

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

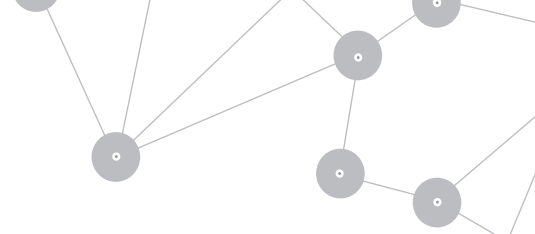
Naszym Mamom

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.

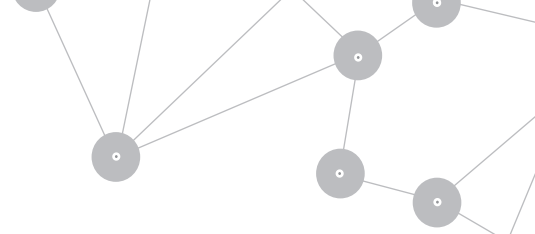
Autorki siódmego rozdziału „Człowiek w zdalnym środowisku pracy – perspektywa wielopokoleniowa” zbadały, jak praca zdalna wpłynęła na różne pokolenia pra-

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.



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/blziej-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. Hoppel, 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 Oeconomia*, 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 Chomątowska, 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.stypendiadladowczyn.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-Pawelczyk, 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>
- Universe przedstawia wyniki najnowszego badania talentów 2023 – raport. (b.d.). Pobrano 1 października 2023 z <https://dreamemployer.pl/universum-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>
- Wiktrowicz, 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.
- Zajac, 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.
- Zajac-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. Przegląd 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