacje (np. jak z najbliższymi), jak i słabsze (np. relacje z dalszymi znajomymi). I tu znów należy podkreślić, że sama siła relacji nie determinuje jednoznacznej interpretacji danej relacji w środowisku. Kilduff i Tsai (2003) w swoich badaniach dowodzą, że znaczenie wpływu relacji w środowisku pracy może wynikać zarówno z pozycji danej osoby, jak i z układu relacji, w które pracownik jest zaangażowany. Autorzy ci wskazują również, że w środowisku pracy między pracownikami istnieją tak zwane wzorce sieciowe. Zatem opierając się na relacjach, jakie można identyfikować między ludźmi w środowisku pracy, należy przyjąć, że jeśli chcemy zrozumieć zachowania człowieka, to powinniśmy analizować zarówno jego zachowanie, jak i środowisko, w którym to zachowanie wystąpiło. Innymi słowy – analizując zachowanie danej osoby, należy pamiętać, że działa ona w ramach istniejących właściwości relacyjnych (strukturalnych), związanych z innymi osobami w analizowanym środowisku pracy (Hawe i in., 2004, s. 971).

Aby zrozumieć i uporządkować relacje społeczne, które powstają w środowisku pracy między poszczególnymi osobami, konieczne jest przyjęcie określonej definicji sieci społecznej. Sieć społeczna występująca w środowisku pracy rozumiana jest w tym opracowaniu jako struktura więzi lub zmiennych relacyjnych pomiędzy uczestnikami organizacji (czyli inaczej ludźmi zaangażowanymi w realizowane prace) (Wawrzynek, 2015, s. 24). Taka sieć odwołuje się do określonej grupy ludzi $\{1 \dots n\}$ oraz zmiennych (relacji) X_{ij} , wskazujących powiązania osoby „i” z osobą „j”. W kontekście środowiska pra-

cy relacje te najczęściej przybierają formę relacji binarnych, co oznacza, że każda relacja między dwiema osobami albo istnieje (wartość 1), albo jest nieobecna (wartość 0). Taki sposób modelowania relacji wynika bezpośrednio z teorii grafów, gdzie relacje między jednostkami są przedstawiane jako połączenia między wierzchołkami (kropki reprezentujące osoby) oraz za pomocą krawędzi (linie reprezentujące relacje). W ten sposób wizualizacja sieci społecznych w środowisku pracy może być uproszczona do wykresu grafu, gdzie węzły (wierzchołki) reprezentują pracowników, a linie (krawędzie) odzwierciedlają relacje między nimi. Takie podejście nie tylko ułatwia analizę relacji, ale również umożliwia lepsze zrozumienie struktury społecznej organizacji oraz identyfikację kluczowych węzłów, które mogą odgrywać centralną rolę w przepływie informacji i zasobów w organizacji. Sieci społeczne rozumiane w ten sposób pozwalają na mapowanie i analizowanie złożonych układów relacyjnych, które są kluczowe dla funkcjonowania i efektywności organizacji. W praktyce oznacza to, że zrozumienie sieci społecznej w środowisku pracy wymaga analizy zarówno struktur formalnych, jak i nieformalnych relacji między pracownikami, co jest niezbędne do skutecznego zarządzania organizacją.

Odnosząc się do relacji między pracownikami w ich środowisku pracy, oparto się na zdefiniowanych sieciach przedstawionych w tabeli 8.1.

Analiza relacji jako sieci społecznych w środowisku pracy pozwala na holistyczne podejście do badania zachowań pracowników, uwzględniające zarówno indywidualne charakterystyki, jak i szersze wzorce interakcji społecznych, co prowadzi do głębszego zrozumienia dynamiki społecznej w organizacjach. Tym samym przyjęcie podejścia sieciowego w badaniach nad środowiskiem pracy umożliwia identyfikację kluczowych relacji i mechanizmów, które mogą sprzyjać efektywności organizacyjnej lub ją hamować – w zależności od struktury i jakości relacji między pracownikami.

8.2. Sposoby analizowania sieci relacji w środowisku pracy

Analiza sieci społecznych opiera się na zrozumieniu zależności między osobami zaangażowanymi w pracę w danym środowisku. Wykorzystuje wspomniane wcześniej założenia teoretyczne, aby dostarczyć jak najwięcej informacji o relacjach między ludźmi w środowisku pracy. Może stanowić solidną podstawę do oceny różnorodnych kwestii społecznych, co może skłaniać zarządzających do podejmowania działań zarówno w celu poprawy osiąganych rezultatów, jak i do zmiany podejścia poprzez wykorzystanie nowych obszarów powiązań międzyludzkich w analizowanym środowisku pracy.

W ramach analizy sieci mamy do wyboru dwa wymiary: na poziomie całej sieci – podejście socjocentryczne, oraz z perspektywy danego pracownika – podejściem egocentryczne (indywidualne).

Badania socjocentryczne koncentrują się na identyfikowaniu wzorców relacji w zakresie zidentyfikowanych sieci wszystkich osób w środowisku pracy. Środowisko

może obejmować członków organizacji, pracowników danej firmy czy też uczestników szkolenia. Badania egocentryczne natomiast przyjmują, że analizowana osoba jest określona mianem ego, a wszystkie inne osoby z nią powiązane określane są mianem alter. W analizowanym środowisku pracy każda osoba może być postrzegana z perspektywy zarówno ego, jak i alter.

Pierwszym krokiem w analizie relacji jest budowa sieci dla określonego typu badania. Proces ten polega na identyfikacji istnienia lub braku powiązań (relacji) między poszczególnymi osobami w wyodrębnionym środowisku pracy. Aby skonstruować sieć relacji, często stosuje się praktykę, w której uczestnicy badania kolejno zaznaczają nazwiska innych osób, wskazując, czy istnieje między nimi relacja, czy też nie. Następnie, w zależności od charakteru badania, relacja ta może zostać dodatkowo oceniona lub opisana pod kątem jej siły lub częstotliwości.

Identyfikowanie rzeczywistej sieci relacji, zarówno poprzez wybór osób z dostępnych list, jak i przy użyciu tzw. generatorów sieci, stanowi jedno z bardziej złożonych wyzwań w badaniach sieci społecznych. Kluczowym problemem jest precyzyjne zidentyfikowanie odpowiednich osób, co wymaga porównania formalnych danych z systemów, takich jak CRM (*Customer Relationship Management*) czy HCM (*Human Capital Management*), z danymi, których dana osoba faktycznie używa w codziennym życiu i poprzez które jest rozpoznawana w swoim środowisku pracy. Z tego względu choć analiza sieci ego (skupiająca się na relacjach danej jednostki) jest prostsza do przeprowadzenia, to jednak niesie ryzyko subiektywnego postrzegania i wskazywania relacji. W przypadku badania szerszej sieci taki subiektywizm ma mniejszy wpływ na końcowy obraz sieci, co czyni analizy bardziej wiarygodnymi na większą skalę.

Analiza sieci w wymiarze socjocentrycznym opiera się na zestawie miar, które umożliwiają zarówno badanie natury struktur i relacji, jak i ocenę ich siły oraz poziomu przepływu wiedzy lub informacji. Analiza sieci w ujęciu całościowym skupia się na miarach pozwalających na identyfikację struktury sieci z perspektywy jej podziału na mniejsze podsieci (klastry), a także na tych, które umożliwiają pomiar poziomu gęstości relacji w sieci.

Pierwszą z omawianych miar jest gęstość sieci (*density*), która odnosi się do stosunku liczby faktycznych relacji w analizowanej sieci do liczby wszystkich możliwych relacji (Wasserman i Faust, 1994). Wartość miary gęstości zawiera się pomiędzy „0” a „1”, gdzie „0” oznacza brak relacji pomiędzy pracownikami w sieci, a „1” wskazuje na istnienie wszystkich możliwych relacji pomiędzy wszystkimi osobami w sieci. Osiągana wartość miary zależy zatem od liczby relacji wiążących pracowników w środowisku pracy, jak również od charakteru sieci (czy jest skierowana, czy nieskierowana). Miara gęstości w ramach sieci zidentyfikowanej pomiędzy pracownikami może mieć kluczowe znaczenie dla rozwoju i wymiany wiedzy, dzielenia się doświadczeniami, w tym najlepszymi praktykami, a także budowania zaufania między pracownikami. Wartość poziomu gęstości sieci nie ma jednak jednoznacznej interpretacji. Z jednej strony wymiana wiedzy między pracownikami w sieci o wysokim poziomie gęstości może promować wymianę informacji. Z drugiej strony wysoki poziom gęstości sieci

w przedsiębiorstwie może negatywnie wpływać na strategię komunikacji, ponieważ przy wysokim poziomie gęstości starsze wersje komunikatów mogą nadal krążyć, mimo przekazania nowych, zaktualizowanych informacji.

Problemem związanym z miarą gęstości jest jej potencjalne nadużywanie. Niewprawy obserwator może błędnie zakładać, że wyższa gęstość sieci automatycznie oznacza lepszą jej jakość, co nie zawsze jest prawdą. Ważnym czynnikiem, który może wpływać na interpretację tej miary, jest także wielkość sieci, która może zniekształcać wyniki. W związku z tym w przypadku porównywania sieci o różnej wielkości zaleca się korzystanie dodatkowo z miar, takich jak liczba relacji na węzeł, aby ocenić zarówno poziom możliwych powiązań, jak i liczbę relacji przypadających na każdą osobę w sieci.

Aby lepiej zrozumieć możliwości analizowania relacji w sieci, warto przyjrzeć się mierze centralizacji sieci. Mówi ona o tym, w jaki sposób dana sieć jest zdominowana przez poszczególne osoby lub czy takiej dominacji nie ma. Miarę centralizacji sieci buduje się na podstawie centralności poszczególnych pracowników, a jej wartość procentowa odzwierciedla liczbę osób z wysokim poziomem centralności indywidualnej. Wysoko scentralizowana sieć jest zdominowana przez jedną osobę lub przez grupę osób. Takie dominujące osoby w literaturze nazywane są *Key Player Negative* (KPN) i są kluczowe dla spójności sieci. Usunięcie ich może prowadzić do znaczącej destabilizacji całej struktury sieci. W kontekście środowiska pracy wysoka centralizacja może oznaczać, że kluczowe role w sieci odgrywają dwie lub trzy osoby, które mają silne powiązania z innymi członkami organizacji w obrębie jednego zagadnienia, działu czy procesu. Ich absencja czy odejście z organizacji spowoduje największą stratę dla efektywności społecznej funkcjonowania analizowanego obszaru. Z drugiej strony sieci z niskim poziomem centralności nie będą odczuwały negatywnych skutków odejścia jakiegokolwiek osoby, co sprawia, że takie sieci są bardziej zrównoważone i bezpieczniejsze dla utrzymania *status quo*. Dzięki temu organizacje z niską centralizacją mogą być lepiej przygotowane na rotację pracowników, co przekłada się na większą odporność na zmiany i trwałość struktur społecznych wewnątrz organizacji.

Obok zaprezentowanej miary centralizacji sieci opartej na koncepcji Freemana (1979), istnieją inne miary centralności, które służą pogłębieniu zrozumienia struktury sieci w odniesieniu do jej uczestników: stopień (*degree*), pośrednictwo (*betweenness*), bliskość (*closeness*), wektory własne (*eigenvector*) i inne. Odnoszą się one do nierównomierności nasilenia relacji konkretnych osób w środowisku pracy. Wartości bliskie 0 wskazują brak centralności analizowanych osób, a wartości graniczące z 1 mówią o tym, że określony pracownik koncentruje wokół siebie niemal wszystkie możliwe relacje. Podobnie jak miara centralizacji, tak samo inne wymienione wyżej miary mają za zadanie wskazać istnienie w sieci jednego lub kilku ważnych (silnych) pracowników lub – przeciwnie – że nie ma w analizowanych sieciach osób osiągających wyższe niż przeciętnie pozostali pracownicy poziomy powiązań (relacji).

Kolejną z miar jest homofilia, która odzwierciedla tendencję do nawiązywania relacji między osobami o podobnych cechach, wartościach czy zainteresowaniach.

Homofilia jest zjawiskiem powszechnie obserwowanym w środowiskach pracy, gdzie podobieństwo między pracownikami sprzyja powstawaniu i utrzymywaniu relacji. Miara ta wskazuje na naturalną skłonność ludzi do wchodzenia w relacje z osobami o podobnych cechach, zainteresowaniach i przyzwyczajeniach, co może wynikać z częstszych kontaktów z podobnymi osobami oraz z łatwości w zrozumieniu ich motywacji i zachowań. Dodatkowo w tego typu sieciach, gdzie poziom homofilii jest wysoki, obniżony jest tak zwany koszt transakcyjny związany z budowaniem i utrzymaniem relacji, gdyż podobieństwo cech poszczególnych osób sprzyja sprawnemu komunikowaniu się, obniża ryzyko zerwania relacji, a jak wskazują badania – osoby o podobnych cechach są bardziej otwarte na tworzenie nowych relacji między sobą. Nie bez powodu w wielu dyskusjach czy procesach rekrutacyjnych mających na celu rozszerzanie zespołu pracowniczego pytania, które mają służyć ustaleniu, „czy dana osoba do nas pasuje?” – właśnie po to, by ułatwić jej asymilację. Zarządzający mogą zatem wykorzystać miarę homofilii do lepszego budowania zespołów i zarządzania procesami organizacyjnymi, mając na uwadze, że wspólne cechy pracowników mogą sprzyjać budowaniu zrozumienia, ułatwiać komunikację oraz podnosić efektywność działań.

Kolejną miarą używaną w podejściu socjocentrycznym jest miara średnicy sieci. Jest ona rozumiana jako najdłuższa spośród najkrótszych ścieżek pomiędzy pracownikami w środowisku pracy. Wartość tej miary dostarcza informacji na temat stopnia dostępności poszczególnych osób w analizowanym środowisku pracy oraz wskazuje, jak szybko i efektywnie mogą być rozpowszechniane informacje w sieci. Wysoka wartość miary wskazuje, że nawet jeśli teoretycznie istnieje możliwość powiązania dwóch osób poprzez inne osoby na tej ścieżce, to skuteczność takiego powiązania może być niska. W praktyce oznacza to, że w sieciach o dużej średnicy informacje mogą przemieszczać się powoli, a komunikacja może być mniej efektywna.

Natomiast miara przechodniości więzi, która wywodzi się wprost z socjologii, opiera się na zasadzie „przyjaciele moich przyjaciół są moimi przyjaciółmi”. Wysoka wartość miary przechodniości będzie związana ze zjawiskiem grupowania, a niska wartość miary będzie odzwierciedlała możliwe do zaobserwowania w sieci zjawisko hierarchiczności. Zatem w środowisku pracy bazującym na orientacji procesowej czy projektowej można oczekiwać istnienia zjawiska przechodniości więzi, a w środowiskach z wykształconymi strukturami hierarchicznymi przechodniość będzie na poziomie niskim.

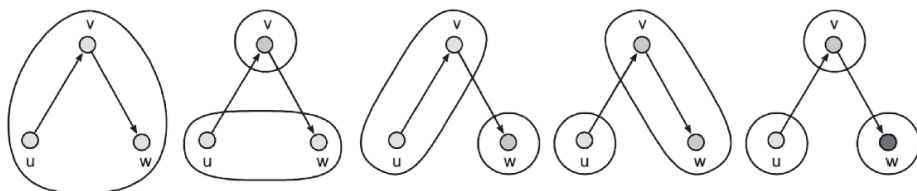
Drugi rodzaj analizy sieci w podejściu egocentrycznym związany jest z jednostką i jest realizowany właśnie z punktu widzenia indywidualnej osoby, traktując ją jako punkt centralny w układzie relacji z innymi osobami w danym środowisku pracy. Analiza ta umożliwia zrozumienie roli danej osoby w sieci oraz jej potencjału w kontekście funkcjonowania w środowisku pracy. Miara ta daje możliwości identyfikowania liderów, outsiderów, osób umiejscowionych w sposób kluczowy w strukturze topologicznej sieci, również ze względu na możliwości odgrywania przez takie osoby istotnych dla organizacji ról.

Podstawową miarą w tym podejściu jest miara centralności. Wskazuje ona na liczbę węzłów powiązanych z ego, tym samym pokazując pewien rodzaj popularności pracownika. Dla relacji skierowanych można zidentyfikować relacje „wychodzące” z węzła (*out-*) lub „wchodzące” (*in-degree*), czyli wskazujące na daną osobę. Wyższa miara jest wskazaniem popularności i jest uważana za atut danej osoby. W przedsiębiorstwie analiza sieci pod kątem miary centralności może w sposób oczywisty potwierdzać znaczenie osób upoważnionych formalnie. Może również „uwidocznic” istotne osoby, które są nieformalnymi liderami lub które są w jakiś specjalny sposób traktowane przez współpracowników. Znalezienie takich osób daje zarządzającym możliwość ich angażowania w działania związane z nowymi inicjatywami w organizacji. Analiza centralności może również wskazać na istnienie potencjalnych wąskich gardeł w przepływach informacji w organizacji. Osoby o bardzo wysokiej centralności mogą być nadmiernie obciążane obowiązkami, co może prowadzić do spowolnienia procesów decyzyjnych i zwiększenia ryzyka wypalenia zawodowego.

Nieco podobne zastosowanie może mieć miara pośrednictwa, znana również pod nazwą brokerstwa. Odnosi się ona do zdolności jednostki do pośredniczenia w interakcjach między innymi członkami sieci w środowisku pracy. Wysoka wartość tej miary wskazuje, że dana osoba pełni funkcję pośrednika, co może przynosić jej istotne korzyści (np. zwiększony kapitał społeczny, strategiczne znaczenie w organizacji). Jednocześnie jednak taka sytuacja może stanowić zagrożenie dla organizacji, ponieważ koncentracja informacji i komunikacji w rękach jednego brokera może prowadzić do manipulacji, błędów w przekazywaniu informacji lub opóźnień. Miara odzwierciedla istotność zajmowania przez ego pozycji brokerskiej w ramach wszystkich par, jakie tworzy z alters (innymi pracownikami). Określa ona stopień wyczucia, jakie ma broker (węzeł pośredniczący) w odgrywaniu roli pośrednika, i rozmiar osiągania na tej podstawie korzyści zarówno dla siebie (w wyniku budowania kapitału społecznego), jak i dla organizacji przez koordynację różnych działań (Wawrzynek, 2019, s. 61). Centralność pośrednictwa jest zdefiniowana jako udział czasu, w jakim osoba „i” potrzebuje osoby „k” (której centralność jest mierzona), aby dotrzeć do osoby „j” najkrótszą ścieżką (Borgatti, 2005, s. 60). Z pragmatycznego punktu widzenia można przyjąć, że wysoki stopień pośrednictwa może zapewniać pracownikowi, który pełni funkcję brokera, dobrą sytuację poprzez odgrywanie w jego środowisku ważnej roli.

Wysoki poziom brokerstwa, jak już wspomniano, może także stanowić zagrożenie dla organizacji, gdyż informacja przekazywana jedynie przez danego pracownika do szerszego, odseparowanego zespołu pracowników może być w sposób umyślny zmieniana i może dochodzić do manipulacji lub błędu w przesyłaniu informacji.

Różne typy brokerstwa, takie jak koordynator, wędrujący broker, przedstawiciel, podróżnik czy łącznik, przedstawiono na rysunku 8.1. Odzwierciedlają one różnorodne sposoby, w jakie osoby mogą odgrywać rolę pośrednika w sieciach społecznych w środowisku pracy.



KOORDYNATOR	WĘDRUJĄCY BROKER	PRZEDSTAWICIEL	DRÓŻNIK	ŁĄCZNIK
Ego jest członkiem grupy i łączy dwa inne węzły grupy	Ego nie jest członkiem grupy i łączy dwa inne węzły grupy	Członek tej samej grupy co aktor chcący się powiązać z osobą z innej grupy – jest pośrednikiem kontrolującym połączenie	Członek tej samej grupy co osoba, do której alter z innej grupy chce się dołączyć, a który kontroluje to połączenie	Członek grupy odległej od dwóch podmiotów, które chcą się połączyć, ale same nie uczestniczą w tej samej grupie

Rysunek 8.1. Rodzaje brokerów w sieci

Źródło: (Wawrzynek, 2019, s. 63).

Miara pośrednictwa, stosowana dla każdego z typów brokerstwa, może pokazywać istotne osoby, które należy angażować, lub te, o które należy się szczególnie zatroszczyć, bo mają wysoki poziom potencjału społecznego, a ich odejście byłoby dla firmy większą stratą niż odejście innych osób, nieobdarzonych takim potencjałem społecznym.

Natomiast kolejna miara, którą jest bliskość, wskazuje na osoby, które warto angażować do przepływu informacji i do komunikacji. Miara wskazuje, w ilu krokach dana osoba może dotrzeć do każdej z osób w swoim środowisku pracy. W większych i bardziej rozproszonych sieciach wartość miary naturalnie maleje. Jednakże jej interpretacja nabiera znaczenia w kontekście porównania z wartościami osiąganymi przez innych pracowników w tym samym środowisku. Porównanie miary bliskości między pracownikami umożliwia identyfikację tych, którzy mają strategiczne pozycje w środowisku pracy i mogą być szczególnie efektywni na przykład w roli łączników lub koordynatorów projektów, gdzie szybka i sprawna komunikacja jest kluczowa.

Analiza egosieci wykorzystuje również miary odnoszące się do powiązań danej osoby z innymi pracownikami w jej środowisku. Miara wektora własnego jest analogiczna do miary centralności *in-degree*, bazując na liczbie połączeń danego pracownika z innymi. Jednak jest znacznie bardziej interesująca ze względu na możliwości interwencji zarządczych z tego powodu, że oprócz miar własnych bierze pod uwagę miary sąsiadów danego pracownika. Wartość miary wynika nie tylko z liczby powiązań danego pracownika w analizowanym środowisku, ale również z relacji jego bezpośrednich sąsiadów. Interpretacja miary wektora własnego może być taka, że pracownik może nie być zauważony w wyniku zastosowania miary *in degree*. Jednak przy użyciu miary wektora własnego można zauważyć, że ma bliskie relacje z kilku-

ma bardzo wpływowymi pracownikami i dzięki nim sam powinien stać się obiektem podejmowania interwencji przez zarządzających. Innymi słowy, osoby z wysokim poziomem wartości miary odgrywają rolę szarych eminencji, wpływając na środowisko, w którym pracują, bez istotnego ujawniania się, ale sterując osobami formalnie lub nieformalnie umocowanymi.

Ostatnia miara – o nazwie współczynnik klastrowania – opisuje, w jakim stopniu osoby w sieci tworzą zamknięte grupy, zwane klikami, w których wszyscy członkowie są wzajemnie połączeni. Miara ta odzwierciedla zdolność jednostki do wchodzenia w bliskie relacje z innymi członkami sieci, tworząc gęsto powiązane podgrupy. Wartość współczynnika oblicza się jako stosunek liczby relacji łączących sąsiadów danej osoby do całkowitej liczby możliwych połączeń między sąsiadami pracownika. Wysoka wartość współczynnika klastrowania wskazuje, że pracownik jest mocno zintegrowany w swojej grupie, co może świadczyć o silnym osadzeniu w środowisku pracy. Informacja o poziomie wartości współczynnika przekłada się na możliwości tworzenia nowych zespołów czy też łączenia grup osób działających na rzecz określonych zadań. Może również być wykorzystywana do identyfikacji osób funkcjonujących na granicy różnych grup, którym można powierzać zadania związane z pozyskiwaniem lub koordynowaniem przepływu nowej wiedzy czy informacji z innych środowisk do naszego środowiska pracy.

Analiza relacji związanych z pracownikiem w środowisku pracy przy użyciu zaprezentowanych miar i na podstawie diagnozy struktury sieci może wspomagać decyzje menedżerów w zakresie identyfikacji kluczowych osób, które mogą odgrywać istotne role w procesach decyzyjnych, wprowadzaniu zmian czy realizacji strategicznych projektów. Ważne jest, że relacje i pozycje w sieci mogą być zidentyfikowane jedynie w kontekście rzeczywistych interakcji w środowisku pracy. Dopiero przez aktywne uczestnictwo w sieci relacji w środowisku pracy pracownik ujawnia swoje potencjalną rolę – czy to jako lider, broker informacji, czy też centralna postać w zespole. Pracownicy nie mogą zatem wnosić relacji jako swoistego zasobu czy wartości w oderwaniu od środowiska, w którym funkcjonują. Relacje te są tworzone, wzmacniane lub osłabiane w zależności od dynamiki interakcji w organizacji.

8.3. Osoby kluczowe w środowisku pracy

Analiza sieci społecznych opartych na relacjach, które tworzą się w środowisku pracy, daje możliwość identyfikowania potencjału pracowników, nie tylko na podstawie opisanych wcześniej miar, ale stanowi również podstawę poszukiwania optymalnego układu osób będących w sieci relacji pod kątem efektywności realizowanych przez nie zadań. Postrzeganie pracownika w kontekście realizacji działań w środowisku pracy w dużej mierze zależy od dwóch kluczowych czynników: potencjału wynikającego z jego pozycji w sieci relacji oraz indywidualnych cech, które ujawniają się w specyficznych sytuacjach. Powiązanie tych czynników może wspierać zarządzających

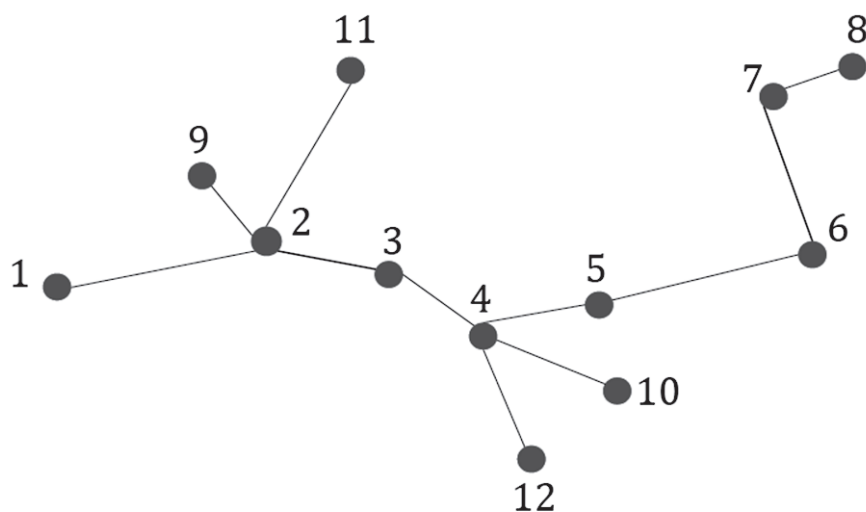
w zrozumieniu złożonych zależności wpływających na końcowy rezultat prac zespołów w analizowanych środowiskach pracy i zarządzaniu nimi.

Szkoła systemów społecznych podkreśla kontekstowość oddziaływania powiązanych elementów w organizacji, które zależą od innych składników środowiska pracy (Barabasz, 2008, s. 28). W tym kontekście indywidualne cechy pracowników są wynikiem zarówno ich zachowań w układzie relacji, jak i sposobu realizacji określonych ról. Dwóch pracowników zajmujących to samo stanowisko ze względu na indywidualne cechy inaczej będzie oddziaływać na pozostałych pracowników w tym samym środowisku pracy. Niektóre cechy pracowników mogą sprawić, że będą oni postrzegani jako istotne osoby w środowisku pracy, co z kolei wpływa na ich zdolność do angażowania innych i efektywnego realizowania zadań. Ich znaczenie może wynikać zarówno z rodzaju odgrywanych ról menedżerskich, jak i z ich pozycji topograficznej w sieci relacji społecznych.

Dalsze rozważania wymagają zdefiniowania pojęcia osób istotnych (kluczowych graczy). W analizie sieci społecznych rozróżnia się dwie kategorie kluczowości: *Key Player Positive* (KPP) i *Key Player Negative* (KPN), czyli pozytywnych lub negatywnych kluczowych graczy. Istotność tak zidentyfikowanych osób wynika z pozycji, jaką zajmują w układzie relacji tworzących sieci społeczne.

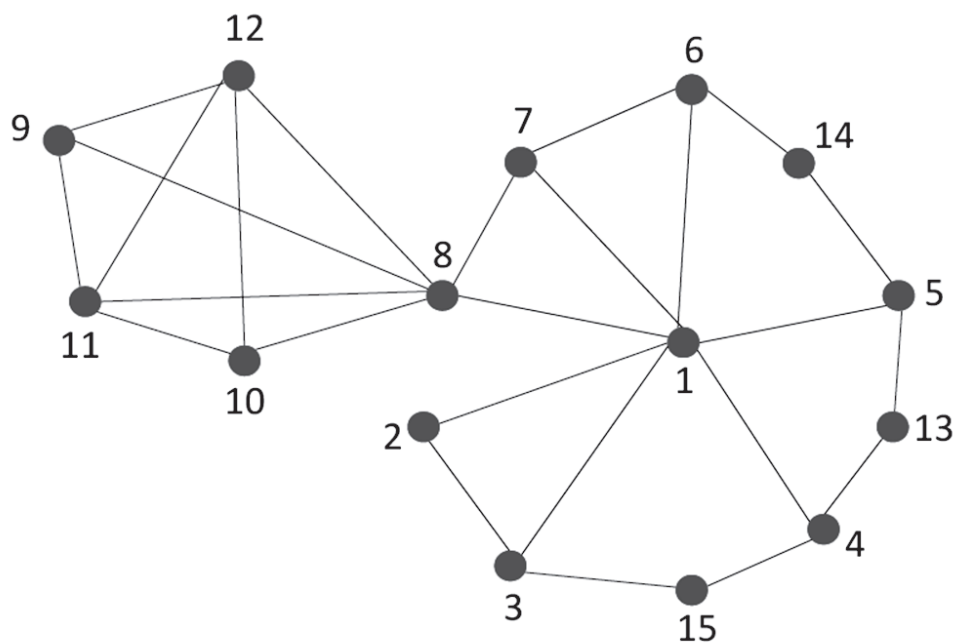
KPP to osoby, które w środowisku pracy odgrywają rolę influencera, co oznacza, że mają zdolność wpływania na innych, kształtowania zachowań i decyzji oraz inicjowania zmian. Ich rola w organizacji często wiąże się z wysoką wartością miary bliskości. Z kolei KPN to osoby, których brak może najbardziej obniżyć efektywność działania w analizowanym środowisku pracy (Borgatti, 2005).

Interpretacja pozycji KPP odnosi się do stopnia połączenia pracownika w sieci oraz jego zdolności do skutecznego wpływania na innych. Przykładem jest sytuacja, gdy rządowa agencja USA odpowiedzialna za zdrowie publiczne musiała wybrać określoną liczbę osób z wielkiej populacji, by promować postawy prozdrowotne. Podobnie jest w przedsiębiorstwach – zarządzający często wybierają niewielkie grono osób, które stają się nieformalnymi liderami i są odpowiedzialne za wdrażanie zmian organizacyjnych. Te osoby ze względu na swoją pozycję w sieci mają zdolność do mobilizowania innych i skutecznego wprowadzania nowych inicjatyw. Każdorazowo zatem, poszukując osób, które można uznać za kluczowe w rozumieniu KPP, należy szukać zestawu relacji, który dzięki najlepszemu układowi rozmieszczenia i układowi połączenia ich z innymi pracownikami pozwoli im szybko propagować informacje, nowe postawy i zachowania. Obrazuje to schemat widoczny na rysunku 8.2, na którym pracownik oznaczony numerem 4, mający najwyższy poziom miary bliskości, nie będzie postrzegany jako KPP. Wynika to z sytuacji, gdy osoba opisana numerem 3 będzie miała możliwość dotarcia do większości pracowników w dwóch krokach lub jednym kroku. Osoba numer 3 dotrze w taki sposób do ośmiu innych pracowników, podczas gdy osoba numer 4 może dotrzeć jedynie do sześciu (Borgatti, 2006, s. 24).



Rysunek 8.2. Przykład identyfikacji KPP w sieci

Źródło: (Borgatti, 2006, s. 24).



Rysunek 8.3. Przykład identyfikacji KPN w sieci

Źródło: (Borgatti, 2006, s. 23).

Przyjmowanie pozycji KPN utożsamiane jest z możliwością utrzymania spójności środowiska pracy zależnej od aktywnego działania osoby przyjmującej tę pozycję. Miara związana z taką rolą określa skalę naruszenia spójności sieci, gdyby wskazana osoba została usunięta z danego środowiska pracy. Analogicznym przykładem do obrazowania KPP związanego ze zdrowiem publicznym będzie identyfikacja zbioru osób (KPN) do poddania kwarantannie, aby maksymalnie ograniczyć epidemię występującą w analizowanym środowisku. Analogią dla KPN w organizacji mogą być dwie sytuacje. Po pierwsze, neutralizowanie osób zaburzających sprawność realizowania strategii czy też zwolenników zachowania *status quo* w trakcie zmian organizacyjnych. Po drugie, identyfikowanie osób najistotniejszych, by skupić się na ich utrzymaniu w przedsiębiorstwie, minimalizując chęć poszukiwania przez KPN możliwości rozwoju kariery poza organizacją. Przykład ten z jednej strony obrazuje identyfikowanie wąskich gardeł w procesach organizacji, a z drugiej – daje szansę na proaktywne działanie na rzecz odciążania takich pracowników lub zwiększania zatrudnienia w organizacji. Schemat widoczny na rysunku 8.3 ukazuje osobę 1, która ma najwyższą centralność. Jednak nie jest ona KPN, gdyż jej usunięcie nie powoduje, że sieć przestaje być spójna. Jak można zauważyć, usunięcie osoby 8, mimo jej niższej wartości miary centralności w stosunku do osoby 1, spowoduje znacznie większe szkody w spójności widocznej na rysunku sieci.

Zagadnienie kluczowości, a dokładniej kluczowych graczy KPP i KPN, jest bardzo istotne z punktu widzenia zastosowania w praktyce zarządzania środowiskiem pracy. Zarówno daje możliwości podejmowania interpretacji i interwencji na bazie aktywowania i włączania do działań KPP, jak również może być podstawą minimalizowania ryzyka w przypadku zidentyfikowanych węzłów typu KPN. Jak widać na przykładzie graficznej interpretacji, w niewielkim środowisku takie osoby można wskazać, wykorzystując analizę graficzną. W bardziej złożonych i rozbudowanych środowiskach pracy taka analiza staje się znacznie bardziej skomplikowana. Same miary centralności, pośrednictwa czy bliskości mogą nie wystarczyć do pełnego zrozumienia ról KPP i KPN, ponieważ nie oddają one wszystkich niuansów relacji społecznych w organizacji. W złożonych środowiskach graficzna weryfikacja staje się trudniejsza i mniej jednoznaczna, co wymaga bardziej zaawansowanych metod analitycznych oraz integracji różnych podejść.

8.4. Kształtowanie środowiska pracy w kontekście relacji i sieci społecznych

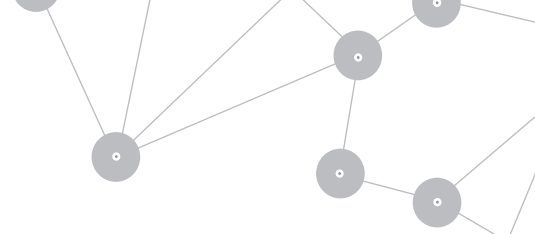
Kształtowanie środowiska pracy w kontekście relacji i sieci społecznych stanowi kluczowy element nowoczesnego zarządzania, który zyskuje na znaczeniu w dobie rosnącej złożoności struktur organizacyjnych. Sieci społeczne, będące odzwierciedleniem interakcji międzyludzkich, oferują unikalne spojrzenie na dynamikę zespołów oraz na to, jak poszczególne jednostki wchodzą w relacje i współpracują w ramach

organizacji. To podejście nie tylko umożliwia lepsze zrozumienie struktury organizacji, ale także pozwala na bardziej efektywne kształtowanie jej kultury i strategii działania.

Kształtowanie środowiska pracy z perspektywy sieci społecznych koncentruje się na identyfikacji kluczowych relacji oraz na optymalizacji struktury tych relacji w sposób, który maksymalizuje efektywność i innowacyjność organizacji. Menedżerowie, zamiast polegać wyłącznie na formalnych hierarchiach i przypisanych rolach, dzięki podejściu sieciowemu mogą identyfikować nieformalnych liderów oraz węzły komunikacyjne, które mogą odgrywać kluczową rolę w procesach decyzyjnych i w transferze wiedzy. To z kolei otwiera drzwi do bardziej złożonego i zindywidualizowanego zarządzania zasobami ludzkimi, które bierze pod uwagę zarówno formalne, jak i nieformalne struktury wpływu w organizacji. Zarządzanie oparte na analizie sieci społecznych promuje bardziej inkluzywne i współpracujące środowisko pracy, w którym różnorodność relacji jest postrzegana jako atut, a nie przeszkoda. Organizacje, które skutecznie integrują analizę sieci społecznych w swoich strategiach zarządzania, mogą lepiej zrozumieć, jak wiedza, informacje i innowacje przepływają przez ich struktury, co umożliwia szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i wewnętrzne wyzwania.

Jednym z najważniejszych aspektów kształtowania środowiska pracy poprzez sieci społeczne jest zrozumienie, jak te sieci wpływają na kulturę organizacyjną. Sieci mogą wspierać lub hamować określone zachowania i wartości w organizacji, co z kolei ma bezpośredni wpływ na realizację jej strategii. Poprzez świadome zarządzanie tymi sieciami organizacje mogą promować kultury innowacji, współpracy czy efektywności, dostosowując swoje podejście do zarządzania w sposób, który jest bardziej zgodny z rzeczywistością operacyjną. Kolejnym istotnym elementem jest rola analizy sieci w zarządzaniu zmianą. W dynamicznych środowiskach, gdzie zmiany są nieuniknione, sieci społeczne mogą być kluczowe w szybkim i efektywnym wdrażaniu nowych procesów lub strategii. Identyfikacja kluczowych graczy w sieci, zarówno tych, którzy mogą promować zmiany (KPP), jak i tych, którzy mogą stanowić przeszkodę (KPN), pozwala na lepsze zarządzanie procesem zmiany i minimalizowanie oporu. Wreszcie kształtowanie środowiska pracy z uwzględnieniem sieci społecznych sprzyja lepszej integracji nowych pracowników. Zamiast polegać wyłącznie na formalnych programach adaptacji, dzięki analizie sieci można identyfikować najważniejsze relacje, które nowo zatrudnieni powinni nawiązać, aby szybciej zaadaptować się do kultury organizacyjnej i stać się efektywnymi członkami zespołu.

Kształtowanie środowiska pracy w kontekście relacji i sieci społecznych umożliwia przyjęcie bardziej holistycznego i realistycznego podejścia do zrozumienia dynamiki wewnętrznych struktur organizacyjnych i wpływania na nią. Dzięki temu organizacje mogą nie tylko skuteczniej zarządzać swoimi zasobami ludzkimi, ale także zyskać przewagę konkurencyjną na coraz bardziej wymagającym rynku.



9 Człowiek i jego dobrostan w środowisku pracy*

Zdrowie to nie wszystko, ale bez zdrowia wszystko jest niczym.

(Schopenhauer, 2019)

9.1. Zdrowie psychiczne i dobrostan

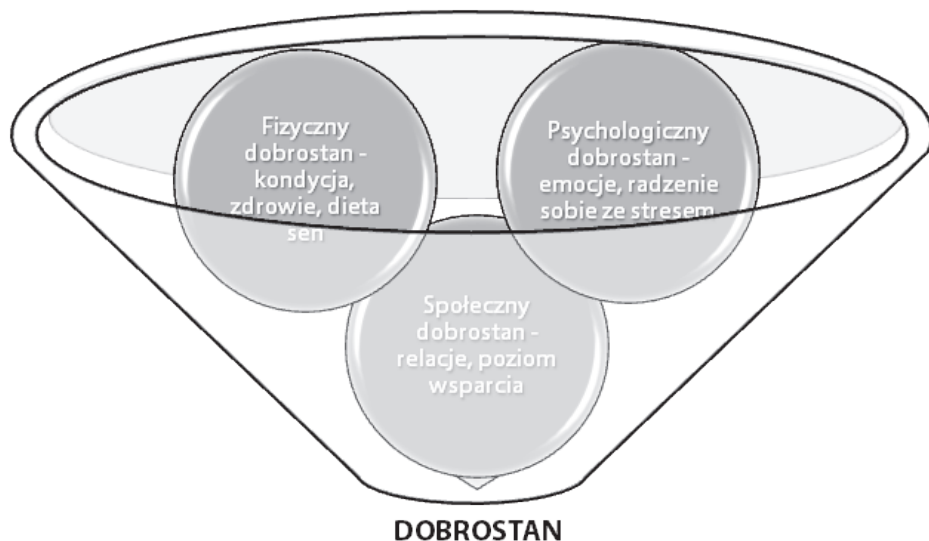
Światowa Organizacja Zdrowia definiuje zdrowie psychiczne jako stan dobrostanu, w którym osoba doświadcza poczucia realizacji własnego potencjału, radzi sobie z codziennymi uciążliwościami i może pracować produktywnie, jak również ma poczucie przynależności do społeczności (WHO, 2005). Z definicji owej wynika, że zdrowie psychiczne i dobrostan to powiązane ze sobą określenia. Dobrostan czy też *well-being* jest także obecnie jednym z istotnych tematów podejmowanych zarówno w dyskusji naukowej, co odzwierciedla się w licznych projektach naukowych (kilkanaście „calls” w programach Horyzont 2020 oraz Horyzont Europa), jak i w dyskusjach społecznych (ILO, 2022; WHO, 2022). Również w praktyce biznesowej coraz więcej organizacji podejmuje działania związane z dbałością o dobrostan psychospołeczny i fizyczny pracowników (Deloitte, 2024; McKinsey, 2024). Liczne opracowania naukowe dotyczą tworzenia modeli opisujących samo zagadnienie (dobrostan hedonistyczny, eudajmonistyczny, subiektywny, fizyczny, psychiczny, społeczny, osobisty, relacyjny itd.), jak również czynniki wpływające na jego kształtowanie. W ramach licznych koncepcji dobrostanu w pracy (*well-being at work*) wskazuje się zarówno na metody i działania związane z zarządzaniem interwencjami wellbeingowymi, jak i same kompetencje związane z utrzymaniem dobrostanu własnego lub innych.

Dobrostan definiuje się najogólniej jako subiektywną ocenę życia jednostki, uwzględniając aspekty społeczne, zdrowotne i materialne (Kitayama i in., 2000; Searle, 2009). Diener (1984) określił dobrostan jako subiektywną ocenę życia, w której wyróżnia się dwa główne typy dobrostanu: hedonistyczny i eudajmonistyczny. Pierwszy z nich związany jest z odczuwaniem przyjemności oraz unikaniem bólu i obejmuje zarówno fizyczne, jak i psychiczne aspekty przyjemności (Kahnemann i in., 1999). Drugi typ – eudajmonistyczny – odnosi się do poczucia wartości i realizacji osobistego potencjału (Deci i Ryan, 2008). Istnieje również wiele teorii dobrostanu w ujęciu pewnej konkretnej cechy czy dziedziny życia jednostki. Są to teorie satysfakcji ogólnej i dzie-

* Dorota Molek-Winiarska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dorota.molek-winiarska@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-8554-6771

dzinowej (Bockerman i Ilmakunnas, 2010; Edmans, 2011), emocjonalności (Bastian i in., 2014; Diener i in., 2018) oraz poczucia szczęścia (Lyubomirsky i Lepper, 1999). Powiązane z dobrostanem pozostają również poczucie zaangażowania, sensu i *flow*, poczucie koherencji, motywacji wewnętrznej, akceptacji, skuteczności czy wreszcie powołania.

Jeden z modeli kompleksowo ujmujących dobrostan wskazuje na jego trzy obszary – psychologiczny, fizyczny i społeczny (Johnson i in., 2018) (rysunek 9.1).



Rysunek 9.1. Trzy komponenty dobrostanu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Johnson i in., 2018, s. 4).

Dobrostan w pracy jest zasadniczo definiowany tak samo jak dobrostan ogólny (Robertson i Cooper, 2011), choć jego badanie i rezultaty z tym związane dotyczą głównie aspektów zawodowych – satysfakcji, zaangażowania oraz produktywności w pracy. Badacze podkreślają, że chociaż na wiele obszarów naszego dobrego samopoczucia w pracy wpływają aspekty, które nie są związane z pracą, to jednak to, co dzieje się w pracy, jest najważniejszym czynnikiem przyczyniającym się do dobrego samopoczucia w środowisku pracy (Cartwright i Cooper, 2014).

9.2. Skutki zaburzenia dobrostanu w środowisku pracy

Skutki braku dbałości o dobrostan w środowisku pracy mają wymiary psychosomatyczny, społeczny i ekonomiczny. Zaniechanie działań interwencyjnych w celu utrzymania lub polepszenia dobrostanu w pracy wiąże się najczęściej z występowaniem przewlekłego stresu w pracy. Selye (1977) na podstawie licznych badań udowodnił, że w wyniku długotrwałego stresu może dojść do trwałych zaburzeń psychosomatycznych. Badania prowadzone przez kilka dekad wskazują na szczególnie silne związki

między chronicznym stresem a chorobami z nim powiązanymi (Molek-Winiarska, 2020), takimi jak:

- choroby serca i układu krwionośnego, a w szczególności choroba wieńcowa, zapalenie mięśnia sercowego, nadciśnienie, miażdżyca i udary (Münzel i in., 2022; Taouk i in., 2020),
- dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, głównie bóle karku oraz górnej i dolnej części pleców (Leka i Jain, 2010; Sobeih i in., 2006),
- zaburzenia psychiczne, a głównie depresja (Bonde, 2008; Netterstrøm i in., 2008), zaburzenia afektywne, nerwice lękowe, nerwice natręctw (Pereira-Morales i in., 2017),
- choroby endokrynologiczne, a w szczególności cukrzyca, potwierdzona głównie u kobiet (Heraclides i in., 2009; Smith i in., 2012),
- choroby układu pokarmowego, zaburzenia trawienia, choroby wrzodowe (Baritaki i in., 2019),
- choroby autoimmunologiczne, zaburzenia tarczycy (np. Hashimoto), nadnerczy (choroba Addisona), schorzenia neurologiczne, choroby skóry, choroby tkanki łącznej i in. (Landeo-Gutierrez i Celedón, 2020; Sharif i in. 2018).

Systematyczne badania dotyczące związków stresu w pracy z chorobami somatycznymi wskazują na szczególne znaczenie takich czynników, jak: praca w nadgodzinach (Boedeker i in., 2007), zbyt wysokie wymagania w pracy oraz dysfunkcyjne relacje społeczne związane z konfliktami, mobbingiem i molestowaniem w pracy (Xu i in., 2019).

Brak dobrostanu i przewlekły stres są także przyczynami wypalenia zawodowego definiowanego przez Maslach i Leitera (2011) jako konstrukt składający się z trzech elementów:

- wyczerpania emocjonalnego (obniżony nastrój, niepokój, zniechęcenie, rozczarowanie, uczucie bezradności),
- depersonalizacji, czyli obojętnego, a czasem nawet wrogiego stosunku do innego człowieka,
- poczucia braku dokonań w pracy (pesymizm, niska samoocena dotycząca swoich możliwości zawodowych, poczucie niedoceniań i własnej przegranej).

Badania nad wypaleniem zawodowym wskazują, że jego negatywne skutki dotyczą jednostki, organizacji i całego społeczeństwa. Wobec niniejszego Światowa Organizacja Zdrowia określiła wypalenie zawodowe w znowelizowanej wersji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD 11 jako syndrom zawodowy, który może prowadzić do poważnych chorób (WHO, 2022).

Z analiz prowadzonych przez Maslach i Leitera (2011) wynika, że skala wypalenia zawodowego znacznie wzrasta. Przesunięcie gospodarek wielu państw z sektora przemysłowego do usługowego wiąże się ze zwiększeniem częstotliwości nawiązywania relacji i zależności międzyludzkich. Z drugiej strony znaczna digitalizacja i rozwój ICT wpływają na zubożenie umiejętności bezpośredniego porozumiewania się z innymi i kontroli emocjonalnej. Taka konstelacja czynników środowiskowych i orga-

nizacyjnych powoduje, że coraz częściej można obserwować symptomy wypalenia zawodowego w różnych branżach.

Brak dobrostanu i utrzymujący się przewlekły stres w środowisku pracy generują choroby, które stanowią ogromny koszt społeczny w wielu krajach. Powszechność chorób układu sercowo-naczyniowego jest tak duża, że odsetek udziału kosztów leczenia tych chorób w ogólnych kosztach opieki zdrowotnej wynosi w Europie od 5% w Danii i Luksemburgu do 17% w Estonii, Łotwie i w Polsce.

Szacuje się, że w krajach UE bezpośredni koszt leczenia zaburzeń mięśniowo-szkieletowych rocznie osiąga poziom 2% PKB, a dodatkowo koszt leczenia specyficznych schorzeń kręgosłupa i stawów waha się w granicach 12-45 mld euro rocznie (Lundkvist i in., 2008).

W odniesieniu do zaburzeń depresyjnych dane zbierane przez badaczy w 28 krajach UE wskazują, że roczny koszt związany z leczeniem i skutkami ekonomiczno-społecznymi depresji to ok. 118 mld euro, co stanowi 1% PKB dla Europy (Sobocki i in., 2006). 1,5-3% PKB konsumuje leczenie uzależnień (Manthey i in., 2021; Włodarczyk, 2018). Podaje się również, że koszty leczenia osób z chorobami psychicznymi znacznie wzrosły w ostatnich kilku latach.

Koszty związane z leczeniem cukrzycy najczęściej obejmują zarówno pierwszy, jak i drugi jej typ. Badaniami prowadzonymi w tej kwestii objęte były tylko niektóre kraje UE. Wyniki tych badań wskazują na straty rzędu 90 mld euro (Kanavos i in., 2012). Według badań prowadzonych w USA koszty leczenia cukrzycy od 2007 do 2012 roku wzrosły o 41% (Riddle i Herman, 2018). Całościowy koszt w 2012 roku oszacowano na 245 mld dol. rocznie, w Kanadzie zaś na 6,3 mld dol. kanadyjskich (Bilandzic i Rosella, 2017) i określono, że koszty te zwiększają się rokrocznie.

Przewlekły stres i zaburzenia dobrostanu w środowisku pracy mają swoje skutki także w postaci spadku produktywności i zaangażowania w pracy, zwiększonej absencji i fluktuacji oraz wypadkowości. Obserwuje się również wzrost prezentyzmu, czyli obniżonej wydajności pracy na skutek bycia w pracy pomimo złego stanu zdrowia, a także liczne zachowania kontrproduktywne i spadek morale (Brunner i in., 2019; Cox i in., 2000). Obecnie zwraca się również uwagę, że brak dbałości ze strony organizacji o dobrostan i równowagę między pracą a życiem prywatnym skutkuje zintensyfikowaniem zjawiska wielkiej rezygnacji (*great resignation*) i cichych odejść (*quiet quitting*) z pracy (Ng i Stanton, 2023; Serenko, 2023).

Zaniedbywanie działań utrzymujących lub podnoszących dobrostan w pracy oraz brak podejmowania działań redukujących stres są przyczynami wzrastających kosztów organizacyjnych. Wynikają one z wymienionych powyżej skutków stresu przewlekłego, głównie absencji, fluktuacji i wypadkowości (Cox i in., 2007; EU-OSHA, 2020). Dodatkowo można również wskazać na koszty wysokich opłat za pakiety usług medycznych, z których korzystają pracownicy (w niektórych krajach/organizacjach), procesów sądowych, odszkodowań na skutek utraty zdrowia czy intensywnych działań PR (*Public Relations*) lub EB (*Employer Branding*), aby naprawić pogarszający się wizerunek firmy.

Wszystkie wymienione zjawiska mają związek ze stresem w środowisku pracy, choć nie oznacza to, że całość kosztów z nimi związanych jest skutkiem stresu. Z danych uzyskanych w różnych badaniach na przełomie kilkunastu lat wynika, że koszty organizacyjne stresu w przeliczeniu na jednego pracownika mogą się wahać w granicach 150-1800 euro rocznie (EU-OSHA, 2014; Hassard i in., 2018). Dane z różnych krajów Europy są bardzo zróżnicowane: w Niemczech wynoszą one 2000-2400 euro, w Wielkiej Brytanii – 1035 funtów, w Szwajcarii – 755 franków szwajcarskich, a dla porównania w USA wskazuje się nawet 2770 dol. w przeliczeniu na 1 pracownika rocznie (EU-OSHA, 2014). Instytut Gallupa w ostatnim badaniu ankietowym z 2022 roku podaje, że koszt absencji z powodu złego stanu psychicznego to 340 dol. na pracownika rocznie (Witters, 2022). Niezależnie jednak od kwoty i sposobu jej przeliczania ogromna liczba zarówno publikacji naukowych, jak i raportów różnych instytucji konsultingowych wskazuje, że korzystniejsza jest profilaktyka niż leczenie. Oznacza to, że zdecydowanie bardziej opłaca się pracodawcom oraz społeczeństwom inwestować w działania wellbeingowe, niż ponosić koszty nadmiernego stresu i chorób z nim związanych.

Niewątpliwie trwałym i głębokim zaburzeniem dobrostanu są dysfunkcyjne i patologiczne środowiska pracy, w których prócz opisanego wcześniej przewlekłego stresu oraz wypalenia zawodowego pojawiają się zjawiska związane z mobbingiem, molestowaniem czy przemocą w pracy.

Mobbing to systematyczne i długotrwałe nękanie lub prześladowanie pracownika w miejscu pracy, mające na celu jego poniżenie, ośmieszenie lub wykluczenie (Bechowska-Gebhardt i Stadlewski, 2004; Leymann, 1990). Przyczyną mobbingu może być dysfunkcyjna kultura organizacyjna, gdzie promowane są działania oparte na rywalizacji, dominacji i braku szacunku wobec innych (Schindeler i in., 2016; Vartia, 1996). Mobbing może także wynikać z niskiej samooceny przełożonych lub współpracowników, którzy próbują zyskać kontrolę poprzez poniżanie innych. Inną przyczyną mobbingu jest zazdrość o sukcesy zawodowe lub awanse danego pracownika (Einarsen i in., 2003). Skutki mobbingu obejmują obniżenie poczucia własnej wartości, lęk, stres i wypalenie zawodowe. Osoby dotknięte mobbingiem doświadczają także problemów zdrowotnych, takich jak bezsenność, bóle głowy czy zaburzenia żołądkowe. Mobbing w organizacjach prowadzi do obniżenia morale wśród pracowników oraz wzrostu rotacji pracowniczej. Zjawisko to wpływa negatywnie na efektywność pracy i zyski przedsiębiorstwa (Roguska-Kikoła i Piwowarska-Reszka, 2014; Salin i in., 2019). Mobbing często łączy się z przemocą i zachowaniami agresywnymi w pracy. Są to działania werbalne, psychologiczne lub fizyczne, które mają na celu zastraszenie, zranienie lub wywołanie szkody u innego pracownika (Schindeler i in., 2016). Przyczyną takich zachowań może być nadmierny stres, frustracja lub rywalizacja wynikająca z presji zawodowej. Innym powodem agresji w miejscu pracy mogą być konflikty interpersonalne, brak umiejętności radzenia sobie z emocjami lub dysfunkcyjna kultura organizacyjna. Skutki przemocy to obniżenie morale, wzrost napięcia i stresu wśród pracowników oraz spadek efektywności pracy. Długotrwała przemoc w miejscu pracy

może prowadzić do zwiększonej rotacji pracowników oraz pogorszenia zdrowia psychicznego i fizycznego osób nią dotkniętych.

Molestowanie w pracy to kolejne patologiczne zachowania o charakterze seksualnym lub innym, które naruszają godność pracownika i tworzą wrogie, zastraszające lub poniżające środowisko pracy (Pryor i Fitzgerald, 2003). Przyczyną molestowania może być nadużycie władzy przez przełożonych lub współpracowników, którzy wykorzystują swoją pozycję do uzyskania korzyści seksualnych lub innych (Warylewski, 1999). Często molestowanie wynika z braku odpowiedniej edukacji na temat granic nietykalności cielesnej oraz braku reakcji na pierwsze sygnały nieodpowiednich zachowań. Inną przyczyną to kultura organizacyjna, która nie potępia takich zachowań ani im nie zapobiega, tolerując dyskryminację i seksizm. Skutki molestowania obejmują poczucie upokorzenia, wstydu, strachu i lęku, co może prowadzić do poważnych problemów psychicznych, takich jak depresja lub nerwice (Houle i in., 2009; McLaughlin i in., 2017). Ofiary molestowania często doświadczają pogorszenia zdrowia fizycznego, co objawia się np. problemami ze snem, bólami głowy czy zaburzeniami trawienia. Molestowanie może prowadzić do wypalenia zawodowego oraz utraty zaangażowania w pracę, co przekłada się na spadek efektywności pracownika (Fitzgerald i in., 1994). W skrajnych przypadkach może dojść do konieczności odejścia z pracy, a nawet prób samobójczych. Te dramatyczne i patologiczne zjawiska zaburzające dobrostan pracownika w miejscu pracy są regulowane poprzez działania prawne obligujące pracodawcę do posiadania procedur diagnozujących i eliminujących je ze środowiska pracy. Niemniej jednak wpływają one szeroko na zaburzenie dobrostanu zarówno ofiar, jak i pozostałych pracowników będących świadkami patologicznych zdarzeń. Istotne jest więc, aby nie dopuszczać do ich powstania.

9.3. Interwencje wellbeingowe w środowisku pracy

Dotychczasowe rozważania na temat skutków i kosztów stresu oraz dysfunkcyjnego środowiska pracy jednoznacznie wskazują, że dbałość o dobrostan w pracy to nie tylko przywilej, ale właściwie zobowiązanie. Na podstawie badań naukowych można stwierdzić, że redukcja stresu następuje między innymi poprzez wzmacnianie mechanizmów radzenia sobie z nim lub poprzez możliwość rozwijania technik antystresowych.

Zgodnie z teorią zachowania zasobów Hobfolla (1989) stres może wyczerpywać zasoby człowieka, a uszczuplone zasoby powodują trudności w radzeniu sobie z wymaganiami środowiska pracy. Dlatego znaczna część działań związanych z utrzymaniem lub podnoszeniem dobrostanu w pracy skupia się na budowaniu zasobów pracowników, tak by potrafili oni radzić sobie z wymaganiami pracy w zmieniającym się otoczeniu organizacyjnym. Działania takie nazywa się interwencjami wellbeingowymi (Johnson i in., 2018) lub nieco bardziej wąsko – antystresowymi (Cox i in., 2007; Dalgren i Gard, 2013). Niekiedy działania takie ujmowane są nieco szerzej – jako interwencje związane ze zdrowiem zawodowym (Nielsen i Noblet, 2018) lub ogólną koncepcją Wellness (Stelmasiak, 2021). Interwencje takie określa się jako zaplanowane i koordynowane działania mające na celu tworzenie zdrowego środowiska pracy

i przeciwdziałanie nadmiernemu stresowi i jego skutkom. W związku z tym mogą one być ukierunkowane na trzy różne cele (Cox i in., 2007; Dalgren i Gard, 2013; LaMontagne i in., 2007; Richardson i Rothstein, 2008):

- pierwszego rodzaju, które zmniejszają lub eliminują źródła ryzyka psychospołecznego (np. projektowanie i ergonomia pracy),
- drugiego rodzaju, które wspierają zdolność pracowników do radzenia sobie ze stresem i złą kondycją psychiczną,
- trzeciego rodzaju, które są psychologicznymi lub medycznymi interwencjami w radzeniu sobie z negatywnymi skutkami ryzyka psychospołecznego, wypalenia zawodowego itp.

Działania związane z poprawą dobrostanu w pracy mogą być realizowane dla różnych grup pracowników i mieć różny zasięg oddziaływania. Zgodnie z modelem IGLO (Nielsen i in., 2017) istnieją cztery rodzaje interwencji. Pierwsze to działania na poziomie jednostkowym. Są zazwyczaj skierowane bezpośrednio na poprawę dobrostanu pracowników i zwiększenie możliwości radzenia sobie z presją w pracy. Najczęściej należą one do interwencji drugiego i trzeciego rodzaju. Można wymienić wśród nich m.in. szkolenia z zakresu zarządzania stresem, relaksacji, uważności, budowania odporności psychicznej oraz treningi interpersonalne i promowanie aktywności fizycznej (Cox i in., 2007; Molek-Winiarska, 2020). Drugi rodzaj to działania przeznaczone dla zespołów pracowniczych. Są one skoncentrowane na procesach grupowych, w ramach których np. członkowie zespołu pracują wspólnie nad usprawnieniem procesu pracy w grupie lub nad poprawą jakości komunikacji. Tego typu aktywności realizują cele pierwszego i drugiego rodzaju. Interwencje trzeciego typu skupiają się na wspieraniu liderów i 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. Warto dodać, że ostatnie rekomendacje WHO dotyczące interwencji związanych ze zdrowiem w pracy wskazują, że największy wpływ na ogólne samopoczucie i zdrowie psychiczne pracowników mają menedżerowie i działania zorientowane na tę grupę przynoszą największe efekty w budowaniu dobrostanu w organizacjach (WHO, 2022). Ostatni typ interwencji to najbardziej ogólne działania, których celem są zmiany w sposobie funkcjonowania całej organizacji. Zazwyczaj są to interwencje pierwszego rodzaju, gdyż ich celem jest głównie diagnoza i eliminacja bądź redukcja potencjalnych czynników ryzyka (Nielsen i Noblet, 2018). Najczęściej są to działania długofalowe, powiązane ze strategią personalną firmy, służące poprawie organizacji i warunków pracy (Molek-Winiarska, 2020). Tego typu inicjatywy przynoszą większą korzyść przedsiębiorstwu w dłuższym okresie, jednakże są zazwyczaj bardziej czasochłonne i mogą pociągać za sobą wyższe koszty. Przykładem mogą być działania związane z ergonomią stanowisk pracy, wprowadzenie elastycznych form i czasu pracy lub zaimplementowanie zintegrowanych platform związanych z systematyczną dbałością o zdrowie pracowników. W tabeli 9.1 podano przykładowe interwencje w podziale na ich rodzaje i poziomy.

Tabela 9.1. Typologia interwencji wellbeingowych

Typ interwencji	Działania pierwszego rodzaju – prewencyjne	Działania drugiego rodzaju – wspierające	Działania trzeciego rodzaju – leczenie/rekonwalescencja
Poziom* indywidualny	– rekrutacja i selekcja na podstawie umiejętności radzenia sobie ze stresem, – selekcja medyczna na pod kątem stanu zdrowia i kondycji fizycznej – <i>job crafting</i> – kształtowanie indywidualnego środowiska i miejsca pracy	– szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem, oparte głównie na stosowaniu technik poznawczo-behawioralnych – szkolenia z zakresu umiejętności „miękkich” i psychologiczne (np. motywowanie, komunikacja, techniki sprzedaży, zarządzanie czasem itp.) – promocja aktywności fizycznej (ćwiczenia fizyczne, taniec, masaże) – szkolenia w zakresie relaksacji, medytacji – treningi uważności (MBSR)	– <i>Employee Assistance Programmes (EAP)</i>^{***} – terapia psychologiczna – urlopy typu sabbaticals – biofeedback – personalizowane programy/aplikacje wspierające zdrowie – wytryb życia
Poziom grupowy	– selekcja osób o odpowiednich/komplementarnych umiejętnościach – szkolenia międzykulturowe i z obszaru <i>diversity & inclusion</i>	– treningi z umiejętności regulacji i kontroli emocji w procesie grupowym – szkolenia z podstaw psychologii procesów społecznych	– wsparcie terapeutyczne/psychologiczne
Poziom lidera	– edukacja w zakresie ustalania czynników ryzyka psychospołecznego – szkolenia z zakresu zarządzania zespołami międzykulturowymi – edukacja w zakresie technostresu	– szkolenia z psychometrii i podstawowych zasad tworzenia narzędzi do badania stresu – treningi z umiejętności regulacji i kontroli emocji	– wsparcie terapeutyczne/psychologiczne dedykowane menedżerom
Poziom organizacyjny	– kontrola i poprawa ergonomii stanowisk pracy – wprowadzanie zmian w zakresie organizacji pracy (np. elastyczne formy czasu pracy, rotacja pracy; modyfikacje w zakresie zmianowego systemu pracy) – definiowanie ról zawodowych w celu użyskania ich klarowności i uniknięcia konfliktu, przeciążenia czy też niejednoznaczności roli – zwiększanie poczucia podmiotowości poprzez zarządzanie partycypacyjne	– doskonalenie procesów komunikacji i podejmowania decyzji – tworzenie grup wsparcia informacyjnego i psychologicznego dla pracowników różnych szczebli, – oddziaływanie na zwiększanie sensu pracy (meaningfulness), – systematyczna edukacja menedżerów w zakresie profilaktyki zdrowia psychospołecznego podwładnych pracowników, – coaching i mentoring	– interwencje w zakresie leczenia i poprawy zdrowia zawodowego (pakiety merytoryczne) – elastyczne zasady i czas pracy dla pracowników wracających do pracy po długiej absencji chorobowej

* Działania na poziomie jednostkowym mogą dotyczyć również uczestników grup oraz liderów. W części poświęconej tym poziomom umieszczono jedynie specyficzne dla nich przykłady działań interwencyjnych. ** Programy rzadko spotykane w Polsce. Ich ideą jest indywidualne wsparcie pracownika w procesie utraty lub pogorszenia stanu zdrowia (również psychicznego) w wyniku długotrwałego stresu w pracy. Rehabilitacja i działania mające na celu polepszenie zdrowia są w pełni dostosowane do potrzeb pracownika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cieślak i in., 2018; Graveling i in., 2008; Molek-Winiarska, 2020; Nielsen i Noblet, 2018; Richardson i Rothstein, 2008).

Niedawno Światowa Organizacja Zdrowia zleciła opracowanie wytycznych dotyczących zdrowia psychicznego w środowisku pracy (WHO, 2022). W kompleksowych wytycznych uwzględniono wszystkie aktualne dowody dotyczące ochrony zdrowia psychicznego i wspierania działań promujących tę ochronę i dbanie o dobrostan pracowników. Wytyczne mają na celu zapewnienie organizacjom ram, które pomogą im świadomie i skutecznie implementować działania wellbeingowe. Wytyczne WHO dotyczące zdrowia psychicznego w pracy opierają się na najnowszych dowodach empirycznych i w dużej mierze na opublikowanej, recenzowanej literaturze.

Wyniki badań na ponad 400 organizacjach w Polsce pokazują, że 59% przedsiębiorstw jest świadomych celowości wdrażania programów wellbeingowych, ale tylko około 30% wdrożyło je w ciągu ostatnich kilku lat. Wdrożenia zazwyczaj obejmowały interwencje na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym, rzadziej grupowym czy dla liderów. Ocena skuteczności została przeprowadzona w zaledwie około jednej trzeciej organizacji i opierała się na szacunkach poziomów i źródeł stresu. Prawie żadna firma nie porównywała ekonomicznych i psychospołecznych kosztów stresu przed i po wdrożeniu programu wellbeingowego (Molek-Winiarska i Molek-Kozakowska, 2020).

9.4. Efektywność interwencji wellbeingowych w środowisku pracy

Dobrostan w środowisku pracy rozpatruje się nie tylko w obszarze satysfakcji, zaangażowania czy motywacji, ale także efektywności pracy. Ma on znaczący wpływ na wydajność pracy, poziom absencji, liczbę wypadków przy pracy lub fluktuację personelu (Molek-Winiarska, 2020; Robertson i Cooper, 2011). Badania wskazują, że wysoki poziom wellbeingu wpływa w sposób bezpośredni i pośredni na produktywność (Isham i in., 2021). Przykładowo badania Robertsona i in. (2012) na próbie 9000 pracowników wskazują, że można przewidzieć wzrost produktywności poprzez analizę poziomu wellbeingu. Opłacalność działań wellbeingowych można szacować także na podstawie porównania wydatków na tego typu aktywności z kosztami stresu i braku takich interwencji. Wydatek związany z wdrożeniem interwencji antystresowej wynosi średnio między 100 a 450 euro na jednego pracownika rocznie (Cascio i Boudreau, 2011; EU-OSHA, 2009). Można zatem wnioskować, że w porównaniu z kosztem stresu interwencja wellbeingowa zazwyczaj jest opłacalna, nie mówiąc o podejściu humanistycznym czy CSR. Dodatkowo wiele analiz zwrotu z takiej inwestycji wskazuje na dwu-, pięcio-, a nawet kilkunastokrotny zwrot w postaci zwiększenia produktywności pracowników i redukcji kosztów, które wspomniane zostały wcześniej. Taki zwrot można obserwować już po kilku miesiącach od wdrożenia interwencji, a zazwyczaj po roku. Przykładowo w badaniach Coxa i in. (2000) 1 dol. wydany na realizację programu na poziomie jednostki przynosi do 5,5 dol. zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia siły objawów stresu. Inne dane wskazują, że średni zwrot z inwestycji 1 dol. w programy profilaktyki zdrowotnej wyniósł 6 oraz 13 dol.;

13 w następstwie spadku absencji i zwiększenia produktywności (Cascio i Boudreau, 2011). W badaniach holenderskich wskazano, że spadek absencji o 3% w następstwie programów redukujących stres przyniósł 40 mln euro oszczędności (Houtmani in., 2007), a w brytyjskich – 1,13 mln funtów w ciągu dwóch lat od wdrożenia (EU-OSHA, 2009). Spośród 90 interwencji analizowanych przez LaMontagne'a i in. (2007) w ośmiu z nich dokonano analizy kosztów i zysków. We wszystkich osiągnięto zysk z wdrożonej interwencji wynikający ze spadku absencji, wzrostu sprzedaży oraz wydajności pracowników.

Ocena efektywności interwencji umożliwia oszacowanie, czy i w jakim zakresie dana interwencja utorowała realizację zamierzonych celów w określonym zakresie poprawy funkcjonowania pracownika oraz celów związanych z poprawą określonych wskaźników ekonomicznych w stosunku do poniesionych nakładów. W tego typu pomiarach wykorzystywane są analizy kosztowe czy analizy kosztów i korzyści z użyciem miary wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI – *Return of Investment*), np. analiza zwrotu kosztów wynikających z niższej absencji lub wypadkowości lub analiza wzrostu sprzedaży lub przychodów (Molek-Winiarska, 2020). Należy podkreślić, że w takim ujęciu efektywność programów *wellbeing* jest określana dość rzadko. W wielu przypadkach organizacje ograniczają się do badania skuteczności interwencji poprzez analizę poziomu lub odsetka absencji, fluktuacji, liczby i przyczyn wypadków przy pracy, a także poziomu prezentyzmu.

9.5. Indywidualne sposoby kształtowania dobrostanu

Analiza różnych działań *wellbeing*owych pokazuje szczególnie pozytywne skutki w redukcji stresu i utrzymania dobrostanu czterech rodzajów interwencji – aktywności fizycznej, technik poznawczo-behawioralnych, *mindfulness* oraz relaksacji (Matteson i Ivancevich, 1987).

Aktywność fizyczna to skuteczny sposób redukcji stresu przewlekłego. Stres w warunkach naturalnych jest reakcją instynktowną na zagrożenie życia lub zdrowia. Jego podstawowym zadaniem jest przygotowanie organizmu do walki albo ucieczki. Zachodzące w tym czasie reakcje fizjologiczne mają przygotować organizm do wysiłku fizycznego (Selye, 1977), który *de facto* nie następuje, gdy osoba zmaga się z codziennym stresem w pracy. Dzięki ćwiczeniom fizycznym następuje jakby „naturalna”, finalna faza odpowiedzi organizmu na stresor (Matteson i Ivancevich, 1987). Wpływ ćwiczeń fizycznych na redukcję stresu dotyczy zmian fizjologicznych i biochemicznych w organizmie; zwiększa się cyrkulacja krwi i większe jest uwalnianie glukozy, która z kolei przyczynia się do polepszenia transportu tlenu, a w konsekwencji poprawia działanie funkcji mentalnych (Grabowska i Zagrodzka, 2017). Liczne badania na przestrzeni lat wskazują na pozytywny wpływ aktywności fizycznej na redukcję dolegliwości somatycznych i lepsze radzenie sobie ze stresem (np. Fangi in., 2018; Graveling i in., 2008). Metaanaliza publikowanych i niepublikowanych w latach 1969-2007

interwencji dotyczących uprawiania aktywności fizycznej ukazuje wiele dowodów wpływu treningu fizycznego na redukcję stresu w pracy (Conni in., 2009).

Techniki poznawczo-behawioralne (*Cognitive-Behavioural Techniques*, CBT) skupiają się na modyfikacji sposobów myślenia wywołujących nieadekwatną, zbyt silną reakcję stresową. Człowiek uczy się rozpoznawać dysfunkcyjne przekonania, takie jak generalizacje, wyolbrzymienia czy personalizacje, a następnie eliminować je lub zmieniać na takie, które nie powodują silnej reakcji stresowej, a w dalszej kolejności wywołują motywację do konkretnego działania. Modyfikacja myślenia prowadzi do modyfikacji zachowania, które staje się ukierunkowane na efektywne rozwiązanie sytuacji trudnej. Badania przeprowadzone przez van der Klinka i in. (2001) oraz Richardson i Rothstein (2008) wskazują, iż największą skuteczność w redukcji stresu wykryto w treningach opartych na podejściu poznawczo-behawioralnym w porównaniu z innymi typami interwencji. Także badania Querstreta i in. (2016) wskazały, że trening CBT redukuje dyskomfort i zmęczenie w pracy.

Trening uważności (*Mindfulness-Based Stress Reduction*, MBSR) został opracowany w latach siedemdziesiątych przez Kabat-Zinna. Pozytywne efekty treningu uważności w postaci subiektywnego odczucia poprawy jakości życia oraz efektywniejszego kontrolowania emocji były niejednokrotnie badane i są potwierdzone naukowo (Baeri in., 2006; Lowi in., 2008). Chaskalson (2011) oraz Williams i Penman (2011) wskazują na pewne podstawowe zasady stosowane w MBSR:

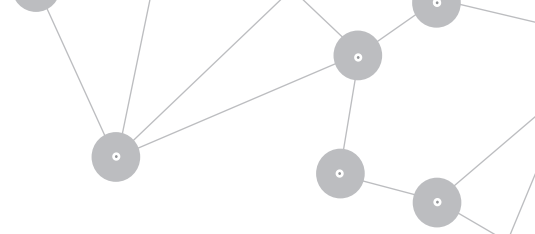
- oddzielanie obserwacji wydarzeń i ludzi bez natychmiastowego oceniania,
- wyłączenie automatycznego, rutynowego reagowania na sytuacje życiowe,
- przyjmowanie każdego momentu życia w całkowicie świadomy sposób,
- doświadczanie emocji bez poczucia braku panowania nad nimi.

W literaturze przedmiotu można znaleźć zastosowanie MBSR zarówno w korporacjach, jak i w działalności oświatowej, psychiatrycznej i medycznej (Bazarko i in., 2013; Gotink i in., 2016; Lengacher i in., 2015). Niektóre badania potwierdzają wpływ MBSR na spadek stresu i wzrost efektywności i satysfakcji z pracy, inne zaś nie. Przykładowo Galantino i in. (2005) wskazali na redukcję stresu w pracy po treningu uważności, choć jednocześnie nie znaleziono istotnych różnic w zakresie sekrecji kortyzolu oraz subiektywnego poczucia polepszenia się nastroju emocji, empatii.

Relaksacja polega na głębokim oddychaniu, tzw. przeponowym, oraz rozluźnianiu mięśni ciała. Jej celem jest zredukowanie napięcia psychicznego i fizycznego, a dzięki temu osiągnięcie stanu spokoju i wyciszenia. Relaksacja prowadzi do poczucia zadowolenia, uspokojenia, kontroli nad działaniami jednostki. W sensie fizjologicznym prowadzi do obniżenia ciśnienia krwi i tętna serca. Dzięki głębokiemu oddychaniu dostarczana jest do krwi duża ilość tlenu, co powoduje usunięcie nadmiaru adrenaliny i zredukowanie negatywnych objawów stresu. Jest wiele różnorodnych technik relaksacji. Jedne skupiają się na ćwiczeniach oddechowych, inne łączą oddychanie z napinaniem i rozluźnianiem mięśni (metoda Jacobsona, trening autogeny Schultza). Badania prowadzone nad skutecznością technik relaksacji wśród osób stosujących je regularnie jako techniki redukcji stresu zawodowego wskazują na popra-

wę dobrostanu, satysfakcji z życia i relacji z innymi (LaMontagne i in., 2007; Matteson i Ivancevich, 1987). Inne zaś badania nie wskazały jednoznacznie na skuteczność treningu relaksacji jako działania redukującego stres (Graveling i in., 2008). Z kolei badania takich autorów, jak Chellew i in. (2015) wskazały, że systematyczna relaksacja sprzyja obniżeniu subiektywnie odczuwanego stresu i obiektywnego miernika, jakim był poziom kortyzolu.

Niezależnie od wyboru określonego sposobu redukowania stresu i utrzymania dobrostanu warto wskazać dwie ważne zasady – elastyczności i refleksyjności. Osoby stosujące wiele różnych technik radzenia sobie ze stresem, które dodatkowo analizują ich przydatność i skuteczność w określonych sytuacjach życiowych, wydają się bardziej zadowolone oraz zdrowe we wszystkich obszarach dobrostanu.



Zakończenie

Niniejsza monografia stanowi szeroko zakrojone studium nad kluczowymi czynnikami, które kształtują współczesne środowisko pracy. Zgodnie z założonym celem dostarcza kompleksowego obrazu funkcjonowania człowieka w środowisku pracy, ukazując nie tylko najnowsze trendy, ale także wyzwania, możliwości oraz zagrożenia – zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości.

Opracowanie to wnosi wiele aktualnych i wartościowych treści. Przyjmuje zarówno teoretyczną, jak i praktyczną perspektywę dotyczącą zagadnień związanych z pracą w erze przemysłu 4.0, zarządzaniem czasem, różnorodnością i inkluzywnością, doświadczeniami pracowników, a także z pracą zdalną, sieciami relacji społecznych oraz dobrostanem pracowników. Każdy z rozdziałów przedstawia, jak istotne obecnie jest zrozumienie i dostosowanie się do współczesnych realiów, aby móc efektywnie funkcjonować w zmieniającym się środowisku pracy.

Autorzy monografii podkreślają, że przyszłość pracy, która dzieje się na naszych oczach, wymaga umiejętności przewidywania i elastycznej adaptacji do nadchodzących zmian. Publikacja ta stanowi zatem cenne źródło wiedzy i inspiracji dla zarządzających środowiskiem pracy, badaczy oraz studentów, którzy chcą lepiej zrozumieć wyzwania związane z pracą zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Warto jednak zaznaczyć, że zmieniające się warunki pracy oraz rosnące oczekiwania wobec pracowników i organizacji rodzą także pytania, które wymagają kontynuowania badań w tym obszarze. Niezbędne zatem jest dalsze zgłębianie tematyki związanej z długofalowym wpływem technologii na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, skutecznością różnych modeli zarządzania w zróżnicowanych środowiskach pracy, a także wyzwaniami wynikającymi z zarządzania doświadczeniami pracowniczymi w kontekście pracy zdalnej i hybrydowej. Poszukiwanie skutecznych rozwiązań wspierających menedżerów w radzeniu sobie z tymi wyzwaniami pozostaje kluczowym obszarem przyszłych badań.

Przyszłość pracy jest niepewna, ale jednocześnie pełna możliwości. W myśl tytułowego przesłania „przyszłość jest teraz” już dzisiaj musimy przygotowywać środowisko pracy na wyzwania, które przynosi nam przyszłość. Monografia ta stanowi istotny krok na drodze do ich lepszego zrozumienia, oferując jednocześnie solidną podstawę dla kolejnych badań i refleksji nad przyszłością człowieka w środowisku pracy. Ostatecznym celem dążeń podejmowanych w tym kierunku jest stworzenie miejsc pracy, które będą sprzyjały zarówno efektywności, jak i dobrostanowi pracowników, umożliwiając harmonijny rozwój zarówno jednostek, jak i organizacji.

Słowa kluczowe: człowiek, środowisko pracy, doświadczenia pracowników, Przemysł 4.0, różnorodność i inkluzywność, zarządzanie czasem, praca zdalna, pokolenia, relacje społeczne w pracy, dobrostan pracowników

Bibliografia

- Adamczyk, S. i Surdykowska, B. (2020). Świat pracy na bezdrożach. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (4), 3-10.
- Aeon, B. i Aguinis, H. (2017). It's about Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309-330, <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Aeon, B., Faber, A. i Panaccio, A. (2021). Does Time Management Work? A Meta-analysis. *PloS one*, 16(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Albaroudi, E., Mansouri, T. i Alameer, A. (2024). A Comprehensive Review of AI Techniques for Addressing Algorithmic Bias in Job Hiring. *AI*, (5), 383-404. <https://doi.org/10.3390/ai5010019>
- Alipour, L. i Khoramian, M. (2023). Investigating the Impact of Biophilic Design on Employee Performance and Well-being by Designing a Research Instrument. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-08-2022-1134>
- Alt, D. (2015). College Students' Academic Motivation, Media Engagement and Fear of Missing Out. *Computers in Human Behavior*, (49), 111-119. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.057>
- Andreeva, T. (2022). Hybrid Work: Is It a Blessing or a Curse? *Entornos Híbridos en la Pospandemia: Posibilidades Para las Nuevas Tecnologías. Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas*, 31-33. <https://doi.org/10.26439/CIIS2022.6066>
- Androniceanu, A. (2017). The Three-dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F. i Rasool, S. F. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- April, K. A. (2007). *Ways of Looking at Reality. W: Diversity: New Realities in a Changing World* (s. 9-13). Palgrave Macmillan.
- Aquilani, B., Piccarozzi, M., Abbate, T. i Codini, A. (2020). The Role of Open Innovation and Value Co-creation in the Challenging Transition from Industry 4.0 to Society 5.0: Toward a Theoretical Framework. *Sustainability*, 12(8943).
- Austin, R. D. i Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.
- Autism at Work*. (b.d.). Pobrano 15 grudnia 2023 z <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
- Avery, D. R., McKay, P. K., Wilson, D. C. i Volpone, S. (2008). *Attenuating the Effect of Seniority on Intent to Remain: The Role of Perceived Inclusiveness*. Paper presented at the Anaheim.
- Badri, A., Boudreau-Trudel, B. i Souissi, A. S. (2018). Occupational Health and Safety in the Industry 4.0 Era: A Cause for Major Concern? *Safety Science*, (109), 403-411.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. i Toney, L. (2006). Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bagheri, N. i Nouri, S. A. (2016). The Role of the Physical Environment in the creative space of the architecture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(4), 1602-1616. <http://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/index>
- Bailey, N. i Kurland, N. B. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-67. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Baker, W. E. i Faulkner, R. R. (2002). Interorganizational Networks. W: J. A. C. Baum (red.), *The Blackwell Companion to Organizations* (s. 520-540). Blackwell.
- Balamurugan, G. i Priyanka, S. (2023). Conceptual Framework on Successful Implementation of Hybrid Work Model for Virtual IT Employees. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 10(4), 14-21. <https://doi.org/10.29121/IJETMR.V10.I4.2023.1313>
- Balcerowicz-Szkutnik, M. i Sączewska-Piotrowska, A. (2023). *Gospodarka w dobie internacjonalizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Bandura, A. (2023). *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective on Human Nature*. Wiley.
- Barabási, A. L. (2012). The Network Takeover. *Nature Physics*, 1(8), 14-16.
- Barabasz, A. (2008). *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Baran, M. i Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, (5), 925-929. <https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/4713>
- Baritaki, S., de Bree, E., Chatzaki, E. i Pothoulakis, C. (2019). Chronic Stress, Inflammation, and Colon Cancer: A CRH System-Driven Molecular Crosstalk. *Journal of Clinical Medicine*, 8(10). <https://doi.org/10.3390/JCM8101669>
- Bark, W., Aoul, K. A. T. i Scoppa, M. D. (2021). *From Work to User-Centered Design of Workplace Environments; a Rapid Literature Review* (ZEMCH International Conference, s. 312-323).
- Barnes, J. A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, (7), 39-58. <https://pierremerckle.fr/wp-content/uploads/2012/03/Barnes.pdf>
- Baron-Puda, M. (2012). Projektowanie strategii rozwoju kompetencji pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, (4), 2-11.
- Baruk, A. I. (2005). Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 39(15), 211-218, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Bastian, B., Kuppens, P., De Roover, K. i Diener, E. (2014). Is Valuing Positive Emotion Associated with Life Satisfaction? *Emotion*, 14(4), 639-645. <https://doi.org/10.1037/a0036466>
- Bazarko, D., Cate, R. A., Azocar, F. i Kreitzer, M. J. (2013). The Impact of an Innovative Mindfulness-Based Stress Reduction Program on the Health and Well-Being of Nurses Employed in a Corporate Setting. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2), 107-133. <https://doi.org/10.1080/15555240.2013.779518>
- Bechowska-Gebhardt, A. i Stalewski, T. (2004). *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*. Wydawnictwo Difin.
- Bennett, A., Pitt, M. i Price, S. (2021). Managing Cross-generational Communication in Hybrid Work Environments. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-367.
- Benson, J. i Brown, M. (2011). Generations at Work: Are There Differences and Do They Matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Bialowolski, P., McNeely, E., VanderWeele, T. J. i Weziak-Bialowolska, D. (2020). Ill Health and Distraction at Work: Costs and Drivers for Productivity Loss. *PLoS ONE*, 15(3): e0230562. <https://doi.org/10.1371/journal.pone>
- Bilandzic, A. i Rosella, L. (2017). The Cost of Diabetes in Canada Over 10 Years: Applying Attributable Health Care Costs to a Diabetes Incidence Prediction Model. *Health Promotion and Chronic Disease Prevention in Canada: Research, Policy and Practice*, 37(2), 49. <https://doi.org/10.24095/HPCDP.37.2.03>
- Bloom, N. (2024, 12 lipca). *Study Finds Hybrid Work Benefits Companies and Employees*. Pobrano 30 lipca 2024 z <https://news.stanford.edu/sries/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, R. i Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

- Bockerman, P. i Ilmakunnas, P. (2010). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1626126>
- Boedeker, W., Klindworth, H., Bach, E., Barnay, T., Bergendorff, S., De Broeck, V., Gomez, G., Kuhn, K., Kurppa, K., Lamprecht, C., Lehmann, E., Meggeneder, O., Petanidou, D., Thorlacius, S., Tountas, Y., Wynne, R., De Zwart, B., Dragano, N., Wege, N., ... Lötters, J. B. (2007). *Hearts and Minds at Work in Europe. Cardiovascular Diseases and Mental Ill Health*. BKK Bundesverband Federal Association of Company Health Insurance Funds Health Department.
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial Factors at Work and Risk of Depression: A Systematic Review of the Epidemiological Evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(7), 438-445. <https://doi.org/10.1136/OEM.2007.038430>
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and Network Flow. *Social Networks*, (27), 55-71.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley and Sons.
- Boyd, J. i Zimbardo, P. (red.). (2013). *Paradoks czasu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brdulak, H. (2014). Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(11), cz. I, 157-170.
- Brown, M. (2021, 27 lipca). *To Remain Remote, Employees Are Ready to Give up Benefits, PTO, & Salary*. Pobrano 10 maja 2024 z <https://www.meetbreeze.com/employees-give-up-benefits-salary-remain-remote>
- Brunner, B., Igic, I., Keller, A. C. i Wieser, S. (2019). *Who Gains the Most from Improving Working Conditions? Health-related Absenteeism and Presenteeism Due to Stress at Work*. 20, 1165-1180. <https://doi.org/10.1007/s10198-019-01084-9>
- Buckley, M. R., Beau, D. S., Novicevic, M. M. i Sigerstad T. D. (2001). Managing Generation NeXt: Individual and Organizational Perspectives. *Review of Business*, 22(1/2), 81-85.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2013). *Zukunfts-bild „Industrie 4.0“*.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Carayon, P. i Smith, M. J. (2000). Work Organization and Ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31(6), 649-662. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00040-5)
- Cartwright, S. i Cooper, C. L. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford University Press.
- Cascio, W. i Boudreau, J. (2011). *Investing in People. Financial Impact of Human Resources Initiatives*. Pearson Education.
- Cattermole, G. (2019). Developing the Employee Lifecycle to Keep Top Talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258-262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Cellary, W. (2019). Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 3(86), 48-52.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. i Sobral, F. (2016). Temporary Agency versus Permanent Workers: A Multigroup Analysis of Human Resource Management, Work Engagement and Organizational Commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>
- Chaskalson, M. (2011). In *The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR*. John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119976974>
- Chellew, K., Evans, P., Fornes-Vives, J., Pérez, G. i Garcia-Banda, G. (2015). The Effect of Progressive Muscle Relaxation on Daily Cortisol Secretion. *Stress*, 18(5), 538-544. <https://doi.org/10.3109/10253890.2015.1053454>
- Chien, C., Hong, T. i Guo, H. (2017). Anempirical Study for Smart Production for TFT-LCD to Empower Industry 3.5. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, 40(7), 552-561. <http://dx.doi.org/10.1080/02533839.2017.1>

- Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. i Janiak, A. M. (2019). Wykorzystanie wybranych narzędzi Design Thinking w budowaniu doświadczeń zróżnicowanych pokoleniowo pracowników. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie Restrukturyzacją: Rozwój i Efektywność w Obliczu Zmian*, XX(1), 171-187.
- Chorbot-Mason, D., Ruderman, N. M. i Nishii, H. L. (2013). *Leadership in a Diverse Workplace*. W: M. Q. Roberson (red.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (s. 315-340). Oxford University Press.
- Cieślak, R., Kozłowska, A., Michalak, N., Koch, A. i Rogala, A. (2018). Psychologiczne interwencje internetowe – potrzeby, szanse i zastosowania. *Nauka*, 3, 7-26.
- Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M. i Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of Workplace Physical Activity Interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330-339. <https://doi.org/10.1016/J.AMEPRE.2009.06.008>
- Cook, D. J. i Das, S. K. (2007). How Smart Are Our Environments? An Updated Look at the State of the Art. *Pervasive and Mobile Computing*, 3(2), 53-73. <https://doi.org/10.1016/j.pmcj.2006.12.001>
- Corral-Verdugo, V., Frias-Armenta, M., Corral-Frías, N. S. i Lucas, M. Y. (2022). A Modern Framework of Wellbeing from the Perspective of Positive Environments. W: *Broadening the Scope of Wellbeing Science: Multidisciplinary and Interdisciplinary Perspectives on Human Flourishing and Wellbeing* (s. 85-102). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18329-4_7
- Covey, S. (2022). *7 nawyków skutecznego działania*. Rebis.
- Cox, T., Griffiths, A., Barlowe, C., Randall, R., Thomson, L. i Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organisational Interventions for Work Stress. A Risk Management Approach*. HSE Books.
- Cox, T., Karanika, M., Griffiths, A. i Houdmont, J. (2007). Evaluating Organizational-level Work Stress Interventions: Beyond Traditional Methods. *Work and Stress*, 21(4), 348-362. <https://doi.org/10.1080/02678370701760757>
- Cvenkel, N. (2021). Work-Life Balance and Well-Being at Work: Employees' Perspective to Promote a Psychologically Healthy Workplace. W: *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 429-451). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7_19
- Dahri, A. S., U. N., Khuhro, M. A., Shaikh, J. A. i Khan, M. S. S. (2024). Employee Satisfaction and Engagement Are Crucial for Organizational Success. W: E. Shaikh (red.), *Strategies and Approaches of Corporate Social Responsibility Toward Multinational Enterprises* (s. 184-201). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0363-4.ch011>
- Dalgren, A. S. i Gard, G. E. (2013). Soft Values with Hard Impact – A Review of Stress Reducing Interventions on group and Organisational Level. *Physical Therapy Reviews*, 14(6), 369-381. <https://doi.org/10.1179/108331909X12540993897810>
- Davis, M. C., Leach, D. J. i Clegg, C. W. (2011). The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 193-237. <https://doi.org/10.1002/9781119992592.CH6>
- De Felice, F., Travaglioni, M. i Petrillo, A. (2021). Innovation Trajectories for a Society 5.0. *Data*, 6(115). <https://doi.org/10.3390/data6110115>
- de Kok, A. (2016). The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior. W: *The Impact of ICT on Work* (s. 9-40). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_2
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A. i Schaninger, B. (2023). Some Employees Are Destroying Value. Others Are Building It. Do You Know the Difference? *McKinsey Quarterly*, (09). Pobrano 20 czerwca 2024 z <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference?>
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2008). Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/A0012801>
- Deepak, S. i Perwez, S. K. (2023). Environment of Inclusion and Diversity Management on Perceived Diversity Climate. W: *Developing Diversity, Equity, and Inclusion Policies for Promoting Employee*

- Sustainability and Well-Being* (s. 153-165). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4181-7.ch008>
- DEI vs. DEIB: *Why Belonging Is Critical to Your DEI Strategy*. (2023). Pobrano 15 grudnia 2023 z <https://powertofly.com/up/career-at-helix-ideacore-team>
- Deloitte. (2014). *Deloitte Introduces Agile Working Programme*. Pobrano 20 maja 2024 z <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/deloitte-introduces-agile-working-programme.html>
- Deloitte. (2020a). *Global Human Capital Trends*. Pobrano 15 czerwca 2024 z <https://www2.deloitte.com/nz/en/pages/human-capital/articles/2020-global-human-capital-trends.html>
- Deloitte. (2020b). *Przemysł 4.0 w Polsce – rewolucja czy ewolucja?* Pobrano z 15 czerwca 2024 z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/raport-przemysl-4-0-rewolucja-czy-ewolucja.html> raport: Przemysł 4.0 w Polsce – rewolucja czy ewolucja?
- Deloitte. (2020c). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Resilient Generation Hold the Key to Creating a "Better Normal"*. Pobrano 15 czerwca 2024 z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>
- Deloitte. (2021). *May the Workforce Be with You. The Voice of the European Workforce 2020*. Pobrano 14 maja 2024 z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-The-voice-of-the-European-workforce-2020.html>
- Deloitte. (2022a). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Striving for Balance, Advocating for Change*. Pobrano 14 maja 2024 z <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Deloitte. (2022b). *Diversity and Inclusion in the Workplace*. Pobrano 14 maja 2024 z <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/about-deloitte/articles/network-diversity-and-inclusion-initiatives.html>
- Deloitte. (2022c). *Wyniki badania: Stan pracy hybrydowej w Polsce*. Pobrano 20 czerwca 2024 z https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl_Webinar_Deloitte_20221108_Stan_pracy_hybrydowej.pdf
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Pobrano 20 czerwca 2024 z <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Deloitte. (2024). Pobrano 20 czerwca 2024 z https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/inclusion-work-life-fit.html?icid=learn_more_content_click&icid=learn_more_content_click
- Design Thinking. (b.d.). <https://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>
- Dębek, M. i Ślęzyk-Sobol, M. (2016). Zarządzanie doświadczeniami pracownikami: fundamenty teoretyczno-metodologiczne. *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach*, 69-82. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (430).
- Dialog pokoleń*. (b.d.). Oficjalna strona programu. Pobrano 12 kwietnia 2024 z <https://dialogpokolen.pl/o-nas>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S. i Tay, L. (2018). Advances in Subjective Well-being Research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dobrowolska, D. (1980). *Praca w życiu człowieka*. Instytut Wydawniczy CRZZ.
- Dolot, A. i Wiśniewska, S. (2017). Różnorodność pracownicza w krakowskim sektorze BPO i SSC. W: K. Wojtaszczyk (red.), *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce* (s. 103-115). Wydawnictwo SIŁ.
- Donne, J. (1987). *Devotions upon Emergent Occasions*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (2020). *Menadżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*. MT Biznes.
- Dymowska, M. (2008). Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej jako narzędzie analizy organizacji. W: *Podręcznik trenerski. Zarządzanie firmą równych szans* (s. 34-41). EQUAL, Fundacja Feminoteka.

- Edmans, A. (2011). Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Wiley.
- Einarsen, S., Hoel, H. i Cooper, C. (red.). (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780203164662>
- Eppler, M. J. i Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–344.
- EU-OSHA. (2009). *OSH in Figures: Stress at Work-facts and Figures*. Publications Office of the European Communities. Pobrano 24 października 2024 z <https://osha.europa.eu/sites/default/files/osh-figures-stress-at-work-annex-2009.pdf>
- EU-OSHA. (2014). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2)*. European Agency for Safety and Health at Work Publications Office.
- EU-OSHA. (2020). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 3)*. European Agency for Safety and Health at Work Publications Office.
- EU-OSHA. (2022). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report*. European Agency for Safety and Health at Work Publications Office.
- Eurich, T. (2018). What Self-awareness Really Is (and How to Cultivate It). *Harvard Business Review*, (01). Pobrano 15 maja 2024 z <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- Eyal, N. (2020). *Nierozpraszalni. Jak panować nad uwagą i decydować o swoim życiu*. Wydawnictwo Helion S.A.
- Faez, F., Hamdan, A. i Abdurassool, F. (2023). The Impact of Workplace Environment on the Employee's Performance. W: R. El Khoury, N. Nasrallah (red.), *Emerging Trends and Innovation in Business and Finance. Contributions to Management Science*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6101-6_37
- Fang, Y. Y., Huang, C. Y. i Hsu, M. C. (2019). Effectiveness of a Physical Activity Program on Weight, Physical Fitness, Occupational Stress, Job Satisfaction and Quality of Life of Overweight Employees in High-tech Industries: A Randomized Controlled Study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(4), 621–629. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1438839>
- Filipowicz, G. (2024). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Wyd. Wolters Kluwer.
- Firlej, K. (2007). *Modele systemów zarządzania – model Levitta i Wattermana w ujęciu holistycznym*. Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Fitzgerald, L. F., Hulin, C. L. i Drasgow, F. (1994). The Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: An Integrated Model. W: G. P. Keita i J. J. Hurrell Jr. (red.), *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity, and Family Issues* (pp. 55–73). American Psychological Association. doi:10.1037/10165-004
- Fołtyn, H. (2012). *Czas w życiu i pracy*. Key Text.
- For Women in Science*. (b.d.). Oficjalna strona programu. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://www.lorealdlakobietinauki.pl/idea-programu/>
- Forsyth, P. (2003). *Efektywne zarządzanie czasem*. Wydawnictwo Onepres.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2016). Różnorodność się opłaca — korzyści dla organizacji i społeczeństwa. W: *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (n.d.). *O Karcie różnorodności*. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/>
- Franklin, B. (1748). *Time Is Money. Advice to a Young Tradesman* (s. 304-308). Yale University Press, 1961.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in Networks: I. Conceptual Clarification. *Social Networks*, (1), 215-239.
- Fried, J. i Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office Not Required*, Crown Business.
- Future Forum Pulse. (2021). The Great Executiveemployee Disconnect. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://futureforum.com/research/the-great-executive-employee-disconnect/>
- Future of Work Research. Research Report*. (b.d.). Pobrano 10 maja 2024 z <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 25-39.
- Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P. i Buonomo, I. (2023). Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497. <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
- Galantino, M., Lou Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O. i Farrar, J. T. (2005). Association of Psychological and Physiological Measures of Stress in Health-care Professionals during an 8-week Mindfulness Meditation Program: Mindfulness in Praticce. *Stress and Health*, 21(4), 255-261. <https://doi.org/10.1002/SMI.1062>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workforce*. Pobrano 15 października 2023 z <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gartner. (2019). *Global Talent Monitor 3Q19: Update on Workforce Activity*. Pobrano 15 października 2023 z <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/global-talent-monitor>
- Gawroński, A. (2015). Rozwój kariery zawodowej w relacji „pracownik – zakład pracy”. *Szkoła – Zawód – Praca*, (10), 94-108.
- Gifford, J. (2022). Remote Working: Unprecedented Increase and a Developing Research Agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105-113. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108>
- Google. (2023). *Diversity ANNUAL REPORT 2023*. Pobrano 10 maja 2024 z <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2023/>
- Gorecky, D., Schmitt, M. i Loskyll, M. (2014). Mensch-Maschine-Interaktion im Industrie 4.0-Zeitalter. W: T. Bauernhansl, M. Hompel, B. Vogel-Heuser (red.), *Industrie 4.0 in Produktion Automatisierung und Logistik: Anwendung, Technologien und Migration* (s. 525-542). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04682-8_26
- Gotink, R. A., Meijboom, R., Vernooij, M. W., Smits, M. i Hunink, M. G. M. (2016). 8-week Mindfulness Based Stress Reduction Induces Brain Changes Similar to Traditional Long-term Meditation Practice – A Systematic Review. *Brain and Cognition*, 108, 32-41. <https://doi.org/10.1016/J.BANDC.2016.07.001>
- Górska, E. i Lewandowski, J. (2016). *Zarządzanie i Organizacja Środowiska Pracy* (wyd. II poprawione). Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Grabowska, T. i Zagrodzka, A. (2017). *Mózg a zachowanie*. PWN.
- Gralewicz, G. (2015). Zarządzanie bezpieczeństwem w inteligentnym środowisku pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 8(2), 18-20.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Graveling, R. A., Crawford, J. O., Cowie, H., Amati, C. i Vohra, S. (2008). *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*. Institute of Occupational Medicine.
- Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Gross-Gołacka, E. (2018). Zarządzanie różnorodnością a budowanie wizerunku i reputacji firmy rodzinnej. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 46(1), 39-50.
- Grupa ArteMis. (2023). *Blżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy*. Grupa ArteMis. Pobrano 10 maja 2024 z <https://www.bcc.org.pl/blzej-siebie-zdrowie-psychiczne-i-empatia-w-pracy/>
- Grupa Żywiec. (2021). *Warzemy lepszy świat 2030. Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Grupy Żywiec S.A. oraz Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. za rok 2021*. Pobrano 10 maja 2024 z <https://grupazywiec.pl/zrownowazony-rozwoj/>
- Gulati, R., Dialdin D., A. i Wang L. (2002). Organizational Networks. W: J. A. C. Baum (red.), *The Blackwell Companion to Organizations* (s. 281-303). Blackwell.
- Gulla, B. i Tucholska, K. (2019). *Psychologia czasu w kontekście zdrowia i choroby*. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.
- Gursoy, D., Maier, T. A. i Chi, C. G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Haar ter, B. (2021). *Badanie aspektów pracy zdalnej w dobie pandemii COVID-19 i w perspektywie przyszłości*. Centrum Analiz Legislacyjnych i Gospodarczych. Pobrano 10 października 2023 <https://docplayer.pl/211829671-Badanie-aspektow-pracy-zdalnej-w-dobie-pandemii-covid-19-i-w-perspektywie-przyszlosci.html>
- Hadidi, R. i Power, D. J. (2020). Technology Adoption and Disruption-Organizational Implications for the Future of Work. *Journal of the Midwest Association for Information Systems*, 220(1), 1-8. doi: 1017705/3jmwa.000053.
- Häfner, A. i Stock, A. (2010). Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429-447. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647>
- Harari, J. N. (2014). *Sapiens. Od zwierząt do bogów*. Wydawnictwo Literackie.
- Harlianto, J., Prabowo, H., Hamsal, M. i Simatupang, B. (2024). Technological, Physical and Cultural Strategies for Generation X and Y Toward Their Performance. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 193-207. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50208-8_12
- Hasińska, Z. (1984). *Ergonomia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Hasińska, Z. i Chomętowska, B. (2014). *Materiałne środowisko pracy*. W: Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P. i Cox, T. (2018). The Cost of Work-related Stress to Society: A Systematic Review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1-17. <https://doi.org/10.1037/OCPO0000069>
- Hatałska, N. (2017, 7 lutego). *Wędrowcy – raport o współczesnych nomadach*. <https://hatalska.com/2017/02/02/wedrowcy-raport-o-wspolczesnych-nomadach>
- Hawe, P., Webster C. i Shiell A. (2004). A Glossary of Terms for Navigating the Field of Social Network Analysis. *Journal of Epidemiology Community Health*, (58), 971-975.
- Heraclides, A., Chandola, T., Witte, D. R. i Brunner, E. J. (2009). Psychosocial Stress at Work Doubles the Risk of Type 2 Diabetes in Middle-aged Women: Evidence from the Whitehall II Study. *Diabetes Care*, 32(12), 2230-2235. <https://doi.org/10.2337/DC09-0132>
- Hermann, M., Pentek, T. i Otto, B. (2016). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios (49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), s. 3928-3937)*. Koloa HI. <http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
- Hirschle, A. L. T. i Gondim, S. M. G. (2020). Stress and Well-being at Work: A Literature Review. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holts, K. (2018). *Understanding the Size and Nature of Virtual Work*. Arenguseire Keskus.

- Houtman, I., Jettinghoff, K. i Cedillo, L. (2007). *Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: Advice to Employers and Worker Representatives*. WHO Publications. https://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf
- Howington, J. (2023). *Remote Work Statistics & Trends: The Latest in Remote Work*. Pobrano 10 maja 2024 z <https://www.flexjobs.com>
- IBM Institute for Business Value. (2016). *Designing Employee Experience*. Pobrano 10 maja 2024 z <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
- ILO. (2022). *Mental Health at Work*. ILO/WHO Joint Policy Brief. <https://www.ilo.org/publications/mental-health-work>
- Industry 4.0: the Fourth Industrial Revolution – Guide to Industrie 4.0*. (2024). Pobrano 23 marca 2023 z <https://www.iscoop.eu/industry40>
- Infuture Institute. (2023). Raport trendowy: *Zalpha Mikropokolenie polikryzysu*. Pobrano 9 stycznia 2024 z <https://infuture.institute/raporty/mikropokolenie-zalpha/>
- Isa, K. i Atim, A. (2019). Working Environment: How Important Is It To Make Your Employees Happy. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 6505-6509. <https://doi.org/10.35940/ijeat.A1269.109119>
- Isham, A., Mair, S. i Jackson, T. (2021). Worker Wellbeing and Productivity in Advanced Economies: Re-examining the Link. *Ecological Economics*, 184, 106989. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2021.106989>
- Itam, U. i Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Jabra. (2021). *Hybrid Ways of Working: 2021 Global Report*. <https://www.jabra.pl/hybridwork>, (15.06.2022).
- Jadhav, S., Kannand, V., Kang, B., Tolley, M. T. i Schulze, J. P. (2017). Soft Robotic Glove for Kinesthetic Haptic Feedback in Virtual Reality Environments. *IS&T Int. Symp. on Electronic Imaging, The Engineering Reality of Virtual Reality*, 19-24.
- Jakimiuk, B. (2017). Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 29(4), 43. <https://doi.org/10.17951/j.2016.29.4.43>
- Jan Paweł II (1981). *Laborem exercens*. Libreria Editrice Vaticana.
- Jarczewska-Gerc, E., Filiciak, M. i Brach, B. (2021). *Modele pracy w nowej (nie)normalności*. SWPS.
- Jastrzębska, E. (2016). Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści. *Marketing i Rynek*, 08(13).
- Jeruszką, U. i Wolan-Nowakowska, M. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. Difin.
- Johnson, D. W., Gales, L., i Donohue, W. A. (2020). Building Intergenerational Cohesion in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1234-1256.
- Johnson, S., Robertson, I. i Cooper, C. L. (2018). *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. Springer International Publishing.
- Juchnowicz, M. i Kinowska, H. (2022). Komponenty dobrostanu pracowników w warunkach pracy hybrydowej. W: J. Tabor-Błazewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy* (s. 33-45). SGH Oficyna Wydawnicza.
- Kaczmarek, W., Panasiuk, J., Borys, S., Dyczkowski, R. i Siwek, M. (2023). *Robotyzacja i Automatyzacja Przemysł 4.0*. PWN.
- Kadry i HR. (2024). *Przegląd zmian i trendów 2024*. Wolters Kluwer.
- Kagermann, H. (2014). Chancen von Industrie 4.0 Nutzen. W: T. Bauernhansl, M. Hompel, i B. Vogel-Heuser (red.), *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*. Springer Fachmedien. Springer Vieweg.
- Kahneman, D., Diener, E. i Schwartz, N. (1999). *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.

- Kanavos, P., van der Aardweg, S. i Schurer, W. (2012). Disease and Management in 5 EU Countries. *LSE Health, London School of Economics*, 113. [https://www.scrip.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1252882](https://www.scrip.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1252882)
- Kapica, Ł. i Baka, Ł. (2021). Czym jest job crafting? Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy. *Medycyna Pracy*, 72(4), 423-436. <https://doi.org/10.13075/MP.5893.01115>
- Kapri, V., Gulati, R. i Omar, A. (2023). Healthy Workplaces: Offices that Support Employee Health and Well-Being. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.51242>
- Karaszewska, H. (2009). Telepraca – szanse i zagrożenia. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia*, XL, Nauki Humanistyczno-Społeczne, (391).
- Kaye, B. i Giulioni, J. W. (2019). *Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Organizations Need and Employees Want*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kelley, T. i Kelley, D. (2014). *Creative Confidence: Unleashing the Creative potential within Us*. William Collins.
- Kilduff, M. i Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. SAGE Publications.
- Kirkland, R. (2014). Artificial Intelligence Meets the C-suite. *McKinsey Quarterly*.
- Kitayama, S., Markus, H. R. i Kurokawa, M. (2000). Culture, Emotion, and Well-being: Good Feelings in Japan and the United States. *Cognition and Emotion*, 14(1), 93-124. <https://doi.org/10.1080/026999300379003>
- Kleinberg, J. (2000). Navigation in a Small World. *Nature*, 406-845.
- Koradecka, D. (2004). Człowiek a środowisko pracy. W: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku* (s. 99-115). IPISS.
- Korpus, J. (2006). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*. Wydawnictwo Placet.
- Korpus, J. (2008). Ocena jakości środowiska pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W: J. Wątroba (red.), *Zastosowania metod statystycznych w badaniach naukowych III* (s. 153-164). StatSoft Polska.
- Kuklenski, J. (2021). Diversity and Organizational Development: Impacts and Opportunities. W: *Diversity and Organizational Development: Impacts and Opportunities*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/9781839825927>
- Kusiak, A. (2018). Smart Manufacturing. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 508-517. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351644>
- Kwapisz, L. i Majewski, R. (1992). *Robotyka w wytwarzaniu i montażu maszyn*. Politechnika Łódzka.
- Kwiatkowski, M. (2019). *Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy. Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. i Landsbergis, P. A. (2007). A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268-280. <https://doi.org/10.1179/OEH.2007.13.3.268>
- Landeo-Gutierrez, J. i Celedón, J. C. (2020). Chronic Stress and Asthma in Adolescents. *Annals of Allergy, Asthma & Immunology*, 125(4), 393-398. <https://doi.org/10.1016/j.anai.2020.07.001>
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L. i Dobson, M. (2000). Why the Workplace and Cardiovascular Disease? *Occupational Medicine* 15(1), 89-111. <https://doi.org/10.4324/9781315223421-8>
- Law, V. (2020). Health-Promoting Workplaces. W: B. Y. F. Fong, V. T. S. Law i A. Lee (red.), *Primary Care Revisited: Interdisciplinary Perspectives for a New Era* (s. 115-133). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2521-6_8
- Lee Yohn, D. (2023). Engaged Employees Create Better Customer Experiences. *Harvard Business Review*, (04). Pobrano 10 stycznia 2024 z <https://hbr.org/2023/04/engaged-employees-create-better-customer-experiences>
- Leka, S. i Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. WHO Publications. <https://iris.who.int/handle/10665/44428>

- Lemke, C. i Brenner, W. (2014). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik: Band 1: Verstehen des digitalen Zeit-alters*. Springer.
- Lengacher, C. A., Reich, R. R., Paterson, C. L., Jim, H. S., Ramesar, S., Alinat, C. B., Budhrani, P. H., Farias, J. R., Shelton, M. M., Moscoso, M. S., Park, J. Y. i Kip, K. E. (2015). The Effects of Mindfulness-based Stress Reduction on Objective and Subjective Sleep Parameters in Women with Breast Cancer: A Randomized Controlled Trial. *Psycho-Oncology*, 24(4), 424-432. <https://doi.org/10.1002/PON.3603>
- Leotti, L. A., Iyengar, S. S. i Ocsner, K. N. (2010). Born to Choose: The Origins and Value of the Need for Control. *Trends in Cognitive Sciences*, 14(10), 457-463. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2010.08.001>
- Lewrick, M., Link, P. i Leifer, L. (2020). *The Design Thinking Toolbox*. Wiley.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Lister, K. (2010). Workshifting Benefits. *The Botton Line, Telework Research Network*. Telework Research Network. <https://tompkinscountyny.gov/files2/workforceny/Workshifting%20Benefits.pdf>
- Liszka, M. (2003). *Aby czasem rzqdzić czasem*. Pobrano z 8 marca 2024 z www.praca.onet.pl
- Liu, Q. (2015). An Application of Horizontal and Vertical Integration in Cyber-Physical Production Systems. *International Conference on Cyber-Enabled Distributed Computing and Knowledge Discovery* (s. 110-113). Xi'an. <http://dx.doi.org/10.1007/s11740-017-0729-4>
- Lönnblad, J. i Vartiainen, M. (2012). Future Competences for New Ways of Working. *Publication series. University of Turku. Brahea Centre for Training and Development*, (B:12).
- Low, C. A., Stanton, A. L. i Bower, J. E. (2008). Effects of Acceptance-oriented versus Evaluative Emotional Processing on Heart Rate Recovery and Habituation. *Emotion* 8(3), 419-424. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.8.3.419>
- Lubrańska, A. (2020). Satysfakcja z pracy w kontekście szkoleń pracowników – doniesienie z badań. *Edukacja Dorosłych*, 83(2), 113-127. <https://doi.org/10.12775/ED.2020.017>
- Lundkvist, J., Kastäng, F. i Kobelt, G. (2008). The Burden of Rheumatoid Arthritis and Access to Treatment: Health Burden and Costs. *The European Journal of Health Economics : HEPAC : Health Economics in Prevention and Care*, 8 Suppl 2. <https://doi.org/10.1007/S10198-007-0088-8>
- Lyubomirsky, S. i Lepper, H. S. (1999). A Measure of SUBJECTIVE HAPPINESS: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137-155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Łaszczycza, P. (2017). Człowiek i jego maszyny. Operatorzy i protezy. *Filo-Sofija*, 39 (2017/4/I), 49-64.
- Manpower. (2023). *Raport trendów 2023. Wynagrodzenia i rynek pracy*. Pobrano 15 października 2023 z <https://raportyhr.manpowergroup.pl/raport-trendow-2023>
- Manthey, J., Hassan, S. A., Carr, S., Kilian, C., Kuitunen-Paul, S. i Rehm, J. (2021). What Are the Economic Costs to Society Attributable to Alcohol Use? A Systematic Review and Modelling Study. *PharmacoEconomics*, 39(7), 809-822. <https://doi.org/10.1007/S40273-021-01031-8>
- Marzban, S., Candido, C., Mackey, M., Engelen, L., Zhang, F. i Tjondronegoro, D. (2023). A Review of Research in Activity-based Working over the Last Ten Years: Lessons for the Post-COVID Workplace. *Journal of Facilities Management*, 21(3), 313-333. <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2021-0081/FULL/XML>
- Marzęda, W. (2015). Ideologia pustostłowia – dyskurs korporacyjny na przykładzie tak zwanych kodeksów etycznych firm. *Nowa Krytyka*, (35), 191-208.
- Maslach, C. i Leiter, M. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. PWN.
- Matteson, M. T. i Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. Jossey Bass.
- Maylett, T. i Wride, M. (2017). *Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2019). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w organizacjach. W: I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- McKinsey & Company. (2015). *Why Diversity Matters*. Pobrano 15 grudnia 2023 z <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. Pobrano 15 października 2023 z <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
- McKinsey Themes. (2024). *Well-being at Workplace*. Pobrano 20 grudnia 2023 z <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace>
- Mehmetoglu, M. i Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(2), 237-255. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2011.541847>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century – An Evolutionary Perspective*. Geneva Edward Elgar Publishing, (4-9). doi:10.4337/9781789903751.00005 2019
- Microsoft. (2019). *Microsoft Employee Resource Groups: Building Community*. Pobrano 10 stycznia 2024 z <https://blogs.microsoft.com/newengland/2019/09/27/microsoft-employee-resource-groups-building-community/>
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Min, J., Kim, Y., Lee, S., Jang, T. W., Kim, I. i Song, J. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Its Impact on Occupational Health and Safety, Worker's Compensation and Labor Conditions. *Safety and Health at Work*, 10(4), 400-408. <https://doi.org/10.1016/J.SHA.2019.09.005>
- Moczyłowska, J. M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin.
- Molek-Winiarska, D. (2020). *Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Molek-Winiarska, D. i Molek-Kozakowska, K. (2020). Are Organizations Committed to Stress Management Interventions? *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0314>
- Molek-Winiarska, D. i Pelc, A. (2022). Types of Well-being Interventions in Reducing Work-related Stress during the Pandemic. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Shaping Employee Experience in the Changing Social and Organisational Conditions* (s. 9-17). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Molek-Winiarska, D., Leduc, C. i Chomętowska, B. (2023). Alignment of Workplace Wellbeing Initiatives with WHO's "Guidelines for Mental Health at Work": A Secondary Data Analysis from Three Years of the Pandemic. *Management*, 28(Special Issue), 29-40. <https://doi.org/10.30924/MJCM.28.SI.3>
- Moore, P. V. (2019). *Artificial Intelligence: Occupational Safety and Health and the Future of Work EU-OSHA*. Pobrano 10 stycznia 2024 z <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-and-future-work-benefits-end-risks-artificial-intelligence-tools-workplaces/view>
- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win War for Talent by Giving Employees the Workplaces They Want, the Tools They Need and the Culture They Can Celebrate*. Wiley.
- Mortensen, M. i Edmondson A. C. (2023). *Harvard Business Review*, 01-02. Pobrano 15 kwietnia 2024 z <https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition>
- Münzel, T., Hahad, O., Sørensen, M., Lelieveld, J., Duerr, G. D., Nieuwenhuijsen, M. i Daiber, A. (2022). Environmental Risk Factors and Cardiovascular Diseases: A Comprehensive Expert Review. *Cardiovascular Research*, 118(14), 2880-2902. <https://doi.org/10.1093/CVR/CVAB316>
- Murashov, V., Hearl, F. i Howard, J. (2016). Working Safety with Robot Workers: Recommendations for the New Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 13(3), 61-71.

- Naumann, M., Dietz, T., i Kuss, A. (2014). Mensch-Maschine-Interaktion. W: T. Bauernhansl, M. Hompel, B. Vogel-Heuser (red.), *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*. Springer Vieweg.
- Netterstrøm, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R. i Stansfeld, S. (2008). The Relation between Work-related Psychosocial Factors and the Development of Depression. *Epidemiologic Reviews*, 30(1), 118-132. <https://doi.org/10.1093/EPIREV/MXN004>
- Ng, E. i Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914/FULL/PDF>
- Niciejewska, M. i Kač, S. M. (2019). The Work Environment Management in the Aspect of the Safety Shaping at the Administration and office Workplace. *System Safety: Human – Technical Facility – Environment*, 1(1), 205-210. <https://doi.org/10.2478/CZOTO-2019-0026>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. i Isaksson, K. (2017). Workplace Resources to Improve Both Employee Well-being and Performance: A Systematic Review and Meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen, K. i Noblet, A. J. (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: a Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.
- Nieżurawska-Zajac, J. (2020). *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu, Warszawa.
- Nilles, J. M. i in. (1976). *Development of Policy on the Telecommunications – Transportation Tradeoff*. Final Report.
- Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V. i Kostyrin E. V. (2022). Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 55(3), 181-195. Pobrano 15 maja 2024 z: <https://sciendo.com/fr/article/10.2478/orga-2022-0012>
- Nowe technologie dla dziewczyn. (b.d.). Program. Pobrano 15 maja 2024 z <https://www.stypendiadladiesczyn.pl/pl/o-programie>
- Nowicka, M. (2020). Kulturowe i społeczne aspekty migracji. W: M. Nowicka (red.), *Cudzoziemcy w Polsce. Podręcznik dla osób pracujących z imigrantami* (s. 49-51). Copyright by Caritas Polska.
- O'Rourke, G. A. (2021). Workplace Strategy: A New Workplace Model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 554-566. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12288>
- Obłój, K., Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P. i Wąsowska, A. (2020). *Polski biznes w sytuacji pandemii: raport badawczy IV*. Akademia Leona Koźmińskiego.
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius lungen Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Odważny, F., Szymańska, O., i Cyplik, P. (2018). Smart Factory: The Requirements for implementation of the Industry 4.0 Solutions in FMCG Environment – Case Study. *LogForum*, 257-267. doi:<http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2018.253>
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna.
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Olszewski, J. (1997). *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Omiotek, P. (2022). Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej. *Progress. Journal of Young Researchers*, (11), 49-59, <https://doi.org/10.26881/prog.2022.11.04>
- Ortiz, J. A. i Cruz-Neira, C. (2023). Workspace VR: A Social and Collaborative Telework Virtual Reality Application. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW*, 381-383. <https://doi.org/10.1145/3584931.3607502>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. i Smith A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Owczarek, D. (2018). *Nowe formy pracy w Polsce*. Instytut Spraw Publicznych.

- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. i Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in Work Environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy* (s. 209-222). Princeton University Press.
- Parasuraman, R., Sheridan, T. B. i Wickens, C. D. (2000). A Model for Types and Levels of Human Interaction with Automation. *IEEE Trans. Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, 30(3), 286-297.
- PARP. (2023). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje: Aktualne trendy i wyniki badań*. Pobrano 15 października 2023 z <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-sierpien-2023>.
- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Amann, B. L., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Couwenbergh, C., O'Connor, C., Arensman, E. i Greiner, B. A. (2021). Evidence for Implementation of Interventions to Promote Mental Health in the Workplace: A Systematic Scoping Review Protocol. *Systematic Reviews*, 10(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/S13643-020-01570-9/PEER-REVIEW>
- Pawłowska, Z. (2021). Szanse i zagrożenia dla bezpieczeństwa i higieny pracy związane z wdrażaniem w przedsiębiorstwach technologii Przemysłu 4.0. *Bezpieczeństwo Pracy*, 12, 24-28.
- Pereira-Morales, A. J., Adan, A. i Forero, D. A. (2019). Perceived Stress as a Mediator of the Relationship between Neuroticism and Depression and Anxiety Symptoms. *Current Psychology*, 38(1), 66-74. <https://doi.org/10.1007/S12144-017-9587-7>
- Pine II, B. J. i Gilmore, J. H. (2020). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Harvard Business Review Press.
- Pisano, G. P. i Austin, R. D. (2016). *Hewlett Packard Enterprise: The Dandelion Program Case No. 617-016*. Harvard Business School.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2014). *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Pocztowski, A. (2001). Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*. Uniwersytet Łódzki.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE.
- Podgórski, D. (2017). Towards a Conceptual Framework of OSH Risk Management in Smart Working Environments Based on Smart PPE, Ambient Intelligence and the Internet of Thing Technologies. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 23(1), 1-20.
- Powers, K. W. i Diaz, J. B. B. (2023). Czego najbardziej potrzebują pracownicy w niepewnych czasach. *MIT Sloan Management Review Polska*, 02-03, 42-47. ICAN Institute.
- Pracuj.pl. (2023). *Szybko, prosto, ale i po partnersku – czego od rekrutacji oczekują współcześni kandydaci?* Pobrano 8 czerwca 2024 z <https://media.pracuj.pl/270654-szybko-prosto-ale-i-po-partnersku-czego-od-rekrutacji-oczekuja-wspolczesni-kandydaci>
- Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo – wyniki wstępne. Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności*. Pobrano 8 czerwca 2024 z https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/60/1/pracujacy_bezrobotni_i_bierni_zawodowo_wyniki_wstepne_bael_-_1_kwartal_2024_roku.docx
- Pratt, J. H. (1994). Home Teleworking: A study of Its Pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 1-14.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

- PricewaterhouseCoopers. (2021). *PwC US Pulse Survey: Next in Work*. Pobrano 23 października 2023 z <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>.
- Pryke, S. (2012). *Social Network Analysis in Construction*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pryor, J. B., Fitzgerald, L. F., (2003). *Sexual harassment research in the United States*, W: S. Einarsen, H. Hoel, C. Cooper (red.). (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (1st ed.). CRC Press.
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R. i Gladwell, V. (2013). Motivational, Emotional, and Behavioral Correlates of Fear of Missing Out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Przytuła, S. (2020). *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. CeDeWu.
- Przytuła, S. (2020). *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*. W: *Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku* (s. 8-12). Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Puchalska-Kamińska, M. i Łądką-Barańska, A. (2019). *Job crafting: Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*. Wolters Kluwer.
- PwC, Well.hr i Absolvent Consulting. (2022). *Młodzi Polacy na rynku pracy*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2022_pl.pptx.pdf
- PWC. (2018). *Przemysł 4.0, czyli wyzwania współczesnej produkcji*. <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/przemysl-4-0.html>
- PWN. (b.d.a). *Automatyzacja*. W: *Encyklopedia PWN*. Pobrano 25 października 2023 z <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/automatyzacja.html>
- PWN. (b.d.b). *Robotyzacja*. W: *Encyklopedia PWN*. Pobrano 25 października 2023 z <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/robotyzacja.html>
- PWN. (b.d.c). *Cyfryzacja*. W: *Encyklopedia PWN*. Pobrano 25 października 2023 z <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/cyfryzacja.html>
- Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Querstret, D., Cropley, M., Kruger, P. i Heron, R. (2016). Assessing the Effect of a Cognitive Behaviour Therapy (CBT)-based Workshop on Work-related Rumination, Fatigue, and Sleep. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 50-67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1015516>
- Radłowski, G. (2022). *Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej. Sztuka feedbacku*. PWN.
- Rakowska, A. i Cichorzewska, M. (2018). Dźwignia różnorodności instrumentem kształtowania inkluzyjnego miejsca pracy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (7), 4-15.
- Rakowska, A i Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. PWN.
- Rame, R., Purwanto, P. i Sudarno, S. (2023). Global Context of Industry 5.0: Current Trends and Challenges in Indonesia. *Jurnal Riset Teknologi Pencegahan Pencemaran Industri*, (14), 21-32.
- Randstad. (2022). 47. *Monitor Rynku pracy*. Pobrano 15 października 2023 z <https://info.randstad.pl/47474/i/monitor-rynku-pracy-47>
- Raport Colliers Market Insights 2023 (Q3). (b.d.). Pobrano 24 stycznia 2023 z <https://docs.colliers.pl/reports/Raport-ers-Market-Insights-IIIkw-23-Polska.pdf>
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. PWN.
- Ratushnyak, O., Badya, Y. i Hirnyk, M. (2022). Time Management as a Main Component of the Efficient Activity of the Enterprise in Modern Economic Conditions. *Innovation and Sustainability*, (3), 186-192. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.186.192>
- Research from Global Workplace Analytics*. (b.d.). Pobrano 10 maja 2024 z <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers>
- Richardson, K. M. i Rothstein, H. R. (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>

- Riddle, M. C. i Herman, W. H. (2018). The Cost of Diabetes Care – An Elephant in the Room. *Diabetes Care*, 41(5), 929-932. <https://doi.org/10.2337/DC18-0012>
- Roberts, L. M. i Mayo, A. J. (2019). Toward a Racially Just Workplace. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Robertson, I. i Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Macmillan.
- Robertson, I. T., Jansen Birch, A. i Cooper, C. L. (2012). Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance: Where Does Psychological Well-being Fit In? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232. <https://doi.org/10.1108/01437731211216443/FULL/XML>
- Roblek, V., Meško, M. i Krapež, A. (2016). *A Complex View of Industry 4.0*. Sage.
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2022). Employees without Employers – Theoretical Reflections on the Specificity of Gig Workers' Psychological Contracts. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Shaping Employee Experience in the Changing Social and Organisational Conditions* (s. 27-43). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Roguska-Kikoła, A. i Piwowarska-Reszka, M. (2014). *Mobbing i dyskryminacja w miejscu pracy*. Difin.
- Różnosprawni. (b.d.). Oficjalna strona programu. Pobrano 15 stycznia 2024 z <https://www.santander.pl/kariera/roznosprawni>
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (Rzym I).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 883/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego (Dz. Urz. L 166 z 30.04.2004, art. 12-13, 16).
- Rumage, F. i Urwin, M. (2024). *What Is Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB)?* Pobrano 15 grudnia 2023 z <https://builtin.com/diversity-inclusion/deib>
- Rzepka, A. i Bańkowski, P. (2024). Cechy lidera/przywódcy inkluzyjnego w oparciu o badania własne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 110-120.
- Sajkiewicz, A. (2002). *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Poltext.
- Sak-Skowron, M. i Skowron, Ł. (2017). Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne. *Marketing i Zarządzanie*, 2(48), 243-253.
- Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K. i in. (2019). Workplace Bullying across the Globe: A Cross-Cultural Comparison. *Personnel Review*, 48(1), 204-219. doi: 10.1108/PR-03-2017-0092
- Samsel, A. (2022). Generation Zalpha Facing Emotional Investments. *Scientific Papers of Silesian University of technology, Organization and Management Series*, (166), 671-682.
- Sawatzky, R. i Sawatzky, N. J. (2019). Embracing and Assessing Remote Work. *PeopleTalk*, (August), 42-43.
- Sawatzky, R. i Sawatzky, N. J. (2022). *Competencies for Success in Remote and Hybrid Working Contexts*. Pobrano 24 czerwca 2024 https://www.researchgate.net/publication/360790410_Competencies_for_Success_in_Remote_and_Hybrid_Working_Contexts
- Schaar, J. R. (1981). *Legitimacy in the Modern State*. Transaction Books.
- Schindeler, E., Ransley, J. i Reynald, D. (2016). *Psychological Violence in the Workplace: New Perspectives and Shifting Frameworks* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315696492>
- Schopenhauer, A. (2019). *Parerga und Paralipomena*. Vero Verlag.
- Schuler, R. S. i Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, (1/3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Schwalbe, M. (2008). *The Sociologically Examined Life: Pieces of the Conversation*. Boston: McGraw-Hill.
- Searle, B. (2009). Well-being: In Search of a Good Life? *Journal of Social Policy* 38(1), 188-190. doi:10.1017/S0047279408002687
- Seeck, H. i Parzefall, M. R. (2008). Employee Agency: Challenges and Opportunities for Psychological Contract Theory. *Personnel Review*, 37(5), 473-489, <https://doi.org/10.1108/00483480810891637>

- Seiwert, L. J. (2005). *Zarządzanie czasem*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Selye, H. (1977). *Stres okiełznany*. PIW.
- Serenko, A. (2023). The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations for Employees, Managers, and National Policymakers. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792/FULL/PDF>
- Sharif, K., Watad, A., Coplan, L., Lichtbroun, B., Krosser, A., Lichtbroun, M., Bragazzi, N. L., Amital, H., Afek, A. i Shoenfeld, Y. (2018). The Role of Stress in the Mosaic of Autoimmunity: An Overlooked Association. *Autoimmunity Reviews*, 17(10), 967-983. <https://doi.org/10.1016/J.AUTREV.2018.04.005>
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Wolters Kluwer.
- Sim, E. (2024). Workplace Repositioning Post-pandemic: Hybrid Working. W: *Routledge Companion to Creativity and the Built Environment* (s. 84-92). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003292821-8>
- Sjogaard, G., Christensen, J. R., Justesen, J. B., Murray, M., Dalager, T., Fredslund, G. H. i Sogaard, K. (2016). Exercise Is More Than Medicine: The Working Age Population's Well-being and Productivity. *Journal of Sport and Health Science*, 5(2), 159-165. <https://doi.org/10.1016/J.JSHS.2016.04.004>
- Skorupka, A. (2019). Czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu? *Zeszyty Naukowe*, 32(3), 45-53.
- Ślusarczyk, B. (2018). Industry 4.0 – Are we Ready? *Polish Journal of Management Studies* 17(1), 232-248.
- Smith, P. M., Glazier, H., Lu, H. i Mustard, C. A. (2012). The Psychosocial Work Environment and Incident Diabetes in Ontario, Canada. *Occupational Medicine*, 62(6), 413-419. <https://doi.org/10.1093/OCCMED/KQS128>
- Smith, R. C. i Turner, M. L. (2022). The Impact of Generational Diversity on Communication Strategies in Hybrid Workplaces. *Academy of Management Review*, 47(2), 289-310.
- Smither, L. (2003). Managing Employee Lifecycles to Improve Labour Retention. *Leadership and Management in Engineering*, 3(1), 19-23. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3:1\(19\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(19))
- Smolbik-Jęczmień, A. (2014). Organizacja czasu pracy. W: Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego* (s. 216-217). Oficyna Ekonomiczna.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2019). Różnorodność pracowników w wymiarze wielopokoleniowości. W: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji* (s. 95-115). PWN.
- Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3-4), 169-184. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Sobeih, T. M., Salem, O., Daraiseh, N., Genaidy, A. i Shell, R. (2006). Psychosocial Factors and Musculoskeletal Disorders in the Construction Industry: A Systematic Review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 329-344. <https://doi.org/10.1080/14639220500090760>
- Sobocki, P., Jönsson, B., Angst, J. i Rehnberg, C. (2006). Cost of Depression in Europe. *The Journal of Mental Health Policy and Economics*, 9(2), 87-98. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17007486>
- Stachowska, S. (2020). Poczucie sprawczości pracowników w okresie pracy zdalnej spowodowanej pandemią Covid-19. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, (1), 109-119. <https://doi.org/10.34866/06gt-a105>
- Stallworthy, E. A. i Kharbanda, O. P. (1995). *International Construction and the role of project management*. Gower Publishing.
- Staples, D. S., Hlland, J. S. i Higgins, C. A. (1999) A Self-efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.

- Stelmasiak, E. (2021). *Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie*. ICAN Institute.
- Stoma, M. i Dudziak, A. (2021). Projekt Gospodarka 4.0 – trendy i wyzwania. W: P. Mazurek i A. Kociubiński, *Problemy współczesnej inżynierii* (s. 91-100). Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Striker, M. (2011). Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (223), 30-38. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Suchecka, J. (2023). *Pokolenie zmiany. Młodzi o sobie i świecie, który nadejdzie*. Wyd. Grupa Wydawnicza Foksal.
- Sukdeo, N. (2017). The Effect of the Working Environment on Employee Satisfaction and Productivity: A Case Study in a Clothing Manufacturing Factory. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1112-1121.
- Suwa, M. (2014). Pokolenie Y na rynku pracy. W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Święty Augustyn. (2024). *Wyznania*. Wydawnictwo Bellona.
- Syper-Jędrzejak, M. (2019). Zasoby ludzkie zróżnicowane wiekowo w kontekście postrzegania oferty wellness na przykładzie pracowników uczelni. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie Restrukturyzując: Rozwój i Efektywność w Obliczu Zmian*, XX(1), 111-123
- Szałko, B. V. (2023). Zarządzanie inkluzywnością w organizacji. *Pedagogika, Zarządzanie, Psychologia i Inżynieria Zarządzania wobec Wyzwań Współczesności*, 53(1), 125-136.
- Taouk, Y., Spittal, M. J., Lamontagne, A. D. i Milner, A. J. (2020). Psychosocial Work Stressors and Risk of All-cause and Coronary Heart Disease Mortality: A Systematic Review and Meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(1), 19–31. <https://doi.org/10.5271/SJWEH.3854>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. i Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the Dark Side: Examining Creators, Outcomes, And Inhibitors of Technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Taylor, M. K. (2018). Xennials: a Microgeneration in the Workplace. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136-147.
- Tesi, A., Aiello, A. i Giannetti E. (2019) The Work-related Well-being of Social Workers: Framing Job Demands, Psychological Well-Being, and Work Engagement. *Journal of Social Work*, 19(1), 121-141. <https://doi.org/10.1177/1468017318757397>
- Tessema, M., Tesfom, G., Faircloth, M., Tesfagiorgis, M. i Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, (10), 161-178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Tetrick, L. E. i Heimann C. E. (2014). Employee Recognition. W: A. Day, E. K. Kelloway, J. J. Hurrell (red.), *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces* (s. 161-174). Wiley.
- Tett, R. P. i Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- The Josh Bersin Company. (2021). *The Definitive Guide: Employee Experience*. Pobrano 23 października 2023 z <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/>
- Thompson, R. B. i Ku, A. (2021). Enhancing Communication Skills for a Hybrid Workforce: A Generational Perspective. *Journal of Business Communication*, 58(4), 567-583.
- Tims, M., Twemlow, M. i Fong, C. Y. M. (2022). A State-of-the-art Overview of Job-crafting Research: Current Trends and Future Research Directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216/FULL/PDF>
- Toffler, A. (1997). *Trzecia fala*. PIW.
- Tofiluk, B. (2023). *Czas pracy po zmianach przepisów*. INFOR. PL.

- Tracy, B. (2023). *Zarządzanie czasem*. Wydawnictwo MUZA S.A.
- Trevor, C.O. i Piyanontalee, R. (2019). Discharges, Poor-performing Quits and Layoffs as “Valued Exits”: Is It Really Addition by Subtraction? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(2020), 181-211. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045343>
- Universeum przedstawia wyniki najnowszego badania talentów 2023 – raport. (b.d.). Pobrano 1 października 2023 z <https://dreamemployer.pl/universeum-przedstawia-wyniki-najnowszego-badania-talentow-2023>
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jednolity z dnia 31 lipca 2023 r. Dz. U. z 2023 r., poz. 1465)
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz. U. z 2023 r., poz. 1327)
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2023 r. 1465, t.j., 67¹⁸ – 67³³)
- van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H. i van Dijk, F. J. (2001). The Benefits of Interventions for Work-related Stress. *American Journal of Public Health*, 91(2), 270. <https://doi.org/10.2105/AJPH.91.2.270>
- Van Der Put, A. C. i Van Der Lippe, T. (2020). Work Environment and Worksite Health Promotion in Nine European Countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 272-278. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001803>
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214. <https://doi.org/10.1080/13594329608414855>
- Vasic, M. i Billard, A. (2013). Safety Issues in Human-Robot Interactions. *IEEE International Conference on Robotics and Automation*, 197-204.
- Vogl, G. W., Weiss, B. A. i Helu, M. (2019). A Review of Diagnostic and Prognostic Capabilities and Best Practices for Manufacturing. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 30, 79-95.
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *e-mentor*, (3), 11-19.
- Walsh, D. i Gordon, J. R. (2008). Creating an Individual Work Identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.09.001>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. i 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>
- Wang, S., Wan, J., Li, D. i Zhang, C. (2016). Implementing Smart Factory of Industrie 4.0. *An Outlook, International Journal of Distributed Sensor Networks*, 16(7), 1-10.
- Wang, Y. i Haggerty, N. (2009). Knowledge Transfer in Virtual Settings: The Role of Individual Virtual Competency. *International Systems Journal*, 19(6), 571-593. doi: 10.1111/j.1365-2575.2008.00318
- Warylewski, J. (1999). *Molestowanie seksualne w miejscu pracy*. Wydawnictwo Prawnicze LEX.
- Wasserman, S. i Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Waszkiewicz, A. (2022). Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z. *E-mentor*, 5(97), 36-52.
- Wawrzynek, Ł. (2015). Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania. *Management Forum*, 3(4), 18-26.
- Wawrzynek, Ł. (2019). *Wykorzystanie zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Weijers, T., Meijer, R. i Spoelman, E. (1992). Telework Remains ‘Made to Measure’: The Large-scale Introduction of Telework in the Netherlands. *Futures*, 24(10), 1048-105. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(92\)90136-4](https://doi.org/10.1016/0016-3287(92)90136-4)

- Whirla. (2021). *Jak działa biuro w modelu hybrydowym?* Pobrano z 10 czerwca 2024 z https://whirla.pl/download/Raport_Whirla_ModelHybrydowy.pdf
- WHO. (2005). *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice*. WHO Publications. <https://www.who.int/publications/i/item/9241562943>
- WHO. (2022). *Guidelines on Mental Health at Work*. WHO Publications. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- Wiater, M. (2022). Neuroróżnorodność. Nowy obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości? *Przegląd Organizacji*, 3(986), 40-48. <https://doi.org/10.33141/po.2022.03.05>
- Wiktorowicz, J. i Warwas, I. (2016). Pokolenia na rynku pracy. W: E. Fonkowicz (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Wolters Kluwer.
- Williams, M. i Penman, D. (2011). *A Practical Guide to Finding Peace in a Frantic World*. Piatkus.
- Wiseman, L. (2017). *Inspirujący lider: Jak skutecznie pomnażać potencjał zespołu*. Rebis.
- Witters, D. (2022). *The Economic Cost of Poor Employee Mental Health*. Gallup Publication. <https://www.gallup.com/workplace/404174/economic-cost-poor-employee-mental-health.aspx>
- Włodarczyk, E. (2018). Społeczne konsekwencje problemu alkoholowego w Polsce. *Pedagogika Społeczna*, 2(68), 241-258.
- Work from Home Around the Globe – Report* (2023). Pobrano 1 października 2023 z <https://dreamemployer.pl/praca-zdalna-pod-presja>
- Wróbel, P. (2021). *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wysieńska-Di Carlo, K. (2019). Nauka i sztuka dobierania wskaźników. W: B. Faracik (red.), *Wpływ kultury włączającej na wyniki firmy. Narzędzia, wskaźniki, dobre praktyki* (s. 48-57). Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu.
- Xu, T., Hanson, L. L. M., Lange, T., Starkopf, L., Westerlund, H., Madsen, I. E. H., Rugulies, R., Pentti, J., Stenholm, S., Vahtera, J., Hansen, Å. M., Virtanen, M., Kivimäki, M. i Rod, N. H. (2019). Workplace Bullying and Workplace Violence as Risk Factors for Cardiovascular Disease: A Multi-Cohort Study. *European Heart Journal*, 40(14), 1124-1134. <https://doi.org/10.1093/EURHEARTJ/EHY683>
- Yang, E., Kim, Y. i Hong, S. (2021). Does Working from Home Work? Experience of Working from Home and the Value of Hybrid Workplace Post-COVID-19, *Journal of Corporate Real Estate*, 1, 50-76.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Wydawnictwo Pearson.
- Zając, C. i Przystarz, G. (2022). Availability of Non-standard forms of Employment in Enterprises and Its Impact on Job Satisfaction of Employees. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Shaping Employee Experience in the Changing Social and Organisational Conditions* (s. 35-44). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Zając-Pałdyna, U. (2018). Jawność wynagrodzeń w kontekście budowania wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(49), 203-213.
- Zalega, T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Central European Management Journal*. 17(4), 35-45.
- Zalewska, A. M. (2003). Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, (7), 49-61.
- Zeller, D. (2023). *Efektywne zarządzanie czasem dla bystrzaków*. Wydawnictwo Hellion S.A.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (350), 405-415. doi:10.15611/pn.2014.350.36
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. i Janiak-Rejno, I. (2021). The Value of Work in the Life of Representatives of Generation Z – Autotelic or Instrumental? *European Research Studies Journal*, 24(4), 356-368. doi:10.35808/ersj/2661
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Janiak-Rejno, I. i Chomątowska, B. (2022). Essential Competencies for Gen Z Remote Workers – Research Results. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 162, 87-100. doi:10.29119/1641-3466.2022.162.4

- Żarczyńska-Dobiesz, A., Janiak-Rejno, I. i Chomątowska, B. (2023). Gen Xers in Uncertain Time of Working Remotely – An Employee's Perspective. *Organization and Management. Organizacja i kierowanie*, 3(194), 151-170.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. i Janiak-Rejno, I. (2024a). Different Generations Facing the Remote Work Mode – A Research Exploration of Essential Competencies. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 199, 681-694. doi:10.29119/1641-3466.2024.199.51
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Janiak-Rejno, I. i Chomątowska, B. (2024b). Gen Y in Uncertain Times of Remote Working: from the Employee's Perspective. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(1004), 81-102.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Układ warunków pracy w systemie pracy	15
Rysunek 1.2. Organizacja jako zespół warunków organizacyjnych, technicznych	17
Rysunek 2.1. Wizualizacja EX jako trójsferowej propozycji wartości dla pracownika	28
Rysunek 2.2. Główne etapy <i>Design Thinking</i> (<i>Stanford Design Thinking Model</i>)	31
Rysunek 2.3. Przykładowy plan dostarczania wartości (pozytywnego doświad- czenia)	36
Rysunek 2.4. Propozycja schematu strukturyzująca rozmowę przełożonego z pracownikiem w kontekście jego doświadczania	38
Rysunek 3.1. Rewolucje przemysłowe	41
Rysunek 4.1. Kolejność realizacji zadań w zależności od stopnia ich ważności i pilności	60
Rysunek 6.1. Obszary pracy zdalnej wymagające uregulowania w ramach stosunku pracy	80
Rysunek 6.2. Struktura odpowiedzi respondentów dotycząca możliwości skorzystania w firmie z <i>workation</i>	85
Rysunek 6.3. Struktura odpowiedzi respondentów dotyczących ogólnej chęci skorzystania z <i>workation</i>	85
Rysunek 6.4. Najbardziej atrakcyjne miejsca do życia na <i>workation</i> w opinii respondentów	86
Rysunek 7.1. Góra lodowa kompetencji	101
Rysunek 7.2. Średnia ocena ważności kompetencji predestynujących pracowników do pracy zdalnej	103
Rysunek 8.1. Rodzaje brokerów w sieci	120
Rysunek 8.2. Przykład identyfikacji KPP w sieci	123
Rysunek 8.3. Przykład identyfikacji KPN w sieci	123
Rysunek 9.1. Trzy komponenty dobrostanu	127

Spis tabel

Tabela 4.1. Wybrane pożeracze czasu i sposoby walki z nimi.....	62
Tabela 6.1. Kategorie telepracy.....	76
Tabela 7.1. Charakterystyka pokoleń aktywnych na rynku pracy	91
Tabela 7.2. Statystyki opisowe próby badawczej.....	94
Tabela 7.3. Zalety pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń	95
Tabela 7.4. Wady pracy zdalnej według respondentów z różnych pokoleń.....	96
Tabela 7.5. Przestanki powrotu do pracy stacjonarnej według respondentów z różnych pokoleń	98
Tabela 7.6. Czynniki skłaniające respondentów z różnych pokoleń do pracy w <i>home office</i>	100
Tabela 7.7. Ocena kompetencji w perspektywie każdego pokolenia	104
Tabela 8.1. Sieci społeczne w środowisku pracy.....	112
Tabela 9.1. Typologia interwencji wellbeingowych.....	133

Abstract

The monograph 'Man in the Work Environment. The Future is Now' is a comprehensive study of selected issues related to human functioning in a dynamically changing work environment. Its chapters discuss the impact of Industry 4.0 on work organisation, the importance of time management, the role of diversity and inclusion in the workplace, the challenges of remote and hybrid working, and the management of the employee experience as a key element in building commitment and satisfaction. The publication also looks at social relationships in organisations and the importance of employee wellbeing for employee performance and job satisfaction. As well as presenting current trends and challenges in the design of work environments, the monograph highlights the need for further research into the long-term consequences of technological change and the effectiveness of different approaches to managing dynamically changing workplaces. It is a valuable resource for managers, HR professionals, team leaders and researchers who want to better understand and shape current and future work environments.

Keywords: people, work environment, employee experience, Industry 4.0, diversity and inclusivity, time management, remote working, generations, social relations at work, employee well-being