

Anna LIPKA
Stanisław WASZCZAK

Ekonomia doświadczeń jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Anna Lipka i Stanisław Waszczak

Ekonomia doświadczeń jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi

**Antecedencje *employee experiences* z perspektywy
trzy poziomowej piramidy doświadczeń**



Katowice 2024

Praca naukowa

Komitety redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Joanna M. Moczydłowska

Redakcja i korekta językowa

Beata Kwiecień

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © prometeus – Photogenica

ISBN 978-83-7875-917-1

doi.org/10.22367/uekat.9788378759171

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2024



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Everyone's life experiences shapes who they are

A. Glass

Spis treści

Wstęp	7
1. Trzy poziomowa piramida doświadczeń – charakterystyka.....	11
1.1. Pojęcie doświadczenia w kontekście <i>employee experience</i> . Inwestycje w doświadczenia pracowników	11
1.2. Poziomy doświadczeń w trzy poziomowej piramidzie doświadczeń	15
2. Zmienne modeli/ujęć <i>employee experience</i> a mapy podróży pracownika.....	21
2.1. Modele i ujęcia <i>employee experience</i> – zmienne wynikowe oraz przyczynowe	21
2.2. Roadmapy ścieżek doświadczeń pracowników.....	24
3. Ścieżka: Doświadczanie współpracy	33
3.1. Postępowanie fair i zaufanie w organizacji	33
3.2. Poczucie przynależności.....	36
3.3. Zespołowe środowisko pracy. Małe, upodmiotowione zespoły. Relacje współpracowników	39
3.4. Transparentna i jasna komunikacja. Uczciwe traktowanie pracowników	43
4. Ścieżka: Doświadczanie uczenia się.....	47
4.1. (Postrzegane) wsparcie pracowników na stanowisku pracy o charakterze <i>coachingowym</i> i mentorskim	47
4.2. Dzielenie się wiedzą.....	48
4.3. Opcje treningowe	51
4.4. Autonomia pracy. Sensowność pracy	53
4.5. Stały konstruktywny <i>feedback</i>	56
4.6. Samodzielne określanie dynamiki uczenia się	59
4.7. Inwestycje w menedżerów i innych pracowników	61
4.8. Inspirowanie	63
4.9. Otwartość na eksperymentowanie.....	65
4.10. Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów	67

5. Ścieżka: Doświadczenie przywództwa	71
5.1. Kontrakt psychologiczny.....	71
5.2. Głos pracowników.....	72
5.3. <i>Empowerment</i>	74
5.4. Angażowanie w procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie partycypacyjne.....	76
5.5. Wspólna wizja i zaangażowanie. Jasne, transparentne cele i ich poczucie. Oczekiwania.....	79
5.6. Transformacyjny styl kierowania	81
5.7. Zwinne zarządzanie wydajnością.....	83
5.8. Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych.....	85
6. Ścieżka: Doświadczenie kultury organizacyjnej	87
6.1. Dbłość o dobrostan, w tym o równowagę praca-życie	87
6.2. Humanistyczne stanowiska pracy	89
6.3. Docenianie, gratyfikowanie.....	93
6.4. Ustawiczne uczenie się. Rozwój	95
7. Ścieżka: Doświadczenie różnorodności	97
7.1. Zmienność środowiska pracy	97
7.2. Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość i inkluzywność stanowisk pracy.....	99
7.3. Elastyczność. Możliwość wyboru pasujących opcji	100
7.4. Możliwości zapraszania innych osób	102
Zakończenie	105
Literatura	113
Spis rysunków	155
Spis tabel	157

Wstęp

W ostatnim czasie, w związku z rozwojem ekonomii/gospodarki doświadczeń [Pine, Gilmore, 2020], wzrasta zainteresowanie doświadczeniami pracowników (*employee experiences*), na co wskazują wyniki Google Trends (rys. 0.1). Dotyczy to zarówno doświadczeń w świecie realnym, jak i w cyfrowym (pracy: stacjonarnej, zdalnej, hybrydowej). *Employee experiences* – oznaczające w analogii do definicji *customer experiences*: „sumę wszystkich doświadczeń (...), jakie ma klient [klient wewnętrzny – A.L., S.W.], we wszystkich możliwych kanałach kontaktu i punktach styku przez cały okres trwania jego relacji z marką [pracodawcy – A.L., S.W.]” [www 1] – asocjowane są przy tym z różnymi innymi pojęciami, takimi jak np.: pracownikocentryczność, poszukiwanie doznań, zarządzanie przeżyciami/doświadczeniami pracowników (*employee experiences management*), zarządzanie empatyzujące, myślenie projektowe (*design thinking*), *human-centered design*, moduły przeżyć, persony (*personas*), punkty styku/styczności (*employee touchpoints*), mikromomenty, podróż pracownika (*employee journey*), mapa podróży pracownika (*employee journey map*), insighty, AHA!-przeżycia, personalizacja, wskaźnik wysiłku pracownika (*employee effort score*), momenty prawdy pracownika (*employee moments of truth*) czy punkty bólu pracownika (*employee friction points, pain points*).

Employee experience trzeba przypisać do strategii personalnej, którą można by określić strategią doświadczeń. Jest ona koherentna ze strategią marketingową, tzw. marketingiem doświadczeń. Obydwie starają się „w celowy sposób zrealizować i ożywić obietnicę poczynioną przez markę poprzez inscenizowanie doświadczeń” [Lenderman, 2006, s. 10], z tym że w przypadku strategii personalnej jej adresatami są pracownicy (klienci wewnętrzni), a w przypadku strategii marketingowej – konsumenci, klienci. Ponadto w odniesieniu do tej pierwszej strategii chodzi o markę pracodawcy. Nie wyklucza to poglądu, iż *employee experience* jest nie tylko strategią, ale także nowym sposobem myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) [Lipka, 2022, s. 171-175]. Zarówno *employee experience*, jak i *customer experience* przynależą do marketingu relacji [Kotler, Armstrong, Saunders, 2002, s. 531], tj. do ich wartościotwórczego tworzenia i umacniania z wewnętrznymi (*employee experience*) lub zewnętrznymi (*customer experience*) partnerami organizacji. Z kolei marketing doświadczeń i marketing relacji wpisują się, zdaniem niektórych autorów [Wojciechowska, 2023, s. 26], w koncepcję marketingu 4.0, czyli „pogłębionego i poszerzonego marketingu humanocentrycznego” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, s. 15]. Cechami charakterystycznymi marketingu 4.0 są: indywidualizacja/personalizacja podej-

ścia do klienta; dwustronna, stała komunikacja (łatwy kontakt); łatwość dodania/wymiany opinii; urzeczywistnienie potrzeby wywierania wpływu; budowanie emocjonalnego zaangażowania; dwustronny przepływ (a wcześniej – komunikowanie i oferowanie) wartości; dbałość o pozytywne doświadczenia na każdym etapie kontaktu [Wojciechowska, 2023, s. 23], a zatem cechy związane także z zarządzaniem doświadczeniami pracowników (*employee experience management*).



Rysunek 0.1. *Employee experience* w Google Trends

Źródło: www.2.

We właściwym (tj. nie tylko niwelującym punkty bólu/cierpienia pracowników, ale i nastawionym na wygodę i personalizację wobec pracowników oraz ich pozytywne doświadczenia, z przeżywaniem zachwyty włącznie) tworzeniu, analizowaniu i (prze)projektowywaniu ich doświadczeń (w ramach HRM (*Human Resources Management*) poprzez myślenie projektowe), czyli w ramach tego, co stanowi treść trzypoziomowej piramidy doświadczeń, upatruje się wręcz nowych źródeł przewag konkurencyjnych [Morgan, 2017]. Sprostanie powyższym wymaganiom ekonomii doświadczeń i oparcie na ich spełnieniu pozycji konkurencyjnej może jednak stanowić spore wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedmiotem szczegółowych rozważań niniejszej książki są ujęcia/modely doświadczeń pracowników, scharakteryzowane na podstawie literatury przedmiotu [IBM & Globforce Framework, 2016; Bersin in., 2017; Maylett, Wride, 2017; Morgan, 2017; Katzmayer, 2020; Yildiz i in., 2020; Nürnberg, 2023]:

- ujęcie V. Nürnberga,
- model IBM i Globforce,
- model J. Bersina i in.,
- model J. Morgana,
- model T. Mayletta i M. Wride’a,
- model D. Yildiz i in.

Zawierają one zbiory determinant (zmiennych) doświadczeń, które różnią się między sobą co do liczby i treści/rodzaju. Da się je podzielić na:

- zmienne poprzedzające (warunkujące), czyli zmienne przyczynowe (antecedencje – *antecedents*) *employee experience*;
- zmienne będące skutkiem pozytywnych doświadczeń pracowników, czyli zmienne wynikowe (*consequences, outcomes*) *employee experience*.

Ogólnym celem opracowania jest charakterystyka antecedenencji *employee experience*, ukierunkowana na zweryfikowanie możliwości ich przypisania do poszczególnych szczebli trzypoziomowej piramidy (hierarchii) doświadczeń klienta, opracowanej przez Forrester Research [za: Urbański, Dziewa, 2023, s. 66]. Sformułowany cel ma zatem charakter teoretyczno-metodyczny, polegający na weryfikacji jej przydatności do potrzeb zarządzania doświadczeniami pracowników. Nie znaczy to, iż analizie nie przyświecają cele utylitarne. Wprost przeciwnie, należy przyjąć, iż zrealizowanie celu teoretycznego może posłużyć doskonaleniu określania stopni zaawansowania rozwoju pracocentrycznej, tj. nastawionej na kształtowanie pozytywnych doświadczeń pracowników, organizacji. Szczegółowe cele to:

- zidentyfikowanie antecedenencji i zmiennych wynikowych *employee experience* dla poszczególnych modeli/ujęć *employee experience*,
- powiązanie powyższych antecedenencji z mapą ścieżek podróży pracownika,
- zweryfikowanie możliwości gradacji (stopni nasilenia) determinant ujęć/modeli *employee experience*, tj. ich przypisania do poszczególnych poziomów piramidy doświadczeń (od redukcji/likwidacji punktów cierpienia, poprzez personalizację i ułatwienia dla pracowników, po wygenerowanie u nich pozytywnych emocji).

Monografia rozwija tezę, iż ujęcie antecedenencji *employee experience* w postaci trzypoziomowej piramidy doświadczeń jest możliwe i zasadne (rozwiniecie tej tezy wymaga studium literatury przedmiotu dotyczącego wszystkich powyższych antecedenencji oraz zastosowania myślenia dedukcyjnego).

Ze względu na to, iż zmienne w poszczególnych ujęciach/modelach *employee experience* mogą powtarzać się (mieć zbliżony zakres i treść), zdecydowano się – po przetłumaczeniu nazw zmiennych na język polski i ich podziale na antecedenencje i zmienne wynikowe – na:

- określenie zbioru antecedenencji do dalszej analizy,
- przypisanie ich – mówiąc językiem *employee experience management* – do ścieżek doświadczeń pracownika (*on-* i/lub *offline*) przez świat organizacji.

Oznacza to, iż przedmiotem szczegółowych rozważań uczyniono antecedenencje, a nie zmienne wynikowe/skutki *employee experiences*.

Treścią rozdziałów pracy, tworzących jej podstawowy rdzeń, jest analiza antecedenencji doświadczeń pracowników, skupionych wokół następujących ścieżek doświadczeń pracownika:

- współpracy (rozdział 3),
- uczenia się (rozdział 4),
- przywództwa (rozdział 5),
- kultury organizacyjnej (rozdział 6),
- różnorodności (rozdział 7).

Adekwatnie do postawionych celów szczegółowych, każdy z – odnoszących się do poszczególnych antecedencji – podrozdziałów (w rozdziałach 3-7) wieńczy podsumowanie w postaci rysunku antecedencji *employee experience* „rozpisanej” na trzy poziomy piramidy doświadczeń. W zakończeniu monografii zawarto z kolei rysunek podsumowujący zbiorczo wszystkie przeanalizowane z perspektywy tej piramidy antecedencje.

W rozdziałach poprzedzających te stanowiące podstawowy rdzeń pracy zawarto rozważania dotyczące:

- trzypoziomowej piramidy doświadczeń (rozdział 1),
- przypisania antecedencji ujęć/modeli *employee experience* do poszczególnych ścieżek pracowników (rozdział 2).

Treści zawierają – przetransferowane na użytek *employee experience* (po adaptacji) – pojęcia z zakresu *customer experience*. Wydaje się to uprawnione, gdyż pracownik to przecież też klient, ściślej rzecz ujmując – klient wewnętrzny [Broniewska, 1998, s. 23]. Ponadto zmiany w organizacjach i ich otoczeniu w warunkach ekonomii doświadczeń wymagają redefinicji dotychczasowych pojęć, względnie wprowadzenia nowych, spójnych z funkcjonującymi w różnych ich obszarach funkcjonalnych.

Niniejsze opracowanie jest kolejną publikacją z zakresu *employee experience* – problematyki badawczej realizowanej od kilku lat w Katedrze Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Tematyka ta łączy w sobie zagadnienia ekonomii oraz zarządzania, odpowiadając kompleksowemu spojrzeniu na ewolucję organizacji, sposobów pracy i doświadczeń pracy postmodernistycznego pracobiorcy w drugiej dekadzie XXI wieku.

Autorzy kierują więc wyniki swojej pracy do entuzjastów zarządzania zasobami ludzkimi, zainteresowanych jego rozwojem w warunkach ekonomii doświadczeń. Według twórców tego określenia – J. Pine’a II i J.H. Gilmore’a [2020] – „czas jest walutą doświadczeń”. W przypadku *employee experience* (w odróżnieniu od *consumer experience*) chodzi nie o czas przekładający się na wolumen sprzedaży, lecz raczej o czas retencji pracownika w firmie, innymi słowy – o czas jego związku/relacji z firmą. Jego wydłużenie wiąże się z licznymi korzyściami dla firmy [Reichheld, Teal, 2007] i ma szczególne znaczenie w obecnych warunkach dojścia do głosu na rynku pracy tzw. płynnego pokolenia [Bauman, Leoncini, 2018]. Jego przedstawiciele doceniają doświadczenia, także te w sferze pracy, a cyfrowość rynku pracy umożliwia im w tym względzie dokonywanie porównań i podejmowanie wyborów w wieloopcjonalnym dziś świecie rynku pracy.

Anna Lipka i Stanisław Waszczak
Katowice, lipiec 2024 r.

1. Trzypoziomowa piramida doświadczeń – charakterystyka

1.1. Pojęcie doświadczenia w kontekście *employee experience*. Inwestycje w doświadczenia pracowników

Doświadczenia pracowników, stanowiące przedmiot badań z zakresu *employee experience*, powstają – podobnie jak doświadczenie klientów (co przemawia za uświadomionym inwestowaniem w nie) – po odebraniu przez nich (serii) lekcji przeżyć i ich zrozumieniu [Bruhn, Hadwich, red., 2012, s. 9]. Przeżycia te generowane są podczas całego cyklu życia pracownika w organizacji (*employee lifecycle*), w wyniku jego interakcji z różnymi jej podmiotami i opiniami o firmie (np. rekruterami, działem ds. zasobów ludzkich, przełożonym, współpracownikami, związkami zawodowymi, opiniami byłych pracowników), czyli jego punktów styku/styczności z nimi (*employee touchpoints*), które są kluczowe dla tworzenia tychże przeżyć. Dotyczą one treści tych interakcji (od ich percepcji, poprzez wyobrażanie ich sobie, myślenie o nich, po ich odczuwanie), charakteryzując się dużym ładunkiem emocjonalnym [Palmer, 2010] i innymi cechami (por. rys. 1.1). Można je podzielić na [Michalak, 2024]:

- statyczne (nieinicjujące i niepozwalające pracownikom na interakcje) oraz
- interaktywne (umożliwiające interakcje drogą chatbotów, stron internetowych czy aplikacji mobilnych).



Rysunek 1.1. Cechy przeżyć i doświadczeń

Źródło: Na podstawie: Lindsay, Norman [1981]; Hirschman, Holbrook [1982]; Argyle [1999]; Berry, Carbone, Haeckel [2002]; Haeckel, Carbone, Berry [2003]; Bowen, Daniels [2005]; Metters i in. [2006]; Beyer [2006]; Fischer, Pechlaner [2006]; Schwager, Meyer [2007]; Drengner, Jahn [2012]; Gurrin, Smeaton, Doherty [2014]; Beres [2022]; Nürnberg [2023].

Jak wynika z rys. 1.1, przeżycia pracowników mogą mieć pozytywny bądź negatywny charakter, co ilustruje egemplifikacja w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przykłady pozytywnych i negatywnych przeżyć pracowników

Pozytywne przeżycia – przykłady	Negatywne przeżycia – przykłady
– samodzielność i ponoszenie odpowiedzialności w pracy, – jasność i kompleksowość procesów, – respektowanie współpracowników, – dbałość o dobrostan w pracy, – różnorodność, inkluzja stanowisk pracy, – elastyczność miejsca i czasu pracy, – zawodowe i finansowe bezpieczeństwo, – nieprzekraczanie granic sfery prywatnej	– naruszenia RODO, – mobbing, – tolerowanie pracoholizmu, – tolerowanie „wykradania sobie” pomysłów, – odczuwanie nudy w pracy, – brak przyzwolenia na <i>job crafting</i>, – nierównomierne obciążanie pracowników pracą, – nadużycia zaufania

Źródło: Na podstawie: [www 3](#).

Mogą one więc generować (m.in. ze względu na ich znaczenie dla pracowników) pozytywne bądź negatywne emocje (por. tabela 1.2), przy czym te ostatnie mogą rzutować na „wewnętrzne wypowiedzenia” z pracy, mniejsze zaangażowanie w niej, a nawet decyzje o odejściu z firmy, podczas gdy te pierwsze mogą wpływać m.in. na pożądaną dla pracowników i pracobiorców kreatywność [Kaufman, 2015].

Głębszego uzasadnienia dla motywów powyższych reakcji i zachowań można szukać w zróżnicowanej percepcji przez konkretne osoby określonych uwarunkowań sytuacyjnych. Percepcja ta wpływa mianowicie „na uaktywnienie się wartości jako motywów postępowania człowieka” [Domurat, 2009, s. 24]. Jeśli na przykład dla danego pracownika wartością ostateczną (*terminal value*), wysoko sytuowaną w hierarchii wartości jest równość społeczna (co można stwierdzić np. po zastosowaniu hierarchicznej skali wartości M. Rokeacha [1973]), a pracownik doświadcza w pracy nieuzasadnionych nierówności płacowych, to może go to motywować do opuszczenia organizacji. Podobne zachowanie może wywołać oferowanie pracownikowi, dla którego ważną wartością ostateczną jest ekscytujące życie czy uznanie społeczne, zadań pracy nieuruchamiających adekwatnych wartości instrumentalnych (*instrumental*), czyli nie wymagających twórczej wyobraźni, otwartości umysłu i zdolności (w znaczeniu kompetencji, efektywności).

Tabela 1.2. Rodzaje emocji generowanych przez punkty styczności (*touchpoints*) pracowników

Emocje pozytywne	Emocje negatywne
Miłość, nadzieja, radość, lubienie, oczekiwanie, ulga, spokój, poczucie akceptacji, rozkosz, duma, wzruszenie, zaskoczenie, podziw, poczucie wzniosłości	Wyrzuty sumienia, poczucie winy, pogarda, gniew, poddanie się, uniżenie, rozczarowanie, smutek, złość, strach/lęk, wstręt, cierpienie fizyczne, zaskoczenie, wstyd, wzburzenie: czyjaś krzywdą, naruszaniem praw, naruszaniem godności

Źródło: Na podstawie: Plutchik [1980]; Lazarus [1991]; Franken [2013].

Z tabeli 1.2 wynika, iż niektóre emocje (np. zaskoczenie) mogą być przypisywane zarówno do emocji pozytywnych (np. zaskoczenie akceptacją zespołu dla określonego pomysłu), jak i negatywnych (np. zaskoczenie karą dyscyplinarną). Minimalizowanie negatywnych przeżyć i emocji pracowników, czyli ich punktów bólu (*employee friction points*, *pain points*), oraz maksymalizowanie ich punktów zachwyty (*love points*/efektów WOW, wywołanych np. nieoczekiwanym, zaskakująco nowoczesnym i komfortowym wyposażeniem biura [Dudek, 2019]), czyli (prze)projektowanie/kreowanie/poprawianie doświadczeń pracowników, jest celem zarządzania doświadczeniami pracowników (*employee experience management*). Może się to odbywać na podstawie zebranych (np. drogą badań jakościowych i skonstruowanych w oparciu o nie map empatii (*moodboards*), określających, co osoba myśli, czuje, mówi, robi, widzi, słyszy [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 130]) informacji/głosów zaangażowanych w poprawę doświadczeń pracobiorców oraz z zastosowaniem myślenia projektowego, a także dzięki świadomemu kształtowaniu reakcji podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w kluczowych (powstających „w miejscu krytycznej, naładowanej emocjami interakcji” [Michalak, 2024, s. 71]) momentach/tzw. momentach prawdy (takich jak np. reakcje przełożonych na nieprzyjście do pracy pracownika spowodowane nagłym zdarzeniem osobistym). Zarządzanie doświadczeniami pracowników polega więc na budowaniu uwarunkowań ramowych i dawaniu możliwości wdrożeniowych dla pozytywnych przeżyć/doświadczeń pracowników, w efekcie czego uzyskuje się wzrost zadowolenia i zacieśnienie więzi pracowników z organizacją [www 4]. W definicji zarządzania doświadczeniami pracowników kładzie się zatem duży nacisk na emocje. Zaangażowanie emocjonalne pracowników można uzyskać m.in. poprzez:

- użycie odpowiednich, potęgujących wrażenia wizualne/słowne czy intelektualne (o nowatorskim, ciekawym, intrygującym charakterze [Bucki, 2017, s. 78]) określeń w wiadomościach kierowanych do (przyszłych) pracowników w postaci np. neofrazeologizmów [Kacperska, 2019, s. 25-26], metafor [Lakoff, Johnson, 2010, s. 18], paralelizmów składniowych, intensiwów, hybryd czy peryfraz [Bańko, 2002, s. 3-23],
- zastosowanie zdjęć, infografik, muzyki, filmów (z elementami kontrastu, paradoksu, storytellingu itd. [Bucki, 2017, s. 78]).

Definiowanie firmy poprzez doświadczenia i emocje pracowników, czyli jej „subiektywny obraz w umyśle” [Urbański, Dziewa, 2023, s. 12], stanowi wyraz ewolucji organizacji od nacisku na wartości skoncentrowane na właścicielach ku pracownikocentryczności, tj. dostarczeniu także pracownikom pozytywnych niematerialnych wartości oraz emocji (czyli już nie tylko satysfakcji i ograniczenia wysiłku fizycznego i psychonerwowego podczas pracy). Z perspektywy czasu doświadczenia/korzyści emocjonalne mogą okazać się dla organizacji nawet cenniejsze od wartości materialnych [Dziewanowska, Kasprzak, 2013, s. 42; Wojciechowska, 2023, s. 29], gdyż tworzą wspomnienia i stają się składową tożsamości. Można przyjąć, że dotyczy to także doświadczeń uzyskiwanych w pracy, co wyznacza nowy kierunek inwestowania w pracowników, czyli inwestowania w ich doświadczenia ze wszystkimi tego konsekwencjami (m.in. koniecznością określenia nakładów i efektów/opłacalności inwestycji, ich jakości, a także błędów poznawczych i motywacyjnych popełnianych przy inwestowaniu, zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu [Zielonka, 2008] z zakresu ekonomii behawioralnej).

Inwestowanie w doświadczenia pracowników (mających zaspokojone potrzeby fizjologiczne i bytowe, tj. odpowiednie warunki pracy i poziom płacy) może okazać się trafne z uwagi na ich prawdopodobny (wnioskowany na podstawie analogii do inwestycji w doświadczenia konsumentów [Goodman, 2009, s. 177]) wpływ na:

- poprawę nastroju (co może nastąpić np. w przypadku zastosowania: zindywidualizowanego aromamarketingu personalnego, czyli doborze zapachu na stanowisku pracy; wywołującego przyjemne doznania haptyczne wyposażenia tego stanowiska czy spersonalizowanej ścieżki dźwiękowej, które będą wyzwać u konkretnej osoby emocje filokreatywne, czyli sprzyjające twórczej pracy),
- poszerzanie wiedzy (np. wskutek zastosowania programów informatycznych wspomagających pracę grupową),
- identyfikowanie się z istotnymi wartościami (ważnymi dla organizacji i pracowników),
- wzmacnianie kapitału społecznego (w przypadku gdy doświadczenia są dzielone z innymi),
- wyższą lojalność, np. w przypadku doznawania zachwyty (przykładowo z powodu szybkości uzyskiwania potrzebnych do właściwego wykonania pracy informacji).

Proces inwestowania w doświadczenia nie może ograniczać się przy tym do określonych punktów styczności pracownika z organizacją, gdyż określone niedociągnięcia w jednym punkcie (np. w organizacji procesów pracy czy nieodpowiedniej estetyce słowa i grzeczności językowej ofert pracy [Lipka, 2021]) mogą zaważyć na powstaniu negatywnych skojarzeń, czyli na zawartości jego

pamięci świadomej. Na zawartość tę wpływa efekt procesu przyczynowo-skutkowego, obejmującego [Zaltman, 2003, s. 226]:

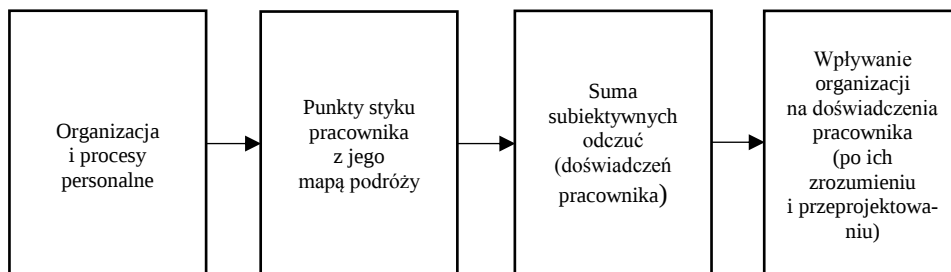
- doświadczenie z organizacją;
- zapisanie w pamięci (najczęściej w nieuświadamianej sobie formie) nowych danych; na proces ich kodowania rzutują różne czynniki, np. znaczenie osobiste, głębia emocjonalna, zgodność z nastrojem, potencjał tworzenia narracji;
- powstanie śladu w pamięci (engramu);
- przywoływanie (dokonujące się pod wpływem np. oczekiwań czy uwarunkowań sytuacyjnych).

Nakłady inwestycyjne zwiększają niezbędność oddziaływania na różne moduły doświadczeń pracowników (sensoryczny, emocjonalny, intelektualny, behawioralny, relacyjny) i ich podmoduły (np. na wszystkie zmysły w przypadku modułu sensorycznego), by zbudować silne pozytywne asocjacje pracowników z organizacją.

Z perspektywy pracowników ważna jest przy tym rezyliencja doświadczeń na porównania społeczne (narracja na temat doświadczeń jest wyżej ceniona od narracji o dobrach materialnych; nie jest ona – w porównaniu do tej ostatniej – w tak mocnym stopniu przedmiotem zazdrości i rywalizacji [Goodman, 2009, s. 177]).

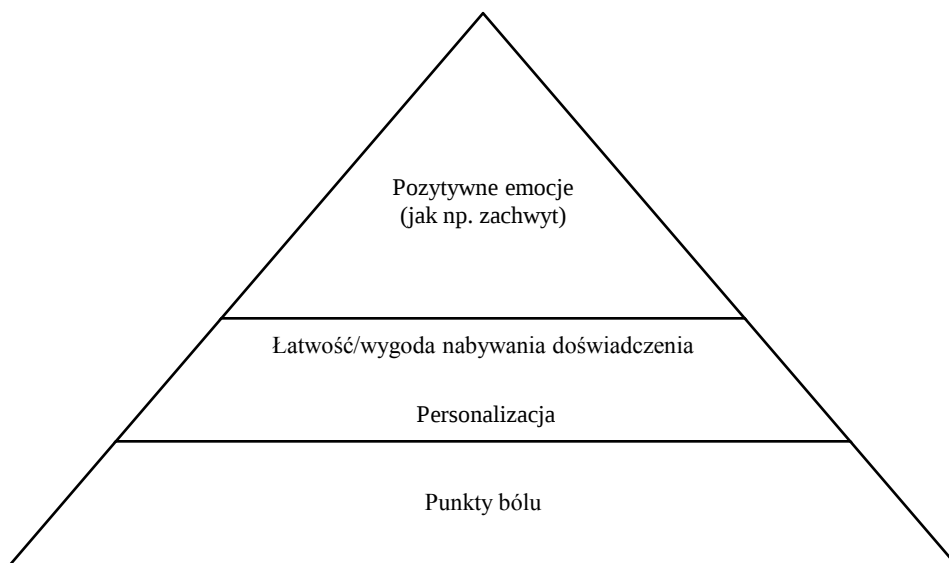
1.2. Poziomy doświadczeń w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń

Instrumentem pomocnym, nastawionym na tworzenie i projektowanie pozytywnych doświadczeń pracowników (rys. 1.2), w *employee experience management*, podobnie jak w *customer experience management* [Clatworthy, 2002], może być trzypoziomowa piramida doświadczeń (rys. 1.3).



Rysunek 1.2. Tworzenie pozytywnych doświadczeń pracowników jako cel *employee experience management*

Źródło: Na podstawie: Urbański, Dziewa [2023, s. 13].



Rysunek 1.3. Struktura trzypoziomowej piramidy doświadczeń według Forrester Research

Źródło: Manning, Bodine [2012].

Kierując się nią, menedżerowie ds. personalnych i inne podmioty ZZL:

- w pierwszej kolejności, posługując się technikami kreatywnego myślenia i kartami pomysłów, eliminują lub przynajmniej redukują (uprzednio spriorytetyzowane) punkty bólu pracowników (*employee friction points*), z którymi trudno byłoby posiadać pozytywny wizerunek pracodawcy;
- w następnej kolejności starają się o udzielanie wsparcia (*support*) i wygodę pracowników (np. w odniesieniu do wyboru przez nich przestrzeni pracy (pracy *on-* lub *offline*), o ile ten wybór nie wpłynie negatywnie na klientów, współpracowników i realizację celów firmy). Może się to odbywać, analogicznie do wskaźnika CES (*Customer Effort Score*) [Michalak, 2024, s. 49], na podstawie wskaźnika EES (*Employee Effort Score*), opierającego się na odpowiedzi (w skali 1-5) na pytanie o wielkość włożonego wysiłku, a także biorąc pod uwagę – ze względu na istnienie różnic interindywidualnych (dotyczących też gustów i oczekiwań) i potrzebę indywidualizacji/podkreślenia własnej odrębności/wyróżniania się – personalizację (wieloopcjonalność i możliwości modyfikacyjne) kierowanych do nich produktów (np. pakietów lojalnościowych) i/lub usług personalnych (np. stylu komunikowania się z przełożonym), ułatwioną przez bezprecedensowy rozwój technologii w tym zakresie [por. Urbański, Dziewa, 2023, s. 3], np. systemy wskazujące kandydatowi do pracy, co ma zrobić/skorygować/uzupełnić, by przejść do kolejnego etapu rekrutacyjnego;

- w miarę możliwości maksymalizują ilość i jakość pozytywnych, przekraczających oczekiwania, przeżyć/wrażeń (jak np. entuzjazm, podziw, zachwyty nad estetyką miejsc pracy [Gadamer, 1993]) oraz doświadczeń pracowników (momentów WOW, AHA!), starając się przy tym o ich koherencję oraz ekwiwalentność wymiany (pracownik – organizacja oraz organizacja – pracownik), a także o szczególnie uwzględnienie osób mających mocno nasiloną potrzebę nowych wrażeń [Zuckerman, 2007], np. podejmowania nowych wyzwań w pracy, tj. nietolerujących nudy.

Podstawą poprawiania lub kreowania doświadczeń pracowników w ramach priorytetyzacji wynikającej z trzypoziomowej piramidy doświadczeń i kluczem do tworzenia wartościowego *employee experience* jest mapa podróży pracownika (*employee journey map*) przez organizację, określająca jego wrażenia/doznania oraz podejmowane wybory w ramach kolejnych etapów cyklu życia w organizacji i świadczenia podczas nich pracy.

Pojęcie podróży pracownika powstało w analogii do pojęcia *customer journey map* [Kalbach, 2017], a z kolei obydwie terminy nawiązują do określenia zaczerpniętego z wydanej po raz pierwszy w 1949 roku (przez Princeton University Press) książki pt. *Bohater o tysiącu twarzy* z zakresu mitologii porównawczej Josepha Campbella (tygodnik „Time” uznał ją za jedną ze 100 najbardziej wpływowych książek, jakie ukazały się w ostatnim stuleciu [www 5]).

Mimo pewnej krytyki koncepcji podróży (m.in. za synkretyzm [Korczak, 2017]), zastosowana w książce idea mononitu (określenia zaczerpniętego od J. Joyce’a), czyli struktury narracji opartej na mechanice celu [Ciesielski, 2007], znalazła zastosowanie w storytellingu biznesowym.

W odniesieniu do *employee experience* mamy do czynienia nie z bohaterem mitu heroicznego, lecz pracownikiem. Analogie pomiędzy nimi dotyczą kolekcjonowania przez nich przeżyć (aczkolwiek różnego rodzaju) oraz zgromadzenia – po wykonaniu licznych zajęć i przejściu wielu prób – doświadczeń, prowadzących do określonych samoodkryć, samotranscendencji [www 5], transformacji i decyzji (również o odmiennym charakterze). Doświadczenia te, związane z samopoznawaniem się, traktowane są jako swoista nagroda. W *employee experience* chodzi więc o umożliwianie pracownikom przechodzenia określonych, obfitujących w adekwatne przeżycia i doświadczenia, ścieżek. Odpowiednikami archetypowych wzorców bohaterów w książce J. Campbella są przy tym persony, czyli archetypy pracowników (wyróżnione nie tylko na podstawie cech socjodemograficznych, ale i profili motywacyjnych, a także cech osobowościowych, temperamentalnych oraz przede wszystkim – nasilenia potrzeby przeżyć w pracy, mierzonego odpowiednimi skalami). W cytowanej książce podkreślana jest specyfika samodzielnie określanej przez bohatera drogi/ścieżki, która dzięki tej samodzielności staje się jego własną drogą/ścieżką [www 6]. Ten subiektywizm

stanowi też immanentną cechę doświadczeń (por. rys. 1.1), czyli *employee experience*. Z cytowanej pozycji można też zaczerpnąć więcej cytatów odnoszących się do pracy, jak np. o samospelnieniu, odczuwaniu w niej *flow* (w znaczeniu nadanym temu pojęciu przez M. Csikszentmihalyi’ego [2008]).

Zaprojektowana z myślą o doświadczeniach pracowników *employee journey map*, wzbogacona elementami *experience map* (np. doznawaniu przez pracowników zachwyty, stresu i innych emocji na jej poszczególnych etapach), a także schematem usługi (*service blueprint*) wobec kandydata do pracy/pracownika/byłego pracownika w warunkach ekonomii doświadczeń zastępuje myślenie o zarządzaniu zasobami ludzkimi w kategoriach procesowych, czyli realizowania funkcji personalnych na szczeblu operacyjnym, taktycznym i strategicznym [Scholz, 1989]. Projektując podróż pracowników, trzeba mieć na uwadze z jednej strony pozytywne efekty związane z wykreowaniem u nich (np. dzięki estetycznemu wyrafinowaniu wyposażenia stanowiska pracy) zachwyty, a tym samym:

- podwyższenia u nich motywacji [Gałuszka, 2022],
- poprawienia nastroju i obniżenia poziomu stresu [Bai i in., 2021],
- pozytywnego wpływu na samopoczucie, postawy prospołeczne/chęć pomagania innym [Rudd, Vohs, Aaker, 2012] i etyczne podejmowanie decyzji [Piff i in., 2015].

Z drugiej z kolei strony należy:

- w pierwszej kolejności koniecznie odnieść się do bazowych (stanowiących punkty bólu, niewygody, niedostosowania do osobistych potrzeb), a nie do stanowiących pozytywne zaskoczenie, oczekiwania pracowników,
- mieć świadomość kosztów inwestycji w zachwyt pracowników.

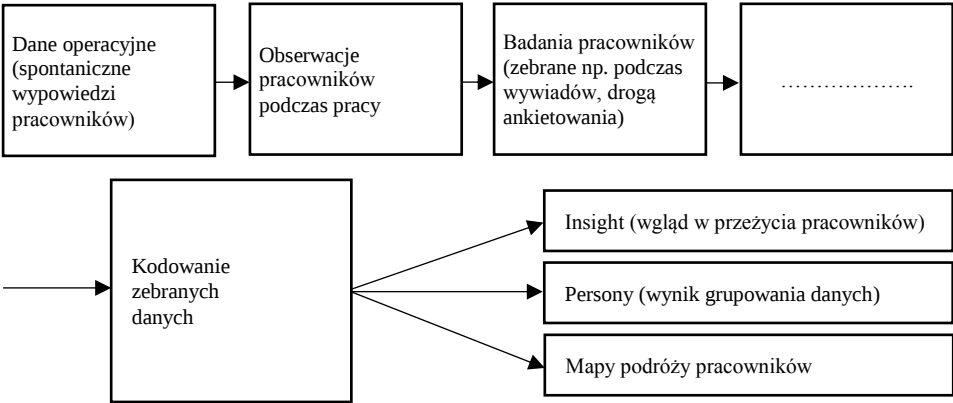
Projektując ścieżkę klienta czy pracownika (klienta wewnętrznego), warto – kierując się spostrzeżeniami ekspertów [Michalak, 2024, s. 71 i 75-76] – zaopatrzyć ją w sekcję emotikonów (zwizualizowanych rysunków, istotnych w erze *homo videns*) czy sekcję z cytatami pracowników o charakterze: neutralnym, negatywnym (pozwalającym zidentyfikować *pain points*) oraz pozytywnym (wskazującym na *love points*). Oprócz bodźców sensorycznych (nie tylko wizualnych i słuchowych, ale także haptycznych, smakowych i dotykowych), generujących doświadczenie na poziomie zmysłów (konstytuujących marketing personalny sensoryczny), warto też odwołać się do bodźców natury poznawczej, emocjonalnej, behawioralnej i relacyjnej [Schmitt, 1999], gdyż różne bodźce – z uwagi na różnice interpersonalne [Strelau, 2015] – docierają z różną siłą do poszczególnych osób. Można przy tym zastosować całościową ścieżkę doświadczeń lub tylko jej określony rodzaj (jak np. ścieżka doświadczenia przywództwa). Niezależnie od ich wyboru, ważne jest ich monitorowanie (w sensie controllingu), jak i aktualizowanie [Michalak, 2024, s. 110].

Zaproponowana przez Forrester Research trzypoziomowa piramida doświadczeń może być jednak, podobnie jak jej znany pierwowzór – piramida potrzeb A. Masłowa [Zimbardo, Johnson, McCann, 2017, s. 17-19] – krytykowana za rygorystyczność podejścia do kolejności zaspokajania potrzeb pracowników. Jednak przyjęcie takiej kolejności ułatwia proces projektowy, czyli ma znaczenie utylitarne. Pokazuje mianowicie, iż – oparte na wyjątkowych, wnikliwych spostrzeżeniach, czyli wglądzie (w insighty (tabela 1.3)) w problemy pracowników (w ich zrozumienie) – projektowanie doświadczeń ma charakter pracownikocentryczny, tj. uwzględnia perspektywę pracownika, jego subiektywny, ale podlegający zmianom, holistyczny obraz firmy (rys. 1.4). W trzypoziomowej piramidzie doświadczeń, tak jak w hierarchii potrzeb A. Masłowa i zresztą: „w całej różnorodności współczesnej psychologii – od psychoanalizy po psychiatrię biologiczną, od B.F. Skinnera i behawioryzm po rozwojowe teorie Jeana Piageta – dominuje skupienie na doświadczeniach jednostki” [Shenk, 2016, s. 20].

Tabela 1.3. Cechy insightów pracowniczych

Nazwa cechy	Objaśnienie
Realność	Odzwierciedlenie („bez ogródek”) rzeczywistej sytuacji, problemu pracownika, jego skrywanych potrzeb bądź korzyści, a także motywacji, zachowań
Relewancja	Ważność w kontekście kategorii zgłaszanych problemów (w sensie możliwości wywołania emocji)
Rezonowanie	Wpływ na percepcję określonej rzeczy, stanu
Reakcja	Wyzwalanie przez problem – zgłoszony bezpośrednio przez pracownika lub wyłoniiony z mieszanki jego różnych uwag, spostrzeżeń, pomysłów – motywacji do jego zniwelowania
Prostota	Odwwołanie się do wyników prostych, ale istotnych spostrzeżeń

Źródło: Na podstawie: Książek [2014]; Wojciechowska [2023, s. 155].



Rysunek 1.4. Mapowanie doświadczeń pracowników

Źródło: Na podstawie: Urbański, Dziewa [2023, s. 105].

Inspiracja przy budowie trypoziomowej piramidy doświadczeń piramidą potrzeb Maslowa nie oznacza możliwości bezpośredniej ekwiwalencji grup potrzeb, nie tylko ze względu na ich liczbę, ale i treść. O ile bowiem potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa jako te podstawowe można kojarzyć z najniższym poziomem w trypoziomowej piramidzie doświadczeń, to już przyporządkowania dotyczące dalszych szczebli piramid nie znajdują odzwierciedlenia w adekwatnej argumentacji.

W literaturze przedmiotu z zakresu *consumer experience* prezentowany jest też model Censydiam [Stasiuk, Maison, 2014, s. 289], wyróżniający cztery pary motywacji/potrzeb, będących swoimi przeciwieństwami, a mianowicie:

- zabawę – kontrolę,
- witalność – wyciszenie się,
- status – przynależność,
- wyróżnianie się – dzielenie się.

Potrzebę zabawy (odczuwania radości, spontaniczności, przyjemności) można łączyć z najwyższym szczeblem w trypoziomowej piramidzie doświadczeń, podczas gdy potrzebę kontroli (stałości, bezpieczeństwa, przewidywalności) z najniższym. Potrzebę witalności (doświadczenia świata poprzez działania, np. podejmowanie się nowych zadań w nowym środowisku pracy), związaną z modulem behawioralnym, należy przypisać także do najwyższego szczebla piramidy doświadczeń, zakładając, iż jej realizacja dostarczy pozytywnych doznań. Paradoksalnie takie samo zaszeregowanie będzie adekwatne dla potrzeby wyciszenia się, której realizacja (w przypadku osób nieposzukujących silnych, zmieniających się wrażeń) także pozwoli doświadczyć czegoś oczekiwanego. Potrzeba statusu (o charakterze skrajnie indywidualistycznym, akcentującym tożsamość indywidualną), jak i potrzeba wyróżniania się (podkreślenia swojej oryginalności) łączą się z drugim poziomem piramidy doświadczeń, który ma w swej treści personalizację (rys. 1.2). Z kolei potrzeba przynależności oznacza odrzucenie personalizacji. Realizacja natomiast potrzeby dzielenia się może prowadzić do wspólnego doświadczenia generującego np. zachwyty, przypisywany najwyższemu szczeblowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń. Reasumując, model Censydiam i trypoziomowa piramida doświadczeń mają wspólne mianowniki.

2. Zmienne modeli/ujęć *employee experience* a mapy podróży pracownika

2.1. Modele i ujęcia *employee experience* – zmienne wynikowe oraz przyczynowe

Podstawę do odseparowania zmiennych przyczynowych i wynikowych w zbiorach determinant modeli *employee experience* może stanowić literatura przedmiotu [Smith, Wheeler, 2002; Simanjuntak, 2005; Morgan, 2017; Kristianti, Sunarsi, 2020; Pitriyani, Halim, 2020; Maulana, Cahyono, 2024] omawiająca kwestię skutków wdrożenia (czyli zmiennych wynikowych) *employee experience*. Wśród nich wymieniono wpływ na: przychody, innowacyjność, zyskowość, zwroty z kapitału własnego, dostosowywanie się do zmian, wdrażanie strategii wzrostu, markę pracodawcy, efektywność innowacji, udzielanie rekomendacji, jakość, wydajność oraz kreatywność w pracy, mniejszą skalę odejść z pracy (w tym *most value employees* – najbardziej wartościowych pracowników), pozytywniejszą ocenę miejsca pracy, wyższe zadowolenie z pracy, większą skuteczność procesów rekrutacyjnych. Listę tych skutków należy uzupełnić o pokrewne do wymienionych, dotychczas nie zawsze uwzględnianych w odpowiednim zakresie w badaniach empirycznych. W przypadku modelu IBM i Globforce Framework będą to zachowania i działania (np. zachowania obywatelskie), osiągnięcia, szczęście oraz wigor (stanowiący jeden z komponentów zaangażowania w pracę [Łaguna i in., 2015]). Uwzględniający powyższe konstatacje podział determinant doświadczeń pracowników według modelu IBM i Globforce Framework na antecedencje i zmienne wynikowe prezentuje tabela 2.1. Wynika z niej nieco wyższa liczebna przewaga antecedencji *employee experience* nad ich skutkami (poczucie przynależności zaliczono do antecedencji, aczkolwiek w literaturze przedmiotu [Bersin, 2021] niekiedy uznaje się je za skutki *employee experience*).

Tabela 2.1. Antecedencje i zmienne wynikowe modelu IBM i Globforce Framework

Lp.	Nazwa zmiennej	Antecedencje	Zmienne wynikowe
1	Zachowania i działania		x
2	Osiągnięcia		x
3	Szczęście		x
4	Wigor		x
5	Wydajność pracy		x
6	Retencja		x
7	Zaufanie w organizacji	x	
8	Relacje współpracowników	x	
9	Angażowanie pracowników w procesy podejmowania decyzji	x	
10	Równowaga praca-życie	x	
11	Poczucie przynależności	x	
12	Cele	x	
13	Sensowność pracy	x	
14	Uznanie, informacja zwrotna i wzrost	x	
15	Bonusy	x	

Źródło: Własny podział zmiennych na podstawie: IBM & Globforce Framework [2016]; Katzmayr [2020].

Jeśli chodzi o ujęcie V. Nürnberga [2023], to niewątpliwie do antecedencji przynależą:

- sensowność pracy,
- adekwatne *employee experience management*,
- pozytywne i inkluzywne stanowiska pracy,
- możliwości rozwoju i realizowania karier.

Pozostała zmienna to „dobrostan pracowników”. Czy w analogii do zmiennej „szczęście” (por. tabela 2.1) należy ją przypisać do zmiennych wynikowych? Zdaniem autorów niniejszej pracy odpowiedź na to pytanie jest negatywna, gdyż dobrostan kształtowany w pracy jest zaledwie jednym z elementów konstytuujących zmienną „szczęście”. Zatem wszystkie determinanty ujęcia V. Nürnberga zaliczono do antecedencji.

W przypadku modelu T. Mayletta i M. Wride’a [2017, s. 168] mamy do czynienia z 10 determinantami *employee experience*, przy czym 6 spośród nich ma charakter cech (uczciwość, przejrzystość, empatyczność, przewidywalność, przezroczystość, odpowiedzialność) o uniwersalnym charakterze, niedającym się przypisać do konkretnych ścieżek doświadczeń pracowników. Ponadto zmienne „umowa marki”, „umowa transakcyjna” zawierają się w zmiennej „kontrakt psychologiczny”. Zważywszy na to, iż ostatnia ze zmiennych, czyli „moments of truth”, ma taki charakter jak wymienione na początku determinanty, tylko zmienna „kontrakt psychologiczny” może podlegać dalszej diagnozie w ramach analizy antecedencji *employee experience* z perspektywy trzypoziomowej piramidy doświadczeń.

Jeśli chodzi o determinanty *employee experiences* w modelu J. Bersina i in. [2017], to wszystkie spośród nich, oprócz jednej zmiennej o uniwersalnym (w sensie podanym wyżej) charakterze – „przejrzystość i uczciwość”, można zaliczyć do antecedenencji, które mogą być treścią mapy ścieżek doświadczeń pracowników:

- autonomia,
- możliwość wyboru pasujących opcji,
- małe, upodmiotowione zespoły,
- jasne i transparentne cele,
- *coaching*,
- inwestycje w rozwój menedżerów,
- zwinne zarządzanie wydajnością,
- zmienne środowisko pracy,
- humanistyczne stanowiska pracy,
- kultura uznania,
- sprawiedliwe, inkluzywne, zróżnicowane środowisko pracy,
- trening i wsparcie na stanowisku pracy,
- samodzielne określanie dynamiki uczenia się,
- duży wpływ kultury uczenia się,
- misja i cele,
- kontynuowanie inwestycji w ludzi,
- inspirowanie,
- ułatwiona mobilność talentów.

W modelu J. Morgana [2017] występują cztery zmienne o uniwersalnym charakterze, które trudno jest powiązać z konkretnym rodzajem podróży pracownika. Są to:

- dostępność dla każdego,
- zdolność do uczenia się nowych rzeczy i zasoby umożliwiające postęp,
- uczciwe traktowanie pracowników,
- potrzeby pracowników wobec wymagań biznesowych.

Pozostały zbiór zmiennych modelu da się podzielić na dwa podzbiory: podzbiór antecedenencji oraz podzbiór zmiennych wynikowych (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Antecedencje i zmienne wynikowe modelu J. Morgana

Lp.	Nazwa zmiennej	Antecedencje	Zmienne wynikowe
1	2	3	4
1	Możliwość zaproszenia przyjaciół i gości	x	
2	Oferowanie elastyczności	x	
3	Odzwierciedlenie wartości organizacji	x	
4	Wykorzystanie wielu opcji miejsca pracy	x	
5	Pozytywne postrzeganie firmy		x
6	Docenienie każdego	x	

cd. tabeli 2.2

1	2	3	4
7	Uzasadnione poczucie celu	x	
8	Odczuwanie przez pracowników bycia częścią zespołu	x	
9	Wiara w różnorodność i inkluzywność	x	
10	Głos pracowników	x	
11	Zdrowie i dobre samopoczucie pracowników	x	
12	Kierownictwo i menedżerowie jako coachowie i mentorzy		

Źródło: Na podstawie: Morgan [2017]; Katzmayr [2020].

Z tabeli 2.2 wynika, że zbiór zmiennych wynikowych omawianego modelu jest jednoelementowy.

Jeśli chodzi o ostatni z rozpatrywanych modeli/ujęć *employee experience*, czyli model D. Yildiz i in. [2020], to wszystkie występujące w nim zmienne mają charakter antecedencji:

- transparentna i jasna komunikacja,
- zespołowe środowisko pracy,
- dzielenie się wiedzą,
- stały, konstruktywny *feedback*,
- transformacyjny styl kierowania,
- zarządzanie partycypacyjne,
- *coaching*,
- inspirowanie,
- wspólna wizja i zaangażowanie,
- postępowanie fair i zaufanie,
- elastyczność i równowaga praca-życie,
- kultura doceniania i nagradzania,
- opcje treningowe,
- otwartość na eksperymentowanie,
- *empowerment*,
- jasne cele i oczekiwania.

2.2. Roadmapy ścieżek doświadczeń pracowników

W literaturze przedmiotu [Huff, Sturm, Süß, 2020] wśród *employee experience* wyodrębnienia się:

- doświadczanie pracy i przywództwa,
- doświadczanie marki,
- doświadczanie przez kandydata,
- doświadczanie *onboardingu*,
- doświadczanie kooperacji,

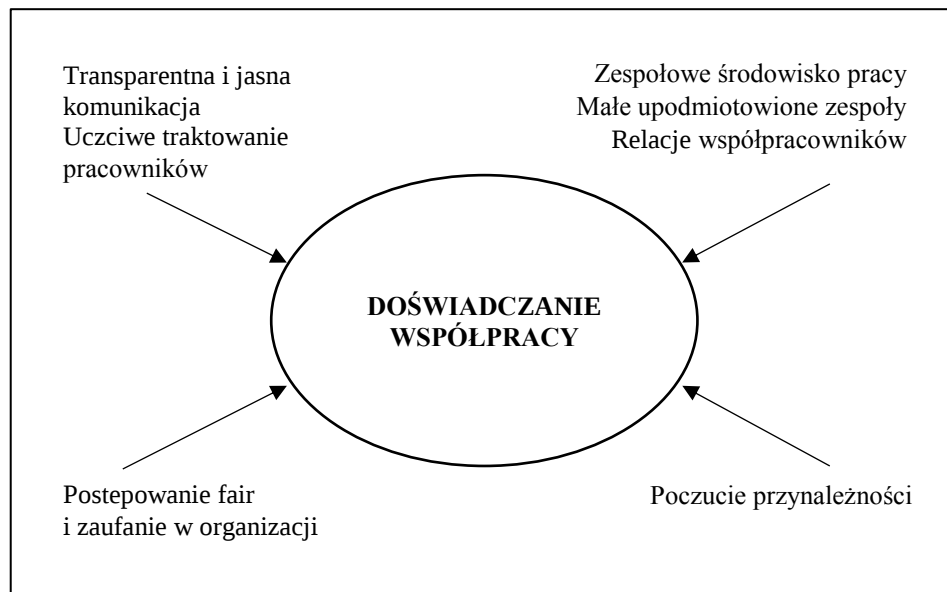
- doświadczanie uczenia się i rozwoju,
- doświadczanie kultury,
- doświadczanie różnorodności,
- doświadczanie zmian,
- doświadczanie „wyjścia z organizacji”.

Jednakże przeprowadzona analiza antecedenencji (rozdz. 2.1) pozwala jedynie wyróżnić następujące ścieżki podróży pracownika:

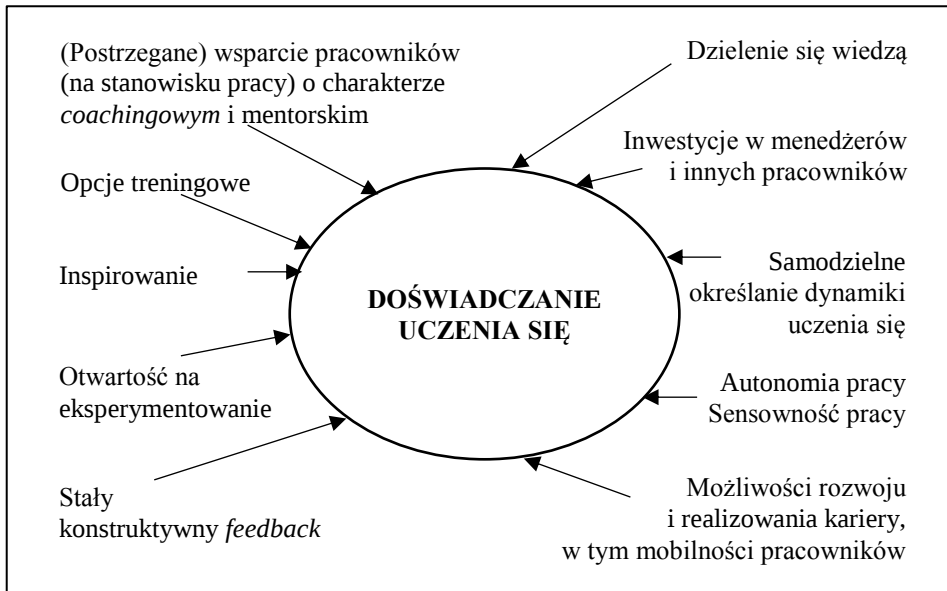
- doświadczanie współpracy,
- doświadczanie uczenia się,
- doświadczanie przywództwa,
- doświadczanie kultury organizacyjnej,
- doświadczanie różnorodności.

Powyższe wyróżnienie ma charakter umowny, gdyż poszczególne obszary doświadczeń przenikają się (np. doświadczanie różnorodności sprzyja uczeniu się). Niemniej jednak powyższa propozycja podziału (ścieżek) doświadczeń pracowników (rys. 2.1) pozwoliła na niepominięcie żadnej z antecedenencji (jednocześnie łącząc zbliżone i pomijając te dublujące się w poszczególnych modelach *employee experience*). Roadmapę obejmującą zbiór ścieżek można – podobnie jak w *customer experience management* [Urbański, Dziewa, 2023, s. 159] – wykorzystać jako narzędzie komunikowania się w sprawach projektowanych/przeprojektowywanych doświadczeń pracowników.

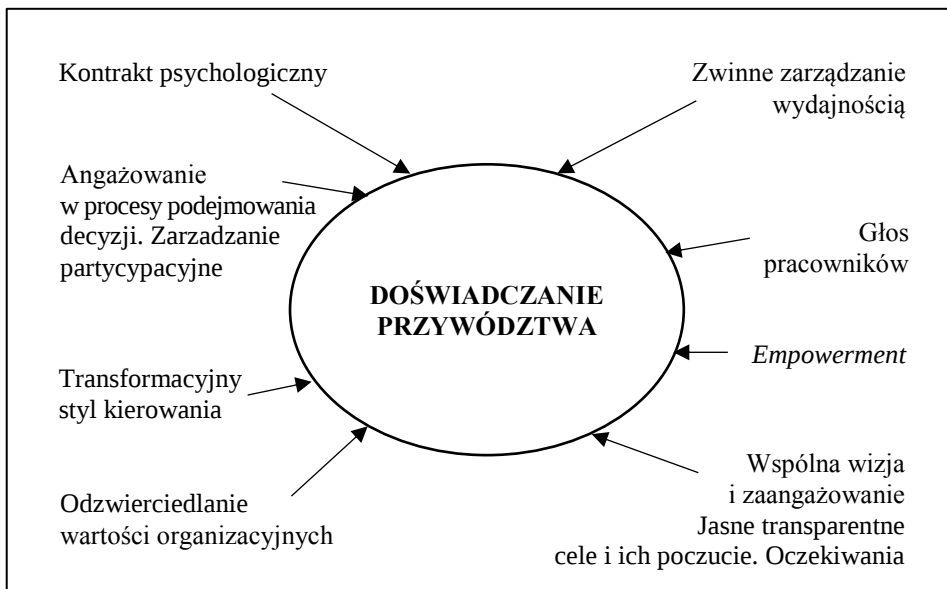
a)



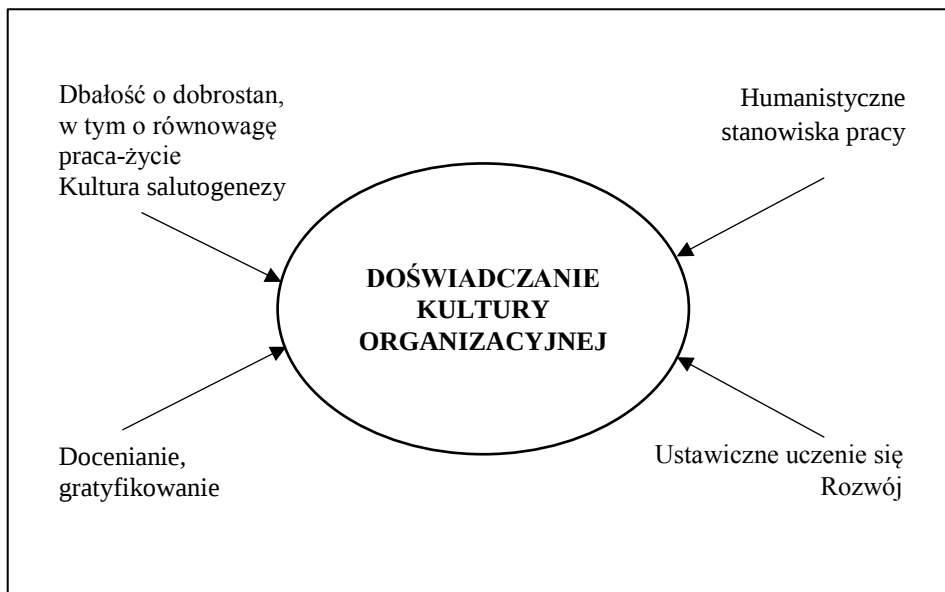
b)



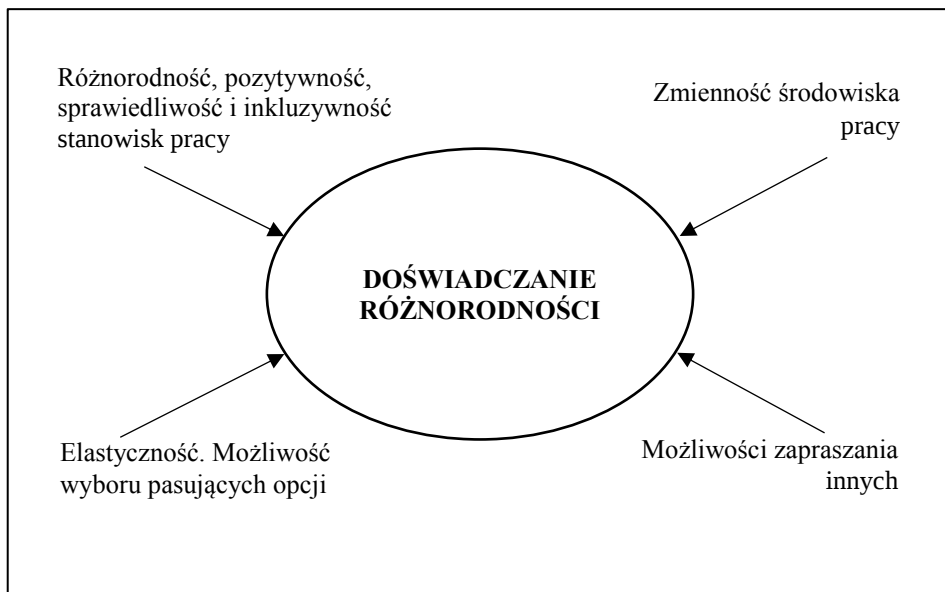
c)



d)

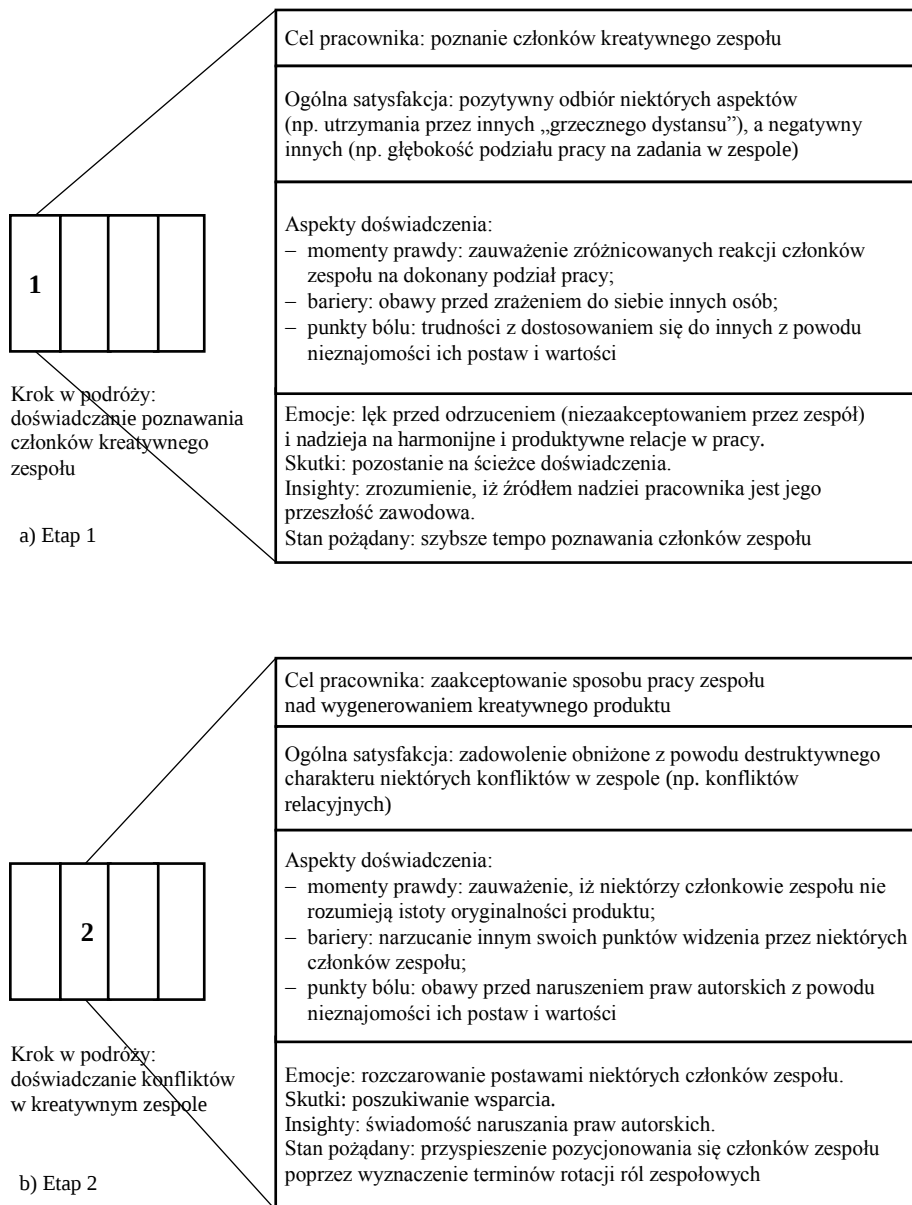


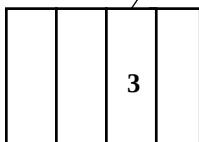
e)



Rysunek 2.1. Ścieżki doświadczeń pracowników wynikające z antecedenencji w modelach/ujęciach *employee experience*

Rysunek 2.2 prezentuje przykładowe ujęcie jednej ze ścieżek doświadczeń – wizualizację mapy podróży pracownika dotyczącej doświadczenia współpracy w zespołowym, kreatywnym środowisku pracy.





Krok w podróży:
doświadczanie zaufania
w kreatywnym zespole

c) Etap 3

Cel pracownika: utwierdzenie się w przekonaniu o przewidywalności zachowań członków zespołu

Ogólna satysfakcja: zadowolenie z ustania konfliktów i dzielenia się wiedzą (np. wiedzą interdyscyplinarną)

Aspekty doświadczenia:

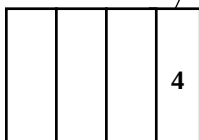
- momenty prawdy: pozytywna weryfikacja niezawodności i wzajemnej pomocy;
- bariery: komunikowanie się z osobami z różnych generacji;
- punkty bólu: obawy przed zranieniem przez innych członków zespołu

Emocje: radość z powodu dotrzymywania przez innych terminów wykonania pracy oraz podziwianie ich efektów pracy.

Skutki: pozostawanie na ścieżce doświadczenia.

Insighty: motywacja do większego obdarowywania zaufaniem osób w zbliżonym wieku.

Stan pożądany: odejście z kursu budowania nadmiernego zaufania w kierunku zaufania optymalnego



Krok w podróży:
doświadczanie
konstruktywnej współpracy
mimo przekształcenia
zespołu w zespół wirtualny

d) Etap 4

Cel pracownika: kontynuowanie współpracy na dotychczasowym poziomie, pomimo pracy zdalnej

Ogólna satysfakcja: zadowolenie z niektórych aspektów pracy zdalnej i niezadowolenie z innych (np. niewystarczający *feedback*)

Aspekty doświadczenia:

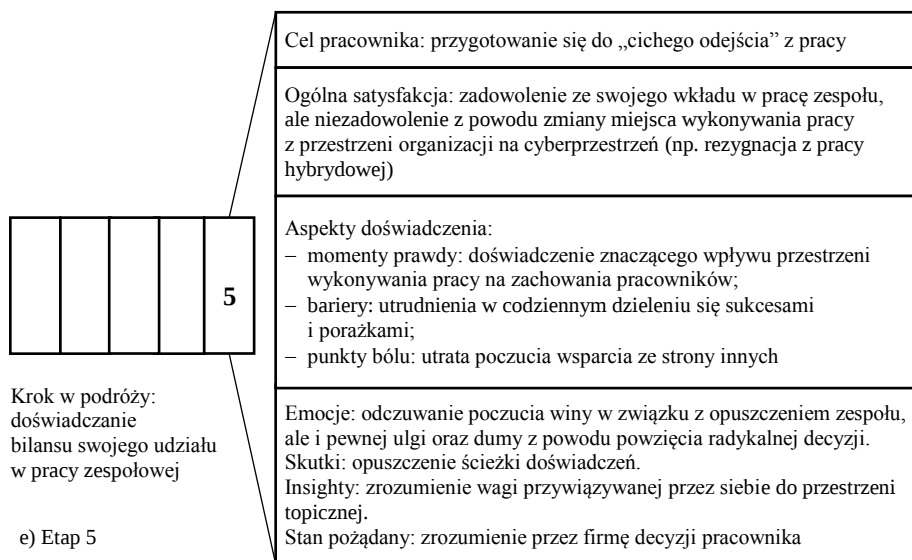
- momenty prawdy: mniejsze możliwości oddziaływania na siebie w trakcie generowania pomysłów;
- bariery: różnice w ocenie skutków pracy zdalnej na kreatywną pracę;
- punkty bólu: odczuwanie osamotnienia w pracy

Emocje: smutek wywołany świadomością efemeryczności nawiązanych relacji w zespole.

Skutki: *quiet quitting*.

Insighty: zdanie sobie sprawy z większego nasilenia własnych potrzeb afiliacyjnych niż potrzeb izolacji od innych.

Stan pożądany: zaspokojenie potrzeb pracowników o zróżnicowanym natężeniu potrzeb afiliacyjnych



Rysunek 2.2. Etapy podróży pracownika podejmującego pracę w kreatywnym zespole – przykładowe ujęcie mapy podróży

Źródło: Na podstawie: Urbański, Dziwiało [2023, s. 119]; Wojciechowska [2023, s. 315-319].

Ukierunkowanie nie na procesy firmy (np. pozyskiwanie czy zwalnianie pracowników [zob. np. Scholz, 1989]), lecz na – ważniejsze od nich z perspektywy *employee experience* – ścieżki (podróży) pracowników, a dokładniej ich person (osób reprezentujących dany segment (wewnątrzzakładowego) rynku pracy), czyli archetypów pracobiorców, opracowanych na prawdziwych danych [por. Urbański, Dziwiało, 2023, s. 82] może służyć:

- zrozumieniu potrzeb pracowników i mapowaniu ich doświadczeń (por. tabela 2.3), uzupełnionego o mapę ich wrażeń (tabela 2.4),
- zaprojektowaniu/przeprojektowaniu dla nich – w ramach *Design Thinking* (myślenia projektowego, obecnego w literaturze przedmiotu od 1959 roku [Arnold, 1959], ale dopiero wraz z rozwojem *employee experience* poszerzonego o charakteryzujący się znaczącym potencjałem kreatywności [Liedtka, 2018] obszar znajdowania (po eksploracyjnych i eksperymentalnych poszukiwaniach o cesze iteracyjności, rozwijających idee Service Blueprint [Shostack, 1984]) rozwiązań satysfakcjonujących pracowników) – oraz dostarczeniu im budujących ich pozytywne doświadczenia/poprawiających dotychczasowe doświadczenia produktów i/lub usług,
- operacyjnemu, taktycznemu i strategicznemu zarządzaniu doświadczeniami pracowników.

Tabela 2.3. Przykład mapy podróży pracownika wykonującego pracę hybrydową

Etapy podróży	Przed zatrudnieniem	W trakcie zatrudnienia	Po zatrudnieniu
Źródła doświadczeń (myśli, motywacje, potrzeby)	Chęć znalezienia pracy atrakcyjniejszej od dotychczasowej (odczuwanie nudy w pracy; potrzeba znalezienia pracy stanowiącej większe wyzwanie)	Praca indywidualna i zespołowa w różnym stopniu dostosowana do profilu zdolności pracownika (jego wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji i wartości)	Kontakty z firmą mimo zaprzestania zatrudnienia Przeglądanie strony www firmy Wymiana opinii w social mediach
Zdarzenia na ścieżce	Poszukiwanie informacji; Typowanie alternatyw Wstępna selekcja Ostateczny wybór oferty pracy	(+) Otrzymywanie wsparcia przy pracy stacjonarnej (-) Poczucie osamotnienia przy pracy zdalnej	Rekomendowanie firmy
Momenty prawdy, punkty bólu, bariery	Trudności przy porównywaniu ofert w warunkach deficytów w transparentności rynku pracy (np. braku informacji o składnikach wynagrodzenia za pracę)	(-) Wynagrodzenie za pracę (+) Treści zadań pracy (-) Klimat pracy	Niewysłuchiwanie się w głos „absolwentów firmy”

Należy dodać, że w literaturze przedmiotu [Wilczyński, Kołoszycz, Karolewska-Szparaga, 2023] proponuje się wyróżnianie ścieżek doświadczeń pracowników na podstawie ich cyklu życia w organizacji, kończącego się fazą post-employment [Arnold i in., 2020; Keller i in., 2021; Raveendra, Satish, 2022], a rozpoczynającego się nawet nie pierwszym dniem w pracy, ale już nawet pierwszą myślą o ewentualnym zatrudnieniu się w danej firmie [Plaskoff, 2017, s. 137], co dotyczyło także okresu pandemii COVID-19 [Prajapati, Pandey, 2000]. Z perspektywy organizacji wiąże się to z konstruowaniem propozycji korzyści dla pracobiorców (*employee value proposition*) [Panneerselvam, Balaraman, 2022], prezentujących firmę jako źródło pozytywnych doświadczeń dla związanych z nią osób. Opierając się na etapach cyklu życia (*employee life cycle*) tworzących ekosystem zarządzania zasobami ludzkimi (jak np.: „mój zespół i pracownik”, „moje zdrowie”, „moja nagroda i uznanie”, „mój talent i pasja”, „mój głos” [Malik i in., 2022]) wyróżniane są fazy podróży pracownika [App, Merk, Büttgen, 2012]. Jednak ich ujęcie zanadto przypomina procesowość i paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, a przecież *employee experience management* zasa-
dza się na odejściu od tego rodzaju paradygmatu. Ponadto u jego podstaw leży przyjęcie za podstawę konstruowania person – pracowników w poszczególnych fazach cyklu życia w organizacji. Wydaje się to ponadto niezasadne ze względu na różnice interindywidualne, z których to wynika imperatyw silniejszej indywidualizacji [Gładka, Fedorova, Dohadailo, 2022, s. 44], a wręcz personalizacji instrumentarium stosowanego wobec pracownika.

Tabela 2.4. Mapa wrażeń pracownika przygotowującego prezentację projektu – przykład

Liczba dni do prezentacji	2 tygodnie	1 tydzień	1-2 dni
Poziom stresu			
Natłok zadań			
Ramy czasowe i merytoryczne	1. Ramy czasowe 2. Liczba uczestników 3. Sposób prezentacji: stacjonarnie, zdalnie 4. Treść prezentacji	1. Przygotowanie techniczne prezentacji	1. Przygotowanie miejsca prezentacji
Głoszący prezentację		1. Próbna prezentacja poza docelowym miejscem	1. Próbna prezentacja w docelowym miejscu 2. Zadbanie o dobrostan 3. Zadbanie o strój, rekwizyty
Emocje	Niepewność Zaciekawienie Zaufanie	Złość Wyrzuty sumienia Poczucie winy	Nadzieja Zachwyt
Punkty styku	Oferty na cyfrowym rynku pracy; opinie byłych pracodawców	Kontakty z przełożonym, ze współpracownikami, z działem ds. zasobów ludzkich	Korespondencja mailowa do byłych pracowników
Działania	Zadbanie o obecność wszystkich modułów doświadczeń w ofertach pracy	Przeszkolenie menedżerów z zakresu zarządzania zdalnymi pracownikami	Kokreacja byłych pracowników w tworzeniu dla nich doświadczeń z zakresu modułu relacyjnego
SWOT: mocne strony	Kompetencje działu ds. zasobów ludzkich z zakresu <i>employee experience</i>	Niskie koszty przeszkolenia menedżerów	Niskie koszty na przygotowanie oferty dla byłych pracowników
SWOT: słabe strony	Wysokie koszty przygotowania strony realistycznych ofert pracy	Deficyty czasu menedżerów na transfer efektów szkoleń do praktyki	Inkluzja tylko części byłych pracowników

Źródło: Na podstawie: Kalbach [2017].

3. Ścieżka: Doświadczanie współpracy

3.1. Postępowanie fair i zaufanie w organizacji

Obecność zmiennej „postępowanie fair i zaufanie w organizacji” w modelach/ujęciach *employee experience* nie dziwi, zważywszy, iż oznacza ono „stan emocjonalny odrzucający wątpliwości na temat innych” [Shiller, 2009, za: Shenk, 2016, s. 66].

Zaufanie pojawia się już przy pierwszych interakcjach przyszłego pracownika z organizacją. Jeśli dąży on do zatrudnienia w danej firmie, to musi wykazać się zaufaniem antycypującym [Sztompka, 2007, s. 100], czyli oczekiwaniem, iż kontakt z osobami w organizacji umożliwi mu zaspokajanie potrzeb związanych z wykonywaniem pracy (np. potrzeb ekonomicznych, społecznych) ze względu na odpowiednią reputację firmy. Zaufanie tego rodzaju może być przy tym powiązane z zaufaniem pomocniczym (pojęcie za: Sztompka [2007, s. 148]), oznaczającym w tym przypadku przyjęcie za wiarygodne rekomendacji innych osób (np. byłych czy obecnych pracowników). Wiąże się zatem ono z określonymi podstawami poznawczymi [McAllister, 1995, s. 25], czyli jest oparte na:

- informacjach o firmie, uzyskanych od innych/ jej reputacji,
- obietnicach ze strony firmy (np. wyrażonych w ofertach pracy, stanowiących wyprzedzające informacje, wpływające na zobrazowanie sobie przyszłego pozytywnego doświadczenia pracy w firmie),
- projekcji interesów organizacji (zrozumieniu, dlaczego zależy jej na przyjęciu do pracy określonych osób),
- rozpoznaniu dotyczącym pozycji firmy na rynku,
- kreowanym przez organizację wizerunku (o cechach przyciągających bądź odpychających kandydatów do pracy).

Procesy te mogą wymagać znaczącego czasu i wysiłku od pracownika, prowadzącego do tego, iż rezygnuje on z propozycji zatrudnienia ze względu na negatywne doświadczenia z ustaleniem wiarygodności organizacji.

Pracownik przyjmuje więc swoisty zakład – metaforę używaną [Coleman, 1990, s. 99] do zdefiniowania zaufania. Podejmuje on tym samym (mierząc się aktywnie z przyszłością) ryzyko, wierząc, iż – mówiąc językiem *employee experience management* – jego *employee journey* (podróż po organizacji) okaże się dla niego korzystna. Reprezentuje wówczas typ lojalności określany lojalnością świadomą [Urban, Siemieniako, 2008]. Zawierza innym osobom, podpisuje umowę o pracę i zawiera kontrakt psychologiczny z organizacją, licząc na pozytywne przeżycia i doświadczenia, na to, że organizacja wywiąże się z pisanych

i niepisanych zobowiązań wobec niego. Poprzez okazanie swojego zaufania pragnie zapewnić sobie subiektywne odczuwanie pomyślności [Inglehart, 1990]. Jednocześnie „bierze na siebie ryzyko dla czyjejś korzyści” [Shallcross, Simpson, 2012, s. 1031-1044, za: Shenk, 2016, s. 66].

Świadcząca o podmiotowości osoby decyzja o podjęciu zatrudnienia w danej firmie stanowi jednocześnie otwarcie drogi do późniejszych *moments of truth* – jednego z kluczowych (por. Wstęp) pojęć z zakresu *employee experience*. Momenty prawdy mogą przesądzać o kontynuowaniu bądź przerwaniu zatrudnienia. Związane są one z doświadczaniem przez pracownika zaufania bądź jego braku podczas całego okresu zatrudnienia w organizacji. Doświadczenia te wpisują się w określony sposób w rosnącą rolę zaufania we współczesnym świecie [Sztompka, 2007, s. 45-49], która wynika z:

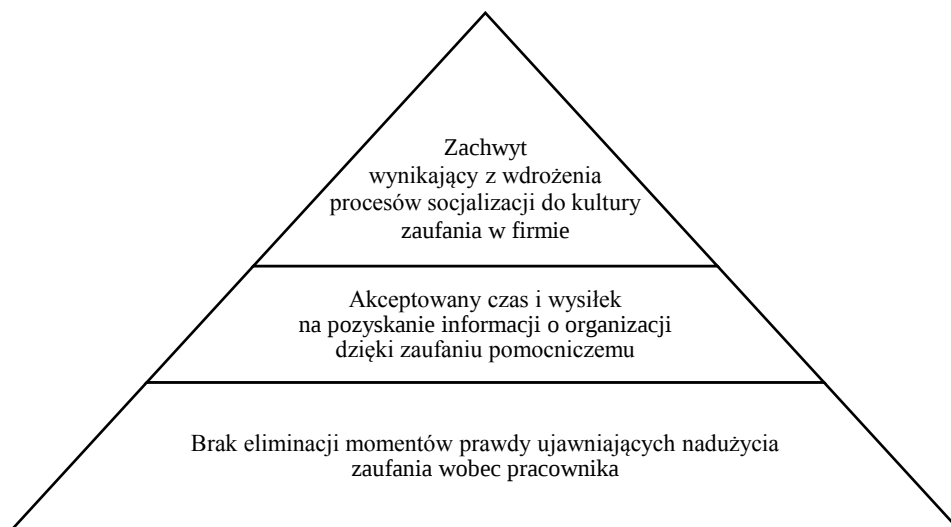
- współzależności funkcjonowania ludzi w organizacji,
- eskalacji zagrożeń i generowania ich nowych źródeł,
- wzrostu opcji możliwych (w tym – nieprzewidywalnych i niekontrolowalnych) zachowań, a w przypadku wykonywania pracy w wirtualnych zespołach,
- braku znajomości osób, z którymi się współpracuje, np. pracując zdalnie (w związku z czym nie można wykorzystać – wymagającej kontaktu *face-to-face* – intuicji do oceny wiarygodności osób).

W pierwszych dniach pracy, podczas tzw. *onboardingu* [Gojtowska, 2023], firma ma szansę na wygenerowanie u nowo przyjętej do pracy osoby doświadczeń „z wierzchołka” trójpoziomowej piramidy doświadczeń (rys. 1.2), czyli zachwyty dzięki wdrożeniu procesów socjalizacji do kultury zaufania w firmie, która jest dla niej bardzo korzystna, gdyż brak zaufania podwyższa nawet o 50% koszty prowadzenia działalności gospodarczej [Ryan i in., 1996, s. 49]. Okazywane pracownikowi przez osoby w firmie zaufanie ma generować pozytywne doświadczenie, powodujące wzajemność pracownika. Uzyskanie tego doświadczenia może być łatwiejsze w przypadku pracowników wykazujących wysokie natężenie zaufania jako cechy osobowości (bo zaufanie ma nie tylko wymiar relacji i kultury, ale także osobowości [Sztompka, 2007, s. 152]), będącej wyznacznikiem ugodowości według modelu wielkiej piątki [Zawadzki i in., 1998].

Papierkiem lakmusowym na pozytywne doświadczanie zaufania jest nie tylko przebieg *onboardingu*, ale i dalszej podróży pracownika w organizacji, co mieści się w określeniu [Sztompka, 2007, s. 178] „prezentacja w działaniu”. Przykładem mogą być zachowania firmy wobec pracowników w okresie pandemii. Nie chodzi o jednokrotne działanie, lecz o nieustannie wyrażane zaufanie, bo ono wymaga stałego potwierdzania [Luhmann, 1979, s. 64]. Łatwiejsze może być to potwierdzanie w mikroprzedsiębiorstwach ze względu na bliskość relacji [Blumstein, Kollock, 1988, s. 469] i wysoką „gęstość moralną” [Durkheim, 1999] tego rodzaju zbiorowości społecznych. Istotną rolę odgrywają też dotych-

czasowe doświadczenia związane z zaufaniem, gdyż: „Duża zdolność do zaufania stanowi produkt uboczny pozytywnych doświadczeń” [Hardin, 1993, s. 524].

W miarę wydłużania się czasu relacji organizacji z pracownikiem i wzrostu jego zaangażowania w tę relację wzrasta dla niego poziom zagrożenia konsekwencjami nadużycia zaufania (czyli bycia zranionym [Fulmer, Gelfand, 2012, s. 1167-1230]) lub szansami jego rozwoju. W pierwszym przypadku wystąpią punkty bólu, w drugim – pozytywne doświadczenia. Wystąpienie punktów bólu prowadzące do negatywnych skutków psychologicznych, przejawiających się np. w postaci żalu [Sztompka, 2007, s. 84], lokalizuje się w „najniższej części” trójpoziomowej piramidy doświadczeń (rys. 3.1). Wskazuje ono na to, iż pracownik poniósł koszt zaufania w postaci nakładów i utraconych korzyści [Sztompka, 2007, s. 100], nie otrzymując w zamian ekwiwalentnej wartości. Koszt ten będzie niższy, jeśli nie osiągnął wprawdzie maksimum tego, co w sferze jego oczekiwań instrumentalnych i moralnych było do uzyskania, ale pewne minimum tychże oczekiwań zostało w jego opinii uzyskane. Spełnienie w określonym stopniu oczekiwań dotyczy w pierwszym rzędzie różnych (realnych i wirtualnych) relacji, nawiązanych przez pracownika/ z nim utrzymywanych w ramach mniej lub bardziej rozbudowanych sieci zaufania. W ich obrębie uzyskiwane są zróżnicowane poziomy zaufania aksjologicznego, definiowanego jako „oczekiwanie od partnera postępowania etycznego” [Sztompka, 2007, s. 149]. Niższego poziomu należy oczekiwać raczej w przypadku zaufania ukierunkowanego na konkretne osoby lub – jak się to określa w *employee experience* – osoby niż w przypadku zaufania rozproszonego, przez które rozumie się „rozprzestrzeniające się z jednego adresata na innych lub z adresatów jednego typu na inne typy” [Sztompka, 2007, s. 148].



Rysunek 3.1. Antecedencja „Postępowanie fair i zaufanie w organizacji” w trójpoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Zaufanie określonego stopnia lub jego brak (zaufanie interpersonalne pomiędzy pracownikami) stanowi cechę relacji [Sztompka, 2007, s. 134]. Funkcjonowanie pracownika w sieci zaufania w organizacji, w łańcuchach zaufania (szeregowych powiązaniach relacji zaufania [Sztompka, 2007, s. 264]) lub pełnienie roli kapitału pomostowego („zajmowanie pozycji w obrębie dwóch lub więcej sieci zaufania” [Sztompka, 2007, s. 264]) przysparza pracownikowi w przypadku koherencji (trafności zaufania, czyli odróżniania osób wiarygodnych i niewiarygodnych w organizacji) doświadczeń pozytywnych. Obdarzenie jednak przez niego zaufaniem osób tego niegodnych bądź wykazanie się nieufnością wobec osób wiarygodnych generuje niekoherencję zaufania i negatywne, emocjonalnie nacechowane doświadczenia, np. wstyd. Dominowanie pierwszego rodzaju doświadczeń wpływa pozytywnie na budowanie w organizacji kultury zaufania ze wszystkimi tego pozytywnymi skutkami w postaci np. szybszej dyfuzji wiedzy w organizacji [Lin, 2001, s. 38].

Spełnienie oczekiwań może się odnosić nie tylko do osób, ale i do przyjętych procedur, np. do (mniej lub bardziej sprawiedliwego) wynagradzania, co stanowi [Sztompka, 2007, s. 107] zaufanie proceduralne. Może przy tym chodzić nie tylko o procedury realizowane przez ludzi, ale i przez systemy techniczne (systemy eksperckie, sztuczną inteligencję), co pozwala sytuować tzw. zaufanie technologiczne [Sztompka, 2007, s. 148] na różnych poziomach trypoziomowej piramidy doświadczeń. Pracownik może polegać na opinii innych (zaufanie pomocnicze), podejmując się nowych zadań, projektów. Zaufanie pomocnicze zmniejsza jego wysiłek w samodzielne rozpoznanie sytuacji. Uzyskiwane wsparcie tego rodzaju lokuje się w środkowej części trypoziomowej piramidy doświadczeń, gdyż związane jest ze zmniejszeniem wysiłku dla pracownika. Natomiast lokowanej również w tej części piramidy personalizacji doświadczeń pracownika w postaci sieci ekskluzywnych zaufania nie należy zalecać, gdyż generuje ona [Sztompka, 2007, s. 264] – obok zaufania wobec ścisłego grona osób – nieufność wobec uczestniczących w innych sieciach. Może ona znacząco utrudniać tworzenie multicrossowych zespołów.

3.2. Poczucie przynależności

W literaturze przedmiotu mowa jest o potrzebie i poczuciu przynależności (afiliacji) [www 7]. Potrzebę tego rodzaju, jako podstawową, wyodrębnił (sytuując ją na trzecim szczeblu) A. Maslow w swojej piramidzie potrzeb. Definiowana jest ona jako [Brown, 2018]:

- potrzeba czucia się częścią jednej większej całości (poprzez dopasowanie się do grupy) przy zachowaniu własnej niezależności,
- potrzeba społeczna nawiązywania kontaktu z innymi,
- potrzeba akceptacji przez innych.

Poczucie przynależności decyduje o sukcesie zespołu (perspektywa krótko- i średnioterminowa) oraz organizacji (perspektywa długoterminowa). Potwierdza to (przygotowany na podstawie badań w 119 krajach, przeprowadzonych wśród 9 tys. liderów HR oraz członków zarządów) raport Deloitte, według którego 79% przedsiębiorstw globalnie oraz 69% polskich respondentów uważa wspieranie poczucia przynależności za kwestię ważną dla osiągania przez nich sukcesów [www 8]. Z kolei z badań McKinsey „Great Attrition Survey” [www 9] wynika, że 51% tych, którzy w ciągu 6 miesięcy odeszli z organizacji, nie odczuwało poczucia przynależności.

Na podstawie badań BetterUp [www 10] można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa, które dały swoim pracownikom poczucie przynależności:

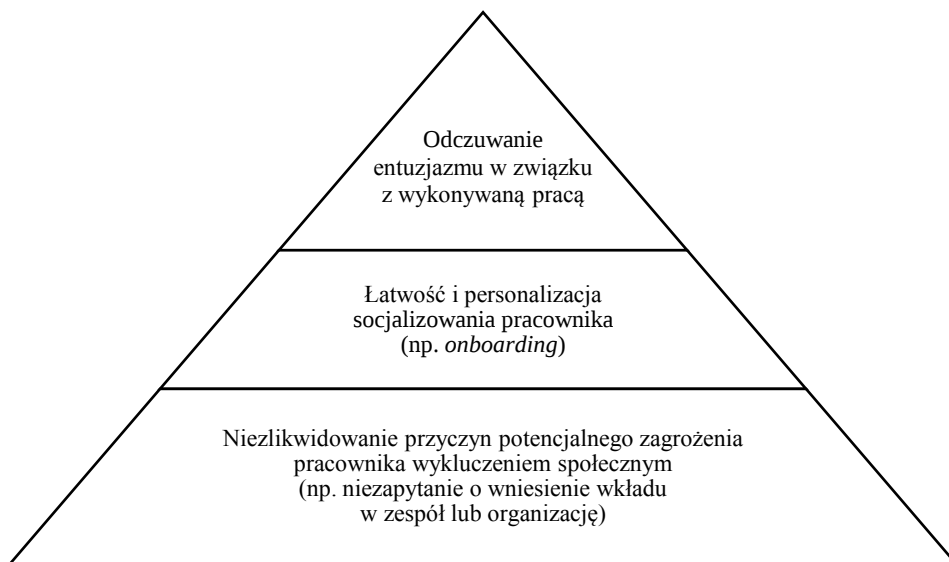
- uzyskały w 56% przypadków poprawę osiągnięć w pracy,
- w 50% przypadków – niższe ryzyko obrotu,
- w 75% przypadków – niższą absencję chorobową pracowników.

Pozytywne skutki doświadczania (wysokiego, średniego lub niskiego) poczucia przynależności znajdują też potwierdzenie w badaniach Achivers Workforce Institute z 2021 roku. Odnoszą się one do:

- rekomendowania organizacji jako najlepszego miejsca pracy,
- rzadkiego myślenia o pracy gdzie indziej,
- bycia produktywnym w pracy,
- czucia się coraz bardziej kompetentnym,
- bycia usatysfakcjonowanym możliwością zostania wysłuchanym,
- odczuwania wsparcia w dbałości o swój komfort psychiczny i fizyczny,
- odczuwania mocnego poczucia bezpieczeństwa w pracy,
- odczuwania sensu swojej pracy,
- zdolności do zarządzania w pracy przeszkodami i wyzwaniem,
- identyfikowania się z kulturą i filozofią myślenia w firmie,
- odczuwania entuzjazmu w związku ze swoją pracą.

Wymieniony jako ostatni skutek, dotyczący odczuwania entuzjazmu w związku z wykonywaną pracą, można przypisać najwyższemu szczeblowi w trzypiętowej piramidzie doświadczeń (rys. 3.2). Jak wynika z przywołanych wyżej badań, dotyczy on:

- 48% osób z wysokim poczuciem przynależności,
- 21% osób ze średnim poczuciem przynależności,
- 4% osób z niskim poczuciem przynależności.



Rysunek 3.2. Antecedencja „Poczucie przynależności” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

W przypadku wszystkich innych skutków można zaobserwować, że nasilenie ich występowania jest zależne od poziomu natężenia poczucia przynależności.

Najniższemu szczeblowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń (rys. 3.2) będą odpowiadać takie punkty bólu, jak:

- nieodpowiednie zaproszenie i powitanie pracownika w społeczności (według badań Achivers Workforce Institute [2021] tego rodzaju zaproszenie i przywitanie wystąpiło u 47% osób z wysokim, 22% osób ze średnim i 6% z niskim poczuciem przynależności),
- niezapytanie o wniesienie wkładu w zespół lub organizację (z badań Achivers Workforce Institute [2021] wynika, iż zapytanie o to wystąpiło u 40% osób z wysokim, 19% osób ze średnim i 6% osób z niskim poczuciem przynależności),
- niepartycypowanie w *onboardingu* pozwalającym na lepsze zrozumienie swojego funkcjonowania w zespole (osoby partycypujące według badań Achivers Workforce Institute [2021] reprezentują w 36% wysokie, w 15% – średnie i w 2% – niskie poczucie przynależności).

Bolączki tego rodzaju wiążą się z zagrożeniem wykluczeniem społecznym i mogą być rozpatrywane w kontekście takich teorii, jak:

- transakcyjna koncepcja stresu [Lazarus, Folkman, 1984],
- koncepcja świadomości sytuacyjnej P.G. Zimbardo,
- koncepcja sytuacji trudnej T. Tomaszewskiego [1967].

Jeśli chodzi o środkowy szczebel piramidy doświadczeń, to odnieść go można do:

- łatwości przebiegu *onboardingu* i całego procesu doświadczania socjalizacji przez pracownika w firmie w kontekście: poznania się z innymi (co np. ułatwiają projekty grywalizacyjne [por. Lipka, Giszterowicz, 2018]), włączenia do zespołu, uzyskania akceptacji i wsparcia, doświadczenia autentycznych, przyjaznych relacji, docenienia wkładu, doświadczenia respektu ze strony innych, zidentyfikowania się z wizją i wartościami funkcjonowania zespołu/organizacji, co wiąże się z takimi pojęciami, jak: *being seen*, *being connected*, *being supported*, *being proud*;
- personalizacji *onboardingu* i – ogólnie – socjalizowania się pracownika w organizacji (według badań Achivers Workforce Institute [2021] 41% pracowników, których indywidualność i indywidualny background zostały docenione w organizacji, wykazuje wysokie poczucie przynależności; dla porównania 17% – przeciętne i 3% – niskie).

Poczucie przynależności i zaspokojenie potrzeby tego rodzaju wpływa zatem na przeżycia i doświadczenia pracowników, które można ująć (rys. 3.2) w piramidzie doświadczeń opracowanej przez autorów z Forrester Research.

Poczucie przynależności jest zmienną *employee experience* związaną z innymi antecedencjami doświadczeń pracowników, m.in. z postrzeganym wsparciem pracowników (rozdz. 4.1). Z badań [Achivers Workforce Institute, 2021] wynika bowiem, że osoby odczuwające wsparcie menedżera odczuwają 2,2 razy częściej poczucie przynależności. Budowanie przynależności w kontekście kształtowania pozytywnych doświadczeń pracowników jest szczególnie ważne w warunkach pracy zdalnej i hybrydowej, pozbawionych bezpośredniej, fizycznej bliskości osób. Wymaga ono wdrażania, zmniejszających osamotnienie w pracy, koncepcji zarządzania, w tym określonych działań, jak np. praktykowanie wirtualnych rytuałów spotkań czy podejście do wewnętrznych szkoleń jako sposobu na wzmacnianie poczucia przynależności do zespołu/organizacji.

3.3. Zespołowe środowisko pracy. Małe, upodmiotowione zespoły. Relacje współpracowników

Kompleksowość zadań i krótkie terminy przeznaczone na ich realizację przesądzają dość często o wyborze zespołowej formy organizacji pracy, przy czym mogą być to większe zespoły lub zespoły małe, w tym nawet duety (w tych ostatnich występuje wysokie zaangażowanie i intensywność pracy, gdyż: „W parze nikt się nie schowa” [Shenk, 2016, s. 22]).

Małe, upodmiotowione zespoły, tworzące mikrozespołowe środowisko pracy, są charakterystyczne zwłaszcza dla uwarunkowań braku struktur władzy, występującego np. w organizacjach turkusowych. Cechują się one [Laloux, 2015, s. 385-389]:

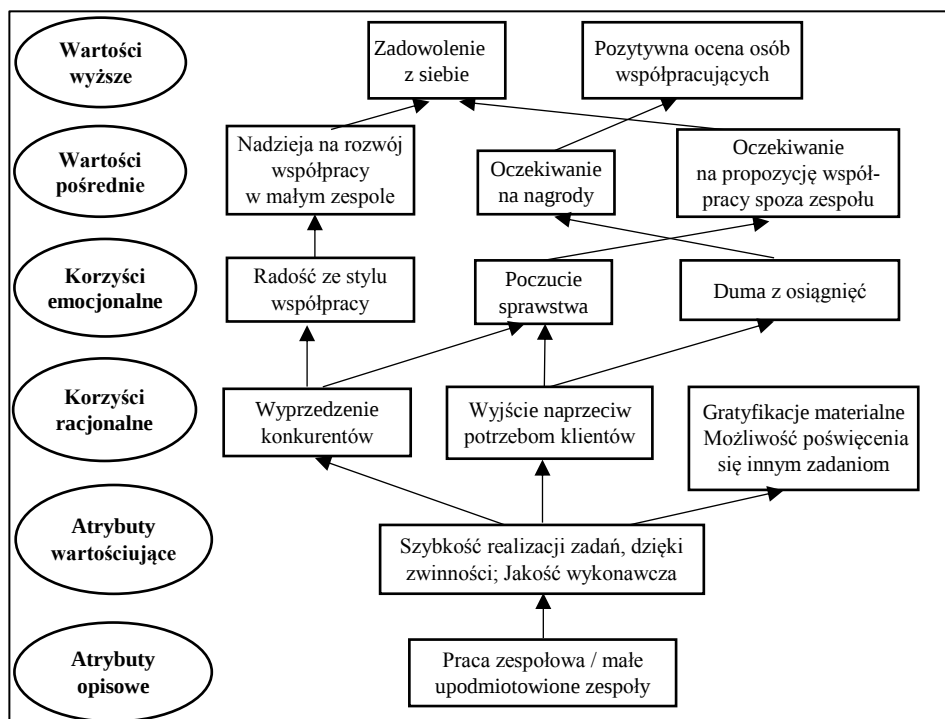
- ewolucyjnymi celami,
- myśleniem w kategoriach nie biznesu, lecz misji,
- samoorganizacją pracy,
- wysokim poziomem zaangażowania,
- przejrzystym podziałem zadań, sprzyjającym porządkowi w dokumentacji i zrozumiałemu przepływowi.

Mogą one uzyskiwać, zwłaszcza w przypadku problemów do rozwiązania/zadań o charakterze dywergencyjnym, wyższe efekty ideacyjne (efekty w zakresie płynności ideacyjnej oraz jakości wykreowanych pomysłów) niż osoby pracujące np. w ramach zhierarchizowanych, opartych na sztywnym, niepodlegającym dyskusji, podziale pracy [Graves, 2005, s. 371], co już samo w sobie może budzić podziw, podobnie jak sprzeciw – obwieszczenie końca ery przyjaźni w pracy. Pracownicy są przy tym w dużej części świadomi, iż „jeden plus jeden [plus... – A.L., S.W.] równa się nieskończoność” [Shenk, 2016, s. 26], szukając ofert pracy z pracą zespołową.

Podziw, w sensie najwyższego szczebla w piramidzie Forrestera (rys. 3.3), mogłoby też wzbudzić wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi do prognozowania podsumowujących ocen modułu relacyjnego pracowników pracujących zespołowo. Chodziłoby o narzędzia podobne do tych mierzących emocjonalność autorów tekstowych wytworów pracy na podstawie użytych przez nich słów, fraz, jak np. narzędzia EL 2.0 [Rocklage, Rucker, Nordgren, 2018]. W środowisku pracy pomiar emocjonalności wypowiedzi pracowników pozwoliłby na skuteczniejsze organizowanie pracy zespołowej w duchu wzajemnego poszanowania swoich odczuć. Podziw kojarzony też może być z zaskakiwaniem innych członków zespołu nawzajem przekazywanymi sobie pomysłami [Shenk, 2016, s. 183]. Wcześniej jednak należy ustalić, czy będą to emocje i wartości istotne dla pracowników. Pomóc w tym może (por. rys. 3.4) zaczerpnięcie z obszaru *customer experience* metody drabinowania (*ladderingu*, określanej też metodą „5 x dlaczego” [Wójcik, 2017, s. 205]).



Rysunek 3.3. Antecedencja „Zespołowe środowisko pracy. Małe, upodmiotowione zespoły. Relacje współpracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń



Rysunek 3.4. Drabina „Atrybuty – Korzyści – Wartości” dla funkcjonowania małych, upodmiotowionych zespołów

Źródło: Na podstawie: Wojciechowska [2023, s. 160].

Personalizacja (w sensie środkowego szczebla piramidy doświadczeń – por. rys. 3.3) jest przede wszystkim zachowana wówczas, gdy tożsamość jednostki i tożsamość zespołu jest rozumiana i stale pielęgnowana. Wiąże się to z zachowaniem odpowiednich proporcji pomiędzy [Shenk, 2016, s. 165]:

- zaspokajaniem potrzeby afiliacji a zaspokajaniem potrzeby zdobywania własnych doświadczeń,
- odbieraniem od innych wsparcia przy wykonywaniu pracy a samodzielnym pokonywaniem przeszkód w pracy.

Jeśli chodzi o punkty bólu (najniższy szczebel piramidy doświadczeń – rys. 3.3), to trzeba od razu zaznaczyć, iż specyfikacja ich wszystkich (podobnie jak w przypadku innych zmiennych modeli/ujęć *employee experience*) jest – ze względu na wielość zdarzeń i sytuacji oraz wieloaspektowe/kontekstowe uwikłanie – praktycznie niemożliwa. Dlatego ta zaprezentowana poniżej stanowi pewien ich wybór, opracowany na podstawie literatury przedmiotu [Wegner, 1987; Uzzi, Spiro, 2005; Goleman, 2006; Zlatev i in., 2008; Collins, 2010; Ireland, Pennebaker, 2010; Shenk, 2016]:

- zmuszanie do pracy zespołowej osób niemających ku temu predyspozycji osobowościowych,
- niepodzielanie poczucia celu,
- nieodpowiednie wykorzystanie interpersonalnych podobieństw (dających stabilność) i różnic (dostarczających „napędu”, stymulacji dzięki dysponowaniu odmiennymi doświadczeniami),
- nieodpowiednie skomponowanie zespołu, tj. nieuwzględnienie w projektowaniu jego konstelacji konieczności połączenia ze sobą ludzi obcych i dobrze znających się,
- postrzeganie utraconych korzyści braku wzajemnego inspirowania się członków zespołu,
- brak uświadomienia sobie zakresu wzajemnej komplementarności,
- nieakceptowanie płynności ról zespołowych i ryzyka związanego z konsekwencjami „odwrócenia ról”,
- niełączenie rywalizacji ze współpracą,
- unikanie konfrontacji, prezentacji odmiennych zdań,
- nieuzyskanie konfluencji/zharmonizowania funkcji poznawczych w stopniu pozwalającym na zastosowanie określenia „wspólny umysł”,
- brak wspólnego przetwarzania wiedzy na bazie „pamięci transaktywnej”,
- nierozumienie i nieakceptowanie dynamiki postrzegania i oceniania cech innych członków zespołu,
- nieodczuwanie pozytywnych emocji po zakończeniu twórczej pracy,

- niesprawiedliwość gratyfikacji (także tych niematerialnych, udzielanych sobie nawzajem) po odniesionym sukcesie zespołu (mniejsza lub większa, nieuzasadniona faktycznymi zasługami, „sława” jego „udziałowców”),
- nierównowaga udzielanych sobie pochwał i krytyki,
- niewytworzenie dla siebie poczucia wspólnoty, celowości i adekwatnej widowni (np. ze względu na wysokie nasilenie narcyzmu u niejednego członka zespołu),
- nieuzyskanie „koordynacji lingwistycznej”,
- nieznalezienie złotego środka między dystansem a bliskością,
- realizowanie pracy koncepcyjnej/twórczej wyłącznie w sposób zdalny (nieuzyskanie, jak to określa D. Goleman, „neuronowego wi-fi”, a także korzyści z wiedzy niejawniej stanowiącej „osad” wspólnych doświadczeń; możliwość odbioru gestów o wadze przewyższającej wagę słów; nabywanie doświadczeń nierejestrowanych na poziomie świadomym).

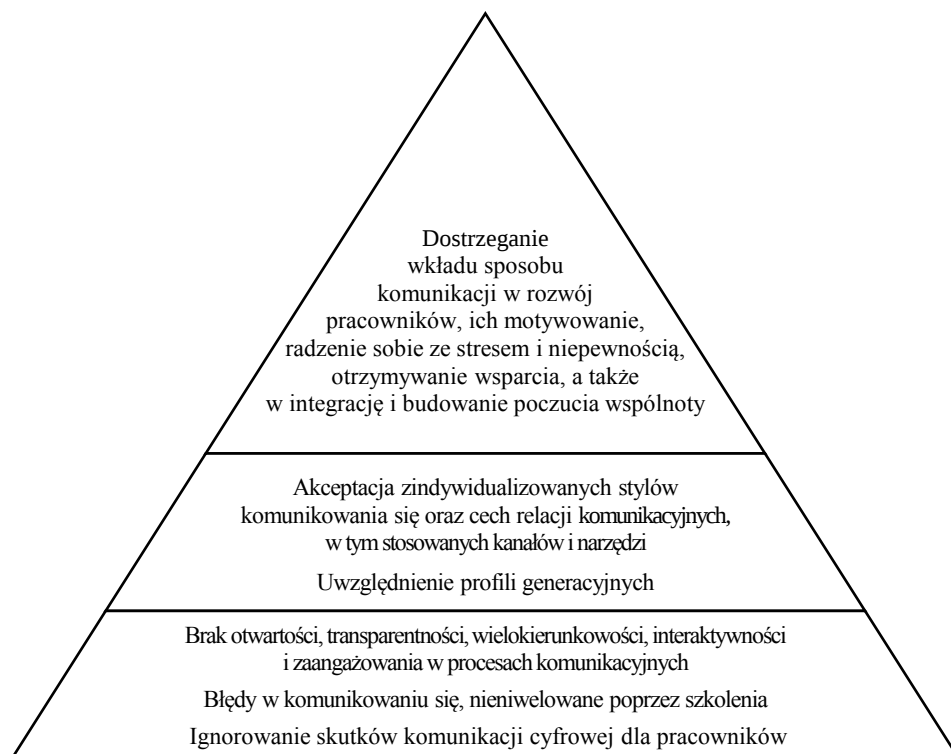
3.4. Transparentna i jasna komunikacja. Uczciwe traktowanie pracowników

Przełożenie wiedzy z zakresu komunikowania się na język *employee experience* jest niełatwe, gdyż jest to – dotycząca złożonego i wielowymiarowego zjawiska [Hargie, Dickson, 2004, s. 13-22] – wiedza inter- i transdyscyplinarna (obejmująca [Dobek-Ostrowska, 2006, s. 23]: psychologię, socjologię, politologię, filozofię, językoznawstwo, a także nauki: ekonomiczne, prawnicze, techniczne), co znajduje swój wyraz w określeniu „komunikologia” [Kulczycki, Wendland, 2012, s. 8].

Z perspektywy *employee experience* (a dokładniej – najwyższego stopnia piramidy doświadczeń pracowników – rys. 3.5) w komunikowaniu, konstytuującym model relacyjny doświadczeń, istotne są takie jego funkcje, jak:

- ograniczenie obszaru niepewności dla pracowników poprzez informowanie [Warner, Witzel, 2005; Lin, Bartz, Duke, 2016], co ma szczególne znaczenie np. w okresie pandemii i postpandemii [Stawicka, 2023],
- ułatwienie pracownikom radzenia sobie ze stresem [Napora, Kornacka-Skwara, 2022],
- motywowanie [Kozioł, 2005],
- pomaganie innym [Błaszczuk, 2006],
- umożliwienie partycypacji pracownikom w planowaniu i podejmowaniu decyzji [Shaw, 2018; Smolarek, 2019],
- okazywanie zaufania pracownikom i wpływanie na ich poczucie wartości [Winkler, Palka, 2007],
- dostarczenie rozrywki [Dobek-Ostrowska, 2006],

- budowanie bliskich relacji [Friedberg, 2019; Szałachowski, 2022], także podczas komunikowania się w sieci pod warunkiem nierezygnowania z komunikacji spontanicznej, nieformalnej, określanej jako e-WOM (*electronic word-of-mouth*) [Goyette i in., 2010]),
- budowanie zaangażowania [Karaszewski, Jóźwik, Skrzypczyńska, 2008] wskutek rozumienia celów i wprowadzanych zmian [Nęcki, 2000],
- integrowanie pracowników [Dobek-Ostrowska, 2006],
- rozwijanie pracowników i budowanie poczucia wspólnoty [Karanges i in., 2015].



Rysunek 3.5. Antecedencja „Transparentna i jasna komunikacja. Uczciwe traktowanie pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń

Ich realizowanie zależy od stałego usprawniania komunikacji, wysokiego priorytetu nadanego aktywnościom komunikacyjnym oraz świadomego kształtowania czynników skuteczności komunikowania się, w tym uwzględnienia różnych jego płaszczyzn (informacyjnej, emocjonalno-energetycznej, dotyczącej współdziałania oraz relacyjnej [Frydrychowicz, 2020]), a także stylów komunikowania się [Grzesiuk, 1979]. Choć perspektywa *employee experience* to akceptacja interindywidualnie zróżnicowanych stylów komunikowania się, to jednak preferowany jest styl współpracujący, a nie autorytarny czy manipulacyjny. Na zadowolenie wpływa też pozytywnie styl partnerski cechujący się m.in.

uwzględnieniem perspektywy partnera komunikacyjnego przy decydowaniu o rozpoczęciu i zakończeniu wymiany zdań, wyborze formy przekazu, zmienności podejmowanych tematów, kontroli czynników zakłócających czy nienaciskaniu na własną argumentację przy ignorowaniu kontrargumentów interlokutora [Weryszko, 2020, s. 258]. Ważne są przy tym takie atrybuty komunikowania się, jak [Żur, 2013; Wojtaś-Jakubowska, 2017; Shaw, 2018; Verčič, Špoljarić, 2020]:

- otwartość (swoboda cyrkulacji informacji), uczciwość,
- transparentność (klarowność przekazu),
- wielokierunkowość (możliwość rozmowy z każdym),
- interaktywność (reagowanie na potrzeby komunikacyjne innych osób),
- współdziałanie i wpływ (zaangażowanie).

Jeśli natomiast chodzi o wzmiankowaną już indywidualizację (por. rys. 3.5), to dotyczy ona nie tylko akceptacji różnych stylów komunikowania się, ale też:

- stosowania możliwości wyboru narzędzi, czasu, trwania, kodu, kanału komunikowania się [Juchnowicz, red., 2014. s. 432],
- personalizacji relacji liderów z poszczególnymi podmiotami [Stawicka, 2023, s. 241].

Posiłkowania się personami, a nie ujednoliconym postępowaniem, wymaga też dostosowanie się (przy nieuleganiu zjawisku juwenalizmu, czyli przypisywania sobie wyjątkowej roli przez młodzież) do wymagań komunikacyjnych *new generation* [Opalińska, 2018], ale też preferowanych stylów komunikowania się innych pokoleń. E. Stawicka podaje [2023, s. 241], iż w przypadku pokolenia *baby boomers* jest to przede wszystkim komunikacja *face-to-face*, w przypadku generacji X – styl tekstowy, e-mail i połączenie głosowe, Y – tekstowy, media społecznościowe, aplikacje mobilne i w ważnych sprawach: komunikacja bezpośrednia, a w przypadku generacji Z: media społecznościowe, aplikacje mobilne, połączenia wideo, a także szybki kontakt.

Dolną część piramidy doświadczeń wypełniają (por. rys. 3.5) błędy w komunikowaniu się, które generują punkty bólu pracowników w postaci np.:

- nieradzenia sobie ze zrozumieniem treści przekazu [Lin, Bartz, Duke 2016] wskutek np.: jego niekonstruktywności [Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016], nieodpowiedniej ilości/jakości informacji, szumów informacyjnych, nietrafnej interpretacji sygnałów niewerbalnych (np. proksemicznych, chronemicznych, kinezytycznych), ich selektywnej percepcji [Sypniewska, 2013] czy posługiwania się odmiennym kodem komunikacyjnym [Kozyra, 2019] lub też niewykorzystania możliwości wizualizacji przekazu bądź niespójności komunikatów werbalnych i niewerbalnych,
- niedotrzymywania porozumień, deklaracji,
- dopuszczenia do zdominowania przez plotki formalnego przekazu [Sypniewska, 2015],

- braku dbałości o zaprojektowanie przestrzeni ułatwiającej komunikowanie się [Lipka, Giszterowicz, 2018],
- blokowania interakcji, np. przez przełożonego lub zdominowania przez niego komunikacji (niewysłuchania drugiej strony),
- nieuzupełniania przez nadawcę komunikatu luk informacyjnych [Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003],
- nieuświadamiania sobie różnych aspektów przebiegu komunikowania się [Sutton, 2004],
- blokad w okazywaniu bliskości, wyrażaniu empatii [Kłusek-Wojciszke, 2016],
- uwalniania podczas komunikowania się negatywnych emocji [Habrajska, 2012],
- barier interakcyjnych [Morreale, Spitzberg, Barge, 2007],
- prowadzenia wobec innych gier i deprecjonowania ich [Berne, 1987],
- niekreowania bezpiecznego klimatu rozmów [Holstein-Beck, 2001],
- wolniejszego wykonywania pracy (wskutek nieotrzymywania informacji „dokładnie na czas”).

Ich, przynajmniej częściowe, wyrugowanie mogłyby przynieść szkolenia w zakresie np.:

- implikowania zróżnicowanych skutków przez różne środki komunikowania się na różnych poziomach [Wilsz, 2009, s. 404],
- kompetencji komunikacyjnych w środowisku międzykulturowym [Habrajska, 2012, s. 111],
- różnic pomiędzy bezpośrednią, synchroniczną i asynchroniczną komunikacją [Januszkiewicz, red., 2012, s. 144-145],
- czterostopniowości procesu komunikowania się (od dostosowania treści poprzez wskazanie kontekstu, dialog nastawiony na omówienie różnych opcji po *feedback*) [Quirke, 2011, s. 36-37],
- typów komunikacji *face-to-face* (frazologicznej, tautologicznej, termostatowej, działaniowej, autystycznej, eufemistycznej, indeksalnej, kooperatywnej i subwersyjnej) [Fleischer, 2012, s. 38-96].

Nie można też zapominać o potencjalnych skutkach dla pracowników komunikacji cyfrowej (czyli komunikacji permanentnej) [Przywara, Leonowicz-Bukała, 2020], z charakterystycznym dla niej – w przypadku komunikacji asynchronicznej – ubóstwem „dramaturgicznym” i kontekstowym [Sommer, 2012] oraz szkoleniami także na ten temat.

4. Ścieżka: Doświadczanie uczenia się

4.1. (Postrzegane) wsparcie pracowników na stanowisku pracy o charakterze *coachingowym* i mentorskim

Wsparcie pracowników na stanowiskach pracy o charakterze *coachingowym* i mentorskim należy traktować jako składnik wsparcia organizacyjnego. Nie jest zatem ono tożsame z tym wsparciem, bo nie obejmuje wsparcia ze strony koleżanek/kolegów w pracy [Simosi, 2012], a – jak wykazują badania [Eisenberger in., 2001; Stinglhamber, Vandenberghe, 2003; Self, Holt, Schaninger, 2005] – może obejmować różne rodzaje wsparcia, w tym od przełożonych i osób na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. To ostatnie nie jest wyraźnie uwzględnione w rozpatrywanych ujęciach/modelach (chyba żeby założyć, że coachem czy mentorem nie jest przełożony), co wydaje się znaczącym przeoczeniem i podkreśla rangę różnokierunkowych analiz determinant *employee experience*, których efektem będzie uzupełnienie oraz zweryfikowanie ich listy (np. pod względem dublujących się determinant), a także ich kategoryzacja.

W literaturze przedmiotu mowa jest o postrzeganiu wsparciu organizacyjnym (*perceived organizational support*), co wyraźnie wskazuje na związek tego pojęcia z scentrowanym na subiektywizmie/personalizacji/indywidualizmie *employee experience management*. Pojęcie to definiowane jest jako przekonanie o otrzymywaniu przez pracownika wsparcia ze strony organizacji [Eisenberger i in., 1986], wskazujące na docenianie jego wkładu pracy/zaangażowania oraz troskę o jego dobrostan.

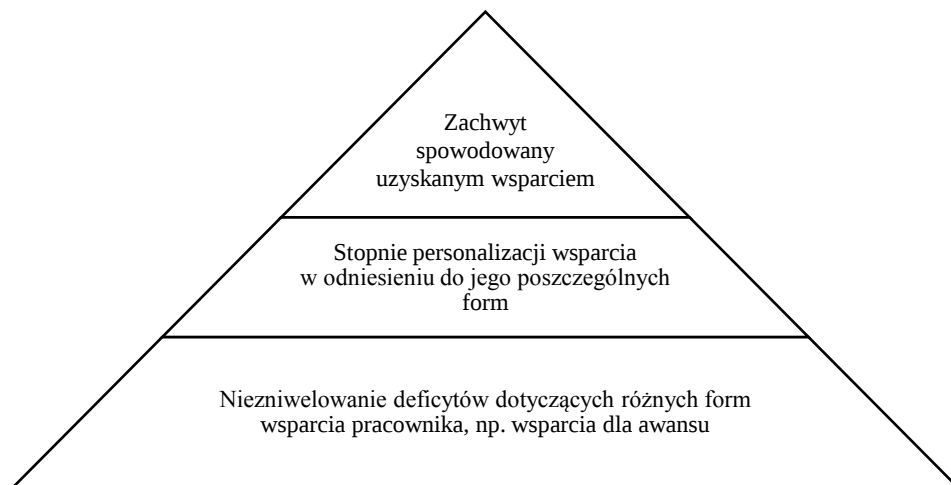
Powyższa determinanta o charakterze antecedenencji generuje wiele skutków w postaci wpływu na:

- zachowania obywatelskie w pracy [Davis, 2013];
- dzielenie się wiedzą [Kim, Ko, 2014];
- zadowolenie z pracy [Cullen i in., 2014] i z życia [Hamama i in., 2013];
- zaangażowanie w pracę [Ahmed i in., 2013];
- zaangażowanie o charakterze afektywnym [Pazy, Ganzach, 2013];
- kreatywność [de Stobbeleier, Ashford, Buyens, 2011];
- podejmowanie ryzyka [Neves, Eisenberger, 2014];
- chęć dłuższej retencji w pracy [Cheung, Wu, 2013];
- odroczenie wewnętrznego wypowiedzenia pracy [Tekleab, Takeuchi, Taylor, 2005].

W najniższy poziom piramidy doświadczeń można wpisać (rys. 4.1) deficyty odnoszące się do różnych form wsparcia od organizacji, takich jak wsparcie [Rousseau, 1989; Thompson, Prottas, 2005; Molden i in., 2009; Houghton, DiLiello, 2010; Newburry, Thakur, 2010; Jordan, Lindsay, Schraeder, 2012; Gillet i in., 2013; Parthab, 2023]:

- dla rozwoju (*developmental support*) i awansu (*perceived support for promotion-focused goals*),
- dla kreatywności (*organizational support for creativity*),
- dla autonomii (*autonomy support*),
- dla realizacji kontraktu psychologicznego (*psychological contract*),
- dla dobrostanu (*well-being*),
- dla rodziny pracownika (*family support*).

Z kolei w środkowy poziom piramidy doświadczeń można wpisać działania z zakresu wymienionych powyżej rodzajów wsparcia mieszczące się na continuum: ujednolicone – spersonalizowane. Ich zestaw daje profil stopnia spersonalizowania doświadczeń pracownika z zakresu postrzeganego przezeń wsparcia organizacyjnego (rys. 4.1). Poniższy rysunek ukazuje pełny obraz miejsca realizowania antecedenencji „wsparcie organizacyjne” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń. Ostatni z przykładów na tym rysunku może być źródłem najbardziej pozytywnych doświadczeń pracownika, a wręcz jego zachwytu.



Rysunek 4.1. Antecedenca „(Postrzegane) wsparcie pracowników na stanowisku pracy o charakterze *coachingowym* i *mentorskim*” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń

4.2. Dzielenie się wiedzą

Dzielenie się wiedzą (*knowledge sharing*) to proces zachodzący między ludźmi (*people-to-people process* [Liyanage i in., 2009]). Wewnątrz organizacji oznacza wymianę „między członkami organizacji lub jej częściami” [Rudawska, 2013, s. 93], przykładowo w zespołach projektowych [Winkler, Chmielecki, 2015; Spalek, Major, Kowalewska, 2018]. Przynosi ono korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom w postaci:

- poprawy (indywidualnej i organizacyjnej) wydajności pracy [Quigley i in., 2007],
- wzrostu innowacyjności [Liao, 2006],
- możliwości sprawniejszego dokonywania zmian i adaptacji do zmieniającego się ustawicznie otoczenia [Sharratt, Usoro, 2003],
- negatywnego wpływu na intencje pracowników do odejścia z pracy (w przypadku strategii personalizacji wiedzy ukrytej typu *tacit*, powiązanej ściśle z jej posiadaczem [Trenkner, 2011]),
- przewagi konkurencyjnej, nawet o trwałym charakterze [Hoof van den, de Ridder, 2004; Peterson, 2023].

Dzięki temu pracownicy mogą szybciej zaadaptować się do pracy [Zaleśna, 2015; www 11]), a nade wszystko doznać przyjemności [Świgoń, 2015, s. 406] spowodowanej własnym zachowaniem organizacyjnym, bo dzielenie się wiedzą stanowi specyficzną formę tego rodzaju zachowań [Słocińska, 2016, s. 90].

Natomiast niedzielenie się wiedzą prowadzi m.in. do wydłużenia ścieżki rozwijania kompetencji [Friesl, Sackmann, Kremser, 2011], a przez to do strat na wartości kapitału ludzkiego, co zresztą znajduje swój wyraz w niektórych metodach jego pomiaru, takich jak np. formuła z Saarbrücken [Scholz, Stein, Bechtel, 2004]. Może być ono spowodowane np. lękiem przed ośmieszeniem się z powodu własnej „nienajlepszej wiedzy” lub tzw. efektem stonogi, czyli niebezpieczeństwem utraty swojej skuteczności/pozycji zawodowej [za: Fazlagić, 2020]. Inne przyczyny to lęk przed utratą władzy czy konieczność poświęcenia czasu oraz poniesienia wysiłku [Cabrera, Cabrera, 2002].

Projekty z zakresu dzielenia się wiedzą, podobnie jak i z zakresu innych antecedencji kształtujących całościowe doświadczenie pracownika powinny jednak – by uzyskać wymienione powyżej korzyści – uwzględniać dwustronną wymianę wartości. Jeśli dzielący się wiedzą pracownik nie uzyskuje z tego tytułu żadnych materialnych i/lub pozamaterialnych gratyfikacji (w postaci np. społecznego uznania), to taka sytuacja powinna być jak najszybciej zmieniona (w ramach niwelowania negatywnych doświadczeń). System nagród uznawany jest za mechanizm wspierający wewnątrzfirmowe dzielenie się wiedzą [Rudawska, 2015], tzn. motywowanie do tego pracowników jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) tego procesu [Siemsen, Roth, Balasubramanian, 2008]. Trzeba jednak uwzględnić, że nagrody mogą mieć nie tylko pozytywny, ale i negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą, a w każdym przypadku warto odwołać się do norm kulturowych, wyznaczających ramy zachowań wobec innych [Rudawska, 2015], innymi słowy – do motywacji opartej na introjekcji [Lam, Lambermont-Ford, 2010].

Uzyskiwane gratyfikacje mogą podlegać personalizacji, co może podwyższyć motywację do dzielenia się wiedzą¹. Owa personalizacja nie pozostaje w sprzeczności ze stwarzaniem przez firmę możliwości zaspokojenia (jednak

¹ Tak trzeba – ze względu na deficyt badań empirycznych w tym zakresie – założyć, aczkolwiek dotychczasowe wyniki badań w tym zakresie nie są jednoznaczne.

kolektywistycznej, a nie indywidualistycznej [Wojciechowska, 2023, s. 144]) potrzeby doświadczania nie tyle dawania, co wymiany wiedzy i dzielenia się przy tym pozytywnymi emocjami, bo dzielenie się wiedzą będzie odpowiadało za ich wygenerowanie. Celowe jest przy tym pochylenie się nad kwestią różnic w czynnikach motywujących do dzielenia się wiedzą [Krok, 2009, s. 187-192]. Podstawą wyróżniania w tym zakresie person (przydatnych w *employee experience management*) – w kontekście dyferencjacji benefitów [Hass, Hansen, 2007] – może być tu m.in. przynależność generacyjna, gdyż badania [Kałwa-Rojczyk, 2023, s. 11] wykazały, iż – przynajmniej w organizacjach publicznych – są one zróżnicowane pokoleniowo. Różnorodność według wieku determinuje także rodzaje barier w dzieleniu się wiedzą [Kałwa-Rojczyk, 2023, s. 11].

Różnorodne bariery w dzieleniu się wiedzą (np. organizacyjno-systemowe) są szczegółowo opisywane w polskiej i obcojęzycznej literaturze przedmiotu [Riege, 2005; Morawski, 2006; Trenkner, 2010; Ujwary-Gil, 2012; Kukko, 2013; Kożuch, Lenart-Gansiniec, 2016; Skrzypek, 2018; Flaszewska, 2019; Stalder, 2020]. Z perspektywy *employee experience* stanowią one dla pracowników punkty bólu (por. rys. 4.2).



Rysunek 4.2. Antecedenca „Dzielenie się wiedzą” w trypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Warto też zapewnić takie technologie dzielenia się wiedzą, by odbywało się ono szybko i sprawnie, tj. efektywnie, nie wymagając nadmiernego wysiłku (fizycznego i psychicznego) od uczestników tego procesu (por. rys. 4.2). Do technologii tych zalicza się [Krok, 2010, s. 90]:

- komponenty infrastruktury (np. hurtownie danych),
- komponenty technologii wiedzy (np. systemy ekspertowe),
- aplikacje (np. systemy zarządzania treścią),
- portale wykorzystujące powyższe aplikacje.

Narzędzia te warto spersonalizować lub przynajmniej dostosować pokole- niowo [Gajda, 2022, s. 63].

Dzieleniu się wiedzą sprzyjają niescentralizowane struktury organizacyjne [Kim, Lee, 2006] oraz – wspierająca ten proces, jak i proces ciągłego uczenia się (np. w ramach pracy zespołowej [Staniewski, 2008]) – kultura organizacyjna [Lin, Lee, 2004]. Może nią być (por. rys. 4.2) kultura wiedzy cechująca się wy- sokim zaufaniem i otwartością oraz niską potrzebą władzy [Glińska-Neweś, 2007, s. 261]. Zaufanie, współpraca, otwarta komunikacja, ustawiczne uczenie się stanowią przy tym cechy wymieniane nieodłącznie przy charakteryzowaniu kultury organizacyjnej ukierunkowanej na dzielenie się wiedzą [Gajda, 2022].

4.3. Opcje treningowe

Opcje treningowe można odnosić zarówno do aktywności sportowej pra- cowników, jak i treningów dotyczących pracy umysłowej, w postaci np. trenin- gów twórczości.

W najwyższy poziom aktywności sportowej pracowników wpisuje się kre- owanie atmosfery w pracy wspierającej aktywność sportowo-rekreacyjną, co z kolei przekłada się na kształtowanie wizerunku pracodawcy dbającego o zdrowie pracowników. Organizacja dbająca o powyższe [www 12]:

- bada (np. poprzez ankietowanie) potrzeby załogi dotyczące aktywności sportowej,
- dba o aranżację adekwatnej przestrzeni pracy (możliwość pracy przy biur- kach na stojąco; wyposażenie przestrzeni biurowej w stoły do ping-ponga, drążki do podciągania, pokoje gier),
- umożliwia aktywność sportową w powyższej przestrzeni zarówno w godzi- nach pracy, jak i po nich,
- organizuje spotkania/narady w formie spacerów (w miejsce nieergonomicz- nych zebrań przy stołach),
- stosuje gamifikację (rywalizację osób, zespołów dotyczącą odbytych trenin- gów na siłowni; nieużywania wind; dojazdów rowerem do pracy),
- wspiera (w intranecie) powstawanie duetów „work buddies” uczęszczających do obiektów sportowych i motywujących się do tegoż,
- finansuje karty sportowe upoważniające do wejść do obiektów sportowych.

W środkową część piramidy doświadczeń (por. rys. 4.3) wpisuje się personalizacja proponowanych/finansowanych przez firmę dla pracowników rodzajów aktywności sportowo-rekreacyjnej, odpowiadającej stanowi zdrowia, rodzajowi wykonywanej pracy, stylowi życia czy zainteresowaniem określoną dyscypliną sportu [Joisten, Friesen, Philipp, 2022], a także indywidualnej odporności na stres [Gerber, Phüse, 2009]. Firma może w tym zakresie finansować zakup odpowiednich kart sportowych, przeprowadzenie testów wydolnościowych czy spotkań z trenerem personalnym [www 13]. W tę część piramidy doświadczeń wpisuje się ponadto potraktowanie – w imię wygody pracowników – powyższej personalizacji jako elementu systemu kafeteryjnego, a szerzej – systemu motywacyjnego pracowników.

Nieprzywiązywanie wagi do aktywności sportowo-rekreacyjnej pracowników konstytuuje dolną przestrzeń piramidy doświadczeń (por. rys. 4.3). Rezygnację firmy ze wspierania powyższej aktywności uznać trzeba za ryzyko personalne (konkretnie – rodzaj ryzyka biometrycznego), gdyż:

- nie korzysta się z możliwości (zróżnicowanego w stosunku do poszczególnych pracowników) oddziaływania na zmniejszenie stresu, zwłaszcza tego wywoływanego obciążeniami w pracy, pomimo wiedzy, iż istnieją znaczące różnice w odbiorze stresu osób aktywnych i nieaktywnych sportowo [Acevedo, Ekkekakis, red., 2006; Gerber, Phüse, 2009; Fuchs, Klaperski, 2017];
- nie wpływa się na wzrost/brak deprecjacji [Lipka, Winnicka-Wejs, 2013] wartości kapitału ludzkiego firmy poprzez poprawę/utrzymanie stanu zdrowia pracowników [Woll, 2006; Bös i in., 2013, za: Laemmert, 2018].



Rysunek 4.3. Antecedencja „Opcje treningowe” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Jeśli chodzi o treningi twórczości, to ich podstawą jest egalitaryzm w podejściu do niej [Dąbrowska-Wnuk, 2019, s. 79], a także – oparta na założeniu o możliwości jej stymulowania – chęć zdiagnozowania twórczości stłumionej czy sfrustrowanej oraz wspierania przekształceń twórczości płynnej w skryształizowaną, a tę w dojrzałą czy nawet wybitną (określenia za: [Nęcka, 2002]), co z jednej strony służy pracownikom, wzmacniając ich pozytywne przeżycia/doświadczenia natury intelektualnej, a z drugiej strony – pracodawcom, umożliwiając im realizację strategii konkurowania, opartej na wzroście wartości kapitału ludzkiego.

Treningi twórczości oznaczają planowane (zorientowane na jednostkę lub grupę [Chybicka, 2006]) zestawy ćwiczeń oddziałujących na postawy wobec twórczości [Gałdowa, Nielicki, 2005] oraz sprawność fizyczną i psychiczną [Dobrołowicz, 1995; Limont, 2010; Szmidt, 2013]. Nieoferowanie ich wypełnia najniższy poziom piramidy doświadczeń (rys. 4.3), a brak – spersonalizowania względnie nieoferowania w postaci (wygodniejszej niejednokrotnie dla pracowników) zdalnej – poziom środkowy (rys. 4.3). Natomiast za najwyższy poziom można by uznać (rys. 4.3) oferowanie pracownikom (zarówno *off-*, jak i *online*) pełnej palety treningów twórczości w postaci treningu:

- instrumentalnego (dotyczącego kształtowania pomysłowości [Sloane, 2005; Szopiński, 2013; Gurmińska, 2020] i myślenia dywergencyjnego [www 14]),
- inwentycznego (odnoszącego się do nauki sposobów rozwiązywania problemów twórczych [zob. m.in.: Proctor, 2003; Ujwary-Gill, 2004; Lipka, Król, Winnicka-Wejs, 2011; Dobrołowicz, 2012, 2016],
- osobowości (zapobiegającego wyuczonej bezradności [Seligman, 1975]),
- abarietycznego (ukierunkowanego na przewyciężanie psychicznych barier twórczości) [Dobrołowicz, 1993, 1995; Rynkiewicz, 2016].

4.4. Autonomia pracy. Sensowność pracy

Zapewnienie pracownikom autonomii/swobody znalazło się wśród postulatów P. Druckera [1986] – twórcy bliskiego współczesnym zapatrywaniom myślenia o biznesie. W literaturze przedmiotu kojarzona jest ona także jako cecha wymieniana w modelu właściwości pracy Hackmana i Oldhama [1976, s. 9], wpływająca na zadowolenie z pracy, ważne dla *employee experience*.

Na wzrost poczucia autonomii, zadowolenia i dobrostanu u niektórych osób wpływa możliwość wykonywania pracy w domu/pracy zdalnej [Kossek, Lautsch, Eaton, 2006; Gajendran, Harrison, 2007], podczas której pracujący mogą kontrolować elementy swojego otoczenia pracy (ubranie, oświetlenie, dźwięki, temperatura otoczenia, przerwy w pracy) [Elsbach, 2003; Kelliher, Anderson, 2008].

Autonomia może dotyczyć wyboru różnych opcji (panowanie nad czym ułatwia metodyka Scrum). Ich brak może stanowić punkty bólu, a istniejąca w tym względzie personalizacja, odpowiadająca oczekiwaniom pracowników, treść środkowego szczebla piramidy doświadczeń.

Ponadto: „Automatyzacja rutynowej pracy może stanowić czynnik umożliwiający nadawanie subiektywnego sensu pracy, ponieważ (...) może wyzwolić pełniejsze wykorzystanie czasu na (...) wzbogacające doświadczenie” [Mizera-Pęczek, 2024, s. 18] zamiast na nietwórcze zadania pracy. Nadawanie subiektywnego sensu pracy mieści się w szerszym pojęciu, jakim jest nadawanie sensu. J.A. Miles [2012] definiuje go jako proces uczenia się „tu i teraz”, dzięki dokonywanej percepcji fragmentów rzeczywistości i nadawaniu im znaczenia wpływającego na obecne zachowania, jak i zachowania w przyszłości. Na tenże proces uczenia się wpływają przy tym emocje, ale i wiedza oraz wcześniejsze doświadczenia podmiotu uczącego się [Kowalczyk, 2016, s. 451]. Poza tym nadawanie sensu nie oznacza tkwienia w dotychczas znanych interpretacjach rzeczywistości, ale poszukiwanie nowych [Bonecki, 2012, s. 60].

W literaturze przedmiotu [Weick, 1995, s. 133] podawane są właściwości procesu nadawania sensu. W tabeli 4.1 dokonano próby ich transferu na sensowność pracy.

Tabela 4.1. Cechy procesu nadawania sensu pracy

Cechy procesu nadawania sensu	Odniesienie cech procesu nadawania sensu do pracy
Tworzenie tożsamości	Definiowanie się pracownika (np. jako twórczego) w zależności od postrzegania przez niego atrybutów i konsekwencji swojej pracy
Retrospekcja	Wpływ postrzegania wcześniej wykonywanych prac na percepcję obecnej pracy
Ustanowienie działań	<i>Job crafting</i>
Nadawanie znaczenia „tu i teraz”	Reagowanie na bieżąco na ubóstwo bądź bogactwo treści pracy
Uwaga na sygnały	Zauważanie informacji np. o możliwości <i>job enrichment</i>
Preferowanie przy ocenie prawdopodobieństwa, a nie pewności	Świadomość, że nie każde wzbogacenie treści pracy będzie odbierane zawsze pozytywnie

Źródło: Na podstawie: Weick [1995, s. 133].

Natomiast rys. 4.4 prezentuje rozpatrywaną zmienną w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń.



Rysunek 4.4. Antecedencja „Autonomia pracy. Sensowność pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Jak wynika z rysunku, nadawanie sensu pracy jest subiektywne i obejmuje percepcję celów i istotności pracy oraz jej wewnętrznej jakości [por. też: Hackman, Oldham, 1980; Pratt, Ashforth, 2003; Wrzesniewski, Dutton, Debebe, 2003; Schnell, Höge, Pollet, 2013], co przesądza o zainteresowaniu się tym procesem od strony *employee experience*, a nie tylko innych obszarów badań naukowych [Rosso, Dekas, Wrzesniewski], w tym zarządzania zmianą i zarządzania strategicznego [Kowalczyk, 2016, s. 454]. Jego waga (także w okresach pandemii [Robak, 2021]) jest na tyle ważna [www 15], iż powinna być włączona w zakres kompetencji menedżerskich z tego zakresu [Czarnecka, Albrychiewicz-Słocińska, 2018]. Powinny one obejmować:

- umiejętność stosowania metodyki określania nadawania sensu i znaczenia wykonywanej pracy [Baker, Jacobs, Tickle-Degnen, 2003],
- argumentowanie powyższego wobec pracowników [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005],
- znajomość predyktorów sensowności pracy (np. dopasowania roli zawodowej, istotności zadań pracy, klimatu socjoetycznego, autotranscendentalnej orientacji organizacyjnej [Schnell, Höge, Pollet, 2013]),
- aplikację różnych rodzajów praktyk organizacyjnych wspierających usensawianie pracy (np. przeprojektowywanie pracy odgórnie lub w formie różnych form *job craftingu* [Pratt, Ashforth, 2003]),
- wiedzę o skutkach powierzania pracownikom mało sensownych (według ich opinii) zadań pracy [Jasinenko, Steuber, 2023].

4.5. Stały konstruktywny *feedback*

Feedback, rozumiany jako reakcja innych na nasze działania, zachowanie [Alter, 2015], określany jest „nową walutą w przedsiębiorstwie” [Münster, 2018]. Może być on bowiem wykorzystywany jako skuteczny i efektywny (zwłaszcza w przypadku *feedbacku* nieanalogowego, opartego na komunikacji *face-to-face*, ale *feedbacku* natychmiastowego/typu instant) instrument nabywania wiedzy i umiejętności przez pracowników, a tym samym ich rozwoju [Harvey, Green, 2022]. Pozwala – dzięki zawartym wskazówkom i ostrzeżeniom przed zagrożeniami – na dokonanie korekt jeszcze podczas wykonywania pracy i uniknięcie błędów [Fengler, 2017, s. 16], a tym samym na osiągnięcie postawionych celów, także natury finansowej [Kinicki i in., 2004], i uzyskania odpowiednich rezultatów pracy [Neubert, 1998]. Pełni więc funkcję motywującą do doskonalenia się [Jarzebowski, Palermo, van den Berg, 2012], co harmonizuje z teoriami uczenia się [Carver, Scheier, 1982; Locke, Latham, 1990; Bandura, 1991], a dokładnie – z gotowością do niego dzięki otrzymanym wskazówkom [Omer, Abdularhim, 2017; Al-Hattami, 2019; Genkova, Gassel, 2024]. W literaturze przedmiotu podnosi się ponadto kwestię wpływu *feedbacku* na wzrost wytrwałości w pracy i poczucie zadowolenia z niej [Peterson, Luthans, 2006]. Należy domniemywać, iż dzieje się to z uwagi na możliwość ekspresywnej wypowiedzi ze strony pracownika (przy wymianie *feedbacków*), przedstawienia przez niego jego punktu widzenia, spostrzeżeń, obserwacji czy alternatywnych opcji wykonania pracy. Wskazuje się ponadto na wpływ na atmosferę w zespole, a także na wzrost samoświadomości i zaufania do siebie odbiorcy *feedbacku* [Laireiter, 2006], na wsparcie go w kreowaniu nowych idei, zachowań, innowacji [Zhou, 2003; Krause, 2004; Janssen, 2005; Hennlein, Jöns, 2015].

Skuteczność *feedbacku* (np. w zakresie jego wpływu na wyniki pracy) jest jednak uzależniona od wielu uwarunkowań personalnych i sytuacyjnych, których nieuwzględnienie prowadzi do punktów bólu w znaczeniu piramidy doświadczeń. Dzieje się tak w szczególności, gdy:

- *feedback* nie jest włączony w system motywacyjny (np. menedżerów) [Hauk i in., 2010],
- nie występuje profesjonalne zarządzanie *feedbackiem* [Hauk i in., 2010],
- *feedback* wyrażany jest przez osoby niecieszące się zaufaniem, przez co treść *feedbacku* nie zostaje zaakceptowana [Ilgen, Fisher, Taylor, 1979, s. 357],
- „interwencje *feedbackowe*” w postaci np. negatywnego *feedbacku* prowadzą do obniżenia osiągnięć pracowników i ich odejść z pracy [Kluger, DeNisi, 1996; Hattie, Beywl, Zierer, 2013],
- czas udzielenia *feedbacku* został nietrafnie wybrany [Kulhavy, Anderson, 1972; Kulik, Kulik, 1988], np. bez refleksji, uzyskania spokoju i emocjonalnego dystansu [Brookhart, 2017] lub po zbytnej zwłoce [Bungard, 2018],

- zrezygnowano z udzielania systematycznego *feedbacku* [DeNisi, Kluger, 2000, s. 137],
- *feedback* sformułowano w formie „*sandwiches*” (uwagi negatywne poprzedzone i zakończone pozytywnymi), generując niejasności interpretacyjne [Ciobanu, Strijbos, 2016],
- *feedback* sprowadza się do pochwały czy krytyki bez udzielenia konkretnych wskazówek [Kluger, DeNisi, 1996; Laireiter, 2006] i uwag wyzwalających motywację autoteliczną [Deci, Koestner, Ryan, 1999],
- nieprzywiązywana jest waga do konstruktywności *feedbacku* [Harvey, Green, 2022],
- ton wypowiedzi w *feedbacku* jest niestosowny, zawiera groźby [London, 2015], a jego destruktywny charakter generuje defensywne reakcje odbiorców [Ilgen, Davis, 2000],
- nietrafnie dobrano formę *feedbacku* (np. mailową zamiast, z uwagi na treść *feedbacku*, bezpośredniej komunikacji) [Kopp, Mandl, 2014, s. 155-156],
- niezwracana jest uwaga na dopasowanie treści i formy przekazu (konstytuującą jakość *feedbacku*), np. na niezbędną w danym przypadku szczegółowość, rzeczowość, autentyczność oraz adekwatny ładunek emocjonalny [Geister, Konradt, Hertel, 2005; Raemdonck, Strijbos, 2013, s. 42],
- *feedback* obciążony jest błędami percepcyjnymi nadawcy [Leung, Su, Morris, 2001],
- udzielanie *feedbacku* traktowane jest jako przesłanka poprawy wizerunku nadawcy [Ashford, Blatt, VandeWalle, 2003],
- unika się *feedbacku* z uwagi na obawy urażenia odbiorcy,
- ograniczanie *feedbacku* ze względu na posiadane zasoby (np. czasu).

Personalizację i wygodę przy zbieraniu i analizowaniu *feedbacku* (stanowiące treść środkowego szczytła piramidy doświadczeń – por. rys. 4.5) mogą zapewnić chatboty (przy tekstowej wymianie informacji) lub voiceboty (mające funkcję rozpoznawania mowy, a także symulowania głosu), które są dostępne dla każdego (symultaniczność; każdy język, którym posługuje się pracownik), przez cały czas, w każdym kanale komunikacyjnym (*omnichannel*). Przy personalizacji niezwykle ważne jest dopasowanie treści *feedbacku* do potrzeb, typu i natężenia motywacji odbiorcy, tak by on na tym *feedbacku* coś zyskał [www 16], w szczególności by postępując zgodnie z otrzymanymi wskazówkami zwiększył swoją motywację i osiągnięcia [Kluger, DeNisi, 1996, s. 266-268]. Należy więc przewidzieć – uwarunkowaną m.in. cechami osobowościowymi [Ilgen, Fisher, Taylor, 1979, s. 368], nawykami [Hermesen i in., 2016] – reakcję nadawcy *feedbacku* i jego wpływ na finalne wyniki pracy [Kluger, DeNisi, 1996]. Uwzględnienia wymagają przy tym reakcje [Sweeney, Wells, 1990]:

- afektywne (np. zwątpienie, rozczarowanie, euforia),

- kognitywne,
- behawioralne.

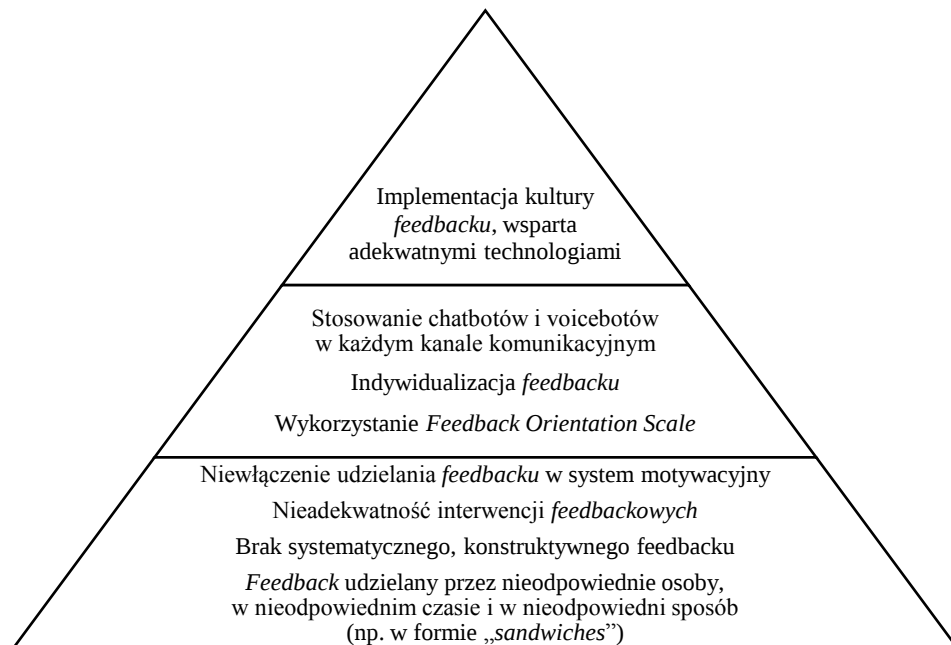
Nie zaszkodzi znać – celem spersonalizowania *feedbacku* – wyników jego odbiorców dotyczących FOS (*Feedback Orientation Scale* [Linderbaum, Levy, 2010]) w zakresie takich czterech wymiarów, jak:

- odbiór i wykorzystanie do realizacji swojego celu (*utility*),
- poczucie odpowiedzialności za wykorzystanie wskazówek z *feedbacku* i presja, by na niego reagować (*accountability*),
- skierowanie uwagi na innych (*social awareness*),
- skuteczność reakcji (*feedback self-efficacy*).

Należy też pamiętać o dostarczeniu poprzez *feedback* nowych informacji dla odbiorcy, ale w nie za dużej „dawce” [Cawley, Keeping, Levy, 1998], oraz o możliwości odwołania się przy formułowaniu treści do [Hattie, Timerpley, 2007]:

- zadania,
- procesu,
- samoregulacji,
- osoby.

Personalizacja pozostaje tym samym istotnym atrybutem skutecznego i efektywnego *feedbacku* (rys. 4.5).



Rysunek 4.5. Antecedencja „Staly konstruktywny *feedback*” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Jeśli do personalizacji zostaną dołączone dalsze atrybuty *feedbacku* w postaci partycypacji, wizualizacji i digitalizacji [Werther, 2015, s. 54], wówczas można myśleć o kulturze *feedbacku*, którą można potraktować jako treść najwyższego szczebla (rys. 4.5) w piramidzie doświadczeń. Jej dalsze, wymieniane przez innych autorów cechy to [London, Smither, 2002, s. 85-86]:

- określone standardy oczekiwanych zachowań w odniesieniu do *feedbacku*,
- udział w szkoleniach na ww. temat,
- poprzedzanie *feedbacku* wielowątkową refleksją,
- stosowanie controllingu *feedbacku*.

Rozwój tej kultury powinien być wsparty odpowiednim technologicznym „oprzyrządowaniem” [Mucha i in., 2019].

4.6. Samodzielne określanie dynamiki uczenia się

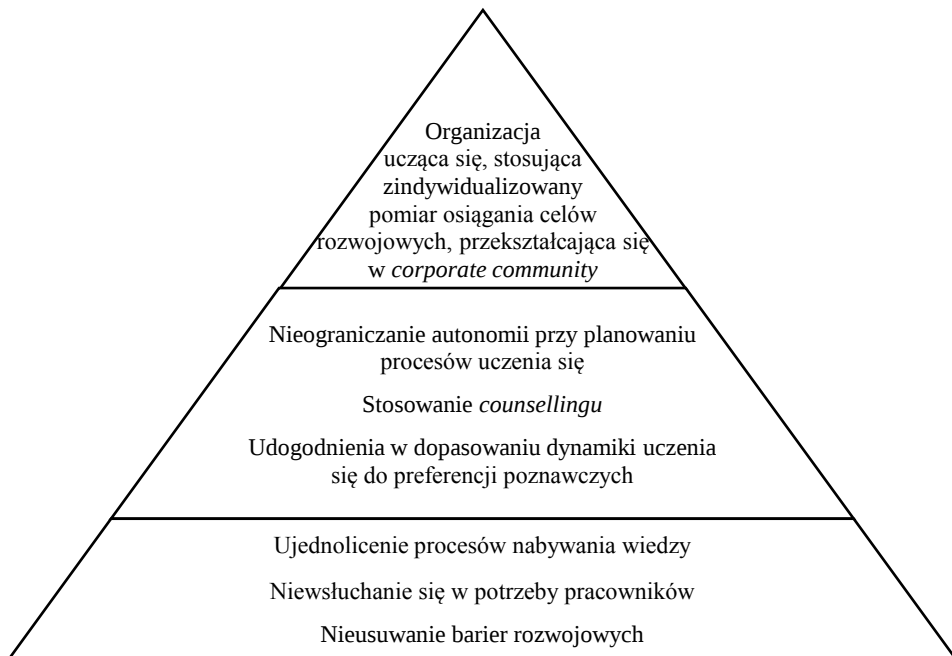
Uzasadnień dla samodzielnego określania dynamiki uczenia się można szukać w przemianach generacyjnych, tj. autonomiczności pokolenia Z w wytyczaniu swoich ścieżek kariery. Tego rodzaju samoplanowanie wiąże się z dążeniem do równowagi praca-życie, która dzięki temu jest bardziej możliwa do zrealizowania. A zatem ograniczanie autonomii przy planowaniu pokonywania ścieżki rozwojowej, ale i brak pomocy w usuwaniu barier rozwojowych (natury wewnętrznej i zewnętrznej) stanowią punkty bólu (por. rys. 4.6).

Inny rodzaj uzasadnień wiąże się z różnicami interpersonalnymi w przetwarzaniu informacji, czyli tempie tegoż przetwarzania, a także pojemności pamięci roboczej oraz trwałości przechowywania informacji [Wrona, 1997, s. 141]. Dowiedziono wpływ preferencji poznawczych [Nosal, 1992] na tempo uczenia się, a mianowicie, iż tempo to wzmacnia nie tyle obiektywność (myślenie i rozumowanie oparte na percepcji bądź intuicji) [Wrona, 1997, s. 148-149], co subiektywność (rozumiana jako „kierowanie się uczuciami skojarzonymi z dokonywaniem analizy i syntezy” [Wrona, 1997, s. 147]). Tym samym należy stwarzać udogodnienia w dopasowaniu dynamiki uczenia się do preferencji poznawczych pracowników (rys. 4.6). Jest to istotne w dzisiejszych czasach szybkiego postępu technologicznego, kiedy to dostosowywanie się jest permanentnym procesem, koniecznością dla sprawnego wykonywania pracy na obecnym lub przyszłym stanowisku. Wsparciem dla tego procesu mogą być różne metody, m.in. *counselling* [Czekaj, 2007].

Samodzielne określanie dynamiki uczenia się wpływa pozytywnie na jego skuteczność, gdyż pracownik wyzwala w sobie – co nie jest bez znaczenia – odpowiednią motywację [Probst, 1995; Grässle, 1999].

Określanie dynamiki uczenia się wpisane jest w ideę organizacji uczącej się (*learning organisation*) [Ludwiciński, 1999; Lederer, 2005; Senge, 2012], w której realizowane są odpowiednie strategie szkoleniowe, oparte na zidentyfi-

kowanych indywidualnych (rys. 4.6) potrzebach rozwojowych. Dzięki realizacji tych strategii (wspieranych w realizacji przez adekwatną kulturę organizacyjną) następuje uczenie się, czyli konstruowanie, rekonstruowanie, a także modyfikowanie struktur posiadanej wiedzy (pojęciowej, proceduralnej, metakognitywnej) prowadzące do zmian zachowań [Steiner, 2006], o stosunkowo trwałym charakterze [Lederer, 2005, s. 46]. Dzięki temu osoby mogą osiągać wyniki, do których aspirują [Watkins, Marsick, 1993, s. 8-9]. Nacisk w idei organizacji uczącej się na zespołowe/organizacyjne uczenie się (dwie pojęciowo różne kwestie [Kluge, Schilling, 2000]) nie wyklucza samosterowania uczących się [Renkl, 2009], a więc określania przez nich kierunku i tempa nabywania wiedzy (*knowledge acquisition*), czyli konstruktywnej (zależnej od zindywidualizowanych uwarunkowań) perspektywy [Hof, 2001, s. 65] z własnymi procesami uczenia się, rozumianymi jako wieloaspektowa relacja między konkretnymi przeżyciami i doświadczeniami (a więc pojęciami kluczowymi *employee experience management*) budowanymi na podstawie studiów i refleksji. Borsi [1994, s. 125 i 54] wręcz stwierdza, że uczenie się to opierająca się na doświadczeniach zmiana, a autorefleksja to istotnościowa cecha tego procesu. W tych warunkach niezbędny jest zindywidualizowany pomiar realizacji celów rozwojowych, oparty na autonomii [Probst, 1995, s. 177] i odpowiedzialności każdego pracownika za uczenie i doskonalenie się [Kalinowska, 2012]. Autonomia ta zawiera w sobie inicjowanie procesów uczenia się [Weber, red., 1999, s. 64] oraz elastyczne podejście do jego dynamiki [Probst, 1995, s. 177].



Rysunek 4.6. Antecedencja „Samodzielne określanie dynamiki uczenia się” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Organizacja ucząca się wymaga zdolnych i gotowych do uczenia się społeczności [Reinhardt, Schweiker, 1995; Gass, 1996; Brandsma, 1997]. Przyszłość, a może już teraźniejszość to nie tylko organizacja ucząca i samotransformująca się [Reinhardt, 2000], lecz – budowana na sieciowości (Netzwerke) – *corporate community* [Grässle, 1999].

4.7. Inwestycje w menedżerów i innych pracowników

Dywestycje, czyli ograniczone nakłady na inwestycje, m.in. na zatrzymywanie w firmie pracowników [Osbert-Pociecha, 1995], powodują nie tylko brak pozytywnych przeżyć/doświadczeń w zakresie uczenia się, ale też:

- obniżenie produktywności pracy [Haus, 2003, s. 300-303],
- pogorszenie atmosfery w pracy [Ziejewski, 2011],
- odejścia do pracodawców oferujących lepsze warunki do rozwoju [Krydowski, 2011],
- wyższą rotację [Kołodziej, 2019, s. 153-154; Pełczewski, 2023],
- problemy z pozyskaniem nowych pracowników, utratę konkurencyjności [Gableta, Bodak, 2013; Shelest, 2016, s. 27-28],
- zahamowanie procesów innowacyjnych [Chyba, Kacprzak, 2019, s. 159-160],
- obniżenie zdolności do rywalizacji na rynku [Żukowska, 2017, s. 2-7],
- spadek rentowności i stabilności finansowej firmy [Pełczewski, 2023, s. 23-27].

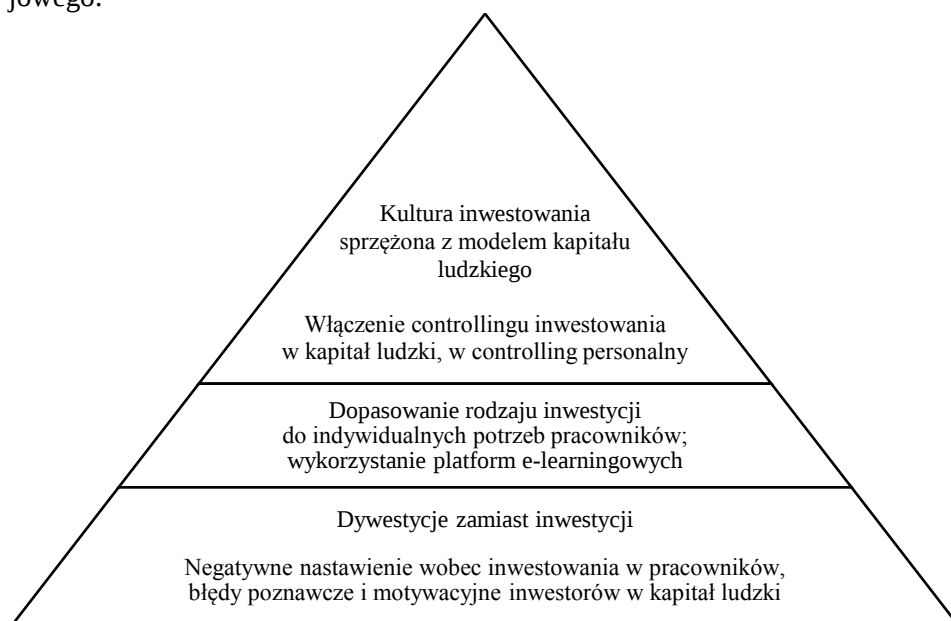
Stanowią one – w kategoriach *employee experience* – punkty bólu, które niestety wydają się czymś powszechnym, skoro większość polskich firm nie przeprowadza inwestycji w rozwój pracowników [Chabros, 2023].

Natomiast inwestycje w pracowników:

- umożliwiają skuteczniejszą adaptację do stale zmieniających się warunków rynkowych i otoczenia biznesowego [Milkovich, Newman, Gerhart, 2014; Deloitte, 2021],
- umożliwiają realizację strategii firmy i jej utrzymanie się na rynku,
- zwiększają biegłość wykonywania pracy [Bury, 2005],
- podwyższają kompetencje pracowników [Macko, 2009; Kucharski, 2020],
- podwyższają zdolność do innowacji [Fryzeł, 2005; Garavan, McGuire, 2010],
- umożliwiają rozwój i zwiększają poczucie bezpieczeństwa u ich adresatów [Jędrych, 2013, s. 89-90],
- podwyższają czas retencji w organizacji, a zmniejszają odejścia oraz zapewniają trwałość relacji z klientami [Tokarz-Kocik, 2017, s. 571-572; Jackson, Ones, Dilchert, 2012],
- poprawiają zaangażowanie w pracę [Bakker, Schaufeli, 2008; Rogowska, 2021, s. 49-52],

- stanowią dla pracowników wsparcie emocjonalne [Waszczak, 2016],
- implikują wzrost ich zadowolenia z pracy [Nemțeanu, Dabija, 2020], jak i zaangażowania w pracę [Rak, 2014, s. 134-137],
- podwyższają wyniki finansowe firmy [Wołowska, 2019],
- poprawiają wizerunek firmy [Nemțeanu, Dabija, 2020].

Przynoszą zatem, także pracownikom, sporo pozytywnych doznań i odczuć. Treść tych inwestycji może być przy tym dopasowana do potrzeb poszczególnych pracowników [Noe i in., 2017], a ich forma do zdefiniowanego przez nich pojęcia wygody (może ona odnosić się do możliwości korzystania z nowoczesnych technologii, np. z platform e-learningowych [World Economic Forum, 2022]). Dotyczy to zarówno inwestycji w formie finansowej, jak i niefinansowej, bo takie rozróżnienie występuje w literaturze przedmiotu [Malara, 2018]. Trzeba dodać, iż u źródeł konieczności spersonalizowania inwestycji (rys. 4.7) leżą różnice między pracownikami dotyczące percepcji wartości dla nich różnych form/opcji inwestycji/przypisywanego im aktualnego znaczenia prorozwojowego.



Rysunek 4.7. Antecedencja „Inwestycje w menedżerów i innych pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń

Inwestycje w menedżerów uświadamiają im wpływ ich nastawienia wobec inwestowania w pracowników na skuteczność tego procesu [Cichoń, Turek, 2017]. Pokazują przy tym znaczenie różnych opcji inwestycyjnych [Jędrych, 2013]. Inwestycje w menedżerów z zakresu błędów poznawczych i motywacyjnych przy inwestowaniu mogą pozwolić na podwyższenie efektywności i jakości

inwestowania w pracowników (rys. 4.7). Kultura inwestowania powinna przy tym wspierać realizowany w firmie – przeciwstawiany modelowi sita [Tyrańska, 2009, s. 356] – model kapitału ludzkiego. Obok wyżej wymienionych kwestii, piramida doświadczeń powinna uwzględniać stosowanie controllingu (por. rys. 4.7) w zakresie dynamiki odsetka pracowników: niezadowolonych, zadowolonych, zachwyconych ogólnie ze stosowanych wobec nich inwestycji (ogólnie i z rozróżnieniem różnych aspektów, np. stopnia personalizacji).

4.8. Inspirowanie

Inspiracja stanowi, związany z cechami temperamentalnymi, konstrukt psychologiczny [Thrash, Elliot, 2003], któremu – jak dotychczas – ani teoretycy, ani praktycy nie poświęcali wiele uwagi. Fascynującym aspektem inspirowania się, czyli czerpania skądś natchnienia, jest przy tym to, iż niejednokrotnie trudno jest jednoznacznie określić jej źródło [www 17].

Inspirowanie innych (jeśli już wiadomo przez kogo, a wiadomo, iż mający władzę (np. w organizacji) mogą próbować być uznawani za inspirujących dla innych [Van Kleef i in., 2015]) spełnia m.in. funkcję generowania respektu/poważania/estymy wobec inspirujących [Thrash, Elliot, 2003]. Wiadomo też, iż należy różnicować pomiędzy inspirowaniem innych (wywieraniem na kogoś wpływu, podsuwaniem komuś jakiejś myśli, poruszaniem czyjaś wyobraźnią, skłanianiem kogoś do realizacji jakiejś idei) a byciem inspirowanym, czyli zapożyczaniem skądś pomysłów [Thrash, Elliot, 2003], przy czym z perspektywy *employee experience* ważniejsze wydaje się „*by inspired*” niż „*being inspired*” z uwagi na możliwości kształtowania ze strony organizacji [Wilson, 2013; Neumüller, Rudolph, 2024]. Skuteczność w tym zakresie pozwala sądzić, iż potencjał zainspirowanych pracowników będzie nie do przecenienia w sytuacjach niezbędnych transformacji organizacji [Neumüller, Rudolph, 2024]. Inspirowanie stanowi bowiem punkt wyjścia do rozwoju [Cambridge Dictionary], źródło kreatywności i transgresji (w sensie koncepcji J. Kozieleckiego [1987]), które wzmacnia organizację [Chapman, White, 2015]. Jego ubocznym efektem jest progresja w realizowaniu celów, dobrostan i zadowolenie z życia [Jordan, Lindsay, Schraeder, 2012].

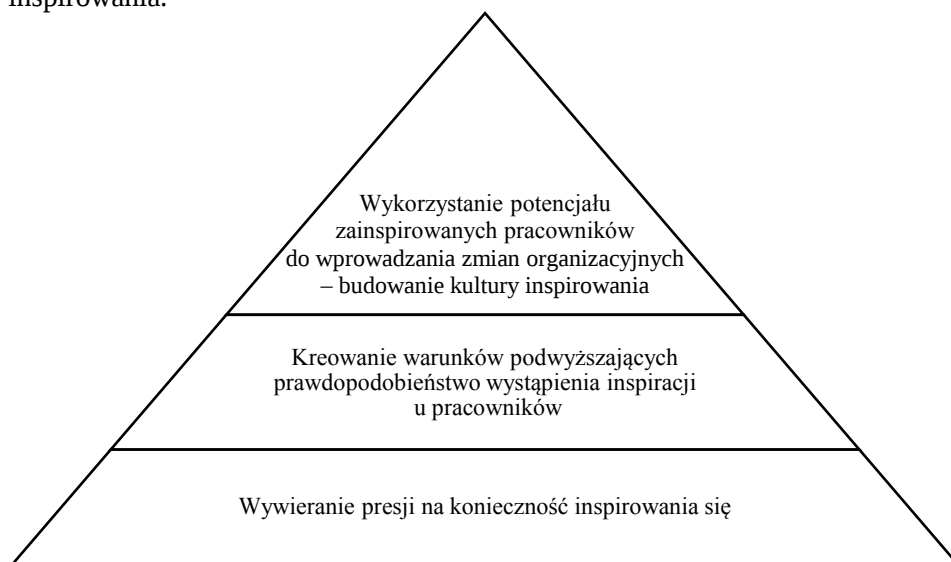
Aby jednak mogło wystąpić inspirowanie, potrzebne jest spełnienie określonych warunków, np. obecność w organizacji pracowników [Thrash, Elliot, 2003]:

- otwartych na doświadczenie i interakcje,
- optymistycznie nastawionych (mających odpowiedni poziom kapitału psychologicznego) i zaangażowanych,
- motywowanych autotelicznie,

- nienastawionych rywalizacyjnie, ale chcących sprawnie wykonywać swoją pracę,
- zdolnych do głębszej, sfokusowanej na określony cel obserwacji [Mittelstrass, Döring, 2017],
- odnoszących pewne sukcesy, uruchamiające ich kreatywny cykl.

Ponadto ważne jest także dostarczenie im adekwatnej wiedzy, przykładów, wzorców, bodźców (np. natury sensorycznej) przy jednoczesnym niezmuszaniu nikogo do zainspirowania się. Oznacza to, iż wprawdzie nie można wywierać presji na pojawienie się inspiracji, ale – poprzez kreowanie powyższych warunków – można, także w środowisku pracy, podwyższyć prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Badania T.M. Thrasha i A.J. Elliota pozwoliły im opracować Skalę Inspiracji do pomiaru częstotliwości jej występowania, która może pomóc w ocenie tej antecedencji doświadczeń pracowników i poczynienia ewentualnych starań w kierunku ich poprawy.

Wzmianka w literaturze przedmiotu [Kaufman, 2015] o możliwości zastosowania wielostopniowej koncepcji do wzmocnienia inspiracji pracowników wydaje się stanowić przyzwolenie na wpisanie inspirowania w trzypoziomą piramidę doświadczeń (rys. 4.8), opracowaną na podstawie przywołanej tu literatury przedmiotu prezentującej istotę, uwarunkowania kontekstowe i skutki inspirowania.



Rysunek 4.8. Antecedenca „Inspirowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Jak wynika z rysunku, treść najwyższego szczytła piramidy stanowi kultura inspirowania. Jej implementacja wymaga doprecyzowania charakterystycznych dla niej norm, wartości i artefaktów. Przyrost wiedzy z zakresu filozofii, ekono-

mii, psychologii czy neurobiologii na temat inspiracji, który jest bardzo oczekiwany [Mittelstrass, Döring, 2017], z pewnością pozwoli udoskonalić zaproponowaną treść powyższej piramidy.

4.9. Otwartość na eksperymentowanie

Pojęcie „eksperyment” pochodzi z języka łacińskiego (*experientare*), oznaczając etymologicznie próbowanie, doświadczanie [Pfeiler, 1993; Kluge, 2011], a zatem objaśniane jest przez słowo, swój synonim [*Słownik synonimów*], występujące także w nazwach: ekonomia doświadczeń, *employee experience*.

Eksperyment i jego różne typy stanowią metodę badawczą w nauce [Gamm, Kertscher, red., 2011; Marguin i in., red., 2019; Marguin, Rabe, Schmidgall, 2019], także w ramach zarządzania zasobami ludzkimi [Lipka, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2015]. Można podać przykłady eksperymentów (jak eksperymenty E. Mayo czy eksperymenty R.M. Yerkesa i J.D. Dodsona), które doprowadziły do uzyskania powszechnie znanych, wykorzystywanych w praktyce organizacyjnej efektów.

Eksperymenty (testujące idee sprawdzalne drogą obserwacji, stanowiącej immanentną część eksperymentów) stosowane są też w innych obszarach życia – w kulturze, medycynie, pedagogice, wpływając na tempo powstawania i przyswajania wiedzy czy nowych nurtów w sztuce. W organizacjach eksperymentowanie jest istotne w warunkach wzrostu kompleksowości otoczenia, gdyż dzięki niemu można sprostać wyzwaniom, dla których nie ma *good practices* (por. rys. 4.9). Dzięki eksperymentom uzyskuje się wgląd w sytuację i można firmy z większą dozą pewności przeprowadzać przez – nieuniknione w dzisiejszych czasach – procesy transformacyjne, np. przez cyfrową czy zieloną transformację [Osmetz i in., 2014, s. 4-10]. Można też poprzez nie (w przypadku np. eksperymentów z różną obsadą ról zespołowych) odkrywać talenty czy rozpoznawać potencjał pracowników, a także optymalizować warunki pracy – z myślą o wygodzie, komforcie i przyjemności pracowników (np. dzięki uzyskaniu drogą eksperymentowania optymalnych dla nich wrażeń olfaktorycznych czy wrażeń wielozmysłowych), a nade wszystko biorąc pod uwagę zmniejszenie ich fizycznego/psychonerwowego wysiłku (co wiąże się ze środkowym szczeblem piramidy doświadczeń – por. rys. 4.9) poprzez dobrane drogą eksperymentalną (a wcześniej wymyślane wielowariantowo w ramach myślenia projektowego, wspomagane stosowaniem metody Scrum) metody pracy. Celem eksperymentów może być też (por. rys. 4.9) tworzenie spersonalizowanych, interaktywnych doświadczeń, np. z zakresu eksperymentowania z technologiami „*phygital*”, łączącymi synergicznie świat fizyczny i cyfrowy.



Rysunek 4.9. Antecedencja „Otwartość na eksperymentowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Stosowanie eksperymentów w organizacjach otwartych na eksperymentowanie (np. na poszukiwanie nisz innowacyjnych i rozwojowych; na rozwijanie nowych technologii, metodyk operacyjnych czy modeli biznesowych; na weryfikowanie pomysłów produktów cyfrowych) oraz z przywództwem je promującym stanowi jednocześnie potencjał uczenia się i dostarczania eksperymentującym – poprzez poszerzanie spektrum ich aktywności – namiastki zabawy, emocji w postaci zaskoczeń czy radości, co także uwypukla ich związek z *employee experience*. Może to jednak nastąpić wówczas, gdy organizacjom nieobcy jest filozoficzny, psychologiczny oraz socjologiczny (ważny zwłaszcza dla międzynarodowych i globalnych firm) aspekt otwartości na coś dotąd nieznanego [Strumska-Cylwik, 2005], jeśli funkcjonują one w gospodarkach i społeczeństwach stwarzających przyjazną przestrzeń dla eksperymentowania [Krohn, 2014]. Optymalnymi, wyzwalającymi u pracowników pozytywne emocje będą zatem firmy reprezentujące kulturę eksperymentowania (por. rys. 4.9). Jest jednak jeden warunek – chodzi o firmy zatrudniające pracowników z mocnym natężeniem wymiaru osobowości – otwartość na doświadczenie. Musi być zatem zgodność (por. rys. 4.9) cech pracowników z wartościami utożsamianymi z kulturą eksperymentowania. Brak tej zgodności nie tylko zmniejsza wartość kapitału ludzkiego (wyznaczaną za pomocą Monitora A. Mayo [2001], uwzględniającego aspekt kulturowy), ale też może prowadzić do wygenerowania negatywnych emocji, niezgodnych z duchem *employee experience management*.

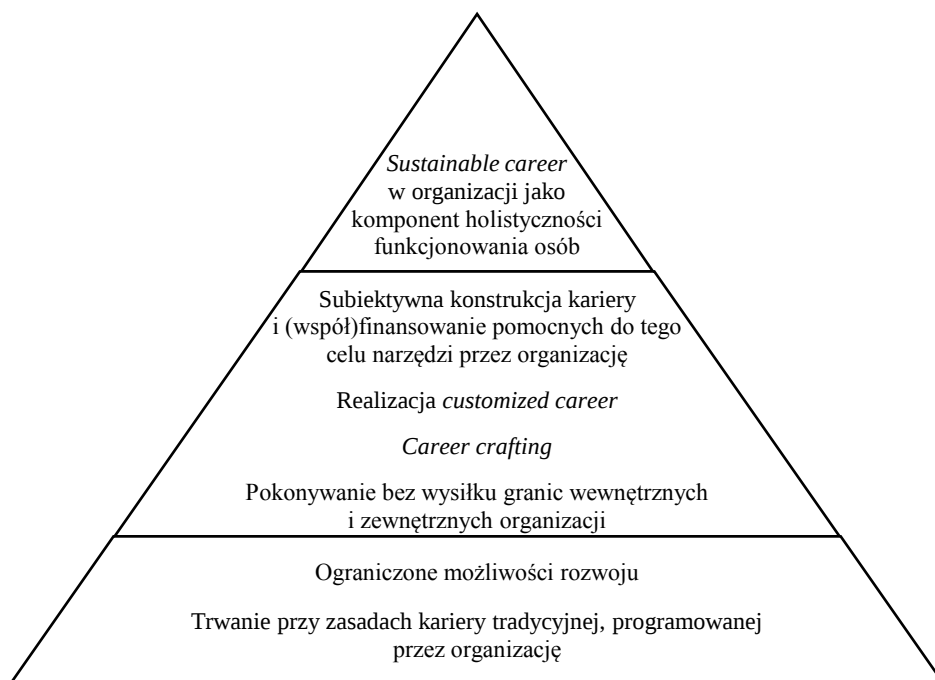
Tego rodzaju emocje powstaną także, jeśli eksperymentowanie będzie traktowane jako zło konieczne, jeśli udział w nim będzie się odbywał pod presją (sukcesu, doskonałości) i zachęcania do ponoszenia ryzyka testowania nowych pomysłów i próbowania nieznanych dotąd rozwiązań w warunkach:

- niskiej skłonności, a nawet awersji pracowników do podejmowania ryzyka,
- niedoceniań podejmowania ryzyka, a nawet karania za popełnianie błędów i porażki związane z niepotwierdzeniem hipotez (np. dotyczących możliwości przyspieszenia pracy) eksperymentalnych.

Implementacja w firmach nie tylko odpowiedniej strategii i struktury [Stotz, 2022a, s. 59-69], ale i kultury eksperymentowania wymaga (por. rys. 4.9) wsparcia odpowiednim instrumentarium w postaci np. platform eksperymentalnych i narzędzi umożliwiających przeprowadzanie nowych doświadczeń [Stotz, 2022b, s. 47-57]. Jego skuteczne użycie może nawet – w dobie nieustannej transformacji – uzyskać rangę krytycznego czynnika sukcesu. Tym samym *business experimentation* nie może być pomijany przy wymienianiu nowych źródeł przewag konkurencyjnych. Jest ku temu jeszcze inny ważny powód – może on pomóc w budowaniu/wzmocnianiu, niezwykle ważnej w obecnych czasach [Ingram, 2023], rezyliencji (odporności) organizacyjnej.

4.10. Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów

Proponowanie pracownikom klarownych ścieżek karier (realizowanych także drogą wewnątrzfirmowych przemieszczeń, mobilności), a nawet planowanie dla *most value employee* sukcesji nie pozostaje bez wpływu na ich zaangażowanie w pracę [McNamara i in., 2020]. Natomiast brak możliwości rozwoju (por. rys. 4.10) uważany jest przez znaczący odsetek pracowników za wystarczający powód do rozpoczęcia poszukiwań nowej pracy [*Pracownicy w świecie rozwoju*, 2023]. Jednocześnie jednak, ze względu na transgresje międzypokoleniowe i związane z nimi zmiany w podejściu do karier (np. preferowanie przez przedstawicieli pokolenia X awansu pionowego, a przez reprezentujących generację Y – ciągłego doskonalenia kompetencji [Smolbik-Jęczmień, 2013]), trzeba pamiętać o nienarzucaniu, ale właśnie tylko proponowaniu/doradzaniu w kwestiach wyboru ścieżek karier. Inaczej nie nastąpi, wywołujące punkty bólu u (postmodernistycznego) pracownika (rys. 4.10), odejście od kariery tradycyjnej ku karierze współczesnej (o niżej opisanych, wywołujących pozytywne odczucia, cechach).



Rysunek 4.10. Antecedencja „Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Nie wystarczy wziąć jedynie pod uwagę różnic intergeneracyjnych, ale należy także uwzględnić różnice wewnątrzpokoleniowe. Wiąże się to z – przystającą do idei *employee experience*, ale też do ideologii indywidualizmu [Marody, 2014, s. 160] – subiektywną konstrukcją kariery [Suchodolski, 2010, s. 217; Minta, 2012; Solarczyk-Ambrozik, 2015, s. 26-27; Jakimiuk, 2016; Spurk, Hirschi, Dries, 2018; Błachnio, 2019], pozwalającą na:

- kolekcjonowanie doświadczeń [Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 172],
- ekspresję swojej tożsamości i odpowiedzialności (za swój kapitał kariery) [Weick, 1996, s. 45], ale i sprawczości [Piotrkowska, 2006, s. 10; Bohdziewicz, 2014],
- indywidualną, niepowtarzalną, zdeterminowaną własnymi wyborami i poszukiwaniem kolejnych przeżyć/doświadczeń, kreację [Miś, 2007, s. 24; Piorunek, 2009, s. 12; Cybal-Michalska, 2013, s. 37; Myszka-Strychalska, 2018],
- dopasowanie kariery do ważnych dla siebie wartości osobistych [Greenhaus, Callanan, 2006], przy niezaniechaniu kwestii wartości rynkowej swoich kompetencji [Lanthaler, Zugmann, 2000] i kwestii zatrudnialności [Bohdziewicz, 2012].

Zarządzanie karierą tego typu następuje zatem z perspektywy indywidualistycznej (wymagającej określonej wiedzy i umiejętności pracownika [Noworol, 2011, s. 225]), a nie strukturalnej [Gawroński, 2015]. Pozostaje to w związku z podmiotowym (a nie jak kiedyś zależnościowym) typem relacji: pracownik-organizacja oraz zmianą reaktywnych postaw wobec kariery na proaktywne [Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska, 2017, s. 173]. Na scharakteryzowanie tak rozumianej kariery używa się aktualnie pojęcia mocno korespondującego z personalizacją w *employee experience* (por. rys. 4.10), a mianowicie pojęcia kariery niestandardowej, zindywidualizowanej (*customized career*) [Valcour, Bailyn, Quijada, 2007; Straub, Vinkenburg, van Kleef, 2019], którą można np. w ramach *career crafting* [Kilic, Kitapci, 2024] „samemu lepić”. Pozwala to na uzyskanie pożądanego przez siebie stanu równowagi praca-życie pozazawodowe, co znajduje swój wyraz w określeniu *sustainable career* [McDonald, Hite, 2018; Kelly i in., 2019; van der Heijden i in., 2020; Manuti, Giancaspro, Callea, 2022]. Oprócz dążenia do równowagi, realizatorzy i planiści swoich karier powinni zwracać uwagę na podejmowanie wyzwań rozwojowych oraz autentyczność w odkrywaniu i rozwoju swoich talentów [Knowles, Mainiero, 2021].

Współcześnie rozwój zawodowy, stanowiąc jeden z komponentów holistycznego funkcjonowania człowieka [Wach-Kąkolewicz, 2008], charakteryzuje się samostanowieniem cech kariery [Hall, 1986], nielinearnością, zmiennością/„proteuszowością”, „kalejdoskopowością”, nastawieniem na teraźniejszość, pokonywaniem granic (wewnątrz)organizacyjnych [Arthur, Rousseau, red., 1996; Baruch, 2004; Mainiero, Sullivan, 2005, s. 113; Sullivan, Arthur, 2006; Patton, McMahon, 2014, s. 4-5].

Dla wygody pracownika (rys. 4.10) i jego wstępnej (ze względu na zastrzeżenia natury walidacyjnej) orientacji w poszukiwaniu adekwatnych ścieżek rozwojowych można mu sfinansować przykładowo indywidualną diagnozę za pomocą narzędzia DISC^R w zakresie mocnych stron oraz takich cech, jak:

- orientacja na wyniki,
- asertywność,
- bezpośredniość,
- skłonność do rywalizacji,
- odczuwanie nudy w przypadku rutynowych zadań pracy,
- umiejętność inspirowania innych, ich motywowania i angażowania w działania,
- styl podejmowania decyzji,
- dążenie do akceptacji,
- chęć/brak chęci pracy w zespole,
- chęć do przejmowania odpowiedzialności, kontroli, władzy,
- stosunek do zmian i ryzyka,

- tempo działania,
- preferowanie bądź niepreferowanie bycia w centrum uwagi,
- styl komunikowania się,
- przyjmowana perspektywa działania,
- stosunek do jakości wykonywanej pracy,
- obawa/brak obawy przed krytyką,
- dbałość o bezpieczeństwo, sprawiedliwość,
- preferowanie analityczności bądź nieprzywiązywanie do niej wagi,

celem pomocy w określeniu potencjału i wyznaczeniu ścieżki kariery i/lub jej przeorientowaniu. Chodzi o to, by ścieżka ta odpowiadała naturalnemu stylowi działania (D – dominujący, stanowczy; I – inspirujący, wpływowy; S – stanowczy, opanowany; C – dokładny, sumienny), by ograniczyć wysiłek przy wykonywaniu pracy.

5. Ścieżka: Doświadczanie przywództwa

5.1. Kontrakt psychologiczny

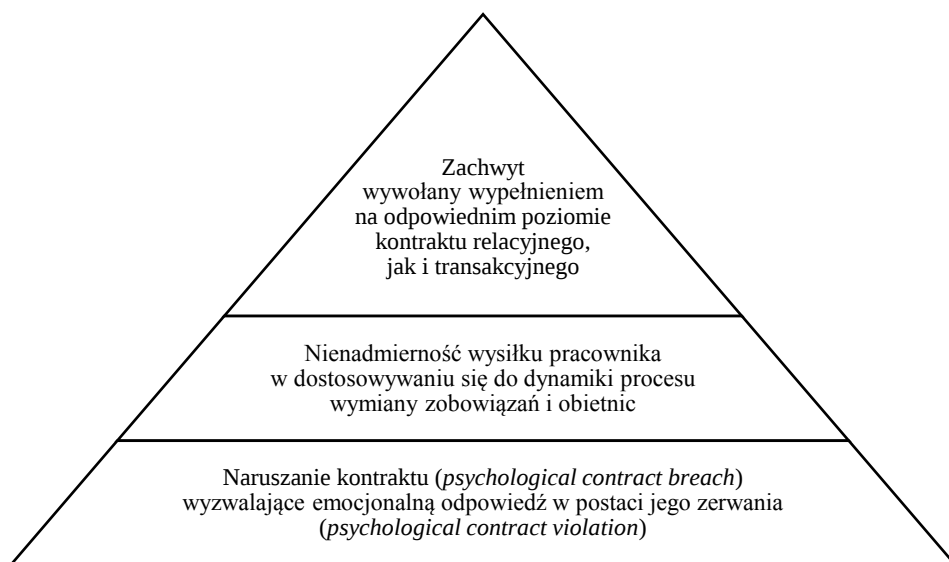
Kontrakt psychologiczny związany jest z imperatywem spełniania danych pracownikowi obietnic i bycia uczciwym wobec niego [Makin, Cooper, Cox, 2000]. Wypełnienie tego rodzaju kontraktu pracownika i organizacji (*fulfillment*), tj. zarówno transakcyjnego (sfokusowanego na materialnej, krótkookresowej wymianie), jak i relacyjnego (odnoszącego się do bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia oraz lojalności) [Coyle-Shapiro, Kessler, 2000], i to na zbalansowanym poziomie lub poziomie niezbalansowanym [Shore, Barksdale, 1998], w którym są wyższe zobowiązania pracodawcy, a niższe pracownika, może generować zachwyt tego ostatniego, odzwierciedlony w najwyższym poziomie piramidy jego doświadczeń (rys. 5.1). To bowiem głównie z jego perspektywy (o czym świadczy funkcjonowanie w literaturze przedmiotu pojęcia postrzeganego wsparcia kontraktu psychologicznego (*perceived psychological contract support*)) oceniane jest wywiązanie się z obietnic (zachęt) i zobowiązań, aczkolwiek – oprócz wartości dla pracownika – wiążą się z nim także wartości dla firmy w postaci [Coyle-Shapiro, Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, Conway, 2005; Conway, Coyle-Shapiro, 2012]:

- zachowań prospołecznych pracownika,
- jego zachowań obywatelskich oraz
- odpowiedniej efektywności pracy.

Najniższy poziom trzypoziomowej piramidy doświadczeń (rys. 5.1) ujmowałby problemy związane z naruszeniem kontraktu psychologicznego (*psychological contract breach*) związanego z luką wynikającą z poznawczego porównania wartości otrzymanych i oczekiwanych [Morrison, Robinson, 1997, s. 230]. Może ona dotyczyć [Gojny-Zbierowska, 2017, s. 47-48]:

- późniejszego od oczekiwanego czasu wywiązania się z obietnicy,
- zrealizowania obietnicy, ale na niższym poziomie,
- modyfikacji przedmiotu wymiany,
- niesprawiedliwego – w stosunku do innych pracowników w zbliżonej sytuacji – poziomu gratyfikacji,
- nierównowagi we wzajemności dodatkowego wysiłku w pracy i otrzymywanych korzyści.

Powyższe problemy mogą generować negatywne emocje [Rousseau, 1989], a nawet prowadzić do złamania kontraktu psychologicznego (*psychological contract violation*) w odpowiedzi na jego naruszenie [Suazo, Turnley, Mai-Dalton, 2005].



Rysunek 5.1. Antecedencja „Kontrakt psychologiczny” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Jeśli chodzi o środkowy poziom piramidy doświadczeń (por. rys. 5.1) w odniesieniu do analizowanej antecedenckiej *employee experience*, to punktem odniesienia nie można raczej uczynić personalizacji (bo atrybutem każdego kontraktu psychologicznego jest m.in. jego subiektywizm [Conway, Briner, 2009]). Celowe wydaje się uczynienie takim punktem wygodę pracownika odnoszoną do jego (większego lub mniejszego) wysiłku w dostosowywaniu się do dynamiki procesu wymiany zobowiązań i obietnic. Dostosowanie to może być niezbędne w związku np. z naruszeniami kontraktu psychologicznego przez organizację.

5.2. Głos pracowników

Obecne realia ekonomiczne wskazują na konieczność wyraźniejszego uwzględnienia głosu pracowników. To oni decydują bowiem, czy i jak długo pozostaną w firmie i będą generować dla niej korzyści. Dlatego należy nie tylko nie ignorować przekazywanych przez pracowników informacji (gdyż jest to marnotrawstwem wiedzy pracowników, blokującym rozwój firmy), ale stale zachęcać do wyrażania opinii, sugestii, przemyśleń, które mogą pomóc w procesie poprawiania proponowanej oferty doświadczeń. W tym celu trzeba mówienie zamienić na aktywne słuchanie i traktować pracownika jako partnera, a nie konkurenta np. w procesie obmyślania rozwiązań. Jednak pracownicy nie powinni być obciążani ciągłym proszeniem ich o opinie.

Voice of employee powinien być udzielony każdemu pracownikowi, także pracownikowi zdalnemu. Ze względu jednak na fakt, iż pracownicy nie stanowią homogenicznej grupy, tj. różnią się wiedzą w zakresie konkretnych spraw, a także chęcią do wypowiadania się, dialog z nimi powinien być spersonalizowany (por. rys. 5.2).



Rysunek 5.2. Antecedencja „Głos pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń

Firma powinna zapewnić pracownikom narzędzia i platformy „wzmacniające ich głos”, ułatwiające zbieranie inicjatyw. Personalizacja oznacza jednak możliwość wyboru formy dialogu z pracodawcą. Zmuszanie do korzystania np. z określonych aplikacji może stanowić punkty bólu pracownika (rys. 5.2).

Najważniejsze w kontekście tej antecedencji *employee experience* wydaje się tworzenie atmosfery, w której żaden z pracowników nie będzie czuł obaw przed wyrażeniem swojego głosu. Ważne jest, by głosy nie były marnowane, lecz pożytkowane. Wtedy pracownicy nie tylko nie będą odczuwali bezradności, ale wręcz przeciwnie – pozytywne zaskoczenie, iż ich pomysły szybko przeszły drogę weryfikacji (np. wykonalności) i zostały wdrożone. Mamy wówczas sytuację wzbudzającego satysfakcję przekroczenia oczekiwań. Weryfikatorem potencjalnej satysfakcji w tej mierze może być też spełnienie standardów serii AA1000 dotyczących takich zasad dialogu z interesariuszami [www 13], a więc też z pracownikami, jak: włączenie (*inclusivity*), istotność (*materiality*) oraz udzielanie odpowiedzi (*responsiveness*).

5.3. Empowerment

Empowerment, czyli uppełnomocnienie, wywodzi się z amerykańskiej psychologii społecznej [Kieffer, 1984; Rappaport, 1985]. Określany bywa „filozofią siły człowieka” [Herriger, 2002, s. 70] ze względu na swoje ukierunkowanie na uwidocznienie, iż zasoby człowieka (osobiste, społeczne) pozwalają mu na lepsze ukształtowanie świata swoich relacji i swojego życia. Tego rodzaju objaśnienie empowermentu związane jest ze źródłosłowem tego, zawierającego słowo „power”, określenia (które jednak może być różnie tłumaczone – nie tylko jako siła, ale też: energia, władza, moc, uprawnienie czy zdolność [Łuszczyńska, 2018, s. 29]).

Z analizy przeprowadzonej przez M. Dankiewicz [2016] wynika, że różne definicje empowermentu traktują go jako: sposób porządkowania więzi społecznych, filozofię działania, proces, zjawisko organizacyjne, działanie menedżerskie, koncepcję, metodę lub technikę zarządzania. Należy to wiązać z łączeniem empowermentu z:

- polityką społeczną/pracą socjalną [Stark, 1996; Herriger, 2002, 2006; Thompson, 2007; Adams, 2008; Theunissen, 2009; Blank, 2012, 2018; Chehata i in., 2023],
- medycyną, terapią [Brandes, Stark, 2021],
- zaangażowaniem obywatelskim [Kieffer, 1984; Wójcik, Otrębska, Wójcik, 2014],
- środowiskiem pracy i zarządzaniem [Conger, Kanungo, 1988; Blanchard, Carlos, Randolph, 1998, 2012; Rzeźnik, 2009; Krawczyk-Bryłka, 2012; Moczydłowska, 2014; Hennel-Brzozowska, 2016; Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej, 2017; Wettstein, 2017].

W zarządzaniu *empowerment* jest traktowany jako instrument zarządzania integracją pracowników [Wettstein, 2017], istotny w warunkach *diversity management*, oznaczający poszerzenie władzy typu „top up” dla osób/grup z dotychczas niewielkim wpływem. Łączony jest też z kształtowaniem zaufania [Krawczyk-Bryłka, 2012], partycypacją pracowniczą [Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej, 2017], motywowaniem [Moczydłowska, 2014].

Definicja empowermentu [Conger, Kanungo, 1988, s. 474] przedstawia go jako proces wzmacniania sprawności pracowników, następujący dzięki kreowaniu sprzyjających temu kontekstowi oraz identyfikowaniu i usuwaniu warunków implikujących bezsilność (*powerlessness*). *Empowerment* łączony jest z paradygmatem inkluzji lub przeciwstawiany ekskluzji [Trescher, Börner, 2019]. Jego podstawowe cechy to [Herringer, 2006]:

- abstrahowanie od koncepcji deficytów,
- przyjmowanie założenia o akceptowaniu innych (w tym ich drogi życiowej) i respektowaniu ich decyzji,
- negowanie etykietowania innych,

- zaufanie do siebie,
- respektowanie samodzielności każdego,
- ukierunkowanie na potrzeby i interesy poszczególnych osób.

Podstawowe zasady empowermentu sprowadzają się do [Blanchard, Carlos, Randolph, 2012, s. 101]:

- kreowania autonomii poprzez ustalanie granic,
- redukowania hierarchii poprzez stymulowanie powstawania autonomicznych zespołów,
- otwartej komunikacji, tj. dzielenia się z pracownikami rzetelnymi informacjami.

Empowerment, charakterystyczny przykładowo dla tzw. organizacji zielonych [Laloux, 2015, s. 51], obejmuje różne wymiary [Spreitzer, 1995; Miller, Pankofer, 2000], które można rozpatrywać z punktu widzenia możliwości ich przyporządkowania do jednego z trzech poziomów piramidy doświadczeń (rys. 5.3).

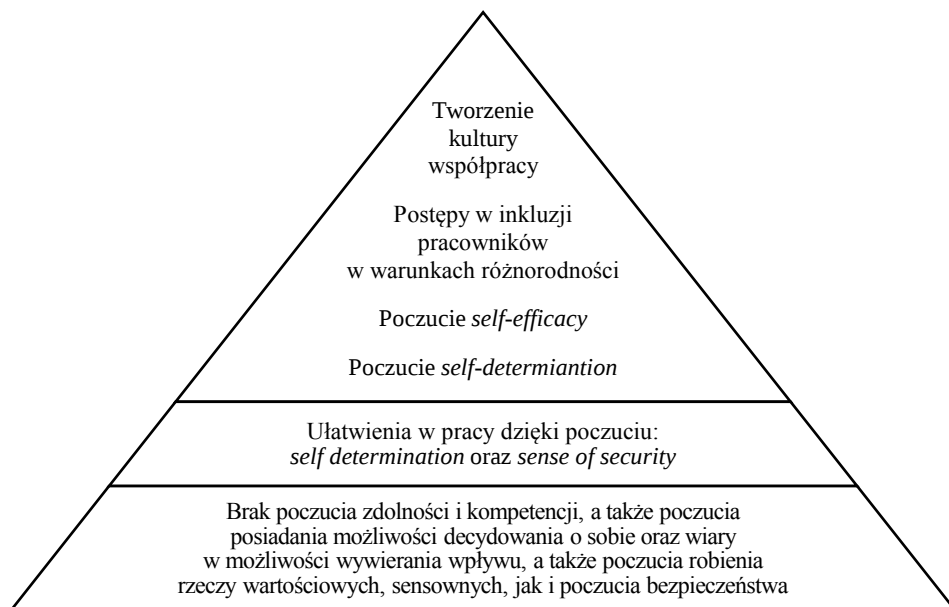
I tak, wydaje się, że poczucie zdolności i kompetencji (*self-efficacy*) może być – w zależności od percepcji pracowników – zarówno przedmiotem zachwytu, jak i punktem bólu, wymagającym poprawienia doświadczeń. To samo można powiedzieć o poczuciu posiadania możliwości decydowania o sobie (*self-determination*). Dodatkowo można je też zaliczyć do środkowego stopnia piramidy doświadczeń, gdyż ułatwia ono w określonych sytuacjach wykonywanie pracy bez konieczności konsultowania wszystkich spraw z przełożonym.

Wymiar upelnomocnienia – *personal consequence* – oznaczający „wiarę w możliwości wywierania wpływu”, a także wymiar *meaning* („poczucie, że to, co się robi, jest wartościowe, ma sens”) sytuują się w piramidzie doświadczeń tak jak wymiar *self-efficacy*.

Ostatni z wymiarów, czyli *trust*, interpretowany jako poczucie bezpieczeństwa, może być przypisany każdemu stopniowi piramidy doświadczeń, gdyż:

- może budzić pozytywne bądź negatywne emocje,
- ułatwia funkcjonowanie w organizacji w przypadku asocjacji pozytywnych, bo redukuje nakłady związane z kontrolowaniem.

Wyniki powyższych rozważań ujmuje poniższy rysunek.



Rysunek 5.3. Antecedencja „Empowerment” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Kończąc rozważania na temat empowermentu, warto dopowiedzieć, iż w literaturze przedmiotu [Glaser, 2015] przedstawiane są pod jego adresem nie tylko słowa pochwały, ale i krytyki.

5.4. Angażowanie w procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie partycypacyjne

Przypisywane problematyce z pogranicza zarządzania zasobami ludzkimi i stosunków przemysłowych [Zybała, 2019] zagadnienie zarządzania partycypacyjnego opiera się na idei partnerstwa, na wpływaniu na siebie nawzajem przy planowaniu i podejmowaniu decyzji [Gach, Miłucha, Potocki, 2000] dwóch lub więcej stron ze świadomością, że poniesie się samemu tego skutki oraz że te skutki poniosą także inni [French, Israel, Aas, 1960]. Koncepcja zarządzania partycypacyjnego jest wyrazem demokratyzacji zarządzania [Moczydłowska, 2011, s. 373], podzielenia się władzą i odpowiedzialnością przy zarządzaniu organizacją [Heller i in., red., 1998], a tym samym zgody na zmianę układu sił między pracownikiem a pracodawcą. Oznacza aktywny udział w kształtowaniu rzeczywistości [Hajduk, 2021, s. 13]. Jej stosowanie wymaga upodmiotowienia pracowników, tolerancji, zaufania [Moczydłowska, 2011, s. 373], transparentności, otwartej komunikacji.

Zarządzanie partycypacyjne przynosi wiele korzyści organizacjom i pracownikom, np. w postaci:

- wzrostu integracji, zacieśnienia współpracy, proaktywności w budowaniu strategii organizacji i jej rozwoju [Likert, 1967; Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008; Szelągowska-Rudzka, 2015],
- możliwości poznania, nieznanych dotąd, punktów widzenia [Hamel, 1996],
- pozytywnego wpływu na sprawne funkcjonowanie organizacji [Jakubów, 2004; Zajac, 2007],
- podwyższenia motywacji pracowników [Piwowarczyk, 2006b; Beck-Krala, 2008] i ich morale [Moczulska, 2011],
- wzrostu wyników (w przypadku partycypacji decyzyjnej) [Dube, Freeman, 2001],
- wzrostu wydajności pracy [Witek-Crabb, 2008],
- wzrostu dochodów przedsiębiorstw wskutek wyzwolenia większego zaangażowania pracowników [Mendel, 2002],
- uelastycznienia i wzrostu efektywności gospodarowania kosztami płac [Kawka, 2017],
- pozytywnego wpływu na kreatywność, innowacyjność, trafność podejmowanych decyzji [Szałkowski, red., 2005; Woźniakowski, 2010],
- respektowania podjętych wspólnie decyzji [Sześciło, 2014],
- minimalizowania oporu przed zmianami [Szelągowska-Rudzka, 2011],
- niwelowania zjawiska „podróży na gapę” [Dube, Freeman, 2001],
- wzrostu upodmiotowienia [Szałkowski, red., 2005] oraz poczucia samostanowienia [Dankiewicz, 2014],
- pozytywnego wpływu na kreatywność, rozwój, poczucie bycia traktowanym po partnersku, dobrostan [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008].

Partycypacja w zarządzaniu łączona jest przy tym z „firmami marzeń” [Berłowski, 2011] oraz z postrzeganiem (postrzegana partycypacja wymieniana jest, obok rzeczywistej, w typologiach partycypacji [Piwowarczyk, 2006a, s. 67]), co – w połączeniu z korzyściami dla pracowników – pozwala na tworzenie jej różnych konotacji z *employee experience*.

Pracownikom – w ramach zarządzania partycypacyjnego – może być jednak udostępniany zróżnicowany arsenał środków [Weiss, 1978]. Ich ilość i jakość określają treść stopni tej antecedenencji *employee experience*, wyróżnianych w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń.

Stopień najniższy (por. rys. 5.4) można wiązać m.in. z:

- pseudopartycypacją (podejmowaniem decyzji tylko przez kierowników) lub partycypacją częściową (wpływem pracowników tylko na decyzje ich bezpośrednio dotyczące) [Pateman, 2003],
- niedostateczną świadomością znaczenia zarządzania partycypacyjnego wśród zarządzających organizacjami [Mendel, 2001],

- ograniczaniem się do partycypacji pasywnej (do otrzymywania informacji i bycia wysłuchanym) przy rezygnacji z partycypacji aktywnej (do wyrażania zgody lub sprzeciwu oraz podejmowania rozstrzygnięć) [Chyłek, 2011], co wiąże się z jednokierunkową lub dwukierunkową komunikacją [Hajduk, 2021],
- brakiem uwagi i szacunku dla pomysłów, uwag, spostrzeżeń pracowników i ich przedstawicieli [Gilejko, Towalski, 2002],
- awersją do oddania pracownikom funkcji planistycznych czy kontrolnych,
- wdrożeniem przywództwa partycypacyjnego mimo braku ku temu warunków (np. brakiem predyspozycji liderów),
- ekskluzją zdalnych pracowników ze spotkań, dyskusji,
- niemierzeniem natężenia uczestnictwa, stopnia wpływu pracowników na decyzje.

Stopień najwyższy trzypoziomowej piramidy doświadczeń (por. rys. 5.4) oznacza z kolei odnoszenie sukcesów przez menedżerów i pracowników (doświadczenie przez nich biegłości, mistrzostwa w pracy) wskutek wdrożenia pełnej partycypacji w zarządzaniu (*Total Participation Management*), oznaczającej [Graham, Titus, 1979; Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008]:

- wymianę informacji,
- interaktywność,
- wywieranie wpływu przez każdego członka organizacji na decyzje w firmie (całkowitość, wszechobecność uczestnictwa).



Rysunek 5.4. Antecedencja „Angażowanie w procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie partycypacyjne” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Partycypacja pracownicza jest rodzajem partycypacji społecznej, a zatem – korzystając z wytycznych *International Association for Public Participation* [2007] – można określić, czy rzeczywiście firma jest, jeśli chodzi o poziom partycypacji, na etapie upelnomocnienia (*empowermentu*), czy też na niższych poziomach (współpracy, albo tylko inkluzji, konsultowania, a może jedynie informowania). Sprawdzianem pełnej rzeczywistej partycypacji (rys. 5.4) jest też wdrożenie zasad przyjmowania, weryfikowania oraz wdrażania zgłaszanych przez pracowników pomysłów. O niej świadczy też:

- odczuwanie przez pracowników funkcjonowania w kulturze partycypacyjnej [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2006, s. 260] i w innowacyjno-partycypacyjnym klimacie pracy [Skorupińska, 2013, s. 320-323],
- funkcjonowanie w organizacji odpowiedzialnych za planowanie i jakość zespołów autonomicznych, inaczej – samorządzących się zespołów roboczych (*Self-Managing Work Teams*) [Skorupińska, 2013, s. 320], zespołów projektowych czy też stosowanie *kaizen* [Cierniak-Emerych, 2011, s. 348],
- stosowanie całego spektrum możliwości udziału w partycypacji, np. głosowań, członkostwa w radach czy udziału w zyskach [Szymańska, Tokarska, 2020],
- wdrożenie zarządzania przez partycypację, obejmującego także ocenianie i nagradzanie uczestnictwa w niej pracowników/ich wkładu w podjęte decyzje,
- skuteczność i efektywność przywództwa partycypacyjnego.

Jeśli natomiast chodzi o treść środkowej części trzypoziomowej piramidy doświadczeń (por. rys. 5.4) w odniesieniu do analizowanej antecedenencji *employee experience*, to trzeba wskazać:

- po pierwsze na wspieranie działań partycypacyjnych przez nowoczesne technologie (co znajduje swój wyraz w określeniach: e-partycypacja, partycypacja cyfrowa, partycypacja elektroniczna, e-uczestnictwo [Gil-Garcia, González-Miranda, 2010; Kapsa, 2017; Hajduk, 2021]) i narzędzia informatyczne (jak np. popularne FAQ – *Frequently Asked Questions*),
- po drugie – na możliwości partycypacji indywidualnej: włączania poszczególnych pracowników w proces decyzyjny [Piwowarczyk, 2006a, s. 73; Moczulska, 2011, s. 13-16], czyli tzw. partycypacji stanowiskowej [Rudolf, Skorupińska, 2012]; możliwości zindywidualizowanego wyboru przez nich obszaru partycypacji (np. pracy w projekcie czy w realizacji celów Zielonego Ładu) czy form swojej partycypacji własnościowej, np. udziału w zysku, w korzyściach, indywidualnej własności akcji czy opcji na akcje [Przestalski, 2013; Kawka, 2017].

5.5. Wspólna wizja i zaangażowanie. Jasne, transparentne cele i ich poczucie. Oczekiwania

Cele organizacyjne stanowią od wielu lat przedmiot badań [Barnard, 1938; Drucker, 1974], jednakże dopiero w ostatnim czasie poświęcana jest im większa

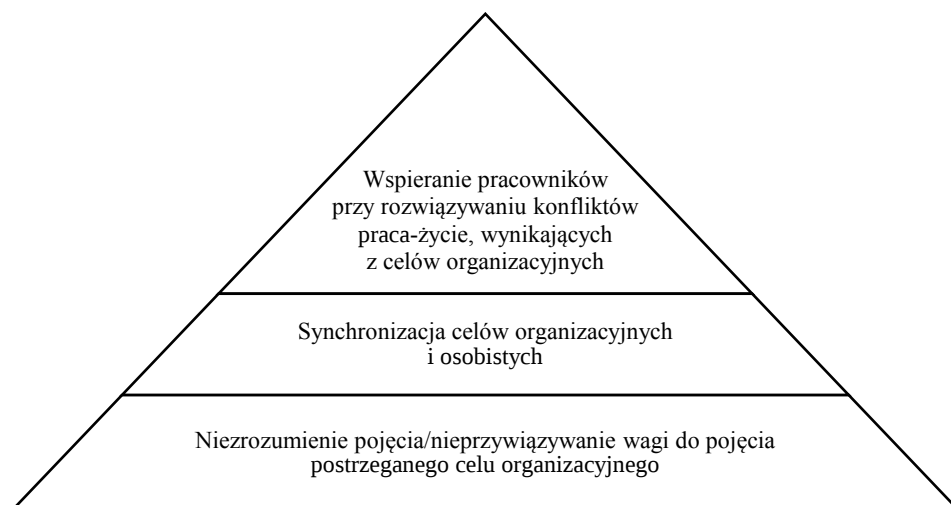
uwaga [Henderson, Van den Steen, 2015; Gartenberg, Prat, Serafeim, 2016] ze względu na ich powiązanie nie tylko z zyskami firmy [Birkinshaw, Foss, Lindenberg, 2014], ale i z:

- samopoczuciem w pracy i samopoczuciem ogólnym [Hurth, 2017],
- zaufaniem [Hamel, 2009],
- satysfakcją z pracy [Jasinenko, Steuber, 2023],

a zatem z innymi zmiennymi modeli/ujęć *employee experience*.

Już Ch. Barnardowi [1938] nieobce było stanowisko, iż cele, które określają zarządzający, są przez pracowników subiektywnie interpretowane. Później powtórzyli to m.in. S. Kempster, B. Jackson, M. Conroy [2011] czy L. van Tuin, W.B. Schaufeli, A. Van den Broeck i W. van Rhenen [2020]. Jak słusznie stwierdzają ostatni z wymienionych, siła celów organizacyjnych zależy od oczekiwań pracowników i podzielenia przez nich wizji kierownictwa, gdyż bez nich trudno o zaangażowanie w pracę umożliwiające realizację tychże celów.

Niektórzy badacze [Dik, Byrne, Steger, red., 2013] wiążą cele z sensownością pracy, inni [Michaelson, 2019; Rey, Bastons, Sotok, 2019] od tego odступują. A. Jasinenko i J. Steber [2023] proponują przydatne dla *employee experience* (z powodu wyżej wspomnianej indywidualnej percepcji) określenie postrzeganego celu organizacyjnego. Zwracają jednak uwagę na to, iż w przypadku sprowadzania przez osoby sensu pracy do sensu życia, cele organizacyjne mogą przyczyniać się do konfliktów na linii: praca-życie pozazawodowe. A zatem organizacja może i powinna, ich zdaniem, wspierać rozwiązywanie tych konfliktów, a nie tylko jasno formułować cele, synchronizując je z oczekiwaniami pracowników (por. rys. 5.5).



Rysunek 5.5. Antecedencja „Wspólna wizja i zaangażowanie. Jasne, transparentne cele i ich poczucie. Oczekiwania” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

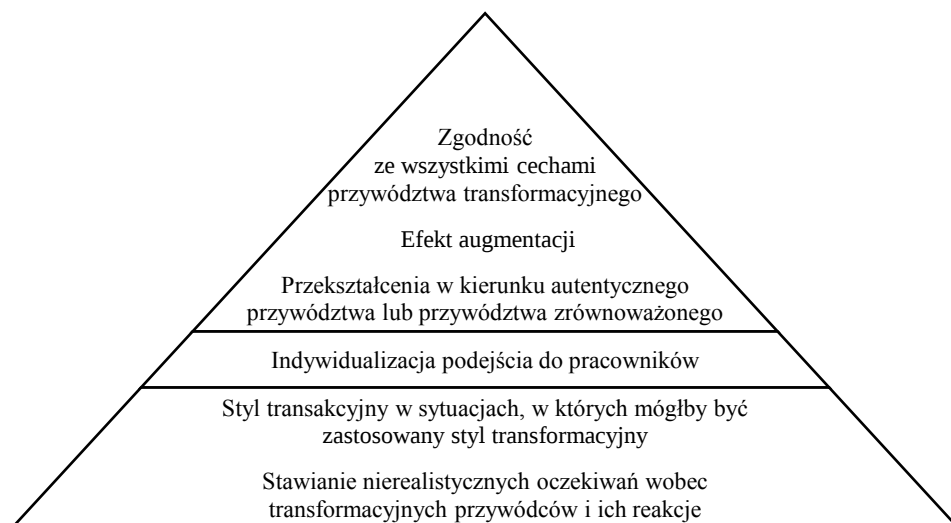
5.6. Transformacyjny styl kierowania

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne style przywództwa, przy czym często przywództwo transakcyjne przeciwstawiane jest transformacyjnemu (*transformational leadership*). Ich autorzy [Downton, 1973; Burns, 1978, 1985; Bass, 1990; Bass, Riggio, 2006] wskazują, iż w przypadku tego drugiego stylu chodzi nie tylko o kształtowanie relacji wymiany, realizację bieżącej działalności i dbałość o przetrwanie na rynku, ale także o inspirowanie i wpływanie na rozwój innych, nadawanie sensu i znaczenia ich pracy, dążenie do zmobilizowania poparcia dla realizacji misji poprzez stymulowanie motywacji endogenicznej i afektywnego zaangażowania w pracę, dzielenie się odpowiedzialnością. Według J.M. Burnsa [1978] przywództwo transformacyjne jest procesem partycypacyjnym, realizowanym wspólnie i prowadzącym do gruntownych zmian. O ile przywództwo transakcyjne utożsamiane jest z archetypem menedżera, to przywództwo transformacyjne łączone jest z archetypem lidera [Zaleznik, 2004]. Rozróżnienie to wydaje się istotne w warunkach renesansu cech przywódczych jako determinanty sukcesu organizacyjnego [Babiak, 2008].

W nowszej literaturze przedmiotu [Heywood, 2006; Yukl, 2010; Gigol, 2016; Trziński, 2018; Abeysekera, 2021; Kuckartz, 2021; Samuel, 2022; Grzesik, 2023] przywołuje się cechy przywództwa transformacyjnego oraz podkreśla, iż może być ono stosowane w różnego typu organizacjach. Ze studium literatury przedmiotu wynika też wpływ przywództwa transformacyjnego na:

- tworzenie pozytywnej organizacji, m.in. dzięki świadomości realizowania wspólnotowych wartości [Czerw, Babiak, 2010; Mockało, 2011],
- autonomię pracowników [Sulyma, 2023] i uwzględnianie przez nich informacji zwrotnych [Wang i in., 2005],
- wzrost nieegoistycznej motywacji [Pradhan, Pradhan, 2015],
- funkcjonowanie zespołów [Shamir, House, Arthur, 1993; Bass i in., 2003; Lim, Ployhart, 2004],
- poczucie sensu pracy i uzyskiwanie wyższych wyników [van der Heijden, Bakker, 2011],
- uzyskiwanie satysfakcji z pracy i motywacji do podejmowania różnych zadań [Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996; Judge, Piccolo, 2004; Boichuk, 2017],
- innowacyjne zachowania pracowników [Szwiec, 2008; Pichlak, 2011] (klimat organizacyjny mediuje w istotnej statystycznie zależności pomiędzy transformacyjnym stylem kierowania a wymienionymi wyżej zachowaniami [Kraśnicka, Ingram, 2016]),
- samoocenę pracowników i podejmowanie przez nich zachowań obywatelskich [Shamir, House, Arthur, 1993; Ensley, Pearce, Hmieleski, 2006].

Zdaniem R.W. Griffina [1996, s. 517] przywództwo transformacyjne wykracza poza standardowe oczekiwania, co pozwala go łączyć z emocjami (bo ten typ przywództwa opiera się na emocjach [Winch, 2012], wysoce pozytywnych [Hougaard, Carter, 2020], odpowiadających treściom najwyższej części trzypoziomowej piramidy doświadczeń) – rys. 5.6.



Rysunek 5.6. Antecedenca „Transformacyjny styl kierowania” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Łączy ono w sobie [Bass, 1990; Bass, Riggio, 2006]:

- wpływ kierownika, jego charyzmę, oddziaływanie ideowe (*charisma, idealized influence*),
- intelektualną stymulację (*intellectual stimulation*),
- inspiracyjną motywację (*inspirational motivation*),
- zindywidualizowane podejście (*individualized consideration*).

Ta ostatnia cecha oznacza m.in. indywidualizację rozwoju pracowników [Doherty, Danylchuk, 1996], troskę o zawodowe i osobiste spełnienie, o wzrost kompetencji (poprzez stwarzanie okazji do uczenia się), o dobór odpowiednich czynników motywujących, co trudno nie wiązać ze środkową częścią trzypoziomowej piramidy doświadczeń (por. rys. 5.6). Realizacja zindywidualizowanego podejścia wymaga przy tym adekwatnej inteligencji emocjonalnej [Barling, Slater, Kelloway, 2000].

W ostatnim czasie mówi się o autentycznym przywództwie oraz o zrównoważonym przywództwie (*sustainable leadership*) [Avery, Bergsteiner, 2011ab]. Ostatnie z wymienionych kładzie nacisk na przyszłe generacje, ale z przywództwem transformacyjnym łączy je [Peterlin, Pearse, Dimovski, 2015, s. 279-280]:

- tworzenie poczucia sensu jako podstawy zaangażowania,

- stymulacja intelektualna interesariuszy,
- ich inspirowanie oraz zindywidualizowane traktowanie.

B.M. Bass, według którego najlepsi liderzy to osoby łączące przywództwo transformacyjne i transakcyjne [Bass, 1985, s. 21], wraz z B.J. Avolio [1993] rozwinął teorię przywództwa transformacyjnego w postaci propozycji tzw. efektu augmentacji (*augmentation effect*), oznaczającego wyższe efekty uzyskiwane dzięki łączeniu obydwu rodzajów przywództwa [por. też: Judge, Piccolo, 2004, s. 756].

Transformowane przywództwo transformacyjne, łączone z innymi elementami przywództwa (także z autentycznym przywództwem, ze zrównoważoną komunikacją [Avolio, Gardner, 2005]), nie może oznaczać – mimo zalet, w tym przydatności dla *employee experience* (z uwagi chociażby na odniesienia do emocji i personalizacji) – jego bezkrytycznego stosowania w każdej sytuacji [Keplinger, Bartosz, 2014], co pozwala (rys. 5.6) określić, iż także może generować punkty bólu, podobnie jak inne style przywództwa [Nadler, Tushman, 1990].

5.7. Zwinne zarządzanie wydajnością

Analiza różnych podejść do charakteryzowania zmienności [Włodarkiewicz-Klimek, 2016] wskazuje, iż zwinne zarządzanie wydajnością/wynikami pracy (*performance management*) łączy się ze:

- zwinnym wytwarzaniem (*agile manufacturing*) w przypadku zatrudnionych w procesach wytwórczych,
- zwinnym programowaniem (*agile software development*) w odniesieniu do tworzących oprogramowanie,
- zwinnym zarządzaniem, bo wyniki pracy zarządzających też podlegają ocenie,
- zwinnością przedsiębiorstwa (*agile enterprise*) jako taką, gdyż funkcjonowanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu wymaga odpowiednich wyników pracy wszystkich wyżej wymienionych.

Zarządzanie wydajnością obejmuje jej badanie oraz mierzenie. W przypadku tradycyjnego/konwencjonalnego zarządzania wydajnością jej oceny są przeprowadzane wprawdzie systematycznie (np. dwa razy w roku), ale dość rzadko, co nie wpływa na dokonywanie bieżących korekt w pracy. Oceny te ponadto mogą być zniekształcone, a ich siła, wielkość i intensywność motywacyjna (w sensie motywowania do doskonalenia się) jest osłabiona ze względu na dystans psychologiczny [Reykowski, 1979] – rys. 5.7.

Tymczasem zwinne zarządzanie wydajnością – którego stosowanie wymaga adekwatnej transformacji klasycznych narzędzi personalnych [Rahn, 2018] – polega na ciągłym dawaniu pracownikom informacji zwrotnej o uzyskiwanych przez niego wynikach pracy w czasie rzeczywistym (*real-time feedback*), co uzasadnia nazwę – *Continuous Performance Management*. Pozwala to na – sto-

sowne do treści tych informacji – zintensyfikowane/wysoce proaktywne ulepszanie przebiegu swojej pracy, modyfikowanie jej celu drogą interaktywnych ustaleń, otrzymywanie natychmiast impulsów prorozwojowych, a także innych pozamaterialnych i materialnych gratyfikacji, co wpływa na poprawę wyników oraz możliwy wzrost zaangażowania w pracę i satysfakcji z niej. Zastosowanie w tych warunkach znajdując spersonalizowane *workflows* i *tools*.



Rysunek 5.7. Antecedencja „Zwinne zarządzanie wydajnością” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Zwinne zarządzanie wydajnością opiera się zatem na indywidualizacji (por. rys. 5.7), tj. pozwala na bieżące monitorowanie oraz zrozumienie mocnych i silnych stron danej osoby, dopasowanie dla niej odpowiedniego zadania i roli, spersonalizowane ukierunkowanie rozmów motywujących oraz korzystanie z ciągłego *coachingu* wyników (*continuous performance coaching*).

Udogodnieniem zarówno dla organizacji, jak i pracownika może być zastosowanie odpowiedniego oprogramowania do zarządzania wydajnością pracy, np. *SAP SuccessFactors Performance & Goals* czy *Experience Tools QuestionPro*.

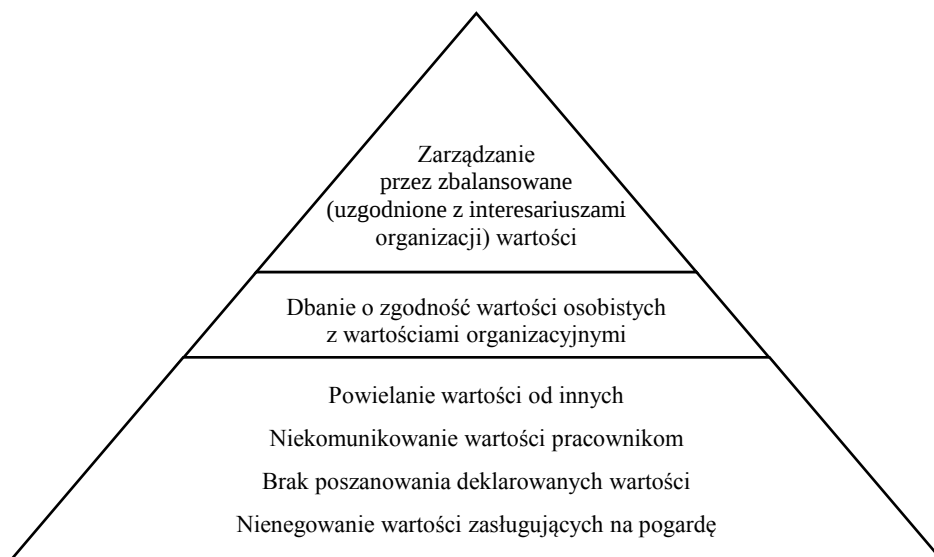
Można założyć, co jednakże wymaga weryfikacji, że kultura wysokiej wydajności (zob. jej cechy na rys. 5.7), wsparta zwinnym controllingiem [www 18] – ze względu na zainteresowanie okazywane pracownikom i możliwe dla nich korzyści – będzie przez nich wiązana z pozytywnymi odczuciami i emocjami.

5.8. Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych

Choć problematyka wartości organizacyjnych podejmowana jest powszechniej od lat 80. i 90. XX wieku, to przykłady ich kształtowania datowane są już na lata 40. XX wieku [Dąbrowski, 2018, s. 34]. Wiele prac naukowych [np. Jastrzębska, 2020; Kowalik, 2021] poświęcono zbadaniu najczęściej deklarowanym/komunikowanym wartościom, tzn. uznaje się, że zajmują one nie tylko w teorii organizacji, ale i w praktyce biznesu ważne miejsce [Argandoña, 2003]. Eksplorowanie tej problematyki odbywa się z perspektywy kultury organizacyjnej, tożsamości organizacyjnej, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania strategicznego (szkoły kulturowej) [Dąbrowski, 2018, s. 35-37]. Do dać należałoby do listy tych obszarów i nurtów zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż:

- wartości organizacyjne, zwłaszcza w warunkach stosowania zarządzania przez wartości [Blanchard, O'Connor, 1997], mogą mieć wpływ na zachowania organizacyjne [Krajewska-Nieckarz, 2013; Bourne, Jenkins, Parry, 2019; Gitling, 2019], co nie dziwi ze względu na to, iż zawierająca te wartości kultura organizacyjna [Schein, 2010], a konkretnie – jej diagnozowanie i przekształcanie – stanowi jedną z treści strategicznego szczebla zadań w obszarze *human resources* [Scholz, 1989],
- przy angażowaniu pracowników może i powinna być uwzględniana zgodność wartości organizacyjnych z wartościami organizacyjnymi [Cegliński, 2016],
- stopień tej zgodności uwzględniany jest w niektórych metodach wyceny kapitału ludzkiego organizacji [Mayo, 2001].

Nowa perspektywa zarządzania zasobami ludzkimi w postaci *employee experience* generuje imperatyw sprawdzenia, czy wśród deklarowanych/komunikowanych wartości [np. z ich publikowanych list: *Corporate Values Index*, 2009] jest pracownikocentriczność (lub cechy z nią związane, np. ludyczność w pracy [Yohn, 2018], bliskość, szacunek, przyjemność, przejrzystość [Dąbrowski, 2018]) czy tylko klientocentriczność [Kowalik, 2021] bądź wartości biznesowe [Cardona, Rey, 2009, s. 87]. Inny wynikający z *employee experience* imperatyw to właśnie kwestia komunikowania bądź niekomunikowania wartości organizacyjnych pracownikom. W tym drugim przypadku trzeba mówić o punktach bólu (por. rys. 5.8). Jest to ważne, gdy określone wartości (np. wartości ekonomiczno-pragmatyczne) należy dostosowywać do zmian w organizacjach i ich otoczeniu [Głuszek, 2011, s. 91]. Błędem i punktem bólu jest też powielanie wartości od innych, zaprzeczające ich istocie – stanowieniu kodu genetycznego firmy [Zarębska, 2009, s. 3] – lub propagowanie wartości zasługujących na pogardę [Bugdol, 2006, s. 14-15].



Rysunek 5.8. Antecedencja „Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Niezgodność wartości osobistych pracowników z wartościami organizacyjnymi to kolejny możliwy punkt bólu (przykład (braku) odzwierciedlenia w wartościach kultury organizacyjnej indywidualnych wartości poszczególnych osób podano w rozdziale na temat otwartości na eksperymentowanie). Przyczyną powyższych rozbieżności może być wprowadzanie kandydatów do pracy/pracowników w błąd poprzez niewłaściwe informacje w ofertach pracy, zakładce „Kariera”, prezentacjach wizji, strategii, misji, polityki CSR, deklaracji wartości czy polityce *compliance*. Istotnym problemem i punktem bólu jest też odstępstwo deklarowanych przez organizację wartości od praktykowanych w rzeczywistości zachowań/działań tych wartości nieodzwierciedlających.

Dbanie o zgodność wartości osobistych i organizacyjnych (np. poprzez adekwatne badania pracowników [Rakowska, Cichorzewska, 2019]) wypełnia środkową część piramidy doświadczeń (powyższe rozważania dotyczyły podstawy tej piramidy) – por. rys. 5.8. Najwyższą jej część wypełniłoby zarządzanie przez wartości, ale przez wartości zbalansowane/zrównoważone, czyli uzgodnione z różnymi interesariuszami organizacji, w tym z pracownikami [Malbaśić, Rey, Potočan, 2015]. Może to zapewnić najwyższe standardy jakości życia w pracy [Gitling, 2019, s. 345].

6. Ścieżka: Doświadczenie kultury organizacyjnej

6.1. Dbłość o dobrostan, w tym o równowagę praca-życie

Środowisko pracy nie jest wolne od – istotnych w *employee experience* – emocji, które to stanowią jego esencjonalny komponent oraz wpływają na dobrostan wykonujących pracę, co:

- opisują takie konstrukty, jak: emocjonalna regulacja procesów psychicznych, inteligencja emocjonalna, praca emocjonalna czy teoria zdarzeń afektywnych (*Affective Events Theory*) [Troth, Rafferty, Jordan, 2021],
- uwzględnia trójwymiarowa koncepcja dobrostanu [Keyes, Waterman, 2003], integrująca w sobie koncepcję hedonistyczną i eudajoministyczną.

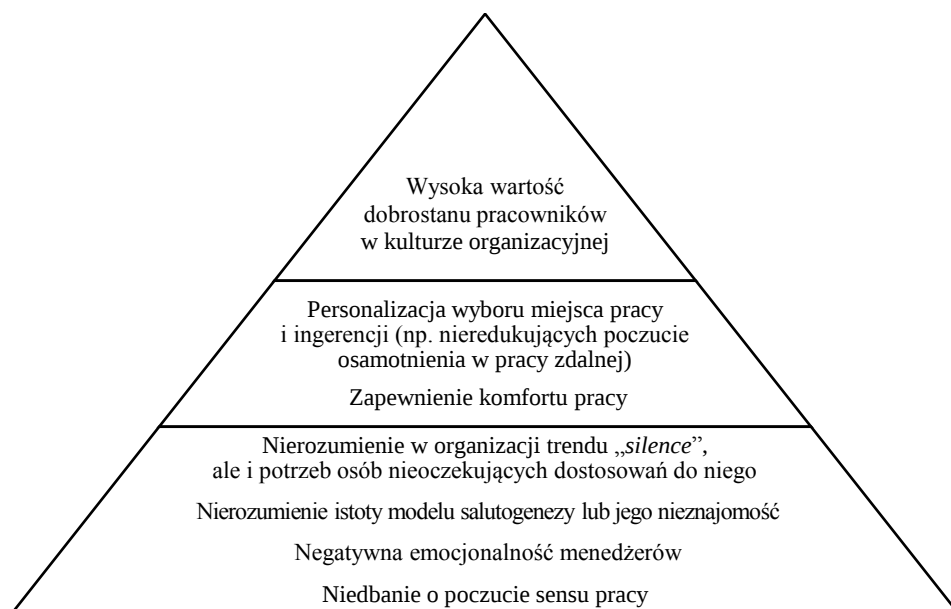
Dbłość o dobrostan zawiera w sobie dbłość o odpoczynek, o równowagę praca-życie, pozostając w harmonii z takim trendem społecznym, jak „*silence*” [Knoll i in., 2021]. Oznacza on możliwość doznania ciszy, czyli „wyłączenia się” z pędzącego świata, pozostania poza zasięgiem telefonu, internetu itp. Wykonywanie *via* komputer/internet pracy zdalnej czy hybrydowej, w zależności od konkretnych uwarunkowań, może pomóc lub przeszkodzić w osiągnięciu ciszy jako warunku dobrostanu. Pomóc może mianowicie m.in. możliwość pracowania:

- w spokojnym, pozbawionym hałasu i wpływu nieżyczliwych osób, otoczeniu;
 - w warunkach kontroli nad wieloma elementami otoczenia,
- a przeszkodzić m.in.:

- brak wpływu na wszystkie elementy generujące stres (w tym na tzw. rozpraszacze),
- nieautentyczność, powierzchowność, niestabilność relacji z innymi pracownikami; ryzyko relacyjnego zubożenia,
- przeciążenie spowodowane koniecznością samoorganizacji,
- odczuwanie ciągłej presji dostępności *online*/stres interakcyjny online,
- desynchronizacja rytmów życia; trudność w oddzieleniu czasu pracy od czasu niepracy (czas odpoczynku, samoeksploatowanie się pracą, przemęczenie) [Rastetter, 1999; Mann, Varey, Button, 2000; Martin, 2006; Serenko i in., 2017; Eurofound, 2018; Juchnowicz, Kinowska, 2021; Juchnowicz, Kinowska, 2022, s. 47-55; Mockało, Barańska, 2022; Muster, 2022, s. 35-37; Nagaprakash i in., 2024].

Oznacza to, iż nie tylko tradycyjne [Bodak, 2017], ale i nowe formy organizacji pracy nie w każdym przypadku przyczyniają się do osiągnięcia tegoż dobrostanu [Mockało, 2023] w myśl modelu salutogenezy [Antonovsky, 1995]. Ponadto cisza – podobnie jak inne czynniki konstytuujące środowisko pracy [Christoforou, Lange, Schweiker, 2024] – nie przez wszystkich pracujących w domu/zdalnie jest kojarzona z czymś pozytywnym. Dla niektórych spośród nich oznacza ona izolację społeczną ze wszystkimi tego negatywnymi skutkami, jak np. z – wynikającym z utraty tożsamości miejsca pracy – wykorzenieniem społecznym i emocjonalnym, a także deidentyfikacją, utratą lojalności i zaangażowania [Sarbin, 1983; Wang i in., 2020]. Widać zatem, że dbałość o dobrostan we wszystkich jego wymiarach (tj. fizycznym, psychicznym i społecznym [Grant, Christianson, Price, 2007; Misselbrook, 2014]) wymaga monitorowania potrzeb pracowników (bo ocena wpływu pracy zdalnej/hybrydowej na zaspokojenie poczucia przebywania w ciszy *versus* odczuwania osamotnienia może zmieniać się w czasie) celem (rys. 6.1):

- adekwatnej personalizacji, np. w zakresie wyboru miejsca pracy [Basińska, 2005], dopasowania profilu zdolności i profilu wymagań pracy, typu szkolenia (np. z zakresu redukcji stresu cyfrowego) [Mockało, 2023] czy użycia określonych metod redukcji osamotnienia lub rezygnacji z nich [Wang i in., 2020],
- podwyższenia komfortu pracy (m.in. zapewnienia wysokiej jakości sprzętu i łącza internetowego, ergonomicznego wyposażenia stanowiska pracy oraz dotrzymywania harmonogramu i planu pracy) [Mockało, 2023].



Rysunek 6.1. Antecedencja „Dbałość o dobrostan, w tym o równowagę praca-życie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Oprócz zdolności czy hybrydowości, na dobrostan pracowniczy ma wpływ wiele innych czynników, które też można i trzeba monitorować (deficyty w tym zakresie mogą oznaczać punkty cierpienia dla pracowników – por. rys. 6.1). Wśród nich należy wymienić negatywną emocjonalność menedżerów, mającą istotny związek z niskim poziomem dobrostanu pracowniczego [Różnowski, Szumielewicz, Twaróg, 2019] oraz mającą taki sam wpływ – neurotyczność pracowników [Emmons, Diener, Larsen, 1985]. Natomiast:

- zaangażowanie pracowników [Kinowska, 2021],
 - udzielana im autonomia pracy [Emmons, Diener, Larsen, 1985],
 - różnorodność pracy [Foster, 2003],
 - nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów międzyludzkich [Baka, 2013],
 - wspierająca kontrola [Kozioł, Wójtowicz, 2016],
- oddziałując na dobrostan pozytywnie.

Na poziom dobrostanu psychicznego wpływa ponadto poczucie sensu pracy [Czerw, 2017] oraz właściwości pracy, przy czym zmiennymi pośredniczącymi są: preferencje, wartości, motyw, zdolności intelektualne oraz skłonność do negatywnych reakcji afektywnych [Warr, 1987].

Wysoką wartość dobrostanu pracowników wśród wartości kultury organizacyjnej odzwierciedlaną w praktykowaniu modelu salutogenezy i w bieżących działaniach można potraktować jako nadrzędną treść pozytywnych doświadczeń zatrudnionych (por. rys. 6.1), kolekcjonowanych przez nich w dłuższej perspektywie czasowej.

6.2. Humanistyczne stanowiska pracy

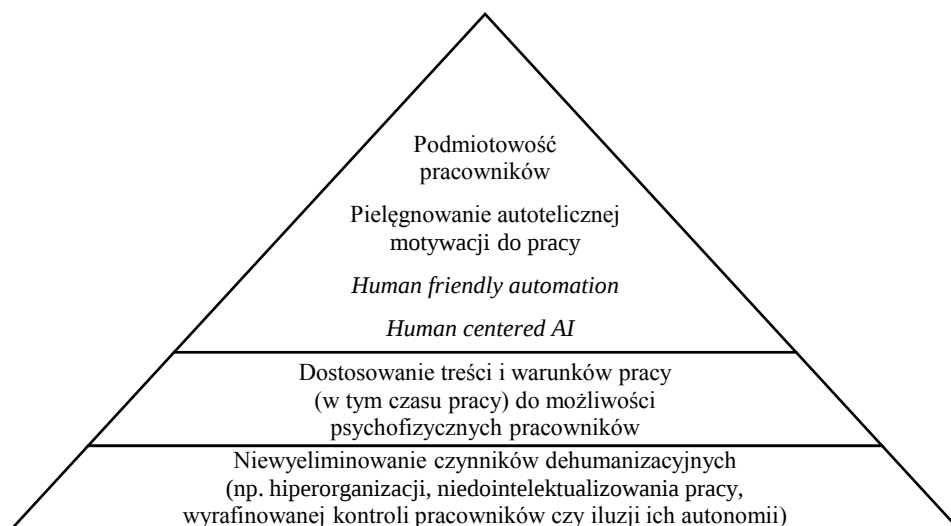
Określenie „humanistyczne stanowiska pracy” oznacza kształtowanie pracy i jej warunków w duchu humanizacji pracy. Ta z kolei oznacza idee i działania dostosowujące (treści pracy) warunki pracy nie tylko do specyfiki organizacji [Mikuła, Potocki, 1998, s. 13-16], ale i do możliwości psychofizycznych człowieka [Okoń, 2001, s. 132] (co koresponduje z subiektywną percepcją [Gerken, 2011] i personalizacją, charakterystyczną dla *employee experience*), co przyczynić się może do uzyskania zadowolenia z pracy [Walczyńska, Łucjan, 2012, s. 194; Skiba, 2014, s. 230]. Aspektów ważnych dla humanizacji pracy [Jacher, 2009, s. 26; Kubala, Kutyło, red., 2014], w tym przede wszystkim upodmiotowienie człowieka w pracy, trudno nie asocjować z pracowniocentrycznością stanowiącą sedno *employee experience*. Ukształtowanie humanistycznych stanowisk pracy wymaga przy tym wykorzystania w praktyce osiągnięć wielu obszarów różnych dyscyplin naukowych (przede wszystkim tzw. nauk o pracy), w tym ergonomii, fizjologii, psychologii i socjologii pracy.

Z perspektywy *employee experience* celem humanistycznych stanowisk pracy jest usunięcie lub przynajmniej zniwelowanie punktów bólu, które według humanizacji pracy stanowią czynniki zagrożeń w pracy dotyczące bezpieczeństwa pracy i higieny jej wykonywania. Chodzi o wyeliminowanie lub ograniczenie ich negatywnego wpływu na człowieka [Sztumski, 2002, s. 16 i nast.]. Powyższe czynniki określane są dehumanizacyjnymi (odczłowieczającymi jednostki) i tworzą niestety dość szerokie spektrum. Wśród nich należy wymienić m.in.:

- niewłaściwe rozumienie roli człowieka w procesie pracy [Jakimiuk, 2017],
- nieodpowiednią do wymagań psychofizjologicznych człowieka przestrzeń pracy (np. *open space*),
- zbyt daleko posunięty podział pracy [Szmidt, 1987], prowadzący do „pracy w okruchach”,
- patologie w zarządzaniu [Mikuła, 2009; Lewicka, red., 2014; Janowska, 2021], w tym zachęcanie do agresji w walce o KPI i sukces [Pietrzak, 2018],
- przeintelektualizowanie bądź niedointelektualizowanie pracy [Tytyk, 2017],
- niewalczenie ze stresem, mobbingiem, wypaleniem zawodowym, ale i nudą w pracy,
- niedbanie o rozwój kompetencji komunikacyjnych [Jabłonowska, 2009],
- nieprzyznawanie priorytetu potrzebom człowieka przy planowaniu rozwiązań technicznych [Chmal, 1989] i projektowaniu obiektów przemysłowych [Baborska-Narożny, Brzezicki, 2007],
- hiperorganizację implikującą rozluźnienie więzi emocjonalnych i etycznych człowieka z pracą [Bombała, 2018],
- nierozpatrywanie zmian w kontekście humanizacji [Gilejko, 2005], w tym zmian natury organizacyjnej [Fricke, 1975],
- niepriorytetowe traktowanie zdrowia organizacji [Ulrych, Wojtaszczyk, 2021].

Dalszy cel ich tworzenia to – przemysłane pod kątem humanizacji pracy [Tomaszewska, Pawlicka, 2008] – uelastycznianie i skracanie czasu pracy, by życie w pracy uczynić wygodniejszym [Polek-Duraj, 2010] i ułatwić pracownikom personalizację dostosowań: praca-życie, co w praktyce – ze względu na rodzaj pracy bądź konieczność stałego bycia w organizacji (niemożności skorzystania z dobrodziejstw pracy zdalnej lub hybrydowej) – nie zawsze jest łatwe do uzyskania [Knapieńska, Szyszko, 2018]. Innymi słowy, chodzi o takie ukształtowanie dostosowań praca-życie, by fizyczne, emocjonalne, intelektualne i społeczne elementy środowiska pracy nie hamowały, ale rozwijały osoby w pracy i poza nią. Chodzi zatem o jakość życia i jakość życia w pracy oraz stworzenie norm dla rozwoju potencjału pracownika [Jędrzycki, 1978, s. 63]. Następuje to m.in. dzięki harmonijnym relacjom z pracownikami [Owczarek, Chelstowska, 2016] oraz adekwatnemu poziomowi wynagrodzenia za pracę.

Najwyższy (por. rys. 6.2) cel kształtowania humanistycznych stanowisk pracy jest powiązany ze zmienną *employee experience*, a mianowicie – z zarządzaniem sensem pracy, gdyż celem tym jest kształtowanie autotelicznej motywacji do pracy, traktowanej jako wartość sama w sobie. Tego typu podejście do pracy raczej oznacza, iż pracownik ma zaspokojone – poprzez zewnętrzne, instrumentalne/egzogeniczne instrumenty motywowania – przynajmniej swoje podstawowe potrzeby ekonomiczne.



Rysunek 6.2. Antecedencja „Humanistyczne stanowiska pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Wspomniane wyżej eliminowanie lub ograniczenie negatywnego wpływu punktów bólu (*employee experience*)/czynników zagrożeń (humanizacja pracy) dotyczy też warunków nowych form organizacji pracy i nowoczesnych technologii (w tym nie tylko, omówionej już (por. rozdz. 6.2) kwestii osamotnienia w zdalnej pracy). Mogą one stwarzać iluzję autonomii, a tak naprawdę implikować porzucanie osobistych życiowych projektów niezwiązanych z pracą na jej rzecz [Cederström, Spicer, 2016]. Zagrożają też „bardziej wyrafinowaną kontrolą i nadregulacją w stosunku do jednostki” [Dudek, 2018; por. też Deleuze, 2007, s. 185]. Należy ponadto sprawdzać, czy w każdym przypadku kreują rozwiązania, które zapewniają bezpieczeństwo i zdrowie pracownikom [Kawecka-Endler, 2014]. Przy humanizacji pracy dotyczącej tych rozwiązań, np. pracy 4.0, warto sięgnąć z jednej strony do wiedzy wykreowanej w latach 70. XX wieku [Kleinöder, Müller, Uhl, 2019; Georg, Guhlemann, Gerd, 2020], a z drugiej do obecnych uwarunkowań prawnych [Winterhager, 2019] i wyników aktualnych badań. Te ostatnie dotyczą m.in. funkcjonowania w społeczeństwie sieci oraz przyjaznej człowiekowi automatyzacji (*human friendly automation*) i humaniza-

cyjnych aspektów implementacji sztucznej inteligencji (AI) w środowisku pracy [Kämpf i in., red., 2023], np.:

- reguł gry w ekonomii usieciowienia [Lause, Wippermann, 2012];
- perspektywy podziału pracy człowiek-maszyna (*human-machine-teaming*) z perspektywy humanizacyjnej (*human-oriented*) [Bocklisch, Huchler, 2023];
- wspólnej i rozłącznej strefy umiejętności człowieka oraz „umiejętności” robotów [Huchler, 2022];
- wpływu implementacji sztucznej inteligencji na rozwój pracowników [Berretta i in., 2023].

Dla kształtowania obecnie w praktyce humanistycznych stanowisk pracy przydatne są publikacje o walorach utylitarnych, identyfikujące obszary odpowiedzialności za konkretne działania, co przypomina – występującą w latach 70. XX wieku – integrację różnych dyscyplin w interdyscyplinarną naukę o pracy (w tym okresie tworzone były nawet na uczelniach wydziały nauk o pracy, czego przykładem jest *Sektion Arbeitswissenschaften* w *Technische Universität Dresden*). I tak uważa się [Mazarakis i in., 2023], iż podstawą dla teorii humanizacji skoncentrowanej na interdyscyplinarnym ujęciu AI (*theory of human-centered interdisciplinary AI*, inaczej – *Symbiotycznej teorii synergii człowiek-AI* (*Syneristic Human – AI – Symbiosis Theory*)) jest integracja perspektyw [Mazarakis i in., 2023]:

- HFE (*human factors and ergonomics*): zrównoważone obciążenie pracą, podwyższenie możliwości człowieka, kontrola ludzka, społeczna i etyczna odpowiedzialność,
- informatyki (*Information science*): pragmatyka informacji, kontekstowość i zachowania wobec informacji, umiejętności informacyjne,
- edukacji dorosłych (*Adult education*): włączenie nisko wykształconych osób i ich zrzeszanie się, uczenie się w środowisku pracy dostosowane do potrzeb,
- HCI (*human-computer-interaction*) i psychologii: akceptacja i adaptacja technologii, autonomia i kontrola człowieka, zaufanie, objaśnienia dotyczące AI, realistyczne oczekiwania.

Potrzebne jest również propagowanie prostych, ale przydatnych rozwiązań. Przykładem może być korzystanie ze słuchawek AAR, które pozwalają – w czasie rzeczywistym – na: izolowanie się od innych, a także na tłumienie konkretnych, nieprzyjemnych dla danej osoby, dźwięków i zastępowanie ich innymi, generowanymi w odbiorze, percypowanymi jako element przyjemnej fonosfery. Muszą być jednak przestrzegane przy tym przepisy BHP.

6.3. Docenianie, gratyfikowanie

Docenianie (w formie materialnych lub pozamaterialnych gratyfikacji) oznacza pokazanie pracownikom dostrzegania znaczenia ich zaangażowania, wysiłku i wkładu pracy dla funkcjonowania zespołów oraz organizacji. Wyrażenie doceniania stanowi element wymiany społecznej mającej wpływ na budowanie przez pracowników ich poczucia własnej wartości, co sprzyja podwyższeniu natężenia ich motywacji do pracy. Wyartykułowanie wdzięczności pracownikom ma też wpływ na wzrost morale [O’Flaherty, Sanders, Whillans, 2021]. W literaturze przedmiotu [Błaszczak, 2023; [www 19](#)] zwraca się też uwagę na wpływ doceniania na absencję w pracy, wydajność, innowacyjność oraz liczbę aplikacji rekrutacyjnych. Docenianie powinno być obecnie (w obliczu aktualnych wyzwań przed *Human Resource Management* [[www 20](#)]) rozpatrywane jednak przede wszystkim z perspektywy wpływu na odejścia pracowników z firm.

Ranga doceniania/odpowiedniego gratyfikowania pracy nie budzi w tym kontekście wątpliwości, zwłaszcza gdy przeanalizuje się wyniki takich badań, jak np. „Docenianie pracowników 2023” (badanie zrealizowane przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Pluxee Polska na reprezentatywnej (N = 1017) próbie Polaków), z których wynika, że dla prawie dziewięciu na dziesięciu pracujących Polaków (dokładnie dla 86%) to właśnie brak docenienia przez bezpośredniego przełożonego stanowi główny powód skłaniający ich do zmiany pracodawcy. Brak doceniania podwyższa zatem ryzyko odejść z pracy. Jednocześnie aż 51% przebadanych wskazuje, iż zmiany w firmie polegające na zbudowaniu atmosfery doceniania i pozytywnych relacji międzyludzkich mogłyby ich zatrzymać dłużej w firmie [[za: www 21](#)].

O tym, że skorzystanie z wiedzy pracowników na temat tego, co zmienić w pracy (także w zakresie doceniania w pracy) pozwoliłoby zmierzyć się z aktualnym problemem, jakim jest *quiet quitting* (ciche odchodzenie), potwierdza badanie globalne Workplace 2023 (por. też badanie na ten temat przeprowadzone w Polsce [[www 20](#)]). Wynika z niego, iż [[www 21](#)]:

- 23% stanowią pracownicy zaangażowani w pracę (*thriving at work*), odczuwający sens pracy, więź ze współpracownikami, dumę ze swojej firmy oraz mający poczucie odpowiedzialności za nią,
- 18% stanowią pracownicy „głośno odchodzący” (*loud quitting*), czyli kwestionujący cele organizacji, niemający do niej zaufania, stojący w opozycji do zarządzających firmą,
- 59% stanowią pracownicy „cicho odchodzący” (*quiet quitting*), tzn. wyciekający w pracy końca dniówki, pracujący na minimalnym akceptowalnym przez organizację poziomie, psychologicznie „odłączeni” od środowiska pracy, ale pomimo tego najprawdopodobniej bardziej zestresowani i wypaleni zawodowo niż pracownicy zaangażowani w pracę.

Istotne jest przy tym, że większość „cicho odchodzących” pracowników na świecie wie [www 22] jakiego rodzaju zmiany powinny być dokonane w ich pracy. Tymczasem znaczący odsetek pracowników [www 22] twierdzi, że nie otrzymuje odpowiedniego docenienia.

Jeśli już docenienie jest wyrażane, to niejednokrotnie obarczone jest ono błędami (por. rys. 6.3) w postaci:

- niesystematyczności doceniania (np. w postaci kudosów),
- niezindywidualizowania go, np. kierowania się stereotypami generacyjnymi,
- niedostrzeżenia pozytywnych skutków doświadczania doceniania w postaci poprawy nastroju [Adler, Fagley, 2005], ale także: pobudzenia do działania/do rozwoju, odczucia komfortu/harmonii, zbliżenia się do innych [Wolanin, 2019],
- nieuwzględniania interindywidualnych różnic w odbiorze doceniania [Adler, Fagley, 2005],
- unikania konstruktywnej krytyki,
- nieuczciwości/braku autentyzmu, niespójności komunikowania się w tym zakresie,
- pomijania niektórych środków wyrażania doceniania,
- niereagowania na sygnalizowane (choćby poprzez „słabe sygnały”) poczucie niedocenienia,
- wyrażanie doceniania przez nieodpowiednie osoby,
- obaw przed wyzwoleniem roszczeniowej postawy docenionych lub obniżeniem standardów wykonania pracy po otrzymaniu wyrazów docenienia/gratyfikacji,
- zapominania o docenianiu zdalnych pracowników,
- nieumiejętności doboru odpowiednich słów, gestów przy wyrażaniu doceniania.

Raczej do rzadkości należy stosowanie w praktyce organizacyjnej Skali Doceniania (*Appreciation Scale*) [Adler, Fagley, 2005] czy korzystanie ze szkoleń liderów czy menedżerów w zakresie efektywnego społecznie i ekonomicznie komunikowania doceniania.

Tymczasem docenianie oznacza okazywanie wdzięczności, które w środowisku pracy wyraża zauważenie wyników pracy pracownika, jego lojalności wobec firmy, zespołu, jego zdolności organizacyjnych, chęci do dzielenia się wiedzą, dbałości o innych. Obejmuje ono zatem dwuetapowy proces: dostrzeżenie pozytywnego rezultatu oraz przypisanie go konkretnej osobie [Wolanin, 2019], pełniąc funkcję informacyjną i motywacyjną [McCullough i in., 2001]. Przy tym sama wdzięczność może być rozpatrywana jako cecha afektywna [Watkins i in., 2006], nastrój [McCullough, Tsang, Emmons, 2004] lub emocja [Wolanin, 2019], pozytywna [Storm, Storm, 1987; Van Overwalle, Mervielde, De Schuyter, 1995; Schimmack, Reisenzein, 1997; Walker, Pitts, 1998], przy czym doświadczenia uczuciowe wdzięczności z różnych powodów mogą być blokowane [Szcześniak, 2007, s. 94].



Rysunek 6.3. Antecedencja „Docenianie, gratyfikowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Rezygnacja z doceniania wydaje się nieracjonalna zarówno z powodu swoich korzystnych implikacji, jak i z powodu ułatwień w jego (spersonalizowanym) stosowaniu dzięki możliwości użycia stosownych aplikacji, np.: Bonusly [www 23], Recognize [www 24], Kudos [www 25], czy elementów gamifikacji.

Najbardziej pożądana odsłona doceniania z perspektywy *employee experience* to strategiczne – wspierające kulturę doceniania w firmie – podejście do praktyk w tym zakresie oraz zmienienie, obchodzonego 1 marca (z inicjatywy B. Nelsona [Blanchard, Nelson, 2006]), Dnia Doceniania Pracownika na stale prowadzoną aktywność.

6.4. Ustawiczne uczenie się. Rozwój

Punktami bólu będzie:

- niemożność realizacji (np. ze względów finansowych) szkoleń,
- brak możliwości mobilności wewnętrznej i/lub zewnętrznej pracownika, umożliwiającej mu kolekcjonowanie wiedzy, umiejętności, a tym samym – nowych intelektualnych, sensorycznych, behawioralnych, emocjonalnych i relacyjnych doświadczeń,

- nieprzydzielanie zadań pracy o wystarczającym stopniu nowości dla pracownika (innymi słowy – podobnych, nieróżniących się w zakresie wyzwań intelektualnych i odpowiedzialności od jego zadań dotychczasowych).

Personalizacja i wygoda dla pracownika będą w tym kontekście oznaczały:

- możliwość wyboru spośród podanych rodzajów szkoleń (np. *on-* lub *offline*),
- możliwość nabywania wiedzy w innych działach firmy, w tym w jej oddziałach zagranicznych,
- ciągły wzrost stopni nowości przydzielanych zadań pracy (stopnie te definiowane są jako udział nowych elementów zadań w ich ogólnej liczbie).

Jeśli pracownicy będą mogli kokreować, a nie tylko samodzielnie wybierać powyższe opcje ułatwiające im pracę i „szyte na ich miarę” (spersonalizowane), to może to prowadzić do wyzwolenia u nich pozytywnych emocji, w tym zachwyty (por. rys. 6.4).



Rysunek 6.4. Antecedencja „Ustawiczne uczenie się. Rozwój” w trypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Zmienną przyczynową doświadczeń pracowników „ustawiczne uczenie się” można rozpiszać na trzy szczyble piramidy doświadczeń. Warto później systematycznie sprawdzać realizację procesu etapowania inwestycji w te doświadczenia (za etapy można uznać kolejne szczyble w piramidzie doświadczeń) zarówno ze strony zobiektywizowanej (np. dane dotyczące dynamiki stopni nowości zadań pracy u poszczególnych pracowników), jak i subiektywnej (przeżyciowej, postrzeganej i doświadczanej przez pracowników).

7. Ścieżka: Doświadczenie różnorodności

7.1. Zmienność środowiska pracy

Zmienność odnosi się także do obszaru pracy. Zmiany w środowisku pracy mogą dotyczyć każdego z jego elementów z osobna lub nawet wszystkich łącznie, czego przykładem może być postpandemiczna (wyjątkowo zmiennogenna) transformacja od pracujących stacjonarnie do pracujących zdalnie czy rozproszonych zespołów, podczas której przeobrażenia dotyczyły i warunków fizycznych, i materialnych, i społecznych. Można identyfikować nie tylko różne rodzaje, ale i różne źródła tych zmian [www 26]. Obok zjawisk natury biologicznej (jak epidemia spowodowana COVID-19), mogą być to transgresje międzypokoleniowe (np. domaganie się elastyczności (czasu, miejsca) w pracy, by zapewnić sobie równowagę praca-życie) czy wyzwania organizacyjne (np. konieczność restrukturyzacji, reorganizacji). Jednak źródeł zmian na stanowiskach pracy i w ich bezpośrednim otoczeniu upatruje się głównie we wprowadzaniu takich technologii, jak:

- technologia chmurowa (*cloud-technology*),
- *big data*,
- technologie komunikowania się,
- technologie opierające się na video,
- rzeczywistość wirtualna i wzmocniona rzeczywistość (*Virtual & Augmented Reality*).

Niezależnie od ich rodzaju, wywierają one wpływ na satysfakcję i jakość życia [Karczewska, 2019, s. 111-123], a zatem – zwłaszcza z perspektywy *employee experience management* – nie mogą być bagatelizowane. Dotyczy to szczególnie zmian takich uwarunkowań kontekstowych świadczenia pracy, które determinują jakość środowiska pracy [Lewicka, 2017, s. 297-309], mogąc wpływać na (nie zawsze korzystne dla organizacji) zachowania i decyzje doświadczonych zmianami pracowników. U nich zmiany (np. w ekosystemie środowiska pracy czy generalnie w świecie korporacyjnym) mogą być bowiem postrzegane jako:

- szansa (np. na rozwój [Aleksander, 2016, s. 9-19]), na uzyskanie większego komfortu pracy albo redukcję oddziaływania na zdrowie szkodliwych warunków pracy lub
- zagrożenie (np. spowodowane lękiem przed niesprostaniem nowym wymogom), co powinno skłaniać do (por. rys. 7.1):

- antycypowania, analizy, oceny i kształtowania ryzyka zmian dla pracowników,
- myślenia o jak najmniejszym obciążaniu pracowników zmianami,
- personalizacji przygotowań pracowników do zmian.

Zdaniem Z. Ratajczak [1988, s. 136] pracownik dotknięty zmianami w jego środowisku pracy dąży do homeostazy. Może się to odbywać w różny sposób, w zależności od percepcji i interpretacji przez niego tychże zmian oraz bardziej aktywnego bądź bardziej biernego sposobu przystosowania do nich, co jest zależne od jego wrażliwości percepcyjnej [Ratajczak, 1988, s. 148]. Pomijanie jej sytuuje się wśród punktów bólu.

Chcąc nie wywołać skumulowanych, negatywnych emocji i skutków (np. wyczerpania pracowników [Kietzmann, 2020]), organizacje powinny monitorować elementy środowiska pracy ulegające zmianom i reakcje (stopnie przystosowania) pracowników do każdej ze zmian z osobna z uwagi na:

- różne przeszłe przeżycia/doświadczenia,
- interpersonalne różnice osobowościowe (konserwatyzm versus otwartość na zmiany),
- różnice percepcyjne (percepcja obciążeń i zagrożeń),
- różną rezyliencję/odporność psychiczną osób, a także ich inne zasoby (np. wsparcie ze strony innych) umożliwiające przejście przez zmiany [Maddi, Khoshaba, 2006; Sommer i in., 2014; Jackson, 2018].

Wsparcie pracowników przechodzących zmiany w środowisku pracy zorientowane na ich przystosowanie do zmian natury kognitywnej, behawioralnej i emocjonalnej powinno być spersonalizowane. Nie można bowiem przykładowo zakładać, iż wszyscy przedstawiciele generacji Z to osoby preferujące zmiany, a nawet – wymuszające je w firmach, zaś wszyscy reprezentujący pokolenie *baby boomers* to pracownicy, którzy zawsze unikają zmian. Przykładowo osoby mogą w danym momencie czasowym w różnicowany sposób postrzegać rolę określonej zmiany dla ich twórczego rozwoju.

Spersonalizowanie powinno dotyczyć [Radecki, 2019]:

- objaśnień (różnymi sposobami) konieczności/nieuchronności (spowodowanych np. koniecznością dostosowania do przepisów BHP) zmian,
- komunikowania (czas, miejsce) o zmianach (o ich zaletach i wadach); nie można przy tym wykluczyć, iż wśród pracowników mogą się znaleźć osoby, dla których zmiany na zasadzie *deus ex machina* będą najprzyjemniejsze w odbiorze,
- pokonywania oporu wobec zmian (np. poprzez indywidualizację procesów motywacyjnych),
- sposobów przystosowania do pracy w zmienionym środowisku.



Rysunek 7.1. Antecedencja „Zmienność środowiska pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Tempo i skala zmian są zróżnicowane branżowo, ale w zasadzie zmiany w środowisku pracy o różnym charakterze dotyczą niemalże wszystkich zatrudnionych. W większych organizacjach, w szczególności w tych, w których ważne jest zarządzanie zróżnicowanymi przestrzeniami pracy, warto w związku ze zmianami ich dotyczącymi przemyśleć wdrożenie strategicznego *Facility Management* [Stolińska, 2010, s. 157-165; Mayer, 2019].

7.2. Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość i inkluzywność stanowisk pracy

Cechy wymienione w tytule niniejszego podrozdziału stanowią nie tylko antecedencję doświadczeń pracowników, ale zarazem trend oznaczający potrzebę przeciwstawnej ekskluzji, a więc inkluzji, czyli „akceptacji i asymilacji różnych grup – kobiet, osób niepełnosprawnych, starszych, środowisk LGBT” [Wojciechowska, 2023, s. 186].

Punkty bólu łączone z pierwszym poziomem piramidy doświadczeń (rys. 7.2) będą oznaczać ekskluzję kandydatów do pracy, co z uwagi na przepisy antydyskryminacyjne może odbywać się w mniej lub bardziej zakamuflowany sposób, a tak naprawdę wynikać z obaw przed obniżeniem wydajności pracy, wyższą absencją w pracy, konfliktami (np. intergeneracyjnymi) czy koniecznością ponoszenia wyższych nakładów na odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy. Zatem treścią tego szczebla piramidy doświadczeń jest wyparcie inkluzji przez ekskluzję.

Dostosowanie stanowisk pracy do specyficznych potrzeb poszczególnych osób (np. mających określony rodzaj i stopień niepełnosprawności) należy postrzekać jako przejaw personalizacji i poczynienia starań w kierunku ułatwienia im życia, co stanowi treść środkowego szczytła piramidy. Przykładem możliwych udogodnień mogą być – ważne dla niektórych osób niepełnosprawnych – interfejsy komunikacyjne umożliwiające sterowanie urządzeniami nie za pomocą gestu czy dotyku, lecz za pomocą głosu.



Rysunek 7.2. Antecedencja „Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość i inkluzji” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Zachwyty i inne pozytywne doznania (treść najwyższego szczytła piramidy) może budzić uzyskanie korzyści z zapewnienia różnorodności, pozytywności, sprawiedliwości i inkluzji stanowisk pracy mimo związanych z tym nakładów finansowych i pozafinansowych (np. nakładów czasowych na integrację osób w wielogeneracyjnych zespołach związanych z realizowanymi projektami przyspieszającymi tę integrację).

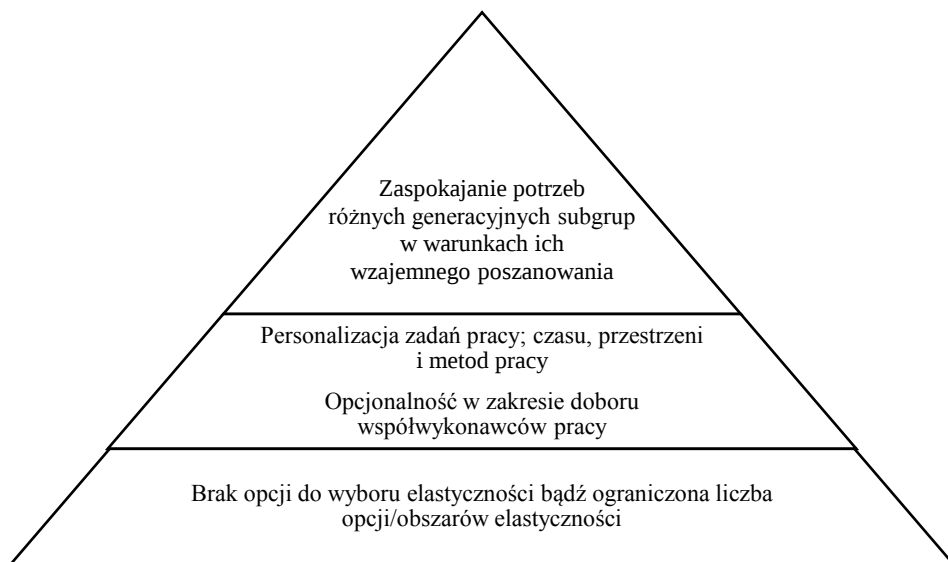
7.3. Elastyczność. Możliwość wyboru pasujących opcji

Związana z inną zmienną – z autonomią – elastyczność/możliwość wyboru pasujących opcji oznacza:

- z perspektywy najniższego szczytła piramidy doświadczeń (rys. 7.3) – ich niewystępowanie, a
- z perspektywy szczytła środkowego (rys. 7.3) – personalizację, zaspokojenie chęci do bycia traktowanym indywidualnie.

Wywołujące pozytywne odczucia i emocje (takie jak np. radość [Allmendinger, Meubrink, Neugebauer, eds., 2024]) możliwości wyboru opcji mogą dotyczyć różnych aspektów pracy, „uszytych na miarę potrzeb”, takich jak:

- treść pracy,
- czas pracy,
- przestrzeń pracy,
- metoda pracy,
- współwykonawcy pracy.



Rysunek 7.3. Antecedencja „Elastyczność. Możliwość wyboru pasujących opcji” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

Zmienna ta łączy się ze stwarzaniem możliwości rozwoju zawodowego, z relacjami w pracy, z elastycznością służącą zapewnieniu równowagi pracy-życie. Kojarzona jest tym samym z multigeneracyjnością, uwzględniającą nie tylko podobieństwa, ale i różnice międzypokoleniowe. Jednak w generowaniu pozytywnych emocji trzeba iść o krok dalej, tj. uwzględniać już nie tylko różnice intergeneracyjne, ale i intrageneracyjne i indywidualne. Względy efektywnościowe (wyższe nakłady w przypadku indywidualizacji) mogą przy tym przemawiać za posługiwaniem się personami, np. w postaci subgrup wyróżnianych w ramach generacji Z, takich jak [Papasabbas, Pfuderer, 2021; por. też: Ernst & Young, 2020; Randstand, 2021; Zenjob, 2021]:

- *Digital Creative* (stawiający na zdrowie, innowacje, technologie i opowiadający się za połączeniem pracy i życia zawodowego (*Work-Life-Blending*); wyrażający potrzebę „wolności interpretacyjnej” w pracy),

- *Neo-Hippie* (przyciągani do pracy klimatem pracy, możliwościami rozwoju, ludyczności w pracy; przywiązujący wagę do płacy, a do statusu – raczej nie),
- *Me-Professional* (mający dużą motywację osiągnięć, dążący do rywalizacji, rozwoju, sukcesu zawodowego i materialnego; głodni wrażeń),
- *Self-Balancer* (preferujący zdrowie i kulturę zdrowia; dążący do mobilności przestrzennej i elastyczności czasowej; zorientowani na czas wolny; niepragnący za wszelką cenę sukcesu),
- „Progresywni” (niem. *Vorwärtsmacher*) – pragnący zmienności, kreatywności, wykonywania pracy mającej wysoką rangę społeczną,
- Nowocześni nomadzi (niem. *Moderner Nomade*) – przyjaźni technice; dążący do zespolenia pracy i życia (*Work-Life Blending*), tj. do niedefiniowania granic pomiędzy nimi; do zmienności, do dobrostanu;
- *Mainstreamer* (nastawieni na zespołowość, przynależność do społeczności, zyskanie uznania; przywiązujący mniejszą wagę do sukcesu zawodowego, odpowiedzialności; mniej skłonni do podejmowania ryzyka i w mniejszym stopniu dążący do zmian).

Powyższe treści są dobrym źródłem informacji dla projektowania w ramach *employee experience*. Wyprowadzić można z nich wnioski, co powinno być treścią najwyższego szczebla piramidy doświadczeń (rys. 7.3).

7.4. Możliwości zapraszania innych osób

Możliwości zapraszania innych osób do współpracy, np. w zespołach projektowych, można traktować jako jeden z przejawów autonomii pracowników. Obok wymiaru ekonomicznego (celowości i efektywności [Wasiluk, Tomaszuk, 2020, s. 14]) ta determinanta doświadczeń pracowników ma – sprzężony z nim – wymiar społeczny. Chodzi o możliwość realizacji zadań pracy/projektów z osobami najbardziej do tego predysponowanymi ze względów merytorycznych, wnoszącymi odmienne doświadczenia, wkład, ale i harmonię do zespołu/środowiska pracy. Brak takiej możliwości zubaża wyniki pracy, wskazując, iż nie wykorzystano się wszystkich szans ich optymalizacji (por. rys. 7.4), natomiast wykorzystanie tej możliwości wzbogaca kapitał relacyjny o wiedzę, a nieraz także o odmienny styl pracy [Piwowar-Sulej, 2016; Moczydłowska, Korombel, Bitkowska, 2017]. Warunkiem jest dobór (z organizacji lub spoza niej) osób o odpowiednich (wyższych niż w stałych zespołach [Trocki, red., 2012, s. 118]) kompetencjach, tj. takich, którymi nie dysponuje organizacja [Piwowar-Sulej, Bąk-Grabowska, 2012, s. 6-7] i/lub które wzbogacą posiadane zasoby ludzkie [Trocki, Gucza, Ogonek, 2003, s. 103]. Nierzadko jest to dobór segmentowy [Wachowiak i in., 2004, s. 69]. Jak szacuje się, personel kontraktowy powinien stanowić od 20 do 40% składu osób zaangażowanych w projekt

[Turner, Huemann, Keegan, 2008, s. 20; Piwowar-Sulej, 2013, s. 49-50]. Ważne są przy tym nie tylko wiedza i umiejętności zaproszonych, ale i ich postawy. Zdeterminowane są one m.in. motywami podejmowania współpracy [Piwowar-Sulej, 2016, s. 178]. Dotyczy to także procesu doboru do wirtualnego zespołu.



Rysunek 7.4. Antecedencja „Możliwości zapraszania innych osób” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika

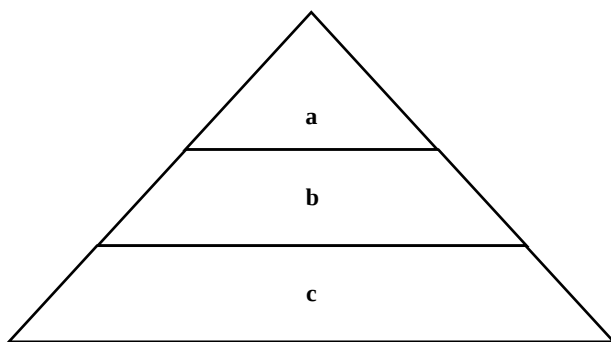
Proces zapraszania do projektów jest obecnie uproszczony (por. rys. 7.4) dzięki „Collaboration Link” i aplikacjom ułatwiającym spersonalizowane zaproszenia (do korzystania z których nie należy jednak pracowników zmuszać). Niekiedy stanowią one element elastycznego oprogramowania do usprawniania zarządzania zadaniami i projektami. Jednak nawet przy zapraszaniu do udziału w wirtualnych zespołach projektowych zaleca się rekrutację w świecie realnym, a nie e-rekrutację [Krajewska-Nieckarz, Białas, 2015, s. 92].

Powyższe kwestie wypełniają dwa niższe stopnie trzypoziomowej piramidy doświadczeń. Treścią poziomu najwyższego jest polityka pracodawcy, przyjazna zaproszeniom do projektów (ale i stania się na dłuższy czas częścią organizacji) osób z zewnątrz.

Zakończenie

Ignorowanie luk w doświadczeniach (rozbieżności między rzeczywistością a oczekiwaniami) pracowników, tj. zajmowanie się jedynie doświadczeniami klientów, a nie uwspólnionymi – w myśl łańcucha z Sears – doświadczeniami jednych i drugich może pociągnąć za sobą koszty utraconych korzyści w postaci sfrustrowanych, wypalonych, mniej kreatywnych i wydajnych, a nawet opuszczających firmę (straconych) pracowników oraz niewykorzystania możliwości cyfrowej transformacji organizacji, budowanej nie wokół funkcji i procesów, lecz ścieżek pracobiorców. Mieszczą się w tym koszty utraconych korzyści spowodowane niereagowaniem na głosy pracobiorców dotyczące poprawy/doskonalenia ich doświadczeń w pracy i niewykorzystania olbrzymich zbiorów danych (*big data*) do ich analizy i znajdowania korelacji pomiędzy nimi, ukierunkowanymi na określenie algorytmów przewidujących przyszłe zachowania pracowników w organizacji w ramach targetowania behawioralnego [określenie za: Wojciechowska, 2023, s. 63], celem użycia ich do spersonalizowania produktów/usług dla pracowników. Wybór rozwiązań zastosowanych do realizacji tej personalizacji, ale też innych wymogów poszczególnych szczebli piramidy doświadczeń, myślenia projektowego w odniesieniu do każdego punktu styku każdego pracownika, a także nawet przyszłego i byłego pracownika, stanowi poważne wyzwanie logistyczne [por. Wojciechowska, 2023, s. 227], tym bardziej, że zaprojektowane zgodnie z metodyką *Design Thinking* (od badań, analizy i empatyzacji poprzez definiowanie problemów, proces ideacji, testowanie prototypów po implementację [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 247]) rozwiązania nie tylko powinny być innowacyjne i odpowiadające pracownikom, ale także możliwe do wdrożenia (w warunkach posiadanych zasobów) i ekonomicznie opłacalne [Wojciechowska, 2023, s. 231].

Przeprowadzona analiza potwierdziła, iż wszystkie zidentyfikowane na podstawie opisów w literaturze przedmiotu antecedencje tych doświadczeń dają się ująć w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń, odnoszącej się do świata analogowego (pracy stacjonarnej), cyfrowego (pracy zdalnej) lub analogowo-cyfrowego (pracy hybrydowej). Rysunek 8.1 ujmuje syntetycznie wyniki rozważań i wizualizacje odnoszące się do przeanalizowanych antecedencji *employee experience*.



Rysunek 8.1. Trzypoziomowa piramida doświadczeń pracownika – syntetyczne ujęcie wyników analizy

a) pozytywne emocje (jak np. zachwyty):

- zachwyty wynikający z wdrożenia procesów socjalizacji do kultury zaufania w firmie,
- odczuwanie entuzjazmu w związku z wykonywaną pracą,
- radość z efektów ideacyjnych i przyjaznych relacji w pracy,
- podziw związany ze stosowaniem w pracy zespołowej nowoczesnych narzędzi,
- dostrzeganie wkładu sposobu komunikacji w rozwój pracowników, ich motywowanie, radzenie sobie ze stresem i niepewnością, otrzymywanie wsparcia, a także w integrację i budowanie poczucia wspólnoty,
- zachwyty spowodowany uzyskanym wsparciem,
- niescentralizowane struktury organizacyjne,
- odczuwanie przyjemności przy dzieleniu się wiedzą dzięki sprzyjającej kulturze organizacyjnej,
- kreowanie atmosfery w pracy wspierającej aktywność sportowo-rekreacyjną; wspieranie przekształceń twórczości płynnej w skryzalizowaną/dojrzałą/wybitną; oferowanie treningów: instrumentalnych, inwencyjnych, osobowości, abaryjnych,
- stosowanie spektrum praktyk usensawiania pracy,
- implementacja kultury *feedbacku*, wsparta adekwatnymi technologiami,
- organizacja ucząca się, stosująca zindywidualizowany pomiar osiągania celów rozwojowych, przekształcająca się w *corporate community*,
- kultura inwestowania sprzężona z modelem kapitału ludzkiego,
- włączenie controllingu inwestowania w kapitał ludzki w controlling personalny,
- wykorzystanie potencjału zainspirowanych pracowników do wprowadzania zmian organizacyjnych – budowanie kultury inspirowania,
- duma ze sprostania wyzwaniom, dla których nie ma dobrych praktyk,
- funkcjonowanie w przestrzeni przyjaznej dla eksperymentowania; kultura eksperymentowania wsparta adekwatną technologią,

- *sustainable career* w organizacji jako komponent holistyczności funkcjonowania osób,
- zachwyt wywołany wypełnieniem na odpowiednim poziomie kontraktu relacyjnego, jak i transakcyjnego,
- efekt AHA! wywołany szybkim wdrożeniem (a nawet przekroczeniem) zgłaszanych postulatów pracownika,
- tworzenie kultury współpracy,
- postępy w inkluzji pracowników w warunkach różnorodności,
- poczucie *self-efficacy*, poczucie *self-determination*, poczucie *personal consequences*,
- pozytywne emocjonalne i inne skutki realizowania idei partnerstwa oraz kształtowania rzeczywistości organizacyjnej dzięki wdrożeniu *Total Participation Management* i innowacyjno-partycypacyjnemu klimatowi pracy,
- wspieranie pracowników przy rozwiązywaniu konfliktów praca-życie, wynikających z celów organizacyjnych,
- zgodność ze wszystkimi cechami przywództwa transformacyjnego,
- efekt augmentacji; przekształcenia w kierunku autentycznego przywództwa lub przywództwa zrównoważonego,
- kultura wysokiej wydajności pracy (wyznaczanie celów SMART; ciągły *feedback* i *coaching* wydajności pracy; oferowanie możliwości rozwoju/awansu; motywowanie do doskonalenia się),
- zarządzanie przez zbalansowane (uzgodnione z interesariuszami organizacji) wartości,
- wysoka wartość dobrostanu pracowników w kulturze organizacyjnej,
- podmiotowość pracowników,
- pielęgnowanie autotelicznej motywacji do pracy, *human friendly automation*, *human centered AI*,
- strategiczne podejście do praktyk doceniania,
- atmosfera doceniania zmniejszająca ryzyko odejść pracowników,
- wysoki odsetek zaangażowanych w pracę,
- kokreacja instrumentów rozwoju przez pracowników,
- opracowanie i konsekwentne stosowanie strategicznego planowania zmian, np. wdrożenie strategicznego *Facility Management*,
- postrzeganie korzyści z różnorodności, pozytywności, sprawiedliwości i inkluzyjności stanowisk pracy,
- zaspokajanie potrzeb różnych generacyjnych subgrup w warunkach ich wzajemnego poszanowania,
- polityka pracodawcy zachęcająca do podwyższania wartości tworzonych produktów/usług, dóbr doznaniowych dzięki korzystaniu z zewnętrznych zasobów ludzkich;

b) łatwość/wygoda nabywania doświadczenia; personalizacja:

- akceptowany czas i wysiłek na pozyskanie informacji o organizacji dzięki zaufaniu pomocniczemu,
- łatwość i personalizacja socjalizowania pracownika (np. *onboardingu*),
- pielęgnowanie tożsamości jednostki i tożsamości zespołu,
- akceptacja zindywidualizowanych stylów komunikowania się oraz cech relacji komunikacyjnych, w tym stosowanych kanałów i narzędzi,
- uwzględnienie profili generacyjnych,
- stopnie personalizacji wsparcia w odniesieniu do jego poszczególnych form,
- zróżnicowanie czynników motywowania do dzielenia się wiedzą,
- narzędzia informatyczne ułatwiające wymianę wiedzy,
- personalizacja proponowanych/finansowanych przez firmę pracownikom rodzajów aktywności sportowo-rekreacyjnej; brak spersonalizowania treningów twórczości; oferowanie treningów twórczości tylko w wersji *on-* lub *offline*,
- personalizacja w zakresie spektrum dostępnych opcji do wyboru,
- automatyzacja pracy sprzyjająca nadawaniu subiektywnego sensu pracy,
- stosowanie chatbotów i voicebotów w każdym kanale komunikacyjnym,
- indywidualizacja *feedbacku*, wykorzystanie *Feedback Orientation Scale*,
- nieograniczanie autonomii przy planowaniu procesów uczenia się,
- stosowanie *counsellingu*, udogodnienia w dopasowaniu dynamiki uczenia się do preferencji poznawczych
- dopasowanie rodzaju inwestycji do indywidualnych potrzeb pracowników; wykorzystanie platform e-learningowych,
- kreowanie warunków podwyższających prawdopodobieństwo wystąpienia inspiracji u pracowników,
- udogodnienia wykonywania pracy dzięki personalizacji i optymalizacji warunków pracy,
- spersonalizowane, interaktywne doświadczenia,
- subiektywna konstrukcja kariery i (współ)finansowanie pomocnych do tego celu narzędzi przez organizację,
- realizacja *customized career*, *career crafting*,
- pokonywanie bez wysiłku granic wewnętrznych i zewnętrznych organizacji,
- nienadmierność wysiłku pracownika w dostosowywaniu się do dynamiki procesu wymiany zobowiązań i obietnic,
- łatwość i możliwości spersonalizowania dialogu z pracownikiem,
- ułatwienia w pracy dzięki poczuciu: *self determination* oraz *sense of security*,
- e-partycypacja, partycypacja stanowiskowa, personalizacja wyboru obszaru partycypacji czy form partycypacji własnościowej,

- synchronizacja celów organizacyjnych i osobistych,
- indywidualizacja podejścia do pracowników,
- indywidualizacja zarządzania wydajnością pracy w czasie rzeczywistym; oprogramowanie do zarządzania wydajnością pracy,
- dbanie o zgodność wartości osobistych z wartościami organizacyjnymi,
- personalizacja wyboru miejsca pracy i ingerencji (np. nieredukujących poczucie osamotnienia w pracy zdalnej),
- zapewnienie komfortu pracy,
- dostosowanie treści i warunków pracy (w tym czasu pracy) do możliwości psychofizycznych pracowników,
- zindywidualizowanie doceniania/gratyfikowania przy wykorzystaniu aplikacji i/lub elementów gamifikacji; stosowanie spersonalizowanych kudosów,
- personalizacja dotycząca instrumentów rozwoju,
- personalizacja przygotowań pracowników do zmian, np. sposobów adaptacji do nich,
- dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb poszczególnych osób,
- personalizacja zadań pracy; czasu, przestrzeni i metod pracy,
- opcjonalność w zakresie doboru współwykonawców pracy,
- personalizacja zaproszeń; stosowanie oprogramowania ułatwiającego nawiązanie i monitorowanie (statusu) współpracy;

c) usunięcie punktów bólu:

- brak eliminacji „momentów prawdy” ujawniających nadużycia zaufania wobec pracownika,
- niezlikwidowanie przyczyn potencjalnego zagrożenia pracownika wykluczeniem społecznym (np. niezapytanie o wniesienie wkładu w zespół lub organizację),
- zmuszanie do pracy zespołowej; niewykorzystanie interpersonalnych podobieństw i różnic; nieakceptowanie płynności ról zespołowych,
- brak otwartości, transparentności, wielokierunkowości, interaktywności i zaangażowania w procesach komunikacyjnych; błędy w komunikowaniu się, nieniwelowane poprzez szkolenia,
- ignorowanie skutków komunikacji cyfrowej dla pracowników,
- niezniwelowanie deficytów dotyczących różnych form wsparcia pracownika, np. wsparcia dla awansu,
- wymuszanie dzielenia się wiedzą; bariery dzielenia się wiedzą; negatywne postawy wobec dzielenia się wiedzą; brak gratyfikacji za dzielenie się wiedzą; lęki przed ujawnianiem swojej wiedzy,
- nieprzywiązywanie wagi do aktywności sportowo-rekreacyjnej pracowników; nieoferowanie treningów twórczości,

- niezapewnienie autonomii pracy,
- nieprorozwojowe/nieмотywujące (w znaczeniu modelu właściwości pracy) treści pracy,
- brak kompetencji menedżerskich dotyczących nadawania sensu pracy,
- niewłączenie udzielania *feedbacku* w system motywacyjny; nieadekwatność interwencji *feedbackowych*; brak systematycznego, konstruktywnego *feedbacku*; *feedback* udzielany przez nieodpowiednie osoby, w nieodpowiednim czasie i w nieodpowiedni sposób (np. w formie „sandwiches”),
- konwencjonalne podejście do zarządzania wydajnością pracy skutkujące zniekształceniami ocen jej uzyskiwanego poziomu oraz obniżeniem natężenia motywacji,
- dywestycje zamiast inwestycji; negatywne nastawienie wobec inwestowania w pracowników, błędy poznawcze i motywacyjne inwestorów w kapitał ludzki,
- wywieranie presji na konieczność inspirowania się,
- brak zgodności cech i wartości pracowników z wartościami kultury eksperymentowania; unikanie eksperymentowania i awersja do ryzyka,
- ograniczone możliwości rozwoju,
- trwanie przy zasadach kariery tradycyjnej, programowanej przez organizację,
- naruszanie kontraktu (*psychological contract break*) wywołujące emocjonalną odpowiedź w postaci *psychological contract violation*,
- brak likwidacji punktów bólu dotyczących różnych *touchpointów* umożliwiających przekazywanie informacji (np. konieczność użycia aplikacji),
- brak poczucia zdolności i kompetencji, a także poczucia posiadania możliwości decydowania o sobie oraz wiary w możliwości wywierania wpływu, a także poczucia robienia rzeczy wartościowych, sensownych, jak i poczucia bezpieczeństwa,
- pseudopartycypacja; niższe niż w *empowerment* poziomy partycypacji,
- niezrozumienie pojęcia/nieprzywiązywanie wagi do pojęcia postrzeganego celu organizacyjnego,
- styl transakcyjny w sytuacjach, w których mógłby być zastosowany styl transformacyjny,
- stawianie nierealistycznych oczekiwań wobec transformacyjnych przywódców i ich reakcje,
- ujednolicenie procesów nabywania wiedzy,
- niewysłuchanie się w potrzeby pracowników,
- nieusuwanie barier rozwojowych,
- powielanie wartości od innych; niekomunikowanie wartości pracownikom; brak poszanowania deklarowanych wartości; nienegowanie wartości zasługujących na pogardę,

- nierozumienie w organizacji trendu „*silence*”, ale i potrzeb osób nieoczekujących dostosowań do niego,
- nierozumienie istoty modelu salutogenezy lub jego nieznajomość,
- negatywna emocjonalność menedżerów,
- niedbanie o poczucie sensu pracy,
- niewyeliminowanie czynników dehumanizacyjnych (np. hiperorganizacji, niedointelektualizowania pracy, wyrafinowanej kontroli pracowników czy iluzji ich autonomii),
- niewprowadzanie zmian w docenianiu/gratyfikowaniu pracowników implikujące wysoki odsetek *loud quitting* i *quiet quitting*; brak szkoleń z zakresu komunikowania doceniania; obawy przed roszczeniowymi postawami lub obniżeniem standardów pracy wskutek doceniania; pomijanie zdalnych pracowników przy docenianiu/gratyfikowaniu,
- niewykorzystanie żadnego z trzech podstawowych instrumentów rozwoju (szkolenia, mobilność, nowe zadania pracy),
- lęki przed niesprostaniem nowym wymogom,
- ekskluzyja określonych kandydatów do pracy; niesprawiedliwe systemy oceniania i wynagradzania; faworyzowanie określonych pracowników,
- brak opcji do wyboru elastyczności bądź ograniczona liczba opcji/obszarów elastyczności,
- niewykorzystanie szans współpracy z osobami z zewnątrz; kierowanie zaproszeń do współpracy do nieodpowiednich osób.

Rysunek ten uwidacznia, że proces inwestowania w doświadczenia pracowników powinien być sprzężony z projektami informatycznymi, w wyniku których – opierając się na licznych, pochodzących z różnych źródeł danych – można kreować, testować i wdrażać „szyte na miarę” poszczególnych pracowników, czyli spersonalizowane rozwiązania, redukujące ich problemy w pracy oraz wzmacniające pozytywne doznania (natury sensorycznej, emocjonalnej, intelektualnej, behawioralnej i relacyjnej [Schmitt, 1999]) podczas wielopłaszczyznowych, występujących podczas całego cyklu życia w organizacji (a nawet w okresie przed- i postzatrudnieniowym) różnych interakcji i *touchpointów*. Trzeba mieć przy tym świadomość, iż uwzględnione muszą być nie tylko obserwowalne bezpośrednio – w ramach ścieżek doświadczeń klientów – interakcje, ale także realne, choć ukryte oddziaływania (punkty, z którymi pracownicy nie mają kontaktów, ale które współtworzą ich doświadczenia). Bez tego trudno o efektywność generowania tychże doświadczeń [Wojciechowska, 2023, s. 69]. Efektywność ta, podobnie jak – związana m.in. z umiejętnością znajdowania kreatywnych rozwiązań – jakość doświadczeń oraz ryzyko *employee experience* to problematyka, którą warto by zająć się w ramach budowania gospodarki doświadczeń. Autorzy mają świadomość, iż niedosyt u Czytelników może wzbu-

dzić dość skrótowne ujęcie zmiennych modeli/ujęć *employee experience*. Niech usprawiedliwieniem będzie stosunkowo duża liczba (mimo poczynionej agregacji) zidentyfikowanych antecedencji (30), ograniczone ramy niniejszego opracowania oraz sfokusowanie na ściśle określonym celu i problemie badawczym.

W ramach dalszych badań nad podjętą w niniejszej monografii problematyką zamierza się:

- opisać dokładnie model wszechdoświadczalności jako koncepcyjnej kontynuacji modeli funkcji personalnej,
- zbadać różnice w cyfrowych i niecyfrowych przeżyciach/doświadczeniach stacjonarnych, hybrydowych i zdalnych pracowników nie tylko z różnych pokoleń, ale i subgrup (np. tych z generacji Z zaprezentowanych w podrozdziale 7.3),
- opracować projekt z zakresu *employee experience* dotyczący uczenia się lub innej kategorii doświadczeń,
- pogłębić problematykę controllingu *employee experience* na podstawie trzypoziomowej piramidy doświadczeń,
- zweryfikować możliwość wykorzystania koncepcji kosztów jakości w budowaniu pozytywnych i minimalizowaniu negatywnych przeżyć/doświadczeń pracowników.

Literatura

- Abeysekera N. (2021), *Przywództwo transformacyjne – Podróż do lepszych relacji z klientami*, Wydawnictwo Nasza Wiedza.
- Acevedo E.O., Ekkekakis P., eds. (2006), *Psychobiology of Physical Activity*, Human Kinetics, Champaign.
- Achievers, (2021), *Belonging at Work. 2021 Culture Report*, Achievers Workforce Institute, https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2021/10/Achievers-Workforce-Institute-2021-Culture-Report_Belonging-at-Work_enUK-min.pdf (dostęp: 12.05.2024).
- Adams R. (2008), *Empowerment, Participation and Social Work*, Palgrave Macmillan, New York.
- Adler M.G., Fagley N.S. (2005), *Appreciation: Individual Differences in Finding Value and Meaning as a Unique Predictor of Subjective Well-Being*, „Journal of Personality”, Vol. 73(1), s. 79-114.
- Ahmed I., Khairuzzaman Wan Ismail W., Mohamad Amin S., Musarrat Nawaz M. (2013), *A Social Exchange Perspective of The Individual Guanxi Network Evidence from Malaysian-Chinese Employees*, „Chinese Management Studies”, Vol. 7(1), s. 127-140.
- Al-Hattami A.A. (2019), *The Perception of Students and Faculty Staff on the Role of Constructive Feedback*, „International Journal of Instruction”, Vol. 12(1), s. 885-894.
- Aleksander T. (2016), *Zmiany treści i środowiska pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2, s. 9-19, https://edukacjaustawicznad doroslych.eu/images/2016/2/01_2_2016.pdf (dostęp: 3.06.2024).
- Allmendinger J., Meubrink Y., Neugebauer M., Hrsg. (2024), *Die Zukunft der Arbeit*, Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldine e.v. – Nationale Akademie der Wissenschaften, Haale (Saale).
- Alter U. (2015), *Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte: Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen*, Springer, Wiesbaden.
- Antonovsky A. (1995), *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Fundacja IPN, Warszawa.
- App S., Merk J., Büttgen M. (2012), *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees*, „Management Review. The International Review of Management Studies”, Vol. 23(3), s. 262-278.
- Argandoña A. (2003), *Fostering Values in Organizations*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 45, s. 15-28.
- Argyle M. (1999), *Causes and Correlates of Happiness* [w:] D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundation, New York, s. 353-373.
- Arnold J.E. (1959, 2016), *Creative Engineering: Promoting Innovation by Thinking Differently*, Stanford Digital Repository.

- Arnold J., Van Iddekinge C., Campion M., Bauer T. (2020), *Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires*, „Journal of Management”, Vol. 47(8), s. 2198-2225.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., eds. (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York.
- Ashford S., Blatt R., VandeWalle D. (2003), *Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback – Seeking Behavior in Organizations*, „Journal of Management”, Vol. 29(6), s. 733-799, doi.10.1016/S0149-2063-03-00079-5.
- Avery G.C., Bergsteiner H. (2011a), *Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business, Resilience and Performance*, „Strategy and Leadership”, Vol. 39(3), s. 5-15, <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>.
- Avery G.C., Bergsteiner H. (2011b), *How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership Principles*, „Strategy and Leadership”, Vol. 39(6), s. 11-18, <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>.
- Avolio B.J., Gardner W.L. (2005), *Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 16(7), s. 315-338.
- Babiak J. (2008), *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 51(1), s. 87-97.
- Baborska-Narożny M., Brzezicki M. (2007), *Samopoczucie pracowników jako wytyczna projektowania obiektów przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Architektura”, z. 45, s. 133-141.
- Bai Y., Ocampo J., Jin G., Chen S., Benet-Martinez V., Monroy M., Anderson C., Keltner D. (2021), *Awe, Daily Stress, and Elevated Life Satisfaction*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 120(4), s. 837-860, <https://doi.org/10.1037/pspa0000267>.
- Baka Ł. (2013), *Relacje społeczne w pracy jako moderator zależności: wymagania w pracy – zdrowie psychiczne nauczycieli*, „Psychologia Społeczna”, nr 4(27), s. 422-434.
- Baker N.A., Jacobs K., Tickle-Degnen L. (2003), *A Methodology for Developing Evidence about Meaning in Occupation: Exploring the Meaning of Working*, „OTJR – Occupation Participation and Health”, Vol. 23(2), s. 57-66, <http://dx.doi.org/10.1177/153944920302300203>.
- Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2008), *Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing and Organizational*, „European Journal of Work Psychology”, Vol. 17(3), s. 352-371.
- Bandura A. (1991), *Social Cognitive Theory of Self-regulation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 50, s. 248-287.
- Bańko M. (2002), *Peryfrazy w naszym życiu*, „Poradnik Językowy”, nr 9, s. 3-23.
- Barling J., Slater F., Kelloway E.K. (2000), *Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 21(3), s. 157-161.
- Barnard Ch.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

- Baruch Y. (2004), *Managing Careers. Theory and Practice*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Basińska B. (2005), *Warunki pracy a źródła stresu właścicieli małych przedsiębiorstw* [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock, s. 205-220.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, The Free Press, New York.
- Bass B.M., Avolio B.J. (1993), *Transformational Leadership: A Response to Critiques* [w:] M.M. Chemers, R. Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, New York, s. 49-80.
- Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson J. (2003), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, s. 207-218.
- Bass B.M., Riggio R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum, Associates, Mahwah.
- Bauman Z., Leoncini T. (2018), *Plynne pokolenie*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
- Beck-Krala E. (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bereś A. (2022), *Pracodawca wszechdoświadczalny. Employee Experience po prostu*, Novae Res, Gdynia.
- Berłowski P. (2011), *Firma marzeń. Partycypacja w zarządzaniu w firmie xtech.pl – studium przypadku*, Infor, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/511221,Firma-marzen-Partycypacja-w-zarzadzaniu-w-firmie-xtechpl-studium-przypadku.html> (dostęp: 1.07.2024).
- Berne E. (1987), *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.
- Berretta S., Tausch A., Peifer C., Kluge A. (2023), *The Job Perception Inventory: Considering Human Factors and Needs in the Design of Human – AI Work*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 14, DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1128945.
- Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H. (2002), *Managing the Total Customer Experience*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 43(3), s. 85-89.
- Bersin J. (2021), *The Definitive Guide: Employee Experience*, <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/> (dostęp: 24.02.2023).
- Bersin J., Flynn J., Mazor A., Melián V. (2017), *The Employee Experience. Culture, Engagement, and Beyond* [w:] *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Trends*, Deloitte University Press, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf> (dostęp: 20.04.2024).
- Beyer T. (2006), *Determinanten der Sportrezeption: Erklärungsmodell und kausalanalytische Validierung am Beispiel der Fußballbundesliga*, Gabler, Wiesbaden.

- Birkinshaw J., Foss N.J., Lindenberg S. (2014), *Combining Purpose with Profits*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 55(3), s. 49-56.
- Blanchard K., Nelson B. (2006), *1001 sposobów na nagradzanie pracowników*, Onepress, Gliwice.
- Blanchard K., O’Conner M. (1997), *Managing by Values*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A. (1998), *Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*, Rewohlt Verlag, Hamburg.
- Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A. (2012), *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Blank B. (2012), *Die Interdependenz von Ressourcenförderung und Empowerment*, Budrich UniPress, Opladen, Berlin, Toronto.
- Blank B. (2018), *Empowerment* [w:] B. Blank, S. Gögercin, K. Sauer, B. Schramkowski (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Grundlagen – Konzepte – Handlungsfelder*, Springer, Wiesbaden, s. 327-340.
- Blumstein P., Kollock P. (1988), *Personal Relationship*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 14, s. 467-490.
- Błażnio K. (2019), *Planowanie kariery zawodowej – przegląd wybranych form wsparcia*, „Kultura i Wychowanie”, vol. 16(2), s. 9-21, https://doi.org/10.25312/2083-2923.16/2019_01kb
- Błaszczak A. (2023), *Nie umiesz docenić pracownika? No to możesz go stracić*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art39471861-nie-umiesz-docenic-pracownika-no-to-mozesz-go-stracic> (dostęp: 28.06.2024).
- Błaszczyk W. (2006), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bocklich F., Huchler N. (2023), *Humans and Cyber-physical Systems as Teammates? Characteristics and Applicability of the Human-machine-teaming Concept in Intelligent Manufacturing*, „Frontiers in Artificial Intelligence”, Vol. 6, DOI: 10.3389/frai.2023.1247755.
- Bodak A. (2017), *Bezpieczne środowisko pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” z. 108, s. 45-54.
- Bohdziewicz P. (2012), *Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248, s. 293-303.
- Bohdziewicz P. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jako obszar zastosowania logistyki*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 2, s. 9-20.
- Boichuk N. (2017), *Wpływ transakcyjnego i transformacyjnego stylu przywództwa na motywację pracowników*, „Przegląd Nauk Stosowanych”, nr 17, s. 117-134.
- Bombała B. (2018), *Humanizacja pracy a dylematy społeczeństwa postindustrialnego*, „Humanistyka i Przyrodoznawstwo”, s. 47-60, <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/hip/article/view/900>.
- Bonecki M. (2012), *Sensemaking – Wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej*, „Filo-Sofija”, nr 18, s. 49-69.

- Borsi G.M. (1994), *Das Krankenhaus als lernende Organisation. Zum Management von individuellen, teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen*, Heidelberg.
- Bourne H., Jenkins M., Parry E. (2019), *Mapping Espoused Organizational Values*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 159(1), s. 133-148.
- Bowen H.E., Daniels M.J. (2005), *Does the Music Matter? Motivations for Attending a Music Festival*, „Event Management”, Vol. 9(3), s. 155-164.
- Bös K., Brehm W., Hartmann H., Pahmeier I., Pfeifer K., Rütten A., Sygusch S., Tiemann M., Tittlbach S., Wagner P. (2013), *Sport als Mittel in Prävention und Rehabilitation und Gesundheitsförderung – Eine Expertise*, Expertise.
- Brandes S., Stark W. (2021), *Empowerment/Befähigung [w:] Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*, <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/empowerment-befaeigung/> (dostęp: 15.11.2024).
- Brandsma J. (1997), *Ein lebenslang lernen: Möglichkeiten und Perspektiven*, Enschede, Universität Twente, OCTO.
- Broniewska G. (1998), *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, nr 9, s. 20-24.
- Brookhart S.M. (2017), *How to Give Feedback to Your Students*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria.
- Brown B. (2018), *Z odwagą w nieznanie. Jak znaleźć poczucie przynależności bez utraty siebie*, Wydawnictwo Laurum, Warszawa.
- Bruhn M., Hadwich K., Hrsg. (2012), *Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bucki P. (2017), *Porozmawiajmy o komunikacji. Mów, pisz, prezentuj skutecznie*, Słowa i Myśli, Lublin.
- Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bungard W. (2018), *Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren [w:] J. Joens, W. Bungard (Hrsg.), Feedbackinstrumente in Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 3-28.
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Collins, New York.
- Bury D. (2005), *Inwestycje w kapitał intelektualny w nowoczesnym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem metod e-learningowych*, s. 1-10, http://e-edukacja.fundacja.edu.pl/pierwsza/odnosniki/referat_181104.pdf (dostęp: 3.07.2024).
- Cabrera A., Cabrera E.F. (2002), *Knowledge-Sharing Dilemmas*, „Organization Studies”, Vol. 23(5), s. 687-710.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org> (dostęp: 28.06.2024).
- Cardona P., Rey C. (2009), *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer business, Kraków.
- Carver C., Scheier M. (1982), *Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality – Social, Clinical, and Health Psychology*, „Psychological Bulletin”, Vol. 92, s. 111-135.

- Cawley B.D., Keeping L.M., Levy P.E. (1998), *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 83(4), s. 615-633, doi: 10.1037/0021-9010.83.4.615.
- Cederström C., Spicer A. (2016), *Pętla dobrego samopoczucia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Cegliński P. (2016), *Wartości organizacyjne jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 43(1), s. 127-138, doi:10.12775/AUNC_ZARZ.2016.009.
- Chabros M. (2023), *Większość polskich firm nie inwestuje w rozwój pracowników*, <https://obserwatorgospodarczy.pl/2023/02/03/> (dostęp: 2.07.2024).
- Chapman G.D., White P.E. (2015), *5 języków docenienia w miejscu pracy. Wzmacnianie organizacji przez inspirowanie ludzi*, Logos Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Chehata Y., Dib J., Harrach-Lasfaghi A., Himmen T., Sinoplu A., Wenzler N. (2023), *Empowerment, Resilienz und Powershowing in der Migrationsgesellschaft. Theorien – Praktiken – Akteur*innen*, Beltz Juventa, Weinheim Basel.
- Cheung F., Wu A. (2013), *Older Workers' Successful Aging and Intention to Stay*, „Journal of Management Psychology”, Vol. 28(6), s. 645-660.
- Chmal Z. (1989), *Humanizacja organizacji pracy w warunkach częściowej automatyzacji pracy produkcyjnej*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Christoforou R., Lange S., Schweiker M. (2024), *Individual Differences in the Definitions of Health and Well-being and the Underlying Promotional Effect of the Built Environment*, „Journal of Building Engineering”, Vol. 84(1), 108560, Doi: 10.1016/j.job.2024.108560.
- Chyba Z., Kacprzak J. (2019), *Źródła pozyskiwania innowacji a strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 55, s. 153-162.
- Chybicka A. (2006), *Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Chyłek M. (2011), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 17, s. 181-194.
- Cichoń S., Turek I. (2017), *Wpływ kultury organizacyjnej na skuteczne zarządzanie w administracji publicznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 18(11), s. 234-246.
- Cierniak-Emerych A. (2011), *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu procesami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 169, s. 346-352.
- Cierniak-Emerych A., Piwowski-Sulej K. (2017), *Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Vol. 43(1), s. 13-25, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7716>.
- Ciesielski R.T. (2007), *Metamorfozy maski. Koncepcja Josepha Campbella*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Cioabanu I., Strijbos J.W. (2016), *Misinterpretations of the Sandwich Feedback Sequence: A Matter of Content Over Structure*, paper presented at EARLI SIG-1 Assessment and Evaluation Conference, Munich, Germany.

- Clatworthy S. (2002), *Doświadczenia klientów. Od idei firmy do zachwyty klienta*, ICAN Institute.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Collins H. (2010), *Tacit and Explicit Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „The Academy of Management Review”, Vol. 13(3), s. 471-482.
- Conway N., Briner R.B. (2009), *Understanding Psychological Contracts at Work*, Oxford University Press, Oxford.
- Conway N., Coyle-Shapiro J. (2012), *The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 85, s. 277-299.
- Corporate Valuelx Index (2009), <https://www.egospodarka.pl/47520,System-wartosci-w-firmach-2009,1,39,1.html> (dostęp: 29.06.2024).
- Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N. (2005), *Exchange Relationship: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90(4), s. 774-781.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Kessler I. (2000), *Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey*, „Journal of Management Studies”, Vol. 37, s. 903-930.
- Csikszentmihalyi M. (2008), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Collins Publishers, New York.
- Cullen K.L., Edwards B.D., Casper W.C., Gue K.R. (2014), *Employees Adaptability and Perceptions of Change-related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 29(2), s. 269-280.
- Cybal-Michalska A. (2013), *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Czarnecka A., Albrychiewicz-Słocińska A. (2018), *Nadawanie sensu i znaczenia wykonywanej pracy jako kompetencja współczesnego menedżera* [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Człowiek w organizacji. Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa, s. 35-43.
- Czekaj J., red. (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Czerw A. (2017), *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czerw A., Babiak J. (2010), *Transformacyjny styl kierowania w tworzeniu pozytywnej organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 6, s. 45-57.
- Dankiewicz M. (2014), *Wspólna droga do sukcesu: zarządzanie partycypacyjne a przekonanie o własnej skuteczności pracownika* [w:] A. Hennel-Brzozowska (red.), *Młody człowiek wobec pracy, wyzysku i bezrobocia. Perspektywy fides i ratio*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków, s. 149-163.

- Dankiewicz M. (2016), *Empowerment w organizacji, czyli siła w pracownikach* [w:] A. Hennel-Brzozowska (red.), *Empowerment, czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków, s. 237-256.
- Davis J. (2013), *Leveraging the IT Competence of Non-IS Workers: Social Exchange and the Good Corporate Citizen*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 22, s. 403-415.
- Dąbrowska-Wnuk M. (2019), *Elitarny vs egalitarny wymiar twórczości naukowej w psychologii* [w:] M. Kietlińska-Król, A. Żywcok (red.), *Naukowcy: osobowość, rola, profesjonalizm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 65-80.
- Dąbrowski T.J. (2018), *Wartości organizacyjne spółek publicznych w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 36, s. 33-48.
- Deci E.L., Koestner R., Ryan R.M. (1999), *A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, „Psychological Bulletin”, Vol. 125(6), s. 627-668, doi: 10.1037/0037/0033-2909.125.6.627.
- DeNisi A.S., Kluger A.N. (2000), *Feedback Effectiveness: Can 360-degree Appraisals be Improved?* „Academy of Management Executive”, Vol. 14(1), s. 129-139.
- Deleuze G. (2007), *Postscriptum o społeczeństwach kontroli* [w:] G. Deleuze, *Negocjacje 1972-1980*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław.
- Deloitte 2021 *Global human Capital Trends Report*, <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (dostęp: 2.07.2024).
- Dik B., Byrne Z.S., Steger M.F., eds. (2013), *Purpose and Meaning in the Workplace*, ApA Books, Washington.
- Dobek-Ostrowska B. (2006), *Komunikowanie publiczne i polityczne*, PWN, Warszawa.
- Dobrołowicz W. (1993), *Psychika i bariery*, WSiP, Warszawa.
- Dobrołowicz W. (1995), *Psychodydaktyka kreatywności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa.
- Dobrołowicz W. (2012), *Trening inteligencji intuicyjno-racjonalnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 114, s. 104-114.
- Dobrołowicz W. (2016), *Trening umysłu intuicyjno-racjonalnego (zarys koncepcji)* [w:] M. Kuśpit, A. Tychmanowicz, J. Zdybel (red.), *Twórczość, kreatywność, innowacyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 167-182.
- Doherty A.J., Danylchuk K.E. (1996), *Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management*, „Journal of Sport Management”, Vol. 10(3), s. 292-309.
- Domurat A. (2009), *Identyfikacja wartości osobistych w badaniach psychologicznych. Wartości jako cele działań i wyborów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Downton J.W. (1973), *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*, Free Press, <https://doi.org/10.2307/2063573>.
- Döring I., Mittelstrass B. (2017), *Inspiration*, Rowohlt Verlage.

- Drengner J., Jahn S. (2012), *Konsumerlebnisse im Dienstleistungssektor – Die Konzeptualisierung der Erlebniskonstrukts am Beispiel kollektiv-hedonistischer Dienstleistungen* [w:] M. Bruhn, K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 227-249.
- Drucker P.F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Routledge, London.
- Drucker P.F. (1986), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York.
- Dube A., Freeman R.B. (2001), *Complementarity of Shared Compensation and Decision – Making Systems – Evidenz from the American Labor Market* [w:] D. Kruse, R.B. Freeman, J.R. Blasi (eds.), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*, Chicago, London, s. 167-199.
- Dudek J. (2018), *Proces humanizacji pracy czy nowe ideologie?* „Studies in Global Ethics and Global Education”, No. 9, s. 29-41.
- Dudek K.J. (2019), *Koniec ery calvadosu. Design i praca w późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk.
- Durkheim E. (1999), *O podziale pracy społecznej*, PWN, Warszawa.
- Dziewanowska K., Kacprzak A. (2013), *Marketing doświadczeń. Geneza i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L. (2001), *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 86(1), s. 42-51.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), *Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 3, s. 500-507.
- Elsbach K.D. (2003), *Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identify Treat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48(4), s. 622-654.
- Emmons R., Diener E., Larsen R. (1985), *Choice of Situations and Congruence Models of Interactionism*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 6, s. 693-702.
- Ensley M., Pearce C., Hmieleski K. (2006), *The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and new Venture Performance*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 21, s. 243-263.
- Ernst & Young (2020), *EYStudierendenstudie 2020, StudentInnen in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven*, Ernst & Yang GmbH Wirtschaftsgesellschaft.
- Eurofound (2018), *New forms of employment: 2020 update. New forms of employment series*, Publications Office of the 2020 European Union, Luxembourg.
- Fazlagić J. (2020), *Motywowanie do dzielenia się wiedzą*, <http://fazlagic.pl/wp-content/uploads/2020/09/Motywowanie-do-dzielenia-si%C4%99-wiedz%C4%85.pdf>.
- Fengler J. (2017), *Feedback geben. Strategien und Übung*, Beltz Verlag, Weinheim.
- Fischer E., Pechlaner H. (2006), *Experience Value Management – Entscheidung, Management und Steuerung von Erlebnissen* [w:] H. Pechlaner, T. Bieger, K. Weiermair (Hrsg.), *Attraktion, Management, Führung und Steuerung von Attraktionspunkten*, Bozen, s. 167-187.

- Flaszewska S. (2019), *Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków*, „Przegląd Organizacji”, nr 4(951), s. 45-50.
- Fleischer M. (2012), *Typologia komunikacji*, Primum Verbum, Łódź.
- Foster J.J. (2003), *Motywacja w pracy* [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 333-358.
- Franken R.E. (2013), *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- French J.R.P., Israel J., Aas D. (1960), *An Experiment in Participation in Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making*, „Human Relations”, No. 13(1), s. 3-19, <https://doi.org/10.1177/001872676001300101>.
- Fricke W. (1975), *Arbeitsorganisation und Qualifikation – ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit*, Verlag Neue Gesellschaft GmbH, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn-Bad Godesberg.
- Friedberg A. (2019), *Proces komunikacji interpersonalnej w środowisku pracy*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej”, t. 22, s. 151-158, <https://doi.org/10.24426/zngsw.v22i0.220>.
- Friesl M., Sackmann S., Kremser S. (2011), *Knowledge Sharing in New Organizational Entities: The Impact of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, Vol. 18(1), s. 71-86, DOI: 10.1108/13527601111104304.
- Frydrychowicz S. (2020), *Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych*, „Człowiek i Społeczeństwo”, t. 50, s. 13-29, <https://doi.org/10.14746/cis.2020.50.2>.
- Fryzeł B. (2005), *Kultura organizacyjna: poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Fuchs R., Klaperski S. (2017), *Stressregulation durch Sport und Bewegung* [w:] R. Fuchs, M. Gerber (Hrsg.), *Handbuch Stressregulation und Sport*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fulmer C.A., Gelfand M.J. (2012), *At What Level (and in Whom) We Trust Across Multiple Organizational Levels*, „Journal of Management”, Vol. 38(4), s. 1167-1230, <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2015), *Empowerment*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.
- Gableta M., Bodak A. (2013), *Identyfikacja zaniedbań w sferze personalnej przedsiębiorstw – ich uwarunkowania i konsekwencje*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 288, s. 111-119.
- Gach D., Mikuła B., Potocki A. (2000), *Niektóre metody zespołowego zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 534, s. 91-109.
- Gadamer H.G. (1993), *Aktualność piękna. Sztuka jako gra, symbol, święto*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Gajda J. (2022), *Kultura organizacyjna ukierunkowana na dzielenie się wiedzą wśród pracowników różnych pokoleń – wyniki badań pilotażowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 50-66.
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007), *The Good, The Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis for Psychological Mediators and Individual Consequences*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92(6), s. 1524-1541.

- Gałdowa A., Nielicki A. (2005), *Bycie twórczym jako odpowiedź na wartości* [w:] A. Tokarz (red.), *W poszukiwaniu zastosowania psychologii twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 9-29.
- Gałuszka A. (2022), *Emocje – ich znaczenie i zadania*, „Journal of Education, Health and Sport”, Vol. 12(1), s. 147-159, <https://apcz.umk.pl/JEHS/article/download/37190/31505/88484> (dostęp: 20.05.2024).
- Gamm G., Kertscher J., Hrsg. (2011), *Philosophie in Experimenten. Versuch explorativen Denkens*, transcript-Verlag, DOI: 10.14361/transcript.9783839416815.37.
- Garavan T.N., McGuire D. (2010), *Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 34(5), s. 383-400.
- Gartenberg C.M., Prat A., Serafeim G. (2016), *Corporate Purpose and Financial Performance*, „Columbia Business School Research Paper”, No. 16-69, https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/274.
- Gass J.R. (1996), *The Goals, Architecture and Means of Lifelong Learning*, European Year of Lifelong Learning. Background paper issued by the European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Gawroński A. (2015), *Rozwój kariery zawodowej w relacji „pracownik – zakład pracy”*, „Szkoła–Zawód–Praca”, nr 10, s. 94-108, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/3656>.
- Geister S., Konradt U., Hertel G. (2005), *Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance, in Virtual Teams*, „Small Group Research”, Vol. 37(5), s. 459-489.
- Genkova P., Gassel G. (2024), *Die Auswirkungen von Feedback auf Lernbereitschaft und Wechseltendenz von Studierenden*, „Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie”, no. 55(1), s. 89-102, <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00722-y>.
- Georg A., Guhleemann K., Gerd P., Hrsg. (2020), *Humanisierung der Arbeit 4.0. Prävention und Demokratie in der digitalisierten Arbeitsgesellschaft*, VSA Verlag, Hamburg.
- Gerber M., Phüse U. (2009), *Do Exercise and Fitness Protect Against Stress-included Health Complaints? A Review of the Literature*, „Skandinavian Journal of Public Health”, Vol. 37(8), s. 801-810.
- Gerken N.-O. (2011), *Die Humanisierung der Arbeitswelt als Wegbreiter subjektiver Arbeit? Eine Analyse des Diskurses zur Humanisierung der Arbeitswelt*, Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien, Universität Hamburg, Hamburg, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-357432>.
- Gigol T. (2016), *Przywództwo w nowoczesnej administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku”, t. XXIV, s. 247-256.
- Gil-Garcia J.R., González-Miranda F. (2010), *E-government and Opportunities for Participation. The Case of the Mexican State Web Portals* [w:] C. Reddick (ed.), *Politics, Democracy and E-Government: Participation and Service Delivery*, IGI Global, Hershey PA, s. 56-74.

- Gilejko L. (2005), *Zmiana, postęp, humanizacja pracy*, „Przegląd Humanistyczny”, t. 49, nr 5(392), s. 49-60.
- Gilejko L., Towalski R. (2002), *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa.
- Gillet N., Colombat P., Michinov E., Pronost A.M., Fouquereau E. (2013), *Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Moderating Role of Need Satisfaction and Perceived Organizational Support*, „Journal of Advanced Nursing”, Vol. 69(11), s. 2560-2571.
- Gitling M. (2019), *Znaczenie wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 57, s. 342-350, <https://doi.org/10.15584/nsawg.2019.1.24>.
- Gładka O., Fedorova V., Dohadailo Y. (2022), *Development of Conceptual Bases of the Employee Life Cycle within an Organization*, „Theory and Practice”, Vol. 23(1), s. 39-52.
- Glaser S. (2015), *Plädoyer gegen Empowerment? Zwischen Ansprüchen, gelebter Praxis, Kritik und neuen Ideen*, „Soziales Kapital. Wissenschaftliches Journal österreichischer Fachhochschulstudiengänge soziale Arbeit”, Nr. 14, s. 30-42, <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/405/668>.
- Glass A. (2007), *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 39(2), s. 99-103.
- Glińska-Noweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń.
- Global Human Capital Trends, Deloitte, <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/human-capital-trends.html> (dostęp: 3.07.2024).
- Gluszek E. (2011), *Zmienność wartości organizacyjnych w cyklu życia przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218, s. 85-95.
- Gojny-Zbierowska M. (2017), *Postrzegane wsparcie organizacyjne. Perspektywa wysoce efektywnych systemów pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowicach.
- Gojtowska M. (2023), *Onboarding. Aby początek nie był końcem*, Gojtowska.com, Warszawa.
- Goleman D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationship*, Random House Digital.
- Goodman J.A. (2009), *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits*, Amacom, New York.
- Goyette J., Ricard L., Bergeron J., Marticotte F. (2010), *e-WOM Scale: Word-of-Mouth Measurement Scale for e-Services Context*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 27(1), s. 5-23.
- Graham B.S., Titus P.S. (1979), *The Amazing Oversight: Total Participation for Productivity*, Amacom, New York.

- Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. (2007), *Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 21(3), s. 51-63.
- Graves C.W. (2005), *The Never Ending Quest*, Eclet Publishing, Santa Barbara.
- Grässle A.A. (1999), *Von der lernenden Organisation über Netzwerke zur „Corporate Community”* [w:] A. Papmehl, R. Siewers (Hrsg.), *Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert*, Carl Ueberreuter Verlag, s. 35-65.
- Grenhaus J.H., Callanan G.A. (2006), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, s. 221-222.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzesik K. (2023), *Przywództwo w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Vol. 67(4), s. 74-82.
- Grzesiuk L. (1979), *Style komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gurmińska K. (2020), *Training of Creativity and Creative Problem Solving*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”/„Moderne Management Systeme”, Vol. 15(4), s. 13-25, <https://doi.org/10.37055/nsz/133648>.
- Gurrin C., Smeaton A.F., Doherty A.R. (2014), *LifeLogging: Personal Big Data*, „Foundations and Trends in Information Retrieval”, Vol. 8(1), s. 1-125.
- Haas M.R., Hansen M.T. (2007), *Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28(11), s. 1133-1153, <https://doi.org/10.1002/smj.631>.
- Habrajska G. (2012), *Wybrane zagadnienia wprowadzające do nauki o komunikowaniu*, Primum Verbum, Łódź.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976), *Motivation through the Design of Work: Test a Theory*, „Organizational Behaviour and Human Performance”, Vol. 16, s. 250-279.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading.
- Haeckel S.H., Carbone L.P., Berry L.L. (2003), *How to Lead the Customer Experience*, „Marketing Management”, Vol. 12(1), s. 18-23.
- Hajduk S. (2021), *Partycypacja społeczna w zarządzaniu przestrzennym w kontekście planistycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Hall D.T. (1986), *Breaking Career Routines, Midcareer Choice and Identity Development* [w:] D.T. Hall (ed.), *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 120-159.
- Hamama L., Ronen T., Shachar K., Rosenbaum M. (2013), *Links Between Stress, Positive and Negative Affect, and Life Satisfaction Among Teachers in Special Education Schools*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 14(3), s. 731-751.
- Hamel G. (1996), *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, July-August, s. 69-82.
- Hamel G. (2009), *Moon Shots for Management*, „Harvard Business Review”, Vol. 87, s. 91-98.

- Hardin R. (1993), *The Street-level Epistemology of Trust*, „Politics and Society”, Vol. 21(4), s. 505-529.
- Hargie O., Dickson D. (2004), *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, Routledge Publishing, London.
- Harvey J.F., Green Jr, P. (2022), *Constructive Feedback: When Leader Agreeableness Stifles Team Reflexivity*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 194, 111624, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886922001283?via%3Dihub> (dostęp: 24.06.2024).
- Hattie J., Beywl W., Zierer K. (2013), *Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning”*, Schneider, Hohengehren.
- Hattie J., Timperley H. (2007), *The Power of Feedback*, „Review of Educational Research”, Vol. 77, s. 81-112.
- Hauk J., Eberwein P., Jost C., Hoffman O., Luyken A. (2010), *Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche*, Detecom-Studie, Berlin.
- Haus B. (2003), *Inwestycje i dywesticje gospodarcze przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 974, s. 300-309.
- van der Heijden B.I.J.M., Bakker A.B. (2011), *Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Paris in the Building Sector*, „Career Development Quarterly”, Vol. 59(3), s. 232-248.
- van der Heijden B.I.J.M., De Vos A., Akkermans J., Spurk D., Semeijn J., Van der Velde M., Fugate M. (2020), *Sustainable Careers Across the Lifespan: Moving the Field Forward*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 117, DOI: 10.16/j.vb.2019.103344.
- Heller F., Pusić E., Strauss G., Wilpert B. (1998), *Organizational Participation, Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.
- Henderson R., Van den Steen E. (2015), *Why Do Forms Have „Purpose”? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation*, „American Economic Review”, Vol. 105(5), s. 326-330, doi:10.1257/aer.p20151072.
- Hennel-Brzozowska A., red. (2016), *Empowerment, czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków.
- Hennlein S., Jöns I. (2015), *Entwicklung durch Feedback* [w:] I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 117-128.
- Hermesen S., Frost J., Renes R.J., Kerkhof P. (2016), *Using Feedback Trough Digital Technology to Disrupt and Change Habitual Behavior: A Critical Review of Current Literature*, „Computers in Human Behavior”, Vol. 57, s. 61-74.
- Herriger N. (2002), *Empowerment in der sozialen Arbeit*, Stuttgart-Berlin-Köln, Kohlhammer.
- Herriger N. (2006), *Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Heywood A. (2006), *Politologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*, „Journal of Marketing”, Vol. 46(3), s. 92-101.

- Hof Ch. (2001), *Konzepte des Wissens. Eine empirische Studie zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Unterrichtens*, Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Holstein-Beck M. (2001), *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Hoof van den B., Ridder de J.A. (2004), *Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 8(6), s. 117-130.
- Huchler N. (2022), *Komplementäre Arbeitsgestaltung. Grundrisse eines Konzepts zur Humanisierung der Arbeit mit KI Complementary work design. Outlines of a Concept for the humanization of work with AI*, „Zeitschrift für Arbeitswissenschaft”, Vol. 76(6), s. 158-175, DOI: 10.1007/s41449-022-00319-5.
- Hougaard R., Carter J., (2020), *Transformacyjny lider. Jak zarządzać sobą, ludźmi i firmą, by osiągnąć nadzwyczajne wyniki*, ICAN Institute.
- Houghton J., DiLiello T. (2010), *Leadership Development: The Key to Unlocking Individual Creativity in Organizations*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 31(3), s. 230-245.
- Huff J., Sturm A.-K., Süß J. (2000), *Datengestütztes Employee Experience Management mit People Analytics* [w:] S. Laske, A. Orthey, M.J. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker*, Deutscher Wirtschaftsdienst (Wolters Kluwer Deutschland), s. 1-45.
- Human Capital Trends (2024), *Raport Deloitte. Efektywność działania w świecie bez granic*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Human-Capital-Trends-2024.html> (dostęp: 9.07.2024).
- IBM & Globforce Framework (2016), *The Employee Experience Index – A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact*, https://info.enboarder.com/hubfs/PDF/The_Employee_Experience_Index.pdf (dostęp: 5.01.2023).
- Ilgel D.R., Davis C.A. (2000), *Bearing Bad News: Reactions to Negative Performance Feedback*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 49(3), s. 550-565.
- Ilgel D.R., Fisher C.D., Taylor M.S. (1979), *Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 64(4), s. 349-371.
- Inglehart R. (1990), *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Ingram T. (2023), *Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- International Association for Public Participation (2007), *Spectrum of Public Participation*, https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/spectrum_8.5x11_print.pdf (dostęp: 1.07.2024).
- Ireland M.E., Pennebaker J.W. (2010), *Language Style Matching in Writing: Synchrony in Essays, Correspondence, and Poetry*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 99(3), s. 549-571.
- Jabłowska L. (2009), *Rozwój kompetencji komunikacyjnych jako przejaw humanizacji pracy* [w:] A. Jakubiak (red.), *Humanistyczne aspekty techniki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

- Jacher W. (2009), *Humanizacja pracy a kultura pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 120, s. 25-32.
- Jackson K. (2018), *Resilience at Work: Practical Tools for Career Success*, Routledge.
- Jackson S.E., Ones D.S., Dilchert S. (2012), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, Jossey-Bass.
- Jakimiuk B. (2016), *Proces budowania kariery zawodowej* [w:] D. Kukła, W. Duda (red.), *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Difin, Warszawa, s. 154-194.
- Jakimiuk B. (2017), *Humanizacja pracy jako obszar badań w pedagogice pracy* [w:] R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 413- 439.
- Jakubów L. (2004), *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1014, s. 281-289.
- Janowska Z. (2021), *Humanizacja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Stare problemy i nowe wyzwania*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 141(4), s. 11-36, DOI: 10.5604/01.3001.0015.2758.
- Janssen O. (2005), *How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 25(2), s. 201-315.
- Januszkiewicz K., red. (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jarzebowski A.M., Palermo J., van den Berg (2012), *When Feedback Is Not Enough: The Impact of Regulatory Fit on Motivation After Positive Feedback*, „International Coaching Psychology Review”, Vol. 7(1), s. 14-28.
- Jasinenko A., Steuber J. (2023), *Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct, Definition, Measurement, and Potential Employee Outcomes*, „Journal of Management Studies”, Vol. 60(6), s. 1415-1447, <https://doi.org/10.1111/joms.12852> (dostęp: 19.06.2024).
- Jastrzębska E. (2020), *Wartości organizacyjne wybranych firm w Polsce*, „Studia Ecologiae et Bioethicae”, t. 18(2), s. 43-55.
- Jędrych E. (2013), *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 51(1146), s. 89-98.
- Jędrzycki M. (1978), *Humanizacja pracy i kierowania*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
- Joisten Ch., Friesen D., Philipp A. (2022), *Mehr Bewegung im Arbeitsalltag*, Springer.
- Jordan M.H., Lindsay D.R., Schraeder M. (2012), *An Examination of Salient, Nonmonetary, Factors Influencing Performance in Public Sector Organizations: A Conceptual Model*, „Public Personnel Management”, Vol. 41(4), s. 661-684.
- Juchnowicz M., red. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H. (2021), *Employee Well-being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic*, „Information”, Vol. 12(8), s. 2078-2489.

- Juchnowicz M., Kinowska H. (2022), *Komponenty dobrostanu pracowników w warunkach pracy hybrydowej* [w:] J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 33-45.
- Judge T.A., Piccolo R.F. (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 89(5), s. 755-768.
- Kacperska B. (2019), *Przejawy kreatywności w prywatno-publicznych rozmowach ze sportowcami (na podstawie wideobloga „Iglą szyte”)* [w:] K. Burska, B. Cieśla (red.), *Kreatywność językowa w komunikacji internetowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 21-30.
- Kalbach J. (2017), *Mapowanie wrażeń. Kreowanie wartości za pomocą ścieżek klienta, schematów usług i diagramów*, Helion, Gliwice.
- Kalinowska A. (2012), *Wartość dla pracowników w koncepcji CSR*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 736(55), s. 327-344.
- Kałwa-Rojczyk A. (2023), *Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej*, autoreferat pracy doktorskiej, Dąbrowa Górnicza, https://wsb.edu.pl/files/pages/1609/autoreferat_anna_kalwa_rojczyk_23102023.pdf (dostęp: 24.06.2024).
- Kapsa J. (2017), *Elektroniczna partycypacja obywatelska w miastach typu „smart”. Doświadczenia Polski na tle innych państw* [w:] A. Kaszukur, A. Laska (red.), *Innowacyjność w warunkach współczesnych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 78-99.
- Karanges E., Johnston K., Beatson A., Lings I. (2015), *The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study*, „Public Relations Review”, Vol. 41, s. 129-131.
- Karaszewski R., Jóźwik B., Skrzypczyńska K. (2008), *Komunikacja wewnętrzna a zaangażowanie pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 31, s. 365-377.
- Karczewska A. (2019), *Współczesne zmiany w społecznym środowisku pracy a satysfakcja z pracy i jakość życia pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 10, s. 111-123.
- Katzmayr M. (2020), *Employee Experience as a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness*, Johannes Kepler University, Linz.
- Kaufman S.B. (2015), *The Emotions That Make Us More Creative*, <https://hbr.org/2015/08/the-emotions-that-make-us-more-creative> (dostęp: 2.06.2024).
- Kawecka-Endler A. (2014), *Work Humanization and New Forms of Work*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 63, s. 115-129.
- Kawka T. (2017), *Zaangażowanie i partycypacja finansowa – fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej przestrzeni organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 1(43), s. 27-39.
- Kämpf T., Langes B., Schatilow L., Gergs H.-J., Hrsg. (2023), *Human Friendly Automation – Arbeit und Künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.

- Keller J.R., Kehoe R.R., Bidwell M., Collings D., Myer A. (2021), *In with the Old? Examining When Boomerang Employees Outperform New Hires*, „Academy of Management Journal”, Vol. 64(6), s. 1654-1684.
- Kelliher C., Anderson D. (2008), *For Better or for Worse? An Analysis of How Flexible Working Practices Influence Employees' Perception of Job Quality*, „The International of Human Resource Management”, Vol. 19(3), s. 419-431.
- Kelly C.M., Strauss K., Arnold J., Stride Ch. (2019), *The Relationship Between Leisure Activities and Psychological Resources That Support a Sustainable Career: The Role of Leisure Seriousness and Work-leisure Similarity*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 117, DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103340.
- Kempster S., Jackson B., Conroy M. (2011), *Leadership as Purpose: Exploring the Role of Purpose in Leadership Practice*, „Leadership”, Vol. 7(3), s. 317-334, DOI: 10.1177/1742715011407384.
- Keplinger A., Bartosz B. (2014), *Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, s. 190-201.
- Keyes C., Waterman M. (2003), *Dimensions of Well-being and Mental Health in Adulthood* [w:] M.H. Bornstein, L. Davidson, C.L.M. Keyes, K.A. Moore (eds.), *Well-being: Positive Development Across the Life Course*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, s. 477-497, DOI: 10.4324/9781410607171-42.
- Kieffer C. (1984), *Citizen Empowerment: A Development Perspective*, „Prevention in Human Services”, Vol. 3(2-3), 9-36, https://doi.org/10.1300/J293v03n02_03.
- Kietzmann U. (2020), *Change Leadership: Effekte auf veränderungsbezogene Selbstwirksamkeit, Veränderungsängste und emotionale Erschöpfung im Kontext von Veränderungen am Arbeitsplatz*, dysertacja, Universität Potsdam.
- Kilic E., Kitapci H. (2024), *Contextual and Individual Determinant of Sustainable Careers: A Serial Indirect Effect Model through Career Crafting and Person-Career Fit*, „Sustainability”, Vol. 16(7), DOI: 10.3390/su16072865.
- Kim S., Lee H. (2006), *The Impact of Organizational Context & Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities*, „Public Administration Review”, Vol. 66(3), s. 370-385.
- Kim Y.W., Ko J. (2014), *HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor*, „Public Personnel Management”, Vol. 43(4), s. 586-607.
- Kinicki A.J., Prussia G.E., Wu B.J., McKee-Ryan F.M. (2004), *A Covariance Structure Analysis to Performance Feedback*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 89(6), s. 1057-1069, doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1057.
- Kinowska H. (2021), *Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), s. 51-65, <http://dx.doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0203>.
- Kleinöder N., Müller S., Uhl K. (2019), *Humanisierung der Arbeit. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts*, Transcript, Bielefeld.
- Kluge A., Schilling J. (2000), *Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie”, vol. 44(4), <http://dx.doi.org/10.1026//0932-4089.44.4.179>.

- Kluge F. (2011), *Experiment* [w:] Kluge F. (Hrsg.), *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, De Gruyter, Berlin.
- Kluger A.N., DeNisi A.S. (1996), *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory*, „Psychological Bulletin”, Vol. 119(2), s. 254-284, DOI: 10.1037/0033-2909.119.2.254.
- Kłusek-Wojciszke B. (2016), *Empatia jako determinanta stylów postępowania w sytuacjach konfliktowych*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, t. 8(44), nr 2, s. 99-115, DOI: [http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2016.8\(44\).2-6](http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2016.8(44).2-6).
- Knapińska A., Szyszko M. (2018), *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym wśród młodych naukowców w Polsce*, „Humanizacja Pracy”, t. 293(3), s. 89-113.
- Knoll M. i in. (2021), *International Differences in Employee Silence Motives: Scale Validation, Prevalence, and Relationship with Culture Characteristics Across 33 Countries*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 42, s. 619-648.
- Knowles J., Mainiero L.A. (2021), *Authentic Talent Development in Woman Leader Who Opted Out: Discovering Authenticity, Balance, and Challenge through the Kaleidoscope Career Model*, „Administrative Sciences”, Vol. 11(2):60, s. 1-29, <https://doi.org/10.3390/admsci11020060>.
- Kołodziej B. (2019), *Rotacja pracowników pomiędzy normą a barierą rozwoju przedsiębiorczości*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań.
- Kopp B., Mandl H. (2014), *Aspekte der Feedbacknachricht* [w:] H. Ditton, A. Müller (Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*, Waxmann, Münster, s. 151-162.
- Korczak A. (2017), *Synkretyzm Josepha Campbella*, „IDEA – Studia nad Strukturą i Rozwojem Pojęć Filozoficznych”, nr 29(1), s. 142-159.
- Kossek E.E., Lautsch B.A., Eaton S.C. (2006), *Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-family Effectiveness*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 68(2), s. 347-367.
- Kotler P. i in. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.
- Kowalczyk K. (2016), *Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka* [w:] K. Klineciewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 450-456.
- Kowalik A. (2021), *Przegląd wartości organizacyjnych deklarowanych przez największe polskie firmy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, t. 61(4), s. 59-69, <https://doi.org/10.33119/KnoP.2021.61.4.6>.
- Kozielecki J. (1987), *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozioł L. (2005), *Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w firmie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 7, s. 27-40, <https://doi.org/10.25944/znmwse.2005.07.2740>.

- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
- Kozioł L., Wójtowicz A. (2016), *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracownicy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 7, s. 165-77.
- Kozyra O. (2019), *Komunikacja bez barier. Jak rozumieć i być rozumianym*, MT Biznes, Warszawa.
- Kożuch B., Lenart-Gansiniec R. (2016), *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(36), s. 303-320.
- Krajewska-Nieckarz M. (2013), *Rola wartości w zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie i Finanse”, z. 1(3), s. 213-228.
- Krajewska-Nieckarz M., Białas K.B. (2015), *Proces doboru personelu do wirtualnego zespołu projektowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. I, s. 89-103.
- Kraśnicka T., Ingram T. (2016), *Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, s. 181-192.
- Krause D.E. (2004), *Kreativität, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, Wiesbaden.
- Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, t. 10(4), cz. 1, s. 313-330.
- Kristianti L.S., Sunarsi D. (2020), *Pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT, Mobilindo Perkasa di Tangerang*, „Journal Manajemen dan Akuntansi”, Vol. 15(2), s. 87-95.
- Krohn W. (2014), *Realexperimente. Laboratorien der Gesellschaft*, transcript Verlag.
- Krok E. (2009), *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Management Cases”, Vol. 11(11), s. 11-22.
- Krok E. (2010), *Technologia informatyczna jako czynnik motywujący do dzielenia się wiedzą w szpitalu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 605(25), s. 87-96.
- Krydowski M. (2011), *Inwestycje w kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa w okresie dekoniunktury*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, nr 11, s. 49-57.
- Książek M. (2014), *Insighty konsumenckie – kiedy marketer woła „Eureka!”*, Marketer+, <https://marketerplus.pl/teksty/artykuly/insighty-konsumentenckie-marketer-wola-eureka/> (dostęp: 25.09.2023).
- Kubala K., Kutyló Ł., red. (2014), *Humanizacja pracy w warunkach współczesnego ładu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kucharski P. (2020), *The Impact of Training on Employee Competence Development*, „International Journal of Training and Development”, Vol. 24(2), s. 87-102.
- Kuckartz R. (2021), *Przywództwo transformacyjne i transakcyjne: opisowa analiza organizacji służby ludzkiej*, Wydawnictwo Nasza Wiedza.
- Kukko M. (2013), *Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 24(1), s. 18-29.

- Kulczycki E., Wendland M. (2012), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.
- Kulhavy R., Anderson R. (1972), *The Delay – Retention Effect with Multiple-choice Tests*, „Journal of Educational Psychology”, Vol. 63, s. 505-512.
- Kulik J., Kulik Ch.-L.C. (1988), *Timing of Feedback and Verbal Learning*, „Review of Educational Research”, Vol. 58/1, s. 79-97.
- Laemmert P. (2018), *Die Rolle sportlicher Aktivität bei der Bewältigung von Anforderungen und Stärkung von Ressourcen zur Verbesserung der Gesundheit im Setting Hochschule*, Universität Bayreuth, <https://epub.uni-bayreuth.de/id/eprint/3819/1/DissLaemmert.pdf> (dostęp: 13.06.2024).
- Laireiter A.-R. (2006), *Soziale Unterstützung* [w:] H.-W. Bierhof, D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, Hogrefe, Göttingen, s. 166-173.
- Lakoff G., Johnson M. (2010), *Metafory w naszym życiu*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
- Laoux F. (2015), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Lam A., Lambermont-Ford J. (2010), *Knowledge Sharing in Organizational Contexts: A Motivation-base Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 14(1), s. 51-66.
- Lanthaler W., Zugmann J. (2000), *Akcja Ja – nowy sposób myślenia o karierze*, Twigg, Warszawa.
- Laue M., Wippermann P. (2012), *Leben im Schwarm – Die Spielregeln der Netzwerk-ökonomie*, Red Indians Publishing, Reutlingen.
- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.
- Lederer B. (2005), *Das Konzept der Lernenden Organisation: Bildungstheoretische Anfragen und Analysen*, dysertacja, Universität zu Köln, <https://berndleder.at/wp-content/uploads/2020/04/DasKonzept-der-Lernenden-Organisation-Bildungstheoretische-Anfragen-und-Analysen-Dissertation> (dostęp: 22.06.2024).
- Lenderman M. (2006), *Experience the Message. How Experiential Marketing is Changing the Brand World*, Carol & Graf, New York.
- Leung K., Su S., Morris M.W. (2001), *When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback*, „Human Relations”, Vol. 54(9), s. 1155-1187, doi: 10.1177/0018726701549002.
- Lewicka D., red. (2014), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewicka D. (2017), *Wysoka jakość środowiska pracy. Zmiany w zakresie priorytetów funkcji personalnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463, s. 297-309.
- Liao L.-F. (2006), *A Learning Organization Perspective on Knowledge-sharing Behavior and Firm Innovation*, „Human Systems Management”, Vol. 25(4), s. 227-236.

- Liedtka J. (2018), *Why Design Thinking Works*, „Harvard Business Review”, Vol. 96(5), s. 72-79.
- Likert R. (1967), *The Human Organizations. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York.
- Lim B.-C., Ployhart R.E. (2004), *Transformational Leadership: Relations to The Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 89, s. 610-621.
- Limont W. (2010), *Pedagogika twórczości, czyli edukacja ku twórczości* [w:] B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, t. 4: *Subdyscypliny i dziedziny wiedzy o edukacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Lin B.F., Bartz L., Duke N. (2016), *Communicating Crisis Uncertainty: A Review of the Knowledge Gaps*, „Public Relations Review”, Vol. 42(3), s. 479-487.
- Lin N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lin H.-F., Lee G.-G. (2004), *Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge-sharing Behavior*, „Management Decision”, Vol. 42/1, s. 108-125.
- Linderbaum B.A., Levy P.E. (2010), *The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)*, „Journal of Management”, Vol. 36(6), s. 1372-1404.
- Lindsay P.H., Norman D.A. (1981), *Einführung in die Psychologie. Informationsaufnahme und -verarbeitung beim Menschen*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, New York.
- Lipka A. (2022), *Employee experience. Zarządzanie kapitałem ludzkim w kategoriach rynku doznań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lipka A., Giszterowicz A. (2018), *Projekty wspierania rozwoju multigeneracyjnych zespołów*, CeDeWu, Warszawa.
- Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A. (2011), *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kracjonizmu*, Difin, Warszawa.
- Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2018), *Eksperyment w obszarze HR*, CeDeWu, Warszawa.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A. (2013), *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 136, s. 193-208.
- Locke E., Latham G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- London M. (2015), *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, Routledge/Taylor & Francis, New York.
- London M., Smither J.W. (2002), *Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process*, „Human Resource Management Review”, Vol. 12, s. 81-100.
- Lowe K.B., Kroeck K., Sivasubramaniam N. (1996), *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature*, „Leadership Quarterly”, Vol. 7(3), s. 385-425.

- Ludwiczynski A. (1999), *Kultura organizacyjna a szkolenie i rozwój pracowników* [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley, New York.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracy – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, vol. 66(2), s. 277-284.
- Łuszczynska M. (2018), *Empowerment jako innowacyjne narzędzie zarządzania w instytucjach publicznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 168, s. 27-41.
- Macko M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe WNS UAM, Poznań.
- Maddi S.R., Khoshaba D.M. (2006), *Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You*, Amacon, New York.
- Mainiero L.A., Sullivan S.E. (2005), *Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the „Opt-out” Revolution*, „Academy of Management Executive”, Vol. 19(1), s. 106-123, <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>.
- Makin P.J., Cooper C.L., Cox C. (2000), *Organizations and the Psychological Contract*, British Psychological Society Books, Leicester.
- Malara Z. (2018), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Malbašić I., Rey C., Potočan V. (2015), *Balanced Organizational Values: From Theory to Practice*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 130(2), s. 437-446.
- Malik A., Budhwar P., Mohan H., Srikanth N.R. (2022), *Employee Experience – The Missing Link for Engaging Employees: Insights from an MNE’s AI-based HR Ecosystem*, „Human Resource Management”, Vol. 62(1), s. 97-115.
- Mann S., Varey R., Button W. (2000), *An Exploration of the Emotional Impact of Teleworking via Computer-mediated Communication*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 15(7-8) s. 668-686, <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>.
- Manning H., Bodine K. (2012), *Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, HMH Books, Boston, Massachusetts.
- Manuti A., Giancaspro M.L., Callea A. (2022), *Sustainable Careers and Flourishing Organizations*, „Sustainability”, Vol. 14(19), s. 1-6, DOI: 10.3390/su141911898.
- Marguin S., Rabe H., Schmidgall F. (2019), *Experimental Zone: An Interdisciplinary Investigation on the Spaces and Practices of Collaborative Research*, Park Books.
- Marguin S., Rabe H., Schäffner W., Schmidgall F. (2019), *Experimentieren. Einblicke in Praktiken und Versuchsaufbauten zwischen Wissenschaft und Gestaltung*, transcript Verlag.
- Marody M. (2014), *Jednostka po nowoczesności. Perspektywa socjologiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Martin P. (2006), *Mobile Büroarbeit – Neue Arbeitsformen human gestalten*, Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-003674/p_edition_hbs_158.pdf (dostęp: 13.06.2024).

- Maulana B., Cahyono B. (2024), *The Influence of Professional Capability and Employee Experience on Improving Innovative Behavior and Employee Performance*, „Business Management Analysis Journal”, Vol. 7(1), s. 83-101, <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/bmaj/article/download/11212/4608> (dostęp: 13.05.2024).
- Mayer C. (2019), *Facility Management im Kontext einer modernen Arbeitsumgebung*, Master Thesis, Technische Universität Wien, <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/8538> (dostęp: 3.06.2024).
- Maylett T., Wride M. (2017), *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.
- Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Mazarakis A., Bernhard-Skala Ch., Braun M., Peters J. (2023), *What is Critical for Human-Centered AI at Work? – Toward an Interdisciplinary Theory*, „Frontiers in Artificial Intelligence”, Vol. 6, s. 1-18, DOI: 10.3389/frai.2023.1257057.
- McAllister D.J. (1995), *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, s. 24-59.
- McCullough M.E., Kilpatrick S.D., Emmons R.A., Larson D.B. (2001), *Is Gratitude a Moral Affect?*, „Psychological Bulletin”, Vol. 127, s. 249-262.
- McCullough M.E., Tsang J.-A., Emmons R.A. (2004), *Gratitude in Intermediate Affective Terrain: Links of Grateful Moods to Individual Differences and Daily Emotional Experience*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 86(2), s. 295-309.
- McDonald K.S., Hite L.M. (2018), *Conceptualizing and Creating Sustainable Careers*, „Human Resource Development Review”, Vol. 17(4), s. 349-372, DOI: 10.1177/1534484318796318.
- McNamara C., Carter G.W., Cook K.W., Dorsey D.W. (2020), *Career Path: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*, Wiley-Blackwell Harvard Business Review Press.
- Mendel T. (2001), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Metters R., King-Metters K.H., Pullman M.E., Walton S. (2006), *Successful Service Operations Management*, London.
- Michaelson Ch. (2019), *A Normative Meaning of Meaningful Work*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 170(3), s. 413-428.
- Michalak K. (2024), *Instrukcja obsługi ścieżki klienta, czyli praktyczny Journey Maps*, One Press, Helion, Gliwice.
- Mikuła B. (2009), *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 801, s. 49-57.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

- Miles J.A. (2012), *Management and Organization Theory*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Milkovich G.T., Newman J.M., Gerhart B. (2014), *Compensation*, McGraw-Hill Education.
- Miller T., Pankofer S. (2000), *Empowerment konkret – Handlungsentwürfe für Reflexionen aus der psychosozialen Praxis*, DeGruyter, Oldenbourg, Berlin.
- Minta J. (2012), *Od autora do autora. Wspieranie młodzieży w konstruowaniu własnej kariery*, KO-WEZiU, Warszawa.
- Misselbrook D. (2014), *W is for Wellbeing and the WHO Definition of Health*, „British Journal of General Practice”, Vol. 64(628):582, s. 582-582, DOI: 10.3399/BJGP.14x682381.
- Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Mizera-Pęczek P. (2024), *Różnorodność preferencji pracowników wobec pracy twórczej versus rutynowej oraz indywidualnej versus zespołowej w warunkach pracy zdalnej*, „E-mentor”, nr 1(103), <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/103/id/1646> (dostęp: 10.06.2024).
- Mockało Z. (2011), *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, nr 1, s. 10-13.
- Mockało Z. (2023), *Nowe formy pracy a dobrostan pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Mockało Z., Barańska P. (2022), *Nowe formy pracy – ich charakterystyka oraz związki z dobrostanem osób pracujących*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 9, s. 10-14.
- Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Moczydłowska J.M. (2011), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem (na podstawie badań w Polsce północno-wschodniej)*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 62, s. 373-380.
- Moczydłowska J.M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego w organizacji*, „ZS WSH Zarządzanie”, nr 1, s. 71-78.
- Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa.
- Molden D.C., Lucas G.M., Finkel E.J., Kumashiro M., Rusbul C. (2009), *Perceived Support for Promotion-focused and Prevention-focused Goals: Associations with Well-being in Unmarried and Married Couples*, „Psychological Science”, Vol. 20(7), s. 787-793.
- Morawski M. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Morgan J. (2017), *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspace They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, John Wiley and Sons, New Jersey.

- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2007), *Human Communication: Motivation, Knowledge, and Skills*, Thomsen Higher Education, Belmont.
- Morrison E.W., Robinson S.L. (1997), *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „Academy of Management Review”, Vol. 22(1), s. 226-256.
- Mucha A., Gaus C., Hensel M., Lecher J., Rath B., Reiser C. (2019), *Feedback Tools. Welche Chancen und Risiken bringt die Verwendung von Feedback Tools für Mitarbeitende in Unternehmen?*, Universität Hamburg, <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/rastetter/archiv/projektbericht-chancen-und-risiken-von-feedback-tools.pdf> (dostęp: 8.06.2024).
- Muster R. (2022), *Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy. Polska na tle krajów Unii Europejskiej*, „Acta Universitatis Lodziensis”, nr 81, s. 35-37.
- Münster B. (2018), *Feedback ist die neue Währung in Unternehmen*, <https://vision.ha-fe.de/blog/feedback-ist-die-neue-waehrung-in-unternehmen> (dostęp: 15.08.2019).
- Myszka-Strychalska L. (2018), *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, s. 85-103.
- Nadler D., Tushman M. (1990), *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, „California Management Review”, Vol. 32(2), s. 77-97.
- Nagaprakash T., Patil S., Janani N., Kumar P.A., Shobitha J. (2024), *The Impact of Remote Work on Work-life Balance and Employee Productivity*, „Journal of Research Administration”, Vol. 6(1), s. 658-669.
- Napora E., Kornacka-Skwara E. (2022), *Komunikowanie się i prężność jako predykatory radzenia sobie ze stresem. Różnicująca rola wieku badanych adolescentów*, „Psychologia Wychowawcza”, nr 68(26), s. 5-24, DOI: 10.5604/01.3001.0016.3381.
- Nemțeanu M.-S., Dabija D.-C. (2020), *The Influence of Heavy Work Investment on Job Satisfaction and Turnover Intention in Romania*, „Amfiteatru Economic”, Vol. 22(14), s. 993-1013.
- Neubert M.J. (1998), *The Value of Feedback and Goal Setting Over Goal Setting Alone and Potential Moderators of This Effect: A Meta-analysis*, „Human Performance”, Vol. 11(4), s. 321-335, https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104_2.
- Neumüller K., Rudolph T. (2024), *Mitarbeitende inspirieren. Inspiration fördern und im Unternehmen wirkungsvoll vorantrieben*, Springer Gabler.
- Neves P., Eisenberger R. (2014), *Perceived Organizational Support And Risk Taking*, „Journal of Management Psychology”, Vol. 29(2), s. 187-205.
- Newbury W., Thakur P. (2010), *Multi-level Impacts on Perceived Career Opportunity from Global Integration: Human Capital Development within Internal Institutional Environments*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 21(13), s. 2358-2380.
- Nęcka E. (2002), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart G.B., Wright P.M. (2017), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill Education.

- Nosal Cz.S. (1992), *Diagnoza typów umysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Noworol Cz. (2011), *Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą* [w:] B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 225-243.
- Nürnberg V. (2023), *Employee Experience. Erfolgreich agile und integrierte Lösungen für Mitarbeiter gestalten*, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- O'Flaherty S., Sanders M.T., Whillans A. (2021), *A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>.
- Okoń W. (2001), *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Omer A.A.A.A., Abdularhim M.E. (2017), *The Criteria of Constructive Feedback: The Feedback that Counts*, „Journal of Health Specialties”, Vol. 5(1), s. 45-45.
- Opalińska A. (2018), *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 9, s. 139-152, <http://dx.doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>.
- Osbert-Pociecha G. (1995), *Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 24-26.
- Osmetz D., Kaduk S., Hammer D., Schaller P., Wüthrich H.A. (2014), *Experimente wagen*, „Organisationsentwicklung”, nr 3, s. 4-10.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Owczarek D., Chelstowska A. (2016), *Amazon po polsku. Warunki pracy i stosunki z pracownikami*, Instytut Spraw Publicznych, Friedrich Eber Stiftung, Warszawa.
- Palmer A. (2010), *Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 24(3), s. 196-208.
- Panneerselvam S., Balaraman K. (2022), *Employee Experience: The New Employee Value Proposition*, „Strategic HR Review”, Vol. 21(6), s. 201-207.
- Papasabbas L., Pfuderer N. (2021), *New Work. Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen*, Peek & Cloppenburg, Düsseldorf.
- Parthab K. (2023), *Employee Experience of Organizational Leisure Supports as a resource to Improve Subjective Well-being*, dysertacja (MBA), University of Pretoria, <http://hdl.handle.net/2263/95896> (dostęp: 13.05.2024).
- Pateman C. (2003), *Freedom and Democratization: Why Basic Income is to be Preferred to Basic Capital* [w:] J. De Wispelaere, S. White, K. Dowding (eds.), *The Ethics of Stakeholding*, Palgrave Macmillan, Basingstoke/New York, s. 130-148.
- Patton W., McMahon M. (2014), *Career Development and Systems Theory and Practice*, Rotterdam-Boston.
- Pazy A., Ganzach Y. (2013), *Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment*, „Journal of Management”, Vol. 35(4), s. 1007-1025.

- Pelczewski M. (2023), *Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- People at Work (2021), *A Global workforce View*, badanie ADP.
- Peterlin J., Pearse N., Dimovski V. (2015), *Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches*, „Economic and Business Review”, Vol. 17(3), s. 273-290.
- Peterson A.-K. (2023), *Wettbewerbsvorteile der Unternehmen durch das Teilen von Wissen*, praca dyplomowa, GRIN Verlag.
- Peterson S.J., Luthans F. (2006), *The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-unit Outcomes Over Time*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 91(1), s. 156-165, doi: 10.1037/0021-9010.91.1.156.
- Pfeiler W. (1993), *Experiment [w:] Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften*, <https://www.dwds.de/wb/Experiment#etymwb-1> (dostęp: 3.06.2024).
- Pichlak M. (2011), *Przywództwo a innowacyjność organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, s. 143-155.
- Pietrzak T. (2018), *Dehumanizacja organizacji może dotyczyć wielu firm*, <https://medium.com/@tomasz-pietrzak/dehumanizacja-organizacji-moze-dotyczyć-wielu-firm-eda5e22b7047> (dostęp: 27.06.2024).
- Piff P.K., Dietze P., Feinberg M., Stancato D.M., Keltner D. (2015), *Awe, the Small Self, and Prosocial Behavior*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 108(6), s. 883-899, <https://doi.org/10.1037/pspi0000018>.
- Pine II B.J., Gilmore J.H. (2020), *The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, Harvard Business Review Press.
- Piorunek M. (2009), *Bieg życia zawodowego człowieka. Kontekst transformacji kulturowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Piotrowska D. (2006), *Wstęp [w:] K. Borowiecka-Strug (red.), Zarządzanie karierą*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Pitriyani P., Halim A. (2020), *Pengaruh pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Persero cabang Rantauprapat*, „Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)”, Vol. 1(1), s. 60-68.
- Piwoń-Sulej K. (2013), *Formy zatrudniania uczestników projektów*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(14), s. 46-56.
- Piwoń-Sulej K. (2016), *Postawy wobec pracy w projektach oraz ich determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(39), s. 173-185.
- Piwoń-Sulej K., Bąk-Grabowska D. (2012), *Management by Projects And Its Implications for the Model of Employment – the Polish Perspective*, „The Rumanian Economic Journal”, No. 44(XV).
- Piwoń-Sulej J. (2006), *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 711, s. 63-75.
- Piwoń-Sulej J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Plaskoff J. (2017), *Employee Experience: The New Human Resource Management Approach*, „Strategic HR Review”, Vol. 16(3), s. 136-141.
- Plutchik R. (1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York.
- Polek-Duraj K. (2010), *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia w społeczeństwie*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, nr 2.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Pracownicy w świecie rozwoju. Polacy o rozwoju zawodowym i nabywaniu nowych kompetencji w pracy – raport* (2023), Goodhabit, pulsHR.pl, Personel, <https://goodhabit.com/pl-pl/inspiracje/przeglad-tresci-do-pobrania/raport-pracownicy-w-swiecie-rozwoju/> (dostęp: 19.11.2024).
- Pradhan S., Pradhan R.K. (2015), *An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance*, „Vision: The Journal of Business Perspective”, Vol. 19(3), s. 227-235.
- Prajapati G., Pandey S. (2020), *Enhancing Employee Experience during Covid-19: A Qualitative Study on Investment Banks*, „International Journey of Modern Agriculture”, Vol. 9(3), s. 1711-1734.
- Pratt M.G., Ashforth B.E. (2003), *Fostering Meaningfulness in Working and at Work* [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, s. 309-327.
- Probst G.J.B. (1995), *Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel* [w:] H. Geissler (Hrsg.), *Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft*, Neuwied, Krißel, Berlin, s. 163-184.
- Proctor T. (2003), *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Przestalski A. (2013), *Własnościowe aspekty partycypacji pracowniczej*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, nr 8, s. 16-31.
- Przywara B., Leonowicz-Bukała J. (2020), *Bądźmy w kontakcie. Współczesna cyfrowa komunikacja permanentna*, „Zeszyty Prasoznawcze”, t. 63, nr 3(243), s. 9-32, DOI: 10.4467/22996362PZ.20.019.12090.
- Quigley N.R., Tesluk P.E., Locke E.A., Bartol K.M. (2007), *A Multilevel Investigation of the Motivation Mechanism Underlying Knowledge Sharing and Performance*, „Organization Science”, Vol. 18(1), s. 71-88.
- Quirke B. (2011), *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku. Jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Radecki M. (2019), *Veränderungen am Arbeitsplatz meistern. Wie Sie sich fit machen für Change*, Haufe, Freiburg im Breisgau.
- Raemdonck I., Strijbos J.-W. (2013), *Feedback Perception and Attribution by Secretarial Employees: Effects of Feedback – Content and Sender Characteristics*, „European Journal of Training and Development”, Vol. 37(1), s. 24-48.
- Rahn M. (2018), *Agiles Personalmanagement. Die Gestaltung von klassischen Personallinstrumenten in agilen Organisationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

- Rak E. (2014), *Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach – przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy i pracownika*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8(46) s. 133-144.
- Rakowska A., Cichorzewska M. (2019), *Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 6, cz. 3, s. 327-341.
- Randstand Deutschland (2021), *New York Trendreport. # – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?*, Randstad, Eschborn.
- Raport: Trendy HR Polska (Global Human Capital Trends 2020: Firmy odpowiedzialne w praktyce (2020)), <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2020.html> (dostęp: 9.07.2024).
- Rappaport J. (1985), *Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit. Ein sozialpolitisches Konzept des Empowerment, anstelle präventiver Ansätze*, „Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis”, no. 17(85), s. 257-278.
- Rastetter D. (1999), *Emotionsarbeit: Stand der Forschung und offene Fragen*, „Arbeit”, vol. 8(4), s. 374-388.
- Ratajczak Z. (1988), *Zmiany i stałość środowiska pracy jako problem psychologiczny*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, t. 16, s. 135-151.
- Raveendra P.V., Satish Y.M. (2022), *Boomerang Hiring: Strategy for Sustainable Development in COVID-19 Era*, „Human Systems Management”, Vol. 41(2), s. 277-182.
- Reichheld F.F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Helion, Gliwice.
- Reinhardt R. (2000), *Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen*, „Zeitschrift für Personalforschung”, no. 3, s. 209-242.
- Reinhardt R., Schweiker U. (1995), *Lernfähige Organisation: Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen* [w:] H. Geissler (Hrsg.), *Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft*, Neuwied, Krißel, Berlin, s. 269-307.
- Renkl A. (2009), *Wissenserwerb* [w:] E. Wild, J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie*, Springer-Lehrbuch, Berlin-Heidelberg, s. 3-26.
- Rey O., Bastons M., Sotok P. (2019), *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>.
- Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Riege A. (2005), *Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must-Consider*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9(3), s. 18-35.
- Robak E. (2021), *Management of Medical Personnel in the Situation of the COVID-19 Pandemic and the Sense of the Meaning of Work*, Conference: 19th International Conference on Management, <http://dx.doi.org/10.11118/978-80-7509-820-7-0263>.
- Rocklage M.D., Rucker D.D., Nordgren L.F. (2018), *The Evaluative Lexicon 2.0: The Measurement of Emotionality, Extremity, and Valence in Language*, „Behavior Research Methods”, Vol. 50, s. 1327-1344.

- Rogowska D. (2021), *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw etycznych: Szkic problematyki*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy”, nr 39(2), s. 49-64.
- Rokeach M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York-London.
- Rosso B.D., Dekas K.H., Wrzesniewski A. (2010), *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 30, s. 91-127.
- Rousseau D.M. (1989), *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, s. 121-139.
- Różnowski B., Szumielewicz A., Twaróg A. (2019), *Wybrane podmiotowe i sytuacyjne uwarunkowania dobrostanu pracowników branży gastronomicznej – badania dziennikarskie*, „Konteksty Społeczne”, Vol. 7(2), s. 67-82, <http://dx.doi.org/10.17951/ks.2019.7.2.67-82>.
- Rudawska E. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(157), s. 89-103.
- Rudawska A. (2015), *System nagród jako mechanizm wspierający wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, nr 39, t. 4, s. 289-301.
- Rudd M., Vohs K.D., Aaker J. (2012), *Awe Expands People's Perception of Time, Alters Decision Making, and Enhances Well-being*, „Psychological Science”, Vol. 23(10), s. 1130-1136.
- Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ryan R.M., Sheldon K.M., Kasser T., Deci E.L. (1996), *All Goals Are Not Created Equal: An Organic Perspective on the Nature of Goals and Their Regulation* [w:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, The Guilford Press, s. 7-26.
- Rynkiewicz J. (2016), *Przeszkody w rozwijaniu twórczości i metody przeciwdziałania im* [w:] M. Kuśpit, A. Tychmanowicz, J. Zdybel (red.), *Twórczość, kreatywność, innowacyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rzeźnik B. (2009), *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3/2, s. 343-352.
- Samuel E. (2022), *Przywództwo w zmiennych czasach. Podręcznik dla menedżerów*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.
- Sarbin T.R. (1983), *Place Identity as Component of Self: An Addendum*, „Journal of Environmental Psychology”, Vol. 3(4), s. 337-342.
- Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc Pub, San Francisco.
- Schimmack U., Reisenzein R. (1997), *Cognitive Processes Involved in Similarity Judgments of Emotions*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 73, s. 645-661.
- Schmitt B.H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, New York.

- Schnell T., Höge T., Pollet E. (2013), *Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implication*, „The Journal of Positive Psychology”, Vol. 8(6), s. 543-554, DOI: 10.1080/17439760.2013.830763.
- Scholz V. (1989), *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, Franz Vahlen, München.
- Scholz Ch., Stein V., Bechtel R. (2004), *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*, Luchterhand, München.
- Schwager A., Meyer C. (2007), *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review”, Vol. 85(2), s. 116-128.
- Self D.R., Holt D.T., Schaninger W.S. Jr. (2005), *Work-group and Organizational Support: A Test of Distinct Dimensions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 78, s. 133-140.
- Seligman M.E.P. (1975), *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, W.H. Freeman & Co, San Francisco.
- Senge P.M. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- der Serenko A., Sato O., Palvia P., Turan A.H., Sasaki H. (2017), *The Effect of Work-home Conflict on IT Employees in Japan: The Moderating Role of Conscientiousness*, Conference: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS), <https://core.ac.uk/download/pdf/301372540.pdf>
- Shallcross S.L., Simpson J.A. (2012), *Trust and Responsiveness in Strain-Test Situations: A Dyadic Perspective*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 102(5), s. 1031-1044.
- Shamir B., House R.J., Arthur M.B. (1993), *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory*, „Organization Science”, Vol. 4(4), s. 577-594, <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.
- Sharratt M., Usoro A. (2003), *Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice*, „Electronic Journal on Knowledge Management”, Vol. 1(2), s. 187-196.
- Shaw M. (2018), *Teaching Campus Crisis Management Through case Studies: Moving Between Theory and Practice*, „Journal of Student Affairs Research and Practice”, Vol. 55(1), s. 1-14.
- Shelest O. (2016), *Inwestowanie w szkolenia – ryzyko pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(108), s. 25-40.
- Shenk J.W. (2016), *Siła duetów. W poszukiwaniu istoty innowacji w twórczych tandemach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shiller R.J. (2009), *Animal Spirits Depend on Trust*, „Wall Street Journal”, January 27, <https://online.wsj.com/news/articles/SB123302080925418107>.
- Shore L.M., Barksdale K. (1998), *Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 19, s. 731-744.
- Shostak G.L. (1984), *Designing Services That Deliver*, „Harvard Business Review”, Vol. 62, s. 133-140.

- Siemsen E., Roth A.V., Balasubramanian S. (2008), *How Motivation, Opportunity, and Ability Drive Knowledge Sharing: The Constraining-factor Model*, „Journal of Operations Management”, Vol. 26(3), s. 426-445, DOI:10.1016/j.jom.2007.09.001
- Simanjuntak P.J. (2005), *Manajemen. Dan Evaluasi Kinerja*, Universitas Indonesia, Jakarta, Fakultas Ekonomi.
- Simosi M. (2012), *Disentangling Organizational Support Construct: The Role of Different Sources of Support to Newcomers Training Transfer and Organizational Commitment*, „Personnel Review”, Vol. 41(3), s. 301-320.
- Skiba M. (2014), *Podział pracy jako wyznacznik kształtowania się struktur społecznych* [w:] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 13-20.
- Skorupińska K. (2013), *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 89, s. 317-333.
- Skrzypek E. (2018), *Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 53(1), s. 34-48.
- Sloane P. (2005), *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Słocińska A. (2016), *Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 258, s. 86-96.
- Słownik synonimów Synonim.NET, <https://synonim.net/inaczej-eksperyment> (dostęp: 3.06.2024).
- Smith S., Wheeler J. (2002), *Managing the Customer Experiences: Turning Customers into Advocates*, Prentice Hall, London.
- Smolarek Ł. (2019), *Dialog z interesariuszami jako przejaw odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 26(12), s. 30-34.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, <https://repozytorium.ur.edu.pl/server/api/core/bitstreams/c11c4263-c604-428e-917f-9a15798fafa1/content> (dostęp: 5.07.2024).
- Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A. (2017), *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „ZZL/HRM”, nr 3-4(116-117), s. 169-184.
- Solarczyk-Ambrozik E. (2015), *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „Studia Edukacyjne”, nr 35, s. 21-53.
- Sommer D., Kuhn D., Milletat A., Blaschka A., Redetzky C. (2014), *Resilienz am Arbeitsplatz*, Nabuse-Verlag.
- Sommer H. (2012), *Komunikowanie się przez Internet*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, nr 286, z. 19 (4), s. 79-88.
- Soelch W. (2018), *Feedback-Management*, „HR Performance”, Vol. 26(1), s. 8-9.
- Spałek S., Major P., Kowalewska M. (2018), *Wpływ wybranych czynników na dzielenie się wiedzą w projektach*, „Management Forum”, vol. 6(2), s. 28-33, <https://doi.org/10.15611/mf.2018.2.05>.

- Spreitzer G.M. (1995), *Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and Validation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38(5), s. 1442-1465.
- Spurk D., Hirschi A., Dries N. (2018), *Antecedents and Outcomes of Objective versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions*, „Journal of Management”, Vol. 45(1), DOI: 10.1177/0149206318786563.
- Stalder S. (2020), *Wie können Barrieren im organisationalen Wissenstransfer abgebaut werden?*, Fachschule Graubünden, Chur.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Stark W. (1996), *Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*, Lambertus, Freiburg.
- Stasiuk K., Maison D. (2014), *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa.
- Stawicka E. (2023), *Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 67(5), s. 237-246.
- Steiner G.F. (2006), *Lernen und Wissenserwerb* [w:] A. Krapp, B. Weidenmann (Hrsg), *Pädagogische Psychologie*, Beltz, s. 137-202.
- Stinglhamber F., Vandenberghe C. (2003), *Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 24, s. 251-270.
- Stobbeleir K. de, Ashford S.J., Buyens D. (2011), *Self-regulation of Creativity at Work, the Role of Feedback-seeking Behavior in Creative Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54(4), s. 811-831.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Stolińska B. (2010), *Facility Management drogą do wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1-2, s. 157-165.
- Storm C., Storm T. (1987), *A Taxonomic Study of the Vocabulary of Emotions*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 53, s. 805-816.
- Stotz N. (2022a), *Die Struktur der Experiment Organisation* [w:] N. Stotz, *Experimentelle Produktenentwicklung. Wie Unternehmen ihre Strategien systematisch validieren können*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, s. 59-69.
- Stotz N. (2022b), *Tooling zum Experimentieren* [w:] N. Stotz, *Experimentelle Produktenentwicklung. Wie Unternehmen ihre Strategien systematisch validieren können*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, s. 47-57.
- Straub C., Vinkenburg C.J., van Kleef M. (2020), *Career Customization: Putting an Organizational Practice to Facilitate Sustainable Careers to the Test*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 117(4), DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103320.
- Strelau J. (2015), *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zachowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar – Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.

- Strumska-Cylwik L. (2005), *Pomiędzy otwartością i zamknięciem*, Impuls, Kraków.
- Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R.R. (2005), *The Role of Perceived Violation in Determining Employees Reactions to Psychological Contract Breach*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, Vol. 12, s. 24-36.
- Suchodolski A. (2010), *Rozwój i zarządzanie karierami pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrą*, Wydawnictwo C.-H. Beck, Warszawa, s. 141-164.
- Sullivan S.E., Arthur M.B. (2006), *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 69, s. 19-29.
- Sulyma A. (2023), *Model stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa śląskiego*, praca doktorska, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Sutton C. (2004), *Psychologia dla pracowników socjalnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Sweeney P.O., Wells L.E. (1990), *Reactions to Feedback about Performance: A Test of Three Competing Models*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 20(10), s. 818-883.
- Sypniewska B.A. (2013), *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, t. 18, s. 81-100.
- Sypniewska B.A. (2015), *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, t. 21, s. 65-77.
- Szałachowski R. (2022), *Komunikowanie się a jakość bliskiego związku*, Difin, Warszawa.
- Szałkowski A., red. (2005), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Szcześniak M. (2007), *Wdzięczność w świetle wybranych koncepcji psychologiczno-społecznych*, „Roczniki Psychologiczne”, t. 10(1), s. 93-111.
- Szelągowska-Rudzka K.I. (2011), *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 217, s. 237-238.
- Szelągowska-Rudzka K.I. (2015), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39(3), s. 371-383.
- Sześciło D. (2014), *Współzarządzanie (zarządzanie partycypacyjne): teoria i praktyka*, „Administracja: Teoria, Dydaktyka, Praktyka”, nr 2(35), s. 49-66.
- Szmidt Cz. (1987), *Humanizacja pracy wysoce podzielonej (przesłanki i metody)*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Szmidt K.J. (2013), *Trening kreatywności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Szopiński T. (2013), *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie* [w:] A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, eduLibri, e-book, Warszawa, s. 91-105.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztumski J. (2002), *Humanizacja pracy a zagrożenia związane z jej wykonywaniem*, „Humanizacja Pracy”, nr 1-2.

- Szymańska K., Tokarska J. (2020), *Zarządzanie przez partycypację*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzenie_przez_partycypacj%C4%99 (dostęp: 1.07.2024).
- Szwiec P. (2008), *Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, s. 37-49.
- Świgoń M. (2015), *Dzielenie się wiedzą i informacją w różnych dziedzinach nauki na polskich uczelniach*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 4(206), s. 389-407.
- Tekleab A.G., Takeuchi R., Taylor M.S. (2005), *Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, s. 146-157.
- Theunissen G. (2009), *Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit*, Lambertus, Freiburg.
- Thompson C.A., Prottas D.J. (2005), *Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-being*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 11(1), s. 100-118.
- Thompson N. (2007), *Power and Empowerment*, Russel House, Lyme Regis.
- Thrash T.M., Elliot A.J. (2003), *Inspiration as a Psychological Construct*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 84(4), s. 871-889, DOI: 10.1037/0022-3514.84.4.871.
- Tokarz-Kocik A. (2017), *Inwestycje retencyjne w kapitał ludzki w hotelarstwie. Aspekty teoretyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 473, s. 570-578.
- Tomaszewska R., Pawlicka A. (2021), *Praca w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej. Nowe wyzwania dla humanizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 4(141), s. 73-86, DOI: 10.5604/01.3001.0015.2761.
- Tomaszewski T. (1967), *Wstęp do psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Trenkner M. (2010), *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie – kontekst społeczny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 89, s. 101-112.
- Trenkner M. (2011), *Przeszkody w dzieleniu się wiedzą oraz sposoby ich przewyższania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 162, s. 103-111.
- Trescher H., Börner M. (2019), *Empowerment und Inklusion. Zur theoretischen und handlungspraktischen (Un)Vereinbarkeit zweier Paradigmen am Beispiel einer Empowermentschulung*, „Behindertenpädagogik”, no. 2, s. 137-156, <http://dx.doi.org/10.30820/0341-7301-2019-2-137>.
- Trocki M., red. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Troth A.C., Rafferty A.E., Jordan P.J. (2021), *Emotions and Wellbeing at Work: A Multilevel Perspective* [w:] T. Wall, C.L. Cooper, P. Brough (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing*, Sage Publications, s. 56-71, <https://doi.org/10.4135/9781529757187.n5>.

- Trzeciński T. (2018), *Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Leaderheart Publishing, Szczecino.
- van Tuin L., Schaufeli W.B., Van den Broeck A., van Rhenen W. (2020), *A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 11, s. 1-12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>.
- Turner J.R., Huemann M., Keegan A. (2008), *Human Resource Management in the Project-Oriented-Organization*, PM, Newton Square, Pennsylvania.
- Tyrańska M. (2009), *Strategie personalne współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, s. 351-362.
- Tytyk E. (2017), *Intelektualizacja i humanizacja pracy jako istotne czynniki postępu cywilizacyjnego* [w:] M.A. Paszkowicz, A. Hrynienko, A. Kolot, B. Pietrulewicz (red.), *Człowiek – Społeczeństwo – Gospodarka. Intelektualizacja i humanizacja pracy*, 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Kijowski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny, Zielona Góra, s. 15-38.
- Ujwary-Gill A. (2004), *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*, WSB-Nlu, Nowy Sącz.
- Ujwary-Gill A. (2012), *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115, s. 169-179.
- Ulrych W., Wojtaszczyk K. (2021), *Zdrowie organizacji wyzwaniem współczesnej humanizacji pracy*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie”, nr 2, s. 67-82.
- Urban W., Siemieniako D. (2008), *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbański A., Dziewa L. (2023), *Tworzenie doświadczeń klientów*, Helion, Gliwice.
- Uzzi B., Spiro J. (2005), *Collaboration and Creativity. The Small World Problem*, „American Journal of Sociology”, Vol. 111, September, s. 447-504.
- Valcour M., Bailyn L., Quijada M.A. (2007), *Customized Careers* [w:] H.P. Gunz, M.A. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Sage, Newbury Park, s. 188-210.
- Van Kleef G.A., Oveis C., Homan A.C., van der Löwe I., Keltner D. (2015), *Power Gets You High: The Powerful are More Inspired by Themselves Than by Others*, „Social Psychology and Personality Science”, Vol. 6(4), s. 472-480, doi:10.1177/1948550614566857.
- Van Overwalle F.W., Mervielde I., De Schuyter J. (1995), *Structural Modeling of the Relationship between Attributional Dimensions, Emotions and Performance of College Freshmen*, „Cognition and Emotion”, Vol. 9(1), s. 59-85.
- Verčič A.T., Špoljarić A. (2020), *Managing Internal Communication: How the Choice of Channels Affects Internal Communication Satisfaction*, „Public Relations Review”, Vol. 46(3), doi:10.1016/j.pubrev.2020.101926.
- Yildiz D., Temur G.T., Beskese A., Bozbura T. (2020), *Evaluation of Positive Employee Experience Using Hesitant Fuzzy Analytic Hierarchy Process*, „Journal of Intelligent and Fuzzy Systems”, Vol. 38(1), s. 1043-1058, <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>.
- Yohn D.L. (2018), *Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2018/02/ban-these-5-words-from-your-corporate-values-statement>.

- Yukl G.A. (2010), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall.
- Wach-Kąkolewicz A. (2008), *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się*, „E-mentor”, nr 4(26), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/577> (dostęp: 13.06.2024).
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Gucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- Walczyna A., Łucjan I. (2012), *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postępy Nauki i Techniki”, nr 12, s. 190-198.
- Walker L.J., Pitts R.C. (1998), *Naturalistic Conceptions of Moral Maturity*, „Developmental Psychology”, Vol. 34, s. 403-419.
- Wang B., Lui Y., Qian J., Parker S.K. (2020), *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*, „Applied Psychology”, Vol. 70(1), s. 16-59.
- Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X. (2005), *Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48(3), s. 420-432.
- Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Warr P.B. (1987), *Work, Unemployment, and Mental Health*, Oxford University Press, Oxford.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wasiluk A., Tomaszuk A. (2020), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Waszczak S. (2016), *Inwestowanie w dobrostan pracowników*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 953-967.
- Watkins K.E., Marsick V.J. (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art & Science of Systematic Change*, Jossey Bass, San Francisco.
- Watkins S., Scheer J., Ovnicek M., Kolts R. (2006), *The Debt of Gratitude: Dissociating Gratitude and Indebtedness*, „Cognition and Emotion”, Vol. 20(2), s. 217-241.
- Weber E., Hrsg. (1999), *Pädagogik. Eine Einführung*, tom I: *Grundfragen und Grundbegriffe*, część 3: *Pädagogische Grundvorgänge und Zielvorstellungen – Erziehung und Gesellschaft/Politik*, Donauwörth.
- Wegner D.M. (1987), *Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind* [w:] B. Mullen, G.R. Goethals (eds.), *Theories of Group Behavior*, Springer, New York, s. 185-208.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Weick K.E. (1996), *Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we Work* [w:] M.B. Arthur, D.M. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, s. 40-57.

- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005), *Organizing and the Process of Sense-making*, „Organization Science”, Vol. 16(4), s. 409-421, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.
- Weiss D. (1978), *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvrier?*, Editions d'Organisation, Paris.
- Werther S. (2015), *Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen. Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung*, Springer, Wiesbaden.
- Weryszko M. (2020), *Komunikacja interpersonalna jako esencja interakcji społecznych*, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio”, t. 42(2), s. 253-268, <https://fidesetratio.com.pl/ojs/index.php/FetR/article/download/287/281/>.
- Wettstein F. (2017), *Empowerment und Eingliederungsmanagement* [w:] T. Geisen, P. Mösch (Hrsg.), *Praxishandbuch Eingliederungsmanagement*, Fachmedien Springer, Wiesbaden, s. 1-16, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07462-3>.
- Wilczyński A., Kołoszycz E., Karolewska-Szparaga M. (2023), *Cykl życia pracownika w organizacji z uwzględnieniem koncepcji doświadczenia pracownika i zaangażowania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2, s. 123-135, DOI: 10.33119/KNOP.2023.68.2.9.
- Wilsz J. (2009), *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Wilson J.R. (2013), *Motywowanie i inspirowanie zespołu. 151 błyskotliwych rozwiązań*, Onepress, Gliwice.
- Winch S. (2012), *Przywództwo transformacyjne w przedsiębiorstwie – krytyka podejścia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, z. 116, s. 195-204.
- Winkler R., Chmielecki M. (2015), *Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(939), s. 87-99.
- Winkler R., Palka J. (2007), *Aspekty kulturowe zaufania na tle procesu komunikowania się*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 747, s. 21-33.
- Winterhager W.D. (2019), *Humanisierung der Arbeitswelt*, Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Witek-Crabb A. (2008), *Partycypacja w zarządzaniu strategicznym jako wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 5(1205), s. 276-284.
- Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 71, s. 213-225, <http://dx.doi.org/10.21008/j.0239-9415.2016.071.21>.
- Wojciechowska K. (2023), *Customer Experience Management. Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce Twojego klienta*, Helion, Gliwice.
- Wojewodziec T., Mikołajczyk J. (2011), *Dywestycje produkcyjne w gospodarstwach towarowych – próba identyfikacji skali zjawiska*, Uniwersytet Rolniczy, Kraków.
- Wojtaś-Jakubowska (2017), *Efektywność zaczyna się od komunikacji*, „Kompedium HR”, dodatek do „Personel i Zarządzanie”, nr 10, s. 106-107.

- Wolanin A. (2019), *Wdzięczność w psychologii – przegląd definicji, głównych ujęć i koncepcji*, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 24(3), s. 356-372, <https://doi.org/10.14656/PFP20190306>.
- Woll A. (2006), *Sportliche Aktivität, Fitness und Gesundheit im Lebenslauf. Eine internationale Längsschnittstudie*, tom 154, Hofmann, Schorndorf.
- Wołowska I. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- World Economic Forum (2022), *Future of Jobs Report 2022*.
- Woźniakowski A. (2010), *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa, s. 193-219.
- Wójcik P. (2017), *Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H Oeconomia”, Vol. 51(3), s. 161-172, <https://journals.umcs.pl/h/article/view/5539>.
- Wójcik M., Otrębska A., Wójcik P. (2014), *Psychologia społeczności. Empowerment psychologiczny i społecznościowy jako narzędzie edukacyjne wspierające partycypację i działania na rzecz własnej społeczności*, „Humanum”, nr 15(4), s. 87-96.
- Wrona L. (1997), *Preferencje poznawcze a tempo uczenia się*, „Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie. Prace Psychologiczne”, z. 180, s. 141-149.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., Debebe G. (2003), *Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work* [w:] R.M. Kramer, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, Oxford, s. 99-135.
- Zajac Cz. (2007), *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań* [w:] S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 285-299.
- Zaleśna A. (2015), *Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39(3), s. 411-424.
- Zaleznik A. (2004), *Managers and Leaders. Are They Different*, „Harvard Business Review”, January, s. 74-81.
- Zaltman G. (2003), *Jak myśłą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Forum, Poznań.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
- Zenjob (2021), *Gen-Z-Studie: Das wünschen sich junge Arbeitnehmer*innen von ihrem Job*, zenjob GmbH, Berlin.
- Zhou J. (2003), *When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Development Feedback, and Creative Personality*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88(3), s. 413-422.
- Ziejewski T. (2011), *Kapitał ludzki – inwestowanie w człowieka (niematerialne czynniki rozwoju)*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development”, nr 1, s. 135-141.

- Zielonka P. (2008), *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, CeDeWu, Warszawa.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2017), *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, PWN, Warszawa.
- Zlatev J., Racine T.P., Sinha Ch., Itkamen E. (2008), *The Shared Mind: Perspectives on Intersubjectivity*, John Benjamins Publishing, Amsterdam.
- Zuckerman M. (2007), *Sensation Seeking and Risky Behavior*, American Psychological Association, Washington.
- Zybała A. (2019), *Zarządzanie i partycypacja pracownicza w Polsce. Od modelu folwarcznego do podmiotowości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Żukowska J. (2017), *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Żur A. (2013), *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Vol. 3(156), s. 173-184.
- [www 1] <https://brand24.pl/blog/konferencja-marketing-progress-klient-w-centrum-uwagi/> (dostęp: 17.06.2019).
- [www 2] <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=employee%20experience&hl=pl> (dostęp: 25.06.2024).
- [www 3] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employee-experience-124947> (dostęp: 20.05.2024).
- [www 4] https://pl.wikipedia.org/wiki/Joseph_Campbell (dostęp: 24.05.2024).
- [www 5] <https://the-heros-journey.at/joseph-campbell-zitate/> (dostęp: 24.05.2024).
- [www 6] <https://www.premotool.com/> (dostęp: 20.07.2023).
- [www 7] <https://crestcom.com/de/blog/2023/01/23/eine-kultur-der-zugehorigkeit-am-arbeitsplatz-aufbaue/> (dostęp: 12.05.2024).
- [www 8] <https://pl.register-deloittece.com/forms/registration.html?docid=391> (dostęp: 8.07.2024).
- [www 9] <http://infuture.institute/raporty/> (dostęp: 18.06.2019).
- [www 10] <https://grow.betterup.com/resources/build-a-culture-of-connection-report> (dostęp: 30.06.2024).
- [www 11] <https://www.iwh-halle.de/publikationen/wirtschaft-im-wandel> (dostęp: 26.06.2024).
- [www 12] <https://humankinetics.me/2017/04/06/is-it-time-we-paid-employees-to-exercise-at-work/> (dostęp: 13.06.2024).
- [www 13] <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedia/interesariusze/> (dostęp: 6.07.2024).
- [www 14] stareaneksy.pwn.pl/psychologia/slownik.php?o-d=391 (dostęp: 14.06.2024).
- [www 15] <https://houseofskills.pl/strefawiedzy/blog/w-poszukiwaniu-sensu-gdzie-ta-sila-napedowa/> (dostęp: 10.06.2021).
- [www 16] <http://www.coaching-magazin.de/themen/feedback> (dostęp: 8.06.2024).

- [www 17] <https://fastercapital.com/de/inhalt/Inspiration--Taegliche-Faktoren--Die-Quelle-der-Inspiration.html> (dostęp: 2.06.2024).
- [www 18] <https://www.springerprofessional.de/controllers/agile-methoden/eine-vision-des-agilen-controllings/19747956> (dostęp: 23.06.2024).
- [www 19] <https://porady.pracuj.pl/rozwoj/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy/> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 20] <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/state-of-the-global-workplace-2023-report/> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 21] <https://www.aon.com/chile/attachments/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 22] <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=great+place+to+work+2023> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 23] <https://www.pluxee.pl/benefit-trendbook-2025/?cd=21703596432&ad=&kd=8kd=&utm-medium=cpc&utm-source=google&utm-term=EE-raport-trendbook> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 24] <https://recognizeapp.com> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 25] <https://worksmile.com/spolecznosc-komunikacja/kudos> (dostęp: 28.06.2024).
- [www 26] <https://hrstandard.pl/2016/03/15/piec-trendow-napedzajacych-zmiany-w-srodowisku-pracy-na-calym-swiecie/> (dostęp: 3.06.2024).

Spis rysunków

0.1. <i>Employee experience</i> w Google Trends.....	8
1.1. Cechy przeżyć i doświadczeń.....	11
1.2. Tworzenie pozytywnych doświadczeń pracowników jako cel <i>employee experience management</i>	15
1.3. Struktura trzypoziomowej piramidy doświadczeń według Forrester Research.....	16
1.4. Mapowanie doświadczeń pracowników	19
2.1. Ścieżki doświadczeń pracowników wynikające z antecedencji w modelach/ujęciach <i>employee experience</i>	27
2.2. Etapy podróży pracownika podejmującego pracę w kreatywnym zespole – przykładowe ujęcie mapy podróży	30
3.1. Antecedencja „Postępowanie fair i zaufanie w organizacji” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	35
3.2. Antecedencja „Poczucie przynależności” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	38
3.3. Antecedencja „Zespołowe środowisko pracy. Małe, upodmiotowione zespoły. Relacje współpracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń	41
3.4. Drabina: „Atrybuty-Korzyści-Wartości” dla funkcjonowania małych, upodmiotowionych zespołów	41
3.5. Antecedencja „Transparentna i jasna komunikacja. Uczciwe traktowanie pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń	44
4.1. Antecedencja „(Postrzegane) wsparcie pracowników na stanowisku pracy o charakterze <i>coachingowym</i> i mentorskim” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń	48
4.2. Antecedencja „Dzielenie się wiedzą” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	50
4.3. Antecedencja „Opcje treningowe” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	52
4.4. Antecedencja „Autonomia pracy. Sensowność pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	55
4.5. Antecedencja „Stały konstruktywny <i>feedback</i> ” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	58
4.6. Antecedencja „Samodzielne określanie dynamiki uczenia się” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	60
4.7. Antecedencja „Inwestycje w menedżerów i innych pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń.....	62
4.8. Antecedencja „Inspirowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	64

4.9. Antecedencja „Otwartość na eksperymentowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	66
4.10. Antecedencja „Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	68
5.1. Antecedencja „Kontrakt psychologiczny” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	72
5.2. Antecedencja „Głos pracowników” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń	73
5.3. Antecedencja „Empowerment” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	76
5.4. Antecedencja „Angażowanie w procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie partycypacyjne” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	78
5.5. Antecedencja „Wspólna wizja i zaangażowanie. Jasne, transparentne cele i ich poczucie. Oczekiwania” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	80
5.6. Antecedencja „Transformacyjny styl kierowania” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	82
5.7. Antecedencja „Zwinne zarządzanie wydajnością” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	84
5.8. Antecedencja „Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	86
6.1. Antecedencja „Dbłość o dobrostan, w tym o równowagę praca-życie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	88
6.2. Antecedencja „Humanistyczne stanowiska pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	91
6.3. Antecedencja „Docenianie, gratyfikowanie” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	95
6.4. Antecedencja „Ustawiczne uczenie się. Rozwój” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	96
7.1. Antecedencja „Zmienność środowiska pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	99
7.2. Antecedencja „Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość i inkluzywność stanowisk pracy” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	100
7.3. Antecedencja „Elastyczność. Możliwość wyboru pasujących opcji” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika	101
7.4. Antecedencja „Możliwości zapraszania innych osób” w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracownika.....	103
8.1. Trzypoziomowa piramida doświadczeń pracownika – syntetyczne ujęcie wyników analizy.....	106

Spis tabel

1.1. Przykłady pozytywnych i negatywnych przeżyć pracowników	12
1.2. Rodzaje emocji generowanych przez punkty styczności (<i>touchpoints</i>) pracowników	13
1.3. Cechy insightów pracowniczych	19
2.1. Antecedencje i zmienne wynikowe modelu IBM i Globforce Framework	22
2.2. Antecedencje i zmienne wynikowe modelu J. Morgana	23
2.3. Przykład mapy podróży pracownika wykonującego pracę hybrydową.....	31
2.4. Mapa wrażeń pracownika przygotowującego prezentację projektu – przykład	32
4.1. Cechy procesu nadawania sensu pracy.....	54

Zaletą książki jest jej przydatność zarówno dla teoretyków, jak i praktyków. Teoretykom przybliży zagadnienia nowej perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, wpisującej się w społeczeństwo przeżyć, rynek doznań i gospodarkę doświadczeń. Pokazuje przy tym możliwości transferu pojęć z zakresu *customer experience management* na obszar *employee experience management*. Praktyków z kolei ucieszyć powinno zaopatrzenie książki w liczne rysunki obrazujące to, jak wdrażać zarządzanie doświadczeniami pracowników, wykorzystując w tym celu priorytetyzację działań, wynikającą z trzypoziomowej piramidy doświadczeń. Autorzy położyli duży nacisk na transparentność opisu przebiegu procesu badawczego. W imię transparentności, a także celem wyjaśnienia Czytelnikom jednego z kluczowych pojęć oraz zobrazowania przesłania monografii pozwolili sobie powołać się w niniejszej książce na powszechnie znaną publikację Josepha Campbella, pt. *Bohater o tysiącu twarzy*.



Autorzy są pracownikami Katedry Zarządzania Organizacjami od 2006 roku. Zredagowali wspólnie 5 książek naukowych oraz uczestniczyli (w ramach twórczego duetu lub w gronie kilku, najczęściej 3-4 autorów) w realizacji 12 projektów książkowych, w tym w opracowaniu wyróżnionej na Targach Książki w Warszawie Nagrodą Czytelników monografii pt. *Eksperyment w obszarze HR* oraz cieszącej się popularnością monografii pt. *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*. Ich wszystkie wspólne projekty dotyczą – zgodnie z ich profilem badawczym – zagadnień ekonomii behawioralnej lub psychologii w zarządzaniu.

ISBN 978-83-7875-917-1



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach