HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN



1 2026
I (168)/26

- Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw
- Zrównoważone zarządzanie twórczym kapitałem ludzkim w instytucjach kultury
- Zrównoważona praca z perspektywy przedstawicieli pokolenia Z
- Rola rocznej rozmowy oceniającej w budowaniu zrównoważonej pracy. Perspektywa pracownika
- Rezyliencja zawodowa farmaceutów aptek ogólnodostępnych a stres, dobrostan i zrównoważone funkcjonowanie w pracy
- Rotacja pracowników a zachowania solidarnościowe w modelu humanocentrycznym

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

KOLEGIUM REDAKCYJNE

prof. dr hab. Bogusława Urbaniak
redaktorka naczelna
Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. Stanisława Borkowska
senior redaktorka
emerytowana profesor Uniwersytetu Łódzkiego

dr hab. Aleksandra Baszczyńska
redaktorka statystyczna
Uniwersytet Łódzki; Instytut Statystyki i Demografii

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki

dr hab. Urszula Jeruszka
Akademia Pedagogiki Specjalnnej im. M. Grzegorzewskiej

dr Arleta Nerka
redaktorka prawna
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

dr hab. Urban Pauli, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. dr hab. Aleksy Pocztowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki

dr hab. Jacek Woźniak, prof. AEH
Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie

Wojciech Piotr Zieliński, SHRM-SCP
niezależny konsultant w dziedzinie ZZL i zarządzania publicznego

red. Małgorzata Zdancewicz
sekretarzyni redakcji

RADA PROGRAMOWA

prof. Karl F. Ackermann
University of Stuttgart, CEO of ISPA consult GmbH (Niemcy)

prof. Boguslavas Gruzevskis
Institute of Labour and Social Research – LSRC, Vilnius University (Litwa)

Anna Kozińska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Polska)

dr Antoni Ludwiczyński, prof. ALK
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (Polska)

prof. Csaba Makó
Hungarian Academy of Sciences, Centre for Social Sciences (Węgry)

prof. dr hab. Jacek Męcina
Uniwersytet Warszawski (Polska)

prof. Aleksy Pocztowski
przewodniczący Rady Programowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)

prof. Jozsef Poor
Szent Istvan University (Węgry)

prof. Maura Sheehan
Edinburgh Napier University, Scotland (Wlk. Brytania)

prof. Thomas Steger
Universität Regensburg (Niemcy)

prof. Jan Szambelańczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, (Polska)

prof. Hebte Woldu
The University of Texas at Dallas (USA)

CZŁONKOWIE HONOROWI RP

prof. Jolanta Kulpińska
Społeczna Akademia Nauk (Polska)

prof. Tadeusz Listwan
Społeczna Akademia Nauk (Polska)

HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

I 2026
I (168)/26

OD REDAKCJI

Joanna Cewińska 7

ARTYKUŁY

Urszula Jeruszka **Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw** 9

Katarzyna Kopeć **Zrównoważone zarządzanie twórczym kapitałem ludzkim w instytucjach kultury** 26

Agata Matuszewska-Kubicz **Zrównoważona praca z perspektywy przedstawicieli pokolenia Z** 41

Małgorzata Mitoraj-Jaroszek, Agata Anacik-Kryza, Magdalena Jaworek **Rola rocznej rozmowy oceniającej w budowaniu zrównoważonej pracy. Perspektywa pracownika** 63

Anna Homoncik-Trojan **Rezyliencja zawodowa farmaceutów aptek ogólnodostępnych a stres, dobrostan i zrównoważone funkcjonowanie w pracy** 80

Izabela Stańczyk **Rotacja pracowników a zachowania solidarnościowe w modelu humanocentrycznym** 105

NOWOŚCI WYDAWNICZE W GŁÓWNEJ BIBLIOTECE PRACY I ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO 120

SPIS TREŚCI

KRONIKA. INFORMACJE

„Kultura otwartości organizacyjnej: wartości, komunikacja i jakość relacji" – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego
Ilona Świątek-Barylska 122

„HRM practices in SMEs in the context of labour market changes and sustainable development challenges" – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego
Urban Pauli 125

„ZZL w środowisku hybrydowym: nowe paradygmaty zarządzania ludźmi w organizacjach rozproszonych" – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego
Izabela Bednarska-Wnuk 129

SŁOWNIK POJĘĆ ZZL 131

HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

I 2026
I (168)/26

FROM THE EDITOR

Joanna Cewińska 7

ARTICLES

Urszula Jeruszka **Continuous development of employee competences as part of the company's sustainable development strategy** 9

Katarzyna Kopeć **Towards sustainable management of creative human capital in cultural institutions** 26

Agata Matuszewska-Kubicz **Sustainable work from the perspective of Generation Z** 41

Małgorzata Mitoraj-Jaroszek, Agata Anacik-Kryza, Magdalena Jaworek Anna **The role of the annual performance review in building a sustainable workplace: an employee's perspective** 63

Homoncik-Trojan **Work resilience among community pharmacists and stress, well-being and work-life balance functioning at work** 80

Izabela Stańczyk **Employee turnover and solidarity behavior in the human-centric model** 105

NEW PUBLICATIONS IN THE MAIN LIBRARY OF LABOR AND SOCIAL SECURITY

120

CONTENTS

CHRONICLE, INFORMATION

„Culture of organizational openness: values, communication and quality of relationships" – A call for papers for this thematic issue
Ilona Świątek-Barylska 122

"HRM practices in SMEs in the context of labour market changes and sustainable development challenges" – A call for papers for this thematic issue
Urban Pauli 125

"HRM in a hybrid environment: new management paradigms in distributed organizations" – A call for papers for this thematic issue
Izabela Bednarska-Wnuk 129

GLOSSARY OF HRM TERMS 131

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS)

Od ponad 60 lat podstawowym nurtem działalności Instytutu jest aktywność naukowo-badawcza. Głównymi kierunkami badań placówki są problemy pracy, zbiorowe stosunki pracy i polityka społeczna. Znakiem rozpoznawczym Instytutu jest interdyscyplinarne podejście do problemów badawczych. Badania IPiSS były prekursorskie m.in. w takich dziedzinach, jak: efektywność instrumentów rynku pracy, systemy motywacyjne i wartościowanie pracy, zarządzanie talentami, równowaga między pracą a życiem prywatnym, ubóstwo i metody przeciwdziałania, nowe systemy ubezpieczeń społecznych.

W IPiSS prowadzone są projekty o charakterze badań systematycznych:

- „Polityka społeczna: nowe koncepcje, wymiar europejski, krajowy, regionalny i lokalny",
- szacowanie minimum socjalnego i minimum egzystencji.

Wyniki prac badawczych publikowane są w kilku seriach wydawniczych: Studia i Monografie, Ekspertyzy, Raporty, Poradniki, Opracowania Projektów Celowych Zamawianych, Opracowania Projektów Badawczych Zamawianych, Occasional Papers oraz Publikacje Pozaseryjne. IPiSS wydaje również trzy czasopisma: kwartalnik „Niepełnosprawność i Rehabilitacja" (NiR, 70 p.) oraz miesięcznik „Polityka Społeczna" (PS, 70 p.) (właścicielem jest Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej), a także dwumiesięcznik „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" (ZZL), który znajduje się na liście czasopism Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (40 p.) oraz w bazach CEJSH i BazEkon zawierających abstrakty lub pełne teksty artykułów naukowych o tematyce ekonomicznej i tematach pokrewnych. Artykuły teoretyczne, studia przypadków i komunikaty z badań publikowane w „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi" znajdują się w pięciu bazach: e-Publikacje Nauki Polskiej (e-PNP), IC Journal Master List, EBSCO, POL-index oraz na Platformie Internetowej ICM/Web of Science.

W działalności Instytutu dużą rolę odgrywa współpraca z organizacjami biznesowymi, publicznymi, samorządowymi i pozarządowymi oraz z ośrodkami akademickimi. Jej celem jest upowszechnienie wiedzy i interesujących doświadczeń, inspiracja twórczych poszukiwań i wspomaganie procesów implementacji. Współpraca ta realizowana jest w formie ekspertyz, doradztwa, seminariów, konferencji naukowych i innych wspólnych przedsięwzięć. IPiSS jest organizatorem dwóch konkursów: „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi" oraz „Na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie pracy i polityki społecznej".

OD REDAKCJI

Praca, jako podstawowy wymiar aktywności człowieka, stanowi jeden z kluczowych aspektów funkcjonowania społeczeństw. Współcześnie, wobec przemian technologicznych, demograficznych, społecznych i ekonomicznych, dyskusja nad jej przyszłością nabiera szczególnego znaczenia. Coraz częściej podkreśla się w tej dyskusji potrzebę rozwijania koncepcji zrównoważonej pracy, wpisującej się w szersze ramy zrównoważonego rozwoju.

Pierwszy tekst, Urszuli Jeruszki, poświęcony jest ustawicznemu rozwojowi kompetencji pracowników jako elementowi strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Autorka zwraca w nim uwagę, iż tylko wykwalifikowani pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swej pracy, umożliwiają przedsiębiorstwom przekształcanie się w tzw. zrównoważone organizacje, które są w stanie utrzymać w długoterminowej perspektywie zasoby finansowe, ludzkie, społeczne i środowiskowe. Kolejna autorka, Katarzyna Kopeć, w artykule zatytułowanym *Zrównoważone zarządzanie twórczym kapitałem ludzkim w instytucjach kultury* koncentruje się na perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim artystów zatrudnionych w instytucjach działających na polu sztuk performatywnych (np. teatry, opery, filharmonie), dla których punktem wspólnym jest przygotowywanie artystycznych spektakli na żywo. W efekcie rozważań autorka proponuje matrycę do dalszych badań tematu zrównoważonego zarządzania twórczym kapitałem ludzkim w polu sztuk performatywnych.

Kolejny artykuł Agaty Matuszewskiej-Kubicz dotyczy zrównoważonej pracy z perspektywy przedstawicieli pokolenia Z. Autorka przedstawia w nim opinie przedstawicieli pokolenia Z na temat wybranych zagadnień współczesnego rynku pracy. Prezentowane wyniki badań mają ułatwić optymalne dopasowanie miejsc pracy i ofert pracodawców do potrzeb pracowników pokolenia Z.

Tekst Małgorzaty Mitoraj-Jaroszek, Agaty Anacik-Kryzy i Magdaleny Jaworek pt. *Rola rocznej rozmowy oceniającej w budowaniu zrównoważonej pracy. Perspektywa pracow-*

nika wskazuje, że rozmowy roczne prowadzone w partnerski sposób mogą stanowić istotny element zrównoważonej pracy.

Ze względu na grupę badanych interesujący jest tekst Anny Homoncik-Trojan *Rezyliencja zawodowa farmaceutów aptek ogólnodostępnych a stres, dobrostan i zrównoważone funkcjonowanie w pracy*.

Ostatni artykuł *Rotacja pracowników a zachowania solidarnościowe w modelu humanocentrycznym*, napisany przez Izabelę Stańczyk, poświęcono pozytywnemu postrzeganiu zachowań solidarnościowych w kontekście możliwości wystąpienia rotacji pracowników.

Problematyka zrównoważonej pracy jest interdyscyplinarna, „szeroka", dlatego zaproponowaliśmy teksty poświęcone różnym problemom. Zachęcam do przeczytania refleksji na temat (nie)rozumienia idei zrównoważonej pracy.

Joanna Cewińska
redaktorka naukowa numeru

ARTYKUŁY

Urszula Jeruszka

Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Celem artykułu było ukazanie zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczny rozwój kompetencji pracowniczych jako jednego z kluczowych warunków spełnienia założeń zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Zastosowaną metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych danych zastanych, w tym raportów zrównoważonego rozwoju prezentujących praktyki przedsiębiorstw działających w Polsce. Poddano analizie działania przedsiębiorstw na rzecz realizacji czwartego celu zrównoważonego rozwoju: „Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie". Przedstawiono przykłady praktyk trzech firm, zaczerpnięte z ich raportów zamieszczonych na stronach internetowych. Wykazano, iż rośnie znaczenie „zrównoważonej" świadomości menedżerów i pracowników oraz wzrasta popularność i różnorodność form edukacyjnych podejmowanych w ramach zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, zrównoważony rozwój, kompetencje, rozwój kompetencji, ustawiczne uczenie się

Kody JEL: I29, J24, J30

DOI: 10.5604/01.3001.0055.7085

WPROWADZENIE

Koncepcja zrównoważonego rozwoju pojawiła w latach sześćdziesiątych XX wieku (Ackermann, 2017) i jej ranga zyskuje na znaczeniu. Zrównoważony rozwój ma zapewnić wzrost gospodarczy przy jednoczesnym zagwarantowaniu ochrony

środowiska naturalnego i poprawy jakości życia społeczeństw. Na gruncie przedsiębiorstwa realizacja tej koncepcji dokonuje się za pośrednictwem pracowników nazywanych też kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa (Wachowiak, 2014).

Włączenie zrównoważonego rozwoju w obszar zarządzania zasobami ludzkimi skutkowało powstaniem koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZZL). Uznaje się, że tylko ci pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swej pracy, umożliwiają przedsiębiorstwom przekształcanie się w zrównoważone organizacje, które są w stanie utrzymać w długoterminowej perspektywie zasoby finansowe, ludzkie, społeczne i środowiskowe (Walczyna, Mazur, Wilczewska, 2023, s. 183).

O rosnącym zainteresowaniu ZZZL dowodzą badania bibliometryczne, których przykładem jest analiza publikacji zamieszczonych w bazach Web of Science oraz Scopus. Dokonano w niej przeglądu 505 artykułów opublikowanych w latach 2000–2021 w 201 czasopismach. Uzyskane wyniki pokazują, że zainteresowanie ZZZL wzrasta zwłaszcza w odniesieniu do podejść: *green HRM* (zielone ZZL) oraz *socially responsible HRM* (społecznie odpowiedzialne ZZL) (Tutar, Nam, GüLer, 2023, s. 119). Przegląd publikacji naukowych zamieszczonych w bazach WoS, Scopus, EBSCO oraz BazEkon poruszających problematykę ZZZL, dokonany przez M. Fryczyńską, H. Kinowską i A. Lulewicz-Sas (2022, s. 30–31), wykazał, że w ciągu ostatniej dekady w literaturze przedmiotu w ramach tej tematyki są analizowane poza wymienionymi następujące podejścia: *triple bottom line HRM* (uwzględnianie ekonomicznych, ekologicznych i społecznych celów HRM) oraz *common good HRM* (osadzanie wartości wspólnego dobra w politykach, strukturach i procedurach HRM). Brakuje publikacji prezentujących praktyki polskich firm dotyczące rozwoju kompetencji pracowników z zakresu zrównoważonego rozwoju. Skoncentrowano się na zagadnieniu rozwoju kompetencji pracowników, ponieważ jednym z podstawowych warunków spełnienia założeń ZR i głównych filarów ZZZL jest rozwój personelu.

> (Programy doskonalenia pracowników z zakresu ZR) spełnią swoją rolę, jeżeli pracownicy: pozyskają odpowiednią wiedzę i umiejętności z tego zakresu, będą wykorzystywać tę wiedzę i umiejętności na swoich stanowiskach pracy, jak również zmienią swoje postawy i zachowania, stając się bardziej wrażliwymi na problemy społeczno-ekologiczne. (Pabian, 2015, s. 12)

Celem prezentowanych w artykule badań była identyfikacja zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczny rozwój kompetencji pracowniczych jako działań na rzecz realizacji czwartego celu zrównoważonego rozwoju związanego z zapewnieniem wszystkim edukacji wysokiej jakości i promowaniem uczenia się przez całe życie. W opracowaniu skupiłam się na polskich doświadczeniach, na mikroperspektywie, która obejmuje działalność poszczególnych przedsiębiorstw. Zastosowaną metodą

badawczą była analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych danych zastanych, w tym raportów zrównoważonego rozwoju firm działających w Polsce. Poddałam analizie działania przedsiębiorstw na rzecz realizacji czwartego celu zrównoważonego rozwoju: „Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie". Analiza i interpretacja uzyskanych wyników ma eksploracyjny charakter. Podejście jakościowe zakłada rezygnację ze stawiania hipotez oraz formułowania zmiennych i wskaźników badawczych.

Na koniec wprowadzenia uwaga terminologiczna. Określałam jednostkę akademicką jako firmę, używając zamiennie terminów „firma", „organizacja", „przedsiębiorstwo" – ze świadomością, że nie są to synonimy.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – ZAŁOŻENIA I REALIZACJA

Zrównoważony rozwój uwzględnia spełnianie jednocześnie celów z obszaru działań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Wszystkie cele są wzajemnie powiązane i łącznie tworzą kompleksowy plan działania w kierunku osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Według badań P. Kukułowicz, P. Leszczyńskiego, T. Mądrego i Sz. Ogórek (2024) na próbie 1500 polskich firm organizacje te są na wstępnym etapie wdrażania celów zrównoważonego rozwoju. Z analizy wynika, że 78% dużych i 64% średnich firm ma ogólną świadomość istnienia celów zrównoważonego rozwoju. Równocześnie systematyczne działania na rzecz realizacji przynajmniej niektórych z tych celów deklaruje 64% dużych i 7% średnich firm, natomiast – niestety – aż 8% dużych i 38% średnich firm nie realizuje żadnych działań na ten temat. Wśród celów najważniejszych dla biznesu, bez względu na wielkość firmy, nie znalazł się cel czwarty. Pojawia się smutna refleksja – za mało edukacji i za dużo przeszkód.

Przytoczone dane są zbieżne z wynikami badań J. Krasnodębskiej, E. Zarzyckiej i D. Dobiji (2022), dotyczącymi raportowania przez przedsiębiorstwa informacji o działaniach podjętych na rzecz osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju. Z analiz cytowanych autorek przeprowadzonych na próbie 8499 firm wynika, że aż 61% badanych organizacji nie raportuje żadnego celu, a jedynie 3% przedstawia w swoich raportach informacje dotyczące wszystkich 17 celów zrównoważonego rozwoju. Analizując raportowanie poszczególnych celów, można zauważyć, iż jedynie 24% badanych firm uwzględniło w swoich raportach cel czwarty.

W koncepcję zrównoważonego rozwoju wpisuje się zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi, definiowane jako

> przyjęcie strategii i praktyk ZZL, które umożliwiają osiąganie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z wpływem wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz

> w długim horyzoncie czasowym, przy jednoczesnym kontrolowaniu niezamierzonych skutków ubocznych i negatywnych sprzężeń zwrotnych. (Fryczyńska i in., 2022, s. 30)

Do cech charakteryzujących tę koncepcję można zaliczyć:

> podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, demonstrowanie świadomości ekologicznej w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy. (Pocztowski, 2021, s. 20)

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w paradygmat biznesu zorientowanego na człowieka i przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez strategie stawiające ludzi na pierwszym miejscu (Stor, Haromszeki, 2024). M. Epstein i A. Buhovac (2014) podkreślają: zasoby ludzkie i środki finansowe mają znaczny wpływ na zdolność realizacji programów zrównoważonego rozwoju. Organizacje potrzebują wykształconych i wyszkolonych osób, które są wrażliwe na problemy zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony rozwój jest traktowany jako część strategii biznesowej, która ma na celu przynoszenie korzyści zarówno firmie, pracownikom, jak też środowisku, konsumentom, społecznościom lokalnym i sferze publicznej.

Strategia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa to kompleksowe podejście do prowadzenia działalności, które integruje cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe/ekologiczne, aby zapewnić rozwój firmy bez uszczerbku dla przyszłych pokoleń. W praktyce oznacza to stosowanie zielonej energii, ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, odpadów i zanieczyszczeń, promowanie różnorodności, równości i uczciwości w miejscu pracy, dbanie o prawa pracownicze i dobrostan pracowników, równe szanse rozwoju zawodowego i aktywności edukacyjnej dla wszystkich pracowników, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, zaangażowanie w społeczności lokalne. Wdrażanie tej strategii poprawia reputację przedsiębiorstwa, zwiększa konkurencyjność, przyciąga inwestorów i klientów oraz pozwala budować trwałą wartość przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa dzięki strategii zrównoważonego rozwoju osiągają korzyści. Poza dbaniem o środowisko, polepszaniem dobrostanu pracowników i poprawą wyników finansowych, mogą osiągać również korzyści wizerunkowe. Społeczeństwo coraz bardziej docenia firmy, które dbają o otoczenie, co przekłada się na większe zaufanie i sympatię klientów, partnerów biznesowych i inwestorów. Wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju może przyciągać i zatrzymywać talenty. Szczególnie młode osoby często poszukują miejsc pracy zgodnych z ich wartościami i zaangażowaniem w zrównoważony rozwój. Strategia ta umożliwia odporność przedsiębior-

stwa na zmiany rynkowe i środowiskowe. Pozwala na osiągnięcie trwałego rozwoju, który może zwiększać zyski.

Obecnie wiele firm napotyka szereg barier, które hamują postęp we wprowadzaniu strategii zrównoważonego rozwoju. Według badania M. Mrowiec i M. Kuik (2025) przeprowadzonego wśród 100 średnich i dużych firm w Polsce aż 31% ankietowanych przedsiębiorstw nie zaczęło wprowadzać strategii ze względu na brak jasności w nowych przepisach i nadmiar wymogów prawnych. Jednocześnie 56% badanych przedsiębiorstw wskazało biurokrację jako „silną" bądź „bardzo silną" barierę w rozwoju – dokładnie tyle samo co rok wcześniej, argumentując: w 2024 roku w życie weszło 376 nowych przepisów dla firm, 718 zmieniło swoje brzmienie, a częste zmiany przepisów zwiększają czas i koszty prowadzenia działalności. Wiele firm w Polsce zmaga się z niedoborem specjalistów. Pracodawcy stale dostrzegają istotną trudność w znalezieniu pracowników z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem wymaganymi na stanowiskach w ich firmach – w 2025 roku na brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników narzekało 51% badanych firm, a dla 10% była to „bardzo silna" bariera.

ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W ASPEKCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Rozwój kompetencji pracowniczych stanowi istotny element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i wpisuje się w realizację czwartego celu zrównoważonego rozwoju.

Kompetencje, zdaniem A. Pocztowskiego (2018, s. 157), to „klaster trwałych właściwości /charakterystyk jednostki, stanowiący konfigurację wiedzy, umiejętności, zdolności, motywów i wartości, umożliwiający uzyskanie wysokich efektów i innych ponadprzeciętnych osiągnięć w określonym obszarze i kontekście aktywności zawodowej". W raporcie *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*, przygotowanym pod redakcją J. Górniaka (2012, s. 23), uznano, że „kompetencje to wiedza, umiejętności oraz postawy związane z wykonywaniem określonych czynności zawodowych". Z kolei M. Sidor-Rządkowska (2020, s. 23) kompetencje rozumie jako sumę wiedzy z danego zakresu („wiem co"), umiejętności („umiem, potrafię, wiem jak") i postaw („chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę i umiejętności") umożliwiających prawidłową realizację podejmowanych zadań. Kompetencje nie mogą istnieć w oderwaniu od zachowań, które je prezentują. Nie można mówić o kompetencji bez odniesienia się do konkretnych zachowań, które są jej przejawem bądź jej braku (Jeruszka, 2016). Kompetencje pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój uwidoczniają się w ich zrównoważonych zachowaniach.

Przyjęłam często wykorzystywany w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi podział kompetencji na dwie grupy:

1. Kompetencje „miękkie" (zwane też interpersonalnymi) – zaliczamy tu wszystkie kompetencje, które są uniwersalne dla większości stanowisk i dotyczą predyspozycji do pracy z ludźmi i z samym sobą w kontekście zawodowym, np. komunikatywność, odporność na stres.
2. Kompetencje „twarde" (zwane także specjalistycznymi bądź technicznymi), charakterystyczne dla grupy stanowisk; wysoki poziom tych kompetencji wymaga nabycia wiedzy specjalistycznej w danej dziedzinie – zaliczamy tu np. wiedzę specjalistyczną medyczną, obsługę oprogramowania, znajomość języków obcych.

Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jest warunkiem realizacji strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Dzięki niemu możliwa jest:

1. Zwiększona efektywność i innowacyjność – pracownicy z nowymi, rozwiniętymi umiejętnościami są w stanie identyfikować i wdrażać nowe, bardziej zrównoważone rozwiązania zgodne z celami rozwoju gospodarczego i społecznego; są bardziej produktywni, kreatywni i lepiej przygotowani na rozwiązywanie problemów.
2. Odpowiedzialność środowiskowa i społeczna – pracownicy mający wiedzę i umiejętności związane ze zrównoważonym rozwojem są w stanie lepiej rozumieć i wdrażać politykę firmy dotyczącą ochrony środowiska przyrodniczego, praw człowieka, równości, zaangażowania społecznego.
3. Większe zaangażowanie i lojalność pracowników – wspieranie rozwoju pokazuje pracownikom, że są cenni, co prowadzi do wzrostu ich satysfakcji, motywacji i mniejszego ryzyka rotacji.
4. Budowanie przewagi konkurencyjnej w dłuższej perspektywie – pracownicy zyskują zdolność do adaptacji i wykorzystywania nowych możliwości, co jest kluczowe w dynamicznie zmieniającym się środowisku, a przedsiębiorstwa stają się bardziej atrakcyjne dla klientów, inwestorów i potencjalnych pracowników.
5. Przyciąganie talentów – pozytywny wizerunek firmy, która stawia na rozwój pracowników, przyciąga najlepszych kandydatów na rynku pracy.
6. Zarządzanie ryzykiem i szansami – rozwój kompetencji pozwala pracownikom efektywniej zarządzać ryzykami związanymi z czynnikami środowiskowymi i społecznymi, a także wykorzystywać szanse wynikające z przejścia na zieloną gospodarkę.

Rozwój kompetencji pracowników w aspekcie zrównoważonego rozwoju to nowe wyzwanie dla kierowników przedsiębiorstw, które może się przyczynić do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. W optyce pracowników potrzeba rozwoju kompetencji jest wysoka i zróżnicowana generacyjnie. A. Smolbik-Jęczmień, badając podejście do kształtowania kariery zawodowej przedstawicieli pokoleń BB,

X i Y, wskazała, iż główną przesłanką zmiany miejsca pracy jest potrzeba rozwoju zawodowego – odpowiednio 68% Y, 62% X i 59% BB (2020, s. 16).

W procesie rozwoju kompetencji pracowników w aspekcie zrównoważonego rozwoju znaczenie ma:

- kultura organizacyjna oparta na wartościach ZZZL;
- rola przełożonego / kadry kierowniczej w rozwoju kompetencji pracowniczych;
- różnorodność form edukacji: formy szkolne, pozaszkolne, samokształcenie;
- inteligencja emocjonalna pracowników – samoświadomość, motywacja, empatia, umiejętności społeczne; pracownicy o wysokim poziome inteligencji emocjonalnej lepiej radzą sobie ze stresem i są bardziej elastyczni w obliczu zmian.

CELE BADANIA. PODEJŚCIE BADAWCZE I PROCEDURA BADANIA

Celem badań była identyfikacja zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczny rozwój kompetencji pracowniczych jako działań podejmowanych na rzecz realizacji czwartego celu zrównoważonego rozwoju związanego z zapewnieniem wszystkim edukacji wysokiej jakości i promowaniem uczenia się przez całe życie. W kontekście celu głównego sformułowano następujące cele szczegółowe:

- ukazanie powodów zaangażowania firm w edukację pracowników;
- ukazanie stosowanych praktyk, form i metod kształcenia;
- rozpoznanie możliwości finasowania edukacji pracowników.

Postawione cele badawcze o możliwości i praktykę doskonalenia kompetencji pracowników zdeterminowały jakościową istotę badań i ich deskryptywno-eksploracyjny charakter. Badania jakościowe definiuje się jako empiryczne, których podstawowym celem są opisy i analizy przyczyn, przebiegu, uwarunkowań, a także rezultatów występowania lub funkcjonowania danego obiektu, procesu lub zjawiska w określonych warunkach i kontekście. Badania jakościowe mogą służyć lepszemu zrozumieniu zjawisk i pogłębieniu wiedzy, mimo że dotyczą jednego lub kilku przypadków i – co więcej – zdecydowanie trudniejsze jest dokonanie standaryzacji otrzymanych tą drogą danych (Samul, 2016). Dobrze nadają się one do uchwycenia specyfiki zjawisk i uwzględnienia wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych na procesy zarządzania w organizacjach (Bansal, Corley, 2011).

Zastosowaną metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych danych zastanych, w tym raportów zrównoważonego rozwoju prezentujących praktyki przedsiębiorstw działających w Polsce. Poddałam analizie działania podejmowane przez przedsiębiorstwa na rzecz realizacji czwartego celu zrównoważonego

rozwoju: „Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie". Analiza i interpretacja uzyskanych wyników ma eksploracyjny charakter. Hipotez nie stawia się w badaniach eksploracyjnych (Krajewski, 2006, s. 25). Podejście jakościowe zakłada rezygnację ze stawiania hipotez oraz formułowania zmiennych i wskaźników badawczych. Według M. Łobockiego (2001, s. 127) „niecelowe wydaje się formułowanie hipotezy w przypadku opinii osób badanych w różnych sprawach lub w przypadku badań, w których jedynym celem jest opis i analiza badanych faktów, zjawisk czy procesów, bez wnikania w zachodzące między nimi relacje".

Przedstawiłam przykłady praktyk trzech firm, zaczerpnięte z ich raportów zamieszczonych na stronach internetowych. Wybrałam firmy działające w piątym sektorze gospodarki według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Sektor V (kwinaryjny) obejmuje naukę, edukację, ochronę zdrowia, administrację państwową, organizacje pozarządowe. Jest to najwyższy szczebel działalności gospodarczej, skupiający się na podejmowaniu kluczowych decyzji, innowacjach oraz zarządzaniu na najwyższym poziomie. Jest to rozszerzenie sektora czwartorzędowego (związanego z wiedzą), obejmujące osoby i instytucje, które kształtują kierunki rozwoju społeczeństw i gospodarek. Według danych GUS (2022–2025) jest to dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki. Wybrane podmioty zostały uznane za reprezentatywne. Są to: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – jeden z największych ośrodków naukowo-badawczych o profilu ekonomicznym w Polsce (*Raport zrównoważonego rozwoju UEK za lata 2020/2021 – 2021/2022*), Grupa LUX MED – lider prywatnej opieki medycznej w Polsce (*Raport zrównoważonego rozwoju za rok 2023. Grupa LUX MED*), Grupa Polsat Plus – największa grupa medialno-telekomunikacyjna w Europie Środkowo-Wschodniej (*Raport zrównoważonego rozwoju 2023. Grupa Polsat Plus*).

WYNIKI BADAŃ I OMÓWIENIE

Powody zaangażowania firm w edukację pracowników

Firmy wspierają programy edukacji pracowników przede wszystkim w zakresie związanym z wykonywaną przez nich pracą, rzadziej w odniesieniu do ich ogólnych umiejętności. Częste organizowanie szkoleń związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, typowo branżowych, deklaruje 77% średnich i 78% dużych firm. Szkolenia niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą, wzmacniające kompetencje „miękkie" pracowników, takie jak komunikacja czy umiejętność pracy w zespole, oraz rozwijające kompetencje „twarde" – cyfrowe, związane z obsługą urządzeń informatycznych, organizuje mniej niż połowa badanych firm, 44% średnich i 43% dużych (Kukołowicz, Leszczyński, Mądry, Ogórek, 2024).

Sytuacja się poprawia. Coraz częściej świadomość przedsiębiorców idzie w kierunku doskonalenia kompetencji pracowników, zarówno w obszarze specjalistycznym, jak i interpersonalnym, na wysokim poziomie. Szkolenia, czy to techniczne, czy z kompetencji „miękkich", stanowią czynnik integrujący grupę, który warunkuje lepszą współpracę i chęć wypracowywania nowych rozwiązań, nawet podczas swobodnej rozmowy. To jest możliwe dzięki wzmacnianiu motywacji i gotowości do zmiany. Ważne jednak jest, by pracownik chciał swoją rozszerzoną wiedzę i umiejętności wykorzystywać właśnie w tych warunkach tego zrównoważonego przedsiębiorstwa, które może rosnąc i osiągać zyski, ale bez szkody dla przyrody czy lokalnych społeczności (*Szkolenia jako element*…, 2025).

Zaangażowanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w edukację swoich pracowników wynika z dążenia do podnoszenia ich kompetencji i kwalifikacji, co bezpośrednio przekłada się na wyższą innowacyjność i efektywność pracy naukowo-badawczej. Wspieranie rozwoju naukowego pracownika zwiększa emocjonalne przywiązanie do uczelni. Możliwość rozwoju jest istotnym czynnikiem motywującym, wpływającym na lepsze wyniki. Edukacja kadry wspiera realizację celów biznesowych i strategicznych uczelni. Uniwersytet ukierunkowany jest na zrównoważony rozwój, pielęgnuje tolerancję, otwartość, różnorodność, kulturę innowacyjności i wysokiej jakości kształcenia.

Grupa LUX MED angażuje się w edukację swoich pracowników z powodów, które są ściśle powiązane ze strategią biznesową, jakością opieki oraz dobrostanem personelu. Główne powody to: utrzymanie najwyższej jakości opieki medycznej – rozwój kompetencji zespołu klinicznego (lekarzy, pielęgniarek, fizjoterapeutów) zapewnia pacjentom kompleksową i nowoczesną opiekę; budowanie zaangażowania i przywiązania pracowników; podnoszenie kompetencji menedżerskich – inicjatywy, takie jak Akademia Skutecznego Lidera – przekłada się na lepsze zrozumienie potrzeb biznesowych i sprawniejsze zarządzanie; budowanie kultury propacjenckiej – pozwala na utrzymanie wysokich standardów obsługi i zaufania klientów; tworzenie własnych jednostek edukacyjnych – np. Wyższa Szkoła Nauk Medycznych – co wskazuje na zaangażowanie w kształcenie kadry i pozwala na edukację personelu zgodnie z najwyższymi standardami firmy.

W Grupie Polsat Plus każdy pracownik ma możliwość zdobywania wiedzy, dzielenia się nią oraz samorealizacji z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Rozwój kompetencji zawodowych pracowników ma prowadzić do realizacji strategicznych planów firmy i odpowiadać na indywidualne potrzeby pracowników. Grupa Polsat Plus angażuje się w edukację swoich pracowników głównie po to, aby elastyczne reagować na bieżące potrzeby rynkowe (medialne, telekomunikacyjne), rozwijać kompetencje zespołu w obszarach rosnącego zainteresowania oraz realizować długoter-

minowe cele zrównoważonego rozwoju. Firma stawia na „sukces dzięki ludziom", a działania edukacyjne są stałym elementem jej polityki personalnej.

Przedstawione przykłady pozwalają wnioskować, że analogiczne są powody zaangażowania firm w edukację pracowników, choć każda firma prowadzi inną działalność. Główne powody to budowanie przewagi konkurencyjnej, pozytywnych relacji z otoczeniem, zwiększenie efektywności i lojalności pracowników.

Praktyki, formy i metody kształcenia na rzecz realizacji czwartego celu

Wśród działań podejmowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju kompetencji pracowników w aspekcie zrównoważonego rozwoju są:

- szkolenia – w obszarach kluczowych dla przedsiębiorstwa;
- konferencje – wymiana doświadczeń i opinii pomiędzy pracownikami firm z tej samej branży zainteresowanymi zrównoważonym rozwojem;
- działania w ramach tematycznych grup roboczych, będących forum dialogu i wymiany doświadczeń;
- trening krzyżowy (*cross-skilling*) – szkolenia pracowników na temat umiejętności spoza ich głównego obszaru specjalizacji, umożliwiające wykonywanie zadań z innych działów;
- lokalne projekty na rzecz poprawy świadomości pracowników dotyczącej zrównoważonego rozwoju;
- programy retencyjne – zatrzymywanie swoich najlepszych specjalistów;
- mentoring – szczególnie przydatny przez połączenie doświadczenia pracowników starszej generacji z nowymi systemami wartości pracowników najmłodszych kohort wiekowych;
- coaching – wsparcie rozwoju liderów i talentów.

Przykłady działań zrealizowanych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w latach 2020–2023 w ramach rozwoju kompetencji pracowników to:

- szkolenia – oscylują wokół tematów nowoczesnych sposobów nauczania, korzystania z narzędzi i aplikacji online, zdrowia psychicznego, różnorodności i równości, treningu językowego, zajęć sportowych itp.;
- kursy językowe dla pracowników – Centrum Językowe UEK oferuje zajęcia z języków obcych dla pracowników;
- zwiększenie wagi kompetencji przydatnych do realizacji treści dydaktycznych w zakresie zrównoważonego rozwoju – zidentyfikowania 611 przedmiotów na poziomie licencjata, 421 przedmiotów na poziomie magisterskim, 34 przedmiotów w programach doktoranckich oferowanych w uczelni, których realizacja wymagała od prowadzących je nauczycieli rozwoju wiedzy i umiejętności z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz wykorzystywania tej wiedzy i umiejętności na swoich stanowiskach pracy;

- wspieranie działalności naukowej – przeanalizowanie bazy danych wszystkich publikacji naukowych pracowników UEK w celu identyfikacji ich powiązania z hasłami tematycznymi związanymi z celami zrównoważonego rozwoju;
- seminaria, panele dyskusyjne, konferencje, warsztaty – zwiększanie świadomości społeczności UEK na temat zrównoważonego rozwoju;
- stworzenie cyfrowej bazy danych inicjatyw podejmowanych w UEK na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przykładem dobrej praktyki UEK na rzecz podnoszenia kompetencji zawodowych nauczycieli jest projekt „UEK Hub. Uniwersytecki hub dydaktyczny", którego głównym celem jest wsparcie nauczycieli akademickich UEK w dokonywaniu zmian w praktyce zawodowej, zmierzających do stosowania bardziej efektywnych strategii, metod i technik dydaktycznych. Efektem pierwszej edycji zakończonej w 2019 roku był wzrost kompetencji 104 osób w wykorzystaniu w procesie kształcenia innowacyjnych metod dydaktycznych, umiejętności cyfrowych oraz prowadzenia zajęć dla studentów w języku angielskim i w grupach międzynarodowych. W 2023 roku zakończyła się druga edycja projektu, pn. „UEK Hub 2.0", w której uczestniczyło 90 nauczycieli akademickich UEK.

W firmie Grupie LUX MED promowana jest kultura dzielenia się wiedzą. Firma zachęca pracowników do zdobywanie nowych umiejętności przy zapewnieniu im zaplecza szkoleniowego. Poza stwarzaniem warunków do rozszerzania kompetencji pracowników firma daje przestrzeń do eksperymentowania, testowania nowych rozwiązań i zgłaszania własnych inicjatyw. Działania rozwojowe są dokonywane zgodnie z modelem 70/20/10, według którego 70% sukcesu pracownika to zdobywanie wiedzy poprzez realizację praktycznych zadań i doświadczenia na stanowisku pracy, 20% – przy wsparciu innych, np. przełożonego, coacha, mentora, a 10% – poprzez udział w szkoleniach. Oferta różnych form edukacji kierowana jest do wszystkich pracowników. Pracownikom na każdym szczeblu kariery zawodowej są zapewniane różnorodne możliwości doskonalenia umiejętności zawodowych specjalistycznych oraz kompetencji „miękkich"; obejmują one specjalistyczne szkolenia, kursy medyczne oraz warsztaty.

Zaczynając pracę w centrach medycznych Grupy LUX MED, pracownicy biorą udział w szkoleniach onboardingowych, mających na celu ułatwienie początków pracy oraz przekazanie pakietu podstawowych informacji dotyczących obowiązujących wewnętrznych polityk, procedur, procesów czy standardów.

Pracownicy Grupy LUX MED mają do dyspozycji platformę e-learningową. Platforma LUXszkolenia to miejsce, gdzie pracownik znajdzie okresowe szkolenia BHP i inne szkolenia dotyczące bezpiecznych praktyk w miejscu pracy oraz te o charakterze obowiązkowym. Szkolenia oferowane są w zróżnicowanych for-

mach: prezentacje, webinary, podcasty, pigułki wiedzy, tak aby każdy pracownik mógł odnaleźć przystępne i interesujące treści. W firmie funkcjonuje Akademia Ratownictwa – proponująca szkolenia z pierwszej pomocy, spotkania z udziałem doświadczonych lekarzy i ratowników medycznych, a także – Akademia AGILE oferująca szkolenia z podstaw Agile i Scrum, także w ramach działań onboardingowych w formule IT.

Powołano Centrum Edukacji Medycznej. Trzon jego działalności stanowi oferta praktycznych warsztatów na preparatach nieutrwalonych (tzw. kadawerach), które są realizowane w warunkach bloku operacyjnego. Podnoszą praktyczne kompetencje lekarze, pielęgniarki, ratownicy medyczni. Prowadzone są ponadto szkolenia z procedur zabiegowych w 22 specjalizacjach, warsztaty z planowania przedoperacyjnego i diagnostyki radiologicznej, testy sprzętu medycznego i prezentacje jego możliwości. W 2023 roku otworzone zostało Centrum Chirurgii Robotycznej Grupy LUX MED, które zostało wyposażone w nowoczesny system umożliwiający przeprowadzanie zabiegów najnowocześniejszą metodą chirurgii małoinwazyjnej. W Centrum doskonali swoje kompetencje kadra medyczna.

Grupa LUX MED kładzie nacisk na szkolenia kadry menedżerskiej. W trosce o najwyższe kompetencje menedżerów oferowane są im w zależności od potrzeb:

- diagnoza kompetencji – każdego roku 300 menedżerów uczestniczy w procesie diagnozy kompetencji 360°; opierając się na wynikach tej diagnozy, prowadzone są rozmowy rozwojowe, które umożliwiają identyfikację talentów oraz tworzenie indywidulnych ścieżek rozwoju kariery;
- szkolenia dla nowo awansowanych menedżerów, którzy po raz pierwszy w swojej karierze przyjmują rolę liderów, rozwijające umiejętności menedżerskie, skoncentrowane kompetencjach zarządczych i społecznych;
- Akademia Skutecznego Lidera – autorski program dla menedżerów wyższego szczebla, wykorzystujący metodykę Lean Management i obejmujący najistotniejsze zagadnienia wpływające na efektywne zarzadzanie operacyjne.

Firma Grupa Polsat Plus realizuje rozwój pracowników zgodnie z zasadą 70–20–10, która wskazuje na proporcje kształcenia. Zasada ta zakłada, że 70% czasu stanowi rozwój poprzez doświadczenie (zadania, udział w projektach), 20% czasu to rozwój poprzez relacje z innymi/uczenie się od innych (dzielenie się wiedzą, informacje zwrotne, coaching, mentoring), a 10% czasu – rozwój poprzez udział w szkoleniach (online, stacjonarne, wewnętrzne i zewnętrzne).

W Grupie Polsat Plus potrzeby szkoleniowe pracowników wynikają z charakteru zajmowanego stanowiska, codziennych wyzwań, realizowanych zadań i potrzeb biznesowych. Oferowane szkolenia mają na celu zdobycie specjalistycznej wiedzy i umiejętności potrzebnych na stanowiskach. Szkolenia realizowane są przez do-

stawców zewnętrznych oraz trenerów wewnętrznych. Istnieje również możliwość poszerzenia kompetencji na studiach, kursach językowych oraz poprzez szkolenia e-learningowe. Praktyki firmy na rzecz podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników to m.in.:

- webinary na żywo – spotkania inspiracyjno-motywacyjne z doświadczonymi ekspertami, realizowane raz na kwartał w podziale na webinary ogólnodostępne dla wszystkich pracowników oraz skierowane bezpośrednio do menedżerów;
- Akademia Wiedzy – wspólna cyfrowa przestrzeń do podnoszenia kompetencji zawodowych, dająca dostęp do ponad 70 tematów, szkoleń oraz nagrań webinarów z szerokiej gamy zagadnień menedżerskich, projektowych, produktowych, narzędziowych, interpersonalnych oraz obowiązkowych, np. z zakresu BHP, RODO, przeciwdziałania mobbingowi, bezpieczeństwa teleinformatycznego;
- Project Management Office Strefa – źródło wiedzy o zarządzaniu projektami: merytoryczne bloki tematyczne dotyczące metodyk tradycyjnych i zwinnych, zasady i normy postępowania zapewniające prowadzenie projektów w sposób metodyczny i uporządkowany;
- Program ONboarding – obejmuje programy wprowadzające do pracy w firmie: „Preonboarding – przed zatrudnieniem", „Onboarding – program dla nowych pracowników", program dla menedżerów opisujący wskazówki wdrożenia nowych pracowników;
- Akademia Menedżerów – propagowanie standardów w pracy kierownika poprzez serię szkoleń e-learningowych i bezpośrednie spotkania z trenerami biznesu;
- PERCIPIO TECH&Dev – platforma rozwoju kompetencji pracowników głównie z obszaru IT.

We wszystkich przykładach najczęściej stosowane są pozaszkolne formy edukacji: specjalistyczne szkolenia, kursy oraz nauka zdalna z wykorzystaniem specjalistycznych platform e-learningowych. Dużą wagę przywiązuje się do kształcenia menedżerów i kierowników.

Finasowanie edukacji pracowników

Z badań w skali ogólnopolskiej wynika, iż:

> działania związane z dofinansowaniem nauki pracowników w szkołach wyższych podejmowane są częściej przez przedsiębiorstwa duże niż średnie. W grupie przedsiębiorstw średniej wielkości następuje stopniowy wzrost stosowania indywidualnych planów rozwoju pracowników. Jednakże odsetek tych przedsiębiorstw nie przekracza 20%. (Walczyna, Mazur, Wilczewska, 2023, s. 191)

Finasowanie edukacji pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie realizowane jest ze środków własnych, funduszy europejskich oraz specjalnych pro-

gramów grantowych. UEK pozyskuje dofinansowanie z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju i wspiera rozwój naukowy pracowników poprzez granty. Pracownicy mogą korzystać z wyjazdów szkoleniowych finansowanych z programu Erasmus+. W UEK oferowane są preferencyjne warunki uczestnictwa w edukacji w formie udzielania rabatów lub pokrycia czesnego dla pracowników podejmujących studia podyplomowe czy doktoranckie. Pracownicy mogą ubiegać się o wsparcie z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na finansowanie ich uczestnictwa w edukacji.

W 2023 roku Grupa LUX MED kontynuowała inwestycje w edukację medyczną, oferując miejsca specjalizacyjne, rezydenckie oraz szereg kursów i szkoleń, aby wspierać rozwój pielęgniarek, lekarek i lekarzy oraz promować wysokie standardy w obszarze medycyny. Firma zapewnia refundację kosztów kształcenia na szkoleniach i kursach oraz w formie studiów. Finansowanie edukacji pracowników w Grupie LUX MED opiera się na intensywnym podnoszeniu kompetencji medycznych, co potwierdzają projekty dofinansowane z UE, np. podnoszenie kompetencji pracowników – projekt o wartości ponad 760 tys. zł z dofinansowaniem blisko 400 tys. zł.

Finansowanie edukacji pracowników Grupy Polsat Plus opiera się na strategii budowania zaangażowania zespołu poprzez dofinansowanie szkoleń i innych form oraz różnorodne benefity pozapłacowe. Pracownicy mogą ubiegać się o dofinansowanie studiów na kierunku zgodnym z wykonywaną w Grupie pracą. W 2023 roku z tej możliwości skorzystało 51 osób. Jeśli stanowisko pracy wymaga znajomości języka angielskiego, pracownicy zapraszani są na indywidualne i grupowe lekcje. W 2023 roku z tej możliwości skorzystało 481 osób. Grupa Polsat Plus oferuje w ramach pakietu pracowniczego karty sportowe, opiekę medyczną, możliwość udziału w produkcjach i eventach Telewizji Polsat, zgodnie z podejściem do rozwoju personelu, które łączy podnoszenie kompetencji zawodowych z dbałością o dobrostan (wellbeing).

Porównanie praktykowanych rozwiązań pozwala wnioskować, iż firmy inwestują w edukację swoich pracowników, a inwestycje są traktowane nie jako koszt, ale jako strategiczna inwestycja, która zwiększa szanse firmy na sukces na konkurencyjnym rynku pracy.

PODSUMOWANIE

W latach 2017–2024 zwiększyła się liczba firm zaangażowanych w realizację czwartego celu zrównoważonego rozwoju. Świadczy to o wzroście świadomości szefów przedsiębiorstw, którzy zauważają, że oprócz chęci generowania zysków znaczenie ma także troska o inwestowanie w ciągłe kształcenie i rozwijanie umiejętności

pracowników. Rośnie znaczenie „zrównoważonej" świadomości menedżerów, silnie zakotwiczonej w dążeniu do formułowania i realizacji równoważnie traktowanych celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych oraz promowanie dobrych praktyk z zakresu edukacji zrównoważonego rozwoju. Wzrasta popularność podejmowania dobrych praktyk edukacyjnych w ramach zrównoważonego rozwoju.

Nie zidentyfikowano barier uczestnictwa w działaniach edukacyjnych – każdy pracownik może rozwijać swoje kompetencje. Każda z firm dofinansowuje lub finansuje różne formy edukacji. Najczęściej stosowane są różne specjalistyczne szkolenia. Przykłady godne aplikacji to oferowanie menedżerom, kierownikom różnorodnych form rozwoju ich kompetencji.

Do realizacji celów zrównoważonego rozwoju niezbędny jest aktywny udział wszystkich przedsiębiorstw – dużych, średnich i małych, produkcyjnych i usługowych, z sektora publicznego i prywatnego. Konieczna jest dalsza edukacja wewnętrznych interesariuszy – pracowników i kierowników w zakresie zrównoważonego rozwoju. Świadomi społecznie i ekologiczne pracownicy i kierownicy są swoistym motywatorem dla przedsiębiorstw do uwzględniania i raportowania celów zrównoważonego rozwoju, często sami będąc aktywnymi uczestnikami podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań lub wręcz je inicjujących.

Rozważania mają wartość praktyczną, wskazując na rodzaj i potrzebę praktyk, które w swojej konstrukcji odzwierciedlają ideę potrójnej linii przewodniej: celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych.

BIBLIOGRAFIA

Ackermann, K. F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi: stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *119*(6), 21–39.

Bansal, R., Corley, K. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal*, *54*(2). DOI: 10.5465/AMJ.2011.60262792?prg140729=4ee0dc4e-a83f-4b47-99e3-e14bdf907cd6.

Epstein, M., Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

Fryczyńska, M., Kinowska, H., Lulewicz-Sas, A. (2022), Wymiary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. *Przegląd Organizacji*, *989*(6), 29–37.

Jeruszka, U. (2016). *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.

Górniak, J. (red.). (2012). *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego"*. Warszawa: PARP.

Krajewski, M. (2006). *Badanie pedagogiczne*. Płock: Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica.

Krasnodębska, J., Zarzycka, E., Dobija, D. (2022). Czynniki determinujące raportowanie przez przedsiębiorstwa informacji o działaniach na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, *46*(3), 99–118,

Kukołowicz, P., Leszczyński, P., Mądry, P., Ogórek, T. (2024). *Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w polskim biznesie*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny. Pobrane z: http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/05/raport-pie-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-w-polskim-biznesie.pdf.

Łobocki, M. (2001). *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*. Kraków: Impuls.

Mrowiec, M., Kuik, M. (2025). *Bariery w biznesie. Edycja 2025. Wyniki badania International Business Report prowadzonego przez Grant Thornton*. Grant Thornton, Warszawa. Pobrane z: https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2025/04/Bariery-w-biznesie-2025-BADANIE-Grant-Thornton-17-04-2025.pdf.

Pabian, A. (2015). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 17, 7–16.

Pocztowski, A. (2021). Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy … W: A. Pocztowski, A. Sitko-Lutek, A. Rakowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*. Warszawa: Wolter Kluwer, 15–21.

Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: PWE.

Raport Zrównoważonego Rozwoju 2023. Grupa Polsat Plus. Pobrane z: https://grupapolsatplus.pl/sites/default/files/raport_zrownowazonego_rozwoju_grupy_polsat_plus_2023.pdf.

Raport Zrównoważonego Rozwoju UEK za lata 2020/2021–2021/2022. Pobrane z: https://odpowiedzialny.uek.krakow.pl/strategia/wp-content/uploads/2023/05/Raport--PRME-2023-pl-ok.pdf.

Raport Zrównoważonego rozwoju za rok 2023. Grupa LUXMED. Pobrane z: https://www.luxmed.pl/assets/media/Raport_LUXMED_2023.pdf.

Samul, J. (2016). Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia. *Problemy Zarządzania*, *14*(3961), 155–166.

Sidor-Rządkowska, M. (2020). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolter Kluwer.

Smolbik-Jeczmień, A. (2020). Różnice w podejściu do kształtowania kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń BB, X i Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *133*(2), 9–23.

Stor, M., Haromszeki, Ł. (2024). Zarządzanie kompetencjami i wyniki firmy: osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki modelowi zarządzania zorientowanemu na człowieka w czasach kryzysu i bez kryzysu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *160*(6), 72–103.

Szkolenia jako element strategii długofalowego rozwoju organizacji. (2025). TÜV Rheinland Polska. Precisely Right. Pobrane z: https://www.tuv.com/poland/pl/zarz%C4%85dzanie-jako%C5%9Bci%C4%85.html.

Tutar, H., Nam, S., GüLer, S. (2023). Development of Sustainable Human Resources in the Period 2000-2021: A Bibliometric Review. *Journal of Chines Human Resource Management*, *14*(1), 117–139.

Wachowiak, P. (2014). Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa. *Handel Wewnętrzny*, *351*(4), 289–298.

Walczyna, A., Mazur, B. C., Wilczewska, W. (2023). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. *Journal of Modern Science*, *54*(5), 181–201.

Continuous development of employee competences as part of the company's sustainable development strategy

Summary

The aim of the article is toto highlight companies' commitment to the continuous development of employee competencies as one of the key prerequisites for achieving the goals of sustainable human resource management. The research method used is the analysis of the relevant literature on the subject and available existing data, including sustainable development reports presenting the practices of companies operating in Poland. The article analyzed companies' activities aimed at achieving the fourth Sustainable Development Goal: "Ensure quality education for all and promote lifelong learning". Examples of practices from three companies, drawn from their reports posted on their websites, were presented. It was demonstrated that the importance of "sustainable" awareness among managers and employees is growing, and that the popularity and diversity of educational initiatives undertaken within the framework of sustainable development are increasing.

Key words: sustainable human resource management, sustainable development, competencies, competency development, lifelong learning.

Urszula Jeruszka (ORCID: 0000-0001-8316-6046) – doktor habilitowana, profesor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki. Pedagog, specjalność naukowa: pedagogika pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi. Główny nurt zainteresowań naukowych dotyczy kształcenia i rozwoju kompetencji, szkolenia pracowników. Realizatorka wielu projektów badawczych finansowanych m.in. przez Narodowe Centrum Nauki. Autorka licznych publikacji naukowych dotyczących edukacji zawodowej, problemów zatrudnialności i związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.
e-mail: ujeruszka@aps.edu.pl

Katarzyna Kopeć

Zrównoważone zarządzanie twórczym kapitałem ludzkim w instytucjach kultury

W artykule podjęto tematykę zarządzania kapitałem ludzkim w publicznych instytucjach kultury. W szczególności skoncentrowano się na perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim artystów zatrudnionych w instytucjach działających na polu sztuk performatywnych (np. teatry, opery, filharmonie), dla których punktem wspólnym jest przygotowywanie artystycznych spektakli na żywo. Kontekstem jest praca artystów – jej dualny charakter i uwarunkowania jej świadczenia w środowisku zinstytucjonalizowanym. Celem tekstu było zaprezentowanie matrycy do dalszych badań nad zrównoważonym zarządzaniem twórczym kapitałem ludzkim na polu sztuk performatywnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, twórczy kapitał ludzki, instytucje kultury, artyści sceniczni, sztuki performatywne, HR w kulturze

Kody JEL: J24, J45, Z1

DOI: 10.5604/01.3001.0055.7086

WPROWADZENIE

W sektorze kultury w Polsce ważną rolę odgrywa działalność podmiotów finansowanych ze środków publicznych. Artykuł koncentruje się na grupie instytucji, których działalność dotyczy pola sztuk performatywnych (m.in. teatry, filharmonie, opery). Wyjątkowość tych sztuk wynika z łączenia efemerycznej natury twórczości z żywym przedstawieniem artystycznym, przygotowywanym oraz organizowanym przez zespół artystów i innych specjalistów w ramach trwałych struktur organizacyj-

nych. Artyści zatrudnieni w tak sprofilowanych instytucjach podlegają – tak jak inni pracownicy – procesom związanym z realizacją funkcji personalnej. Analiza uwarunkowań pracy artystów, jak i rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, pokazuje potrzebę pogłębionej refleksji nad doskonaleniem HR w instytucjach związanych ze sztukami performatywnymi.

Sektor ten pozostaje na marginesie zainteresowania badaczy (Wójcik, 2022). Wprawdzie tematykę pracy artystów podejmuje w swoich badaniach wielu autorów (np. Ilczuk, Karpińska, Cholewicka, 2024; Throsby, Petetskaya, 2024; Baldin, Bille, 2021; Zawadzki, 2016; Kasprzak, 2013), ale obszar związany z zarządzaniem pracą artystów scenicznych w takich instytucjach, jak: teatry, filharmonie, opery, pozostaje mniej rozpoznany. Badacze są głównie zainteresowani kwestiami zarządzania strategicznego w filharmoniach (Kaczmarek, 2023), ekonomiką teatrów (Trzeciak, 2011), zarządzaniem instytucjami operowymi (Agid, Tarondeau, 2010).

W prezentowanym artykule zwrócono uwagę na problem zarządzania twórczym kapitałem ludzkim w publicznych organizacjach działających w Polsce na polu sztuk performatywnych (instytucjach scenicznych), czyli większości teatrów i instytucji muzycznych (83,6% – GUS, 2023), a jego celem była prezentacja matrycy do dalszych badań nad zrównoważonym zarządzaniem kapitałem ludzkim w odniesieniu do artystów pracujących w tychże organizacjach. W opracowaniu postawiono pytanie badawcze: Jakie są kluczowe komponenty zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim w odniesieniu do artystów pracujących w publicznych instytucjach scenicznych?

Pierwsza część artykułu ma charakter narracyjnego przeglądu literatury, który dotyka złożonej i interdyscyplinarnej kwestii charakteru pracy artystów, uwarunkowań rynku pracy twórców i funkcjonowania publicznych instytucji działających w obszarze sztuk performatywnych. Autorka formułuje pojęcie „twórczy kapitał ludzki", proponując testowanie adekwatności tego terminu w dalszych badaniach nad pracą artystów pracujących w środowiskach instytucjonalnych. W kolejnej części zaprezentowano matrycę zrównoważonego zarządzania twórczym kapitałem ludzkim. Jest ona efektem badań literaturowych, w tym treści dotyczących badań doskonalących istniejącą teorię (*theory elaboration*) w celu konstrukcji narzędzia badawczego służącego realizacji szerzej zakrojonych badań nad zarządzaniem twórczym kapitałem ludzkim. W rezultacie przeglądu literatury za punkt wyjścia przyjęto procesualny model zrównoważonej kariery opracowany przez De Vos i zespół (2020).

PEJZAŻ INSTYTUCJI KULTURY W POLSCE

System organizacji kultury w Polsce jest zróżnicowany. Jego krajobraz budują dominujące w tym zestawieniu zarówno publiczne instytucje tworzące, upowszechniające i chroniące kulturę (np. muzea, domy kultury, biblioteki, filharmonie), jak też

podmioty prywatne i pozarządowe działające na polu kultury oraz istotnie wpływające na aktywizację uczestnictwa społeczeństwa w kulturze (np. wydawnictwa książek, wytwórnie muzyczne, agencje koncertowe).

Obszar sztuk performatywnych (scenicznych) jest zaliczany do trzonu sektora przemysłów kreatywnych, obejmującego według różnych klasyfikacji:

- muzyczne wykonania na żywo, teatr, taniec, opera, cyrk, teatr kukiełkowy (*Creative Economy Report*, 2010);
- teatr, taniec, cyrk, festiwale (*The Economy of Culture in Europe*, 2006).

Ekosystem sztuk performatywnych jest zatem w Polsce gęstym obrazem różnorodnych instytucji teatralnych i muzycznych, do których zalicza się 207 teatrów (dramatycznych, lalkowych, muzycznych – opery, operetki, balet, teatry tańca i inne) i instytucji muzycznych (24 filharmonie, 17 orkiestr, 5 chórów oraz 3 zespoły pieśni i tańca) (GUS, 2023).

Podmioty sektora sztuk performatywnych wykazują cechy ekonomiczne wyróżniające je spośród instytucji teatralnych i muzycznych. Są to m.in.: niska podatność na wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, co implikuje wysoki udział kosztów osobowych) (Baumol, Bowen, 1966); zawodność rynku w alokacji usług teatru (Trzeciak, 2011; Kasprzak, 2013) czy trudności w ich masowym świadczeniu. Ograniczony popyt na usługi kulturalne czy częściowy udział kosztów zakupu dóbr kultury w całkowitym koszcie uczestnictwa wpływa negatywnie na możliwości konsumpcji (Kasprzak, 2013). Czynniki te przyczyniają się do interwencjonizmu publicznego w obszarze sztuk performatywnych. Z punktu widzenia organizacyjnego ważnym wyróżnikiem podmiotów tego sektora jest utrzymywanie stałego, własnego zespołu artystycznego, silne zróżnicowanie celów prowadzenia aktywności (Kasprzak, 2013) oraz zasadniczo brak konkurencji.

ARTYSTA JAKO PRACOWNIK TWÓRCZY

Praca artysty, kluczowego pracownika sektora kreatywnego (Florida, 2003), jest postrzegana przez pryzmat zawodu wymagającego talentu, profesjonalnego posługiwania się rzemiosłem (np. techniką gry na instrumencie) czy też powołania i pasji do tworzenia. Indywidualny talent jest ważnym niemierzalnym wskaźnikiem (Bille, Jensen, 2018) sukcesu artystów. Z kolei „pasja, zaangażowanie, altruizm i miłość do zawodu" (Opara, Stanton, Wahed, 2019, s. 1462) to argumenty wskazane przez respondentów jako motywujące do pracy w tym sektorze. „Powołanie do pracy" jest tu miernikiem autentyczności (Richardson i in., 2017). Zdaniem Davidsona (2004) ludzie nie zostają profesjonalnymi artystami dla zysku, są raczej motywowani własną pasją i zaangażowaniem w realizację artystycznego celu. „Wewnętrzne korzyści

przewyższają zewnętrzne, i to wewnętrzne korzyści są platformą dla obiektywnego sukcesu" (Richardson i in., 2017, s. 9). Pasja rozumiana na równi z powołaniem do zawodu jest cechą dodatnią może wspierać pozytywne osiągnięcia w pracy, interakcje z kolegami czy kulturę organizacyjną (Pratt, Ashforth, 2003). Jednak może też mieć destrukcyjny wpływ w sytuacji, gdy osiągnie punkt krytyczny, którym jest pasja obsesyjna (Vallerand, 2010), zarzewie wielu konfliktów. Pasja może się przyczynić z jednej strony do poprawy zatrudnialności danej osoby, z drugiej zaś może mieć negatywny wpływ na ocenę zdolności do pracy w danym środowisku. Pasja może być i formą wyzwolenia, i źródłem ograniczenia (Richardson i in., 2017, s. 1849). Indywidualna pasja i zaangażowanie mogą wywołać negatywne skutki, np. zgodę na gorsze warunki pracy i płacy. Nie są jednak gwarantem osiągnięcia sukcesu czy zrównoważonej kariery.

W organizacjach podążanie za powołaniem może mieć pozytywny wpływ na kształtowaną kulturę organizacyjną (Pratt, Ashforth, 2003), ale może prowadzić do sytuacji konfliktowych, które mogą ograniczyć rozwój kapitału społecznego będącego ważnym czynnikiem sukcesu kariery (Richardson i in., 2017).

Bille i Jensen (2018) wyróżniają trzy elementy zawodu artystycznego:

- umiejętności techniczne, które odgrywają szczególną rolę zwłaszcza w przypadku muzyków, aktorów i tancerzy;
- budowanie sieci kontaktów; proces ten w przypadku artystów zaczyna się od kształcenia np. w szkole muzycznej (Mathieu, 2012);
- efekt sygnalizowania jakości (*signaling effects*), który jest formą komunikatu o wysokiej jakości umiejętności artysty w oczach pracodawcy (np. ukończenie wykształcenia muzycznego).

Praca artystów, w tym artystów scenicznych, jest zjawiskiem złożonym i niepewnym (Richardsoni in., 2017; Abbing, 2002; Throsby, Hollister, 2003), jest wręcz „ryzykownym biznesem" (Rentschler i in., 2012). Bennett i Bridgstock (2015) nazywają kreatywne kariery „chaotyczną koncepcją". Przyczynia się do tego m.in. eksperymentalny charakter utworów wykonywanych przez artystów, które mają charakter scenicznych wykonań na żywo, ale również niepewność co do odbioru danego wykonania przez publiczność – subiektywizacja ocen podsyca spory wokół potencjalnego sukcesu indywidualnego artysty czy zespołu wykonawców (Maitlis, 2005). Praca artystów poddana jest projektyzacji, która może prowadzić do tzw. bulimicznych karier (Pratt, 2002), charakteryzujących się naprzemiennymi okresami intensywnej pracy i przestoju – do momentu rozpoczęcia kolejnego przedsięwzięcia.

Doświadczenie zawodowe artystów charakteryzuje nieregularność, dorywczość i tymczasowość (Wyszomirski, Chang, 2017). Artyści często podejmują dodatkowe prace (wielozawodowość), w tym niezwiązane ze sztuką; pracują w ramach różnych

projektów (Alper, Wassall, 2006). Taki charakter pracy potęguje przekonanie, że zajęcia twórcze uchodzą za ryzykowne i niepewne.

Wielu pracowników pola artystycznego jest samozatrudnionych czy pracujących w niepełnym wymiarze czasu (Throsby, Zednik, 2011). Są często wysoko wykwalifikowani (Hennekam, Bennett, 2017) i motywowani własną pasją lub zaangażowaniem w sztukę (Davidson, 2004; Richardson i in., 2017). Mogą pracować jednocześnie w projektach między różnymi organizacjami i pod presją. Te elementy mają znaczny wpływ na jakość ich pracy, ewentualne zmęczenie i kondycję psychofizyczną, nad którymi instytucja zatrudniająca nie ma kontroli w czasie, gdy wykonują prace dla innego zleceniodawcy (Sturges, 2012).

Jak zauważa Wyszomirski i Chang (2017), w pewnym stopniu rozwiązania wprowadzane w ramach polityki kulturalnej w wielu państwach rozwijających programy prosocjalne stabilizowały niepewny status ekonomiczny artystów. Są to choćby rozwiązania zapewniające ubezpieczenie społeczne niezależnych twórców (*Künstlersozialkasse*, Niemcy), systemy stypendiów, mikrograntów czy działań zlecanych przez samorządy, jak i wprowadzanie różnych ulg podatkowych dla podmiotów prywatnych wspierających kulturę. Systematyczne rozwijanie polityk kulturalnych sprzyja też budowaniu zaplecza kultury (infrastruktury kulturalnej) i rozwijaniu kolejnych zawodów twórczych (zwłaszcza edukatorów artystycznych, menedżerów artystycznych i rzeczników sztuki) (Wyszomirski, Chang, 2017).

W badaniu „The Working Musician" (2012) zwrócono uwagę na trudność ze zdefiniowaniem zawodu muzyka, stwierdzając, że „typowy muzyk" nie istnieje. Tę obserwację można zastosować do różnych grup twórców performatywnych, dla których typowe są tzw. kariery, tzw. portfolio, łączące różne role, np. związane z nauczaniem, występowaniem i tworzeniem. Artyści sceniczni nie są zatem tylko aktorami czy muzykami orkiestrowymi, ale też podejmują różne prace zarobkowe w formule rynku hybrydowego (Frenette i in., 2016; Throsby, Zednick, 2011; Throsby, Petetskaya, 2024). W badaniach zjawisko to badane jest z kilku perspektyw – jako praktyka wielozawodowości (Zawadzki, 2016), wielość karier (*multiplexity of careers*) (Gee, Yeow, 2021), pracownicy portfolio realizujący wiele ról zawodowych czy też podejmujący pracę u więcej niż jednego pracodawcy (Wyszomirski, Chang, 2017). Warto przytoczyć dane z badania „The Working Musician" (2012) na 5300 muzykach, w którym wykazano, że w przypadku zaledwie 18% ich wynagrodzenie pochodziło z jednego źródła. W ramach tej wąskiej grupy tylko pewna ich część pracowała w pełnym wymiarze dla jednego pracodawcy. Rzadkość stałego zatrudnienia podkreśla przewagę freelancingu i samozatrudnienia (Thomson, 2013). Wskaźniki zwykle kojarzące się ze statusem profesjonalisty, jak wysokie zarobki czy status społeczny, nie są przypisywane artystom.

Badacze kariery ujmują to zjawisko jako wielowektorowy proces zacierający granice między pracą a nie-pracą w myśl „kariery bez granic" Arthura (2014; DeFillippi, Arthur, 1994). Współcześnie badania nad pracą artystów są determinowane przez kontekst społeczny, organizacyjny, indywidualny. Pewnego rodzaju pojęciem spinającym przywołane propozycje jest koncepcja kariery zrównoważonej (*sustainable career*) (De Vos i in., 2020), stawiająca w centrum jednostkę odpowiedzialną za zarządzanie własną karierą, w kontrze do tradycyjnie postrzeganej kariery kształtowanej hierarchicznie wewnątrz organizacji.

ZARZĄDZANIE TWÓRCZYM KAPITAŁEM LUDZKIM W INSTYTUCJACH PERFORMATYWNYCH

Efektywna adaptacja praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na polu instytucji scenicznych stanowi duże wyzwanie. Literatura podejmująca problematykę zarządzania kapitałem ludzkim podkreśla, że powiązanie strategii HR i organizacyjnej może przynieść poprawę efektywności dzięki zaangażowaniu pracowników i ich identyfikacji z celami organizacji (Jackson i in., 2014). Opara z zespołem (Opara, Stanton, Wahed, 2019) wskazuje następujące obszary wpływające na kształtowanie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze sztuki:

1. Ograniczone, choć stałe finansowanie instytucji ze źródeł publicznych, uzupełniane finansowaniem zewnętrznym (np. ze środków sponsorskich), co prowadzić może do niestabilności finansowej i ograniczonej zdolności do długoterminowego planowania.
2. Prekaryjny charakter zatrudnienia wynikający z realizacji celów krótkoterminowych w pracy oraz jej projektowy charakter, co wpływa na niski poziom zachęt organizacyjnych do rozwijania potencjału kapitału ludzkiego (Hennekam, Bennett, 2017), niższe wynagrodzenia, niesprzyjające warunki pracy, brak możliwości rozwoju kariery; ponadto w pracy projektowej pracownicy opierają się na budowaniu portfolio i swojej reputacji, żeby zachować zatrudnialność w innym podmiocie w przyszłości.
3. Mimo wymienionych uwarunkowań sektor ten przyciąga wysoko zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, stąd wydaje się opierać na ich pasji, zaangażowaniu i wspólnym działaniu.

O ile istnieją opracowania poświęcone wyzwaniom związanym z pracą artystów oraz z zatrudnieniem w tym sektorze (Hennekam, Bennett, 2017; Hesmondhalgh, Baker, 2011; Ilczuk i in., 2024; Zawadzki, 2016), o tyle brak jest opracowań skupiających się na zarządzaniu twórczym kapitałem ludzkim w instytucjach kultury o profilu performatywnym. Co więcej, badania dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim kon-

centrują się często na dużych firmach, w których aktywności HR (rekrutacja, selekcja, rozwój, wynagradzanie, motywowanie pracowników) są często wspierane przez dział lub specjalistę HR. Instytucje kultury należą zazwyczaj do małych lub średnich organizacji i nie mają sformalizowanych praktyk w zarządzaniu kapitałem ludzkim (Opara, Stanton, Wahed, 2019). Badania dowodzą, że na te praktyki silnie wpływa kontekst organizacyjny – bodźce polityczne i ekonomiczne, cechy charakterystyczne pracowników oraz to, co w danej branży jest ważne, wartościowe i doceniane (Jackson i in., 2014).

Pojęcie „zarządzanie twórczym kapitałem ludzkim" jest określeniem oddającym dualny charakter pracy artystów w instytucjach scenicznych: z jednej strony podkreśla pierwiastek twórczy pracowników artystycznych, z drugiej zaś kładzie nacisk na konieczność wypracowania rozwiązań służących instytucji w lepszym zarządzaniu zespołem artystów.

MATRYCA ZRÓWNOWAŻONEGO ZARZĄDZANIA TWÓRCZYM KAPITAŁEM LUDZKIM W ODNIESIENIU DO ARTYSTÓW SZTUK PERFORMATYWNYCH W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY

Tworząc całościową matrycę zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim dla artystów performatywnych w publicznych instytucjach kultury, za punkt wyjścia przyjęto procesualny model zrównoważonej kariery, opracowany przez De Vos i zespół (2020). Na bazie obserwacji związanych ze zmieniającą się specyfiką pracy zaproponowali oni podejście do postrzegania kariery w ciągu całego życia jednostki jako kariery zrównoważonej (*sustainable career*): „Kariery tworzą złożoną mozaikę obiektywnych doświadczeń i subiektywnych ocen, które ewoluują w czasie oraz wewnątrz bardzo złożonego środowiska" (Heijden, De Vos, 2015, s. 6). Podejście to uwzględnia szerszy kontekst (ekonomiczny, społeczny, rodzinny) rozwoju kariery danej osoby, łączący życie prywatne i rodzinę – aspekty bezsprzecznie silnie oddziałujące na losy kariery. De Vos i zespół (2020) włączyli w koncepcję zrównoważonej kariery trzy wskaźniki: zdrowie (*health*), szczęście (*happiness*) i produktywność (*productivity*) wraz z trzema wymiarami: jednostka (*person*), kontekst (*context*), czas (*time*).

W pracy nad matrycą za szczególnie inspirujące i użyteczne uznano określenie trzech grup wskaźników zrównoważonej kariery: zdrowie, szczęście i produktywność. Trzeba mieć przy tym na uwadze, że model według De Vos i zespołu (2020) odnosi się do kariery postrzeganej w sposób całościowy, a nie do zarządzania kapitałem ludzkim, które jest powiązanym, ale nieco odmiennym fragmentem rzeczywistości. Z tego powodu za punkt wyjścia posłużył tylko fragment modelu, czyli wspomniane wskaźniki – druga część określona jako „kontekst" została uznana za

specyficzną dla zjawiska kariery i mniej użyteczną dla tworzenia matrycy zrównoważonego zarządzania twórczym kapitałem ludzkim.

Trzeba podkreślić, że dwa ze wskaźników w modelu zrównoważonej kariery według De Vos i współpracowników (2020) odnoszą się do życia pozazawodowego (zdrowie i szczęście), natomiast tylko jeden (produktywność) do zawodowego. Tymczasem aspekt produktywności w odniesieniu do artystów performatywnych w publicznych instytucjach kultury jest na tyle charakterystyczny i wyjątkowy spośród innych zawodów, iż uznano, że należy mu poświęcić więcej uwagi i na potrzeby matrycy rozdzielić na dwie płaszczyzny – talent i rzemiosło. Ten rozdział wynika ze swoistych uwarunkowań związanych z dwiema sferami:

1. Ze specyfiką pracy artystów performatywnych – jest ona mocno odmienna względem innych zawodów artystycznych, nie wspominając o specyfice pracy w przypadku zawodów pozaartystycznych; artystów performatywnych definiujemy jako wykonujących utwory artystyczne: a) bezpośrednio przed publicznością, w sposób niezapośredniczony przez technikę; b) w czasie rzeczywistym, czyli „na żywo"; za utwór rozumiemy każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze (Świstak, 2022).
2. Ze specyfiką publicznych instytucji kultury; rozbijając termin „publiczne instytucje kultury" na czynniki pierwsze; dostrzegamy, po pierwsze, wysoki stopień ich instytucjonalizacji (są one w pełnym znaczeniu tego słowa organizacjami z punktu widzenia nauk o zarządzaniu) – to odróżnia pracę artystów tam zatrudnionych od pracy artystów w mniej zinstytucjonalizowanych formach lub w środowiskach całkowicie pozbawionych pierwiastka instytucjonalizacji (np. samozatrudnienie); po drugie, zwraca uwagę publiczny charakter tych instytucji, skutkujący przede wszystkim określonym, stałym finansowaniem, w znacznym stopniu uniezależniających te instytucje od „kaprysów rynku", jednakże mający swoje ograniczenia w uwarunkowaniach finansowych podmiotu właścicielskiego (np. organu samorządu terytorialnego) – to w sposób oczywisty wpływa na sytuację pracownika.

Produktywność w odniesieniu do twórczości artystycznej wymaga skorelowania w sposób zrównoważony dwóch czynników. Pierwszym z nich jest talent, swego rodzaju „iskra boża", trudna do ujęcia w racjonalne ramy, podatna czy wręcz wymuszająca subiektywne spojrzenie. Talent jest czynnikiem w dużej mierze niezależnym od samego artysty, jest czymś, z czym „trzeba się urodzić", ale zarządzanie tą sferą musi dać przestrzeń do jej rozwoju. Słowo „przestrzeń" nie jest tu tylko figurą retoryczną, gdyż zarządzanie talentem zakłada pozostawienie artyście pewnej dozy swobody. Kluczowym elementem rozwoju talentu jest bowiem stworzenie przestrzeni dla kreatywności, która jest niezbędnym warunkiem, by twórczość artystyczna nie była tylko powielaniem zastanych wzorców, ale by była w stanie powiedzieć coś nowego,

zaoferować odbiorcom coś, czego jeszcze nie doświadczyli. Rozwój kreatywności wiąże się z indywidualizmem, uwypukla niepowtarzalny charakter artysty, nawet jeśli ostateczne wykonanie ma charakter zbiorowy wynikający ze specyfiki określonej działalności artystycznej (np. sztuki teatralnej).

Uwzględniając fakt, iż działalność artystyczną traktujemy jako rodzaj pracy, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden bardzo ważny jej aspekt – czas pracy. Zarządzanie talentem staje tu przed nie lada wyzwaniem, gdyż rozwijanie sfery kreatywnej z trudem poddaje się sztywnym ramom, zwłaszcza czasowym. W związku z tym narzucającym się rozwiązaniem jest tzw. odrębna organizacja pracy, która jednak musi być poddana pewnym regulacjom z dwóch powodów – pierwszym z nich jest specyfika pracy artystów performatywnych, której zwieńczeniem jest wykonanie utworu w obliczu publiczności (co samo w sobie wymusza ujęcie w bardzo precyzyjne ramy czasowe), drugim zaś zarządzanie rzemiosłem, wymagające bardziej restrykcyjnego podejścia do kwestii czasu pracy.

Kolejnym czynnikiem warunkującym produktywność działalności artystycznej jest rzemiosło, rozumiane jako zbiór technicznych aspektów wykonania utworu artystycznego (np. technika gry na instrumencie, technika gry aktorskiej). Technika artystyczna jest rodzajem struktury formalnej o względnie dużym stopniu rygoryzmu (bardzo wysokim w przypadku gry na instrumentach, nieco niższym w przypadku gry aktorskiej). Skutkuje to możliwością bardziej precyzyjnej, opartej na ustalonym wzorcu, oceny efektów pracy. W przypadku zdecydowanej większości przedsięwzięć artystycznych prezentowanych w publicznych instytucjach kultury opanowanie technicznych aspektów na odpowiednim poziomie przez każdego z artystów jest tym czynnikiem, który pozwala na wykonywanie utworów o charakterze zbiorowym.

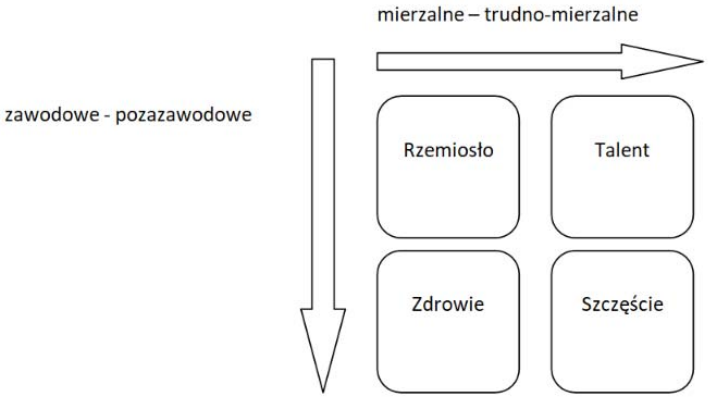
Tabela 1

Czynniki warunkujące produktywność artystów instytucji publicznych, zarządzanie talentem i zarządzanie rzemiosłem

Zarządzanie talentem	**Zarządzanie rzemiosłem**
Umiejętności przyrodzone	Umiejętności zdobyte
Dominujący aspekt: kreatywność	Dominujący aspekt: technika wykonania
Dominujący wymiar: indywidualistyczny	Dominujący wymiar: zbiorowy
Ocena efektów pracy: niemożliwa do ujęcia w szablon	Ocena efektów pracy: możliwa do ujęcia w szablon
Czas pracy: niemożliwy do precyzyjnej regulacji	Czas pracy: możliwy do precyzyjnej regulacji

Źródło: opracowanie własne.

Nakładając dwie wskazane w tabeli 1 płaszczyzny na wymiary odnoszące się do sfery pozazawodowej, otrzymujemy całościową matrycę zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim dla artystów performatywnych w publicznych instytucjach kultury.



Rysunek 1. Matryca zrównoważonego zarządzania twórczym kapitałem ludzkim w publicznych instytucjach kultury.

Źródło: opracowanie własne.

Dwa górne elementy macierzy odnoszą się wprost do życia zawodowego (przyjmując perspektywę pracownika-artysty) i do produktywności (przyjmując perspektywę organizacji-instytucji kultury). Dwa dolne składniki, zaczerpnięte z modelu zrównoważonej kariery według De Vos i zespołu (2020), obejmują sferę pozazawodową, czyli tzw. dobrostan. Nie znaczy to jednak, że nie powinny się one stać przedmiotem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż także one wpływają na produktywność, która jest troską organizacji – instytucji kultury. Co prawda, wpływ praktyki HR na ostateczny rezultat w tych dwóch sferach, czyli poziom zdrowia oraz poziom szczęścia pracownika-artysty, jest względnie ograniczony, ale nie znaczy to, że nie jest on istotny. Zdrowie artysty-pracownika w przypadku działalności performatywnej jest wręcz niezbędnym warunkiem wykonania utworu artystycznego (dla zobrazowania posłużmy się może banalnym, ale wymownym przykładem śpiewaka operowego borykającego się z problemami ze strunami głosowymi). Higiena pracy, rozumiana jako zespół działań sprzyjających zarówno ogólnemu stanowi zdrowia, jak i w szczególności utrzymaniu sprawności tych aspektów zdrowia artysty, które bezpośrednio przekładają się na możliwość wykonania utworu, jest niezmiernie ważnym zadaniem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach kultury.

Wymiar szczęścia odnosi się do subiektywnego postrzegania własnej kariery, odzwierciedlonego w satysfakcji z pracy, poziomie zaangażowania zawodowego w miejscu pracy i poczuciu sensu w pracy (De Vos i in., 2020).

KONKLUZJA

Należy mieć na uwadze, że zarysowana matryca, mająca charakter pewnego uproszczenia, stanowić może podstawę do prowadzenia dalszych badań nad pracą artystów zatrudnionych w publicznych instytucjach performatywnych. Przyszłe badania mogą być ukierunkowane na wyzwania związane ze zrównoważonym zarządzaniem twórczym kapitałem ludzkim w organizacjach nastawionych na realizację misji publicznej. Podział na poszczególne elementy ma przede wszystkim ułatwić operacjonalizację określonych kryteriów badawczych, a w rezultacie umożliwić w przyszłości stworzenie narzędzi badawczych adekwatnych do przedmiotu badań i pola badawczego. Pamiętać przy tym należy, że w samej praktyce zarządzania w opisywanym sektorze wyszczególnione elementy macierzy zazwyczaj się przenikają. Wszak ostateczny efekt pracy artysty performatywnego, czyli wykonanie, wymaga połączenia talentu i rzemiosła. Co więcej, połączenie to nie powinno polegać na właściwym zbalansowaniu tych dwu elementów, ale na najwyższym możliwym poziomie jednego i drugiego. Uwaga ta stanowi podstawę rekomendacji, by zarówno badania, jak i praktyka zarządzania w organizacjach artystycznych prawidłowo równoważyły aspekty właściwe dla zarządzania talentem i zarządzania rzemiosłem, gdyż są one nieodłącznym składnikiem sukcesu. Co więcej, elementy traktowane jako sytuujące się w sferze pozazawodowej również wpływają na ostateczny efekt – czasem w sposób bardziej bezpośredni (zwłaszcza kwestie zdrowia), czasem mniej bezpośredni (kwestie szczęścia). Praktyka zarządzania publicznych instytucji kultury powinna zatem obejmować w sposób zrównoważony wszystkie elementy macierzy, a dalsze badania w tym zakresie z równą uwagą winny pochylać się nad każdym z nich.

BIBLIOGRAFIA

Abbing, H. (2002). *Why are artists poor. The exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Agid, P., Tarondeau, J. C. (2010). *The Management of Opera: An International Comparative Study*. New York: Palgrave Macmillan.

Alper, N. O., Wassall, G. H. (2006). Artists' Careers and Their Labor Markets. W: V. A. Ginsburg, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, cz. 1, 813–864. DOI: 10.1016/S1574-0676(06)01023-4, Elsevier.

Arthur, M. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go?. *The Career Development International*, *19*(6), 627–640. DOI: 10.1108/CDI-05-2014-0068.

Baldin, A., Bille, T. (2021). Who Is an Artist? Heterogeneity and Professionalism among Visual Artists. *Journal of Cultural Economics*, *45*(4), 527–556. DOI: 10.1007/s10824-020-09400-5.

Baumol, W. J., Bowen, W. G. (1966) *Performing Arts; The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York: Twentieth Century Fund.

Bennett, D., Bridgstock, R. (2015). The urgent need for career preview: Student expectations and graduate realities in music and dance. *International Journal of Music Education*, *33*(3), 263–277. DOI: 10.1177/0255761414558653.

Bille, T., Jensen, S. (2018). Artistic education matters: survival in the arts occupations. *Journal of Cultural Economics*, 42, 23–43. DOI: 10.1007/s10824-016-9278-5.

Defillippi, R. J., Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 307–324. DOI: 10.1002/job.4030150403.

Davidson, D. (2004). *Careers in Performing Arts & Entertainment*. Brisbane: Wrightbooks.

De Vos, A., et al. (2020). Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1–13. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011.

Florida, R. (2003). *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. North Melbourne: Pluto Press.

Frenette, A. i in.. (2016). *Institutional Connections, Resources, and Working Across Disciplines: What Arts Alumni Are Saying—2016 SNAAP Annual Report*. Bloomington: Indiana University and Arizona State University.

Gee, K., Yeow, P. (2021) A hard day's night: building sustainable careers for musicians. *Cultural Trends*, *30*(4), 338–354. DOI: 10.1080/09548963.2021.1941776.

GUS. (2024). *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2023*. Pobrane z: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2023-roku,2,21.html.

Heijden, B., van der, De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. W: A. De Vos, B. Van der Heijden, *Handbook of research on sustainable careers* (1–19). Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781782547037.00006.

Hennekam, S., Bennett, D. (2016). Sexual Harassment in the Creative Industries: Tolerance, Culture and the Need for Change. *Gender, Work and Organization*, *24*(4), 417–434. DOI: 10.1111/gwao.12176.

Hennekam, S., Bennett, D. (2017). Creative industries work across multiple contexts: common themes and challenges. *Personnel Review*, *46*(1), 68–85.

Hesmondhalgh, D., Baker, S. (2011). *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*. Abingdon, NY: Routledge.

Ilczuk, D. i in. (2024). *Artists Labour Market, Cultural Policy and Creative Economy: A Triangular Model in Poland*. London, New York: Routledge.

Jackson, S. E. i in. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 1–56.

Kaczmarek, M. (2023). Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr. *Zarządzanie w Kulturze*, *24*(4), 211–240. DOI: 10.4467/20843976ZK.23.017.19360.

Kasprzak, R. (2013). *Przemysły kreatywne w Polsce: uwarunkowania i perspektywy*. Warszawa: Kamon Consulting.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 21–49.

Mathieu, C. (2012). *Careers in creative industries*. New York: Routledge.

Opara, S. C., Stanton, P., Wahed, W. (2019). For love or money: human resource management in the performing arts. *Employee Relations: The International Journal*, *41*(6), 1451–1466. DOI: 10.1108/ER-05-2018-0128.

Pratt, A. C. (2002). Hot jobs in cool places. The material cultures of new media product spaces: the case of the south of market, San Francisco. *Information, Communication and Society 5*(1), 27–50. DOI: 10.1080/13691180110117640.

Pratt, M. G., Ashforth, B. E. (2003) Fostering Meaningfulness in Working and at Work. W: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 309–327.

Rentschler, R. i in. (2012). Extending the theory of metaphor in marketing: The case of the art galery. *Journal of Marketing Management*, 28, 1464–1485.

Richardson, J. i in. (2017). Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management. *Personnel Review*, *46*(8), 1835–1851. DOI: 10.1108/PR-02-2016-0023.

Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, *65*(12), 1539–1559. DOI: 10.1177/0018726712457435.

Świstak, M. (2022). Problematyka artystycznego wykonania utworu przez muzyka klasycznego w kontekście preferencyjnych regulacji w PIT. Wybrane zagadnienia prawnoautorskie i podatkowe. *Studia Administracyjne. 1*(15), 5–16. DOI: 10.18276/sa.2022.15-0.1

The Economy of Culture in Europe (2006). KEA European Affairs. Pobrane z: http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf.

The Working Musician (2012). Musicians' Union. Pobrane z: https://musiciansunion.org.uk/working-performing/education-and-teaching/music-education-policy--and-reports/the-working-musician-report.

Thomson, K. (2013). Roles, Revenue, and Responsibilities: The Changing Nature of Being a Working Musician. *Work and Occupations*, *40*(4), 514–525. DOI: 10.1177/0730888413504208.

Throsby, D., Hollister, V. (2003). *Don't give up your day job yet; An economic study of professional artists in Australia*. Sydney: Australia Council.

Throsby, D., Petetskaya, K. (2024). *Artists as Workers: An Economic Study of Professional Artists in Australia*. Department of Economics, Macquarie Business School

Macquarie University. Pobrane z: https://creative.gov.au/sites/creative-australia/files/documents/2025-03/Artists-as-Workers-An-Economic-Study-of-Professional-Artists-in-Australia-2%20%281%29.pdf.
Throsby, D., Zednik, A. (2011). Multiple job-holding and artistic careers: some empirical evidence. *Cultural Trends*, *20*(1), s. 9–24. DOI: 10.1080/09548963.2011.540809.
Trzeciak, H. (2011). *Ekonomika teatru*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion. W: M.P. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*, 42, 97–193. New York: Academic Press. DOI: 10.1016/S0065-2601(10)42003-1.
Wójcik, D. (2022). *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kreatywnym. Kontekst sztuk performatywnych*. Warszawa: Difin.
Wyszomirski, M., Chang, W. (2017). Professional Self-Structuration in the Arts: Sustaining Creative Careers in the 21st Century. *Sustainability*, *9*(6), 1035. DOI: 10.3390/su9061035.
Zawadzki, K. (2016). *Praca i wynagrodzenia w gospodarce kreatywnej. Uwarunkowania - specyfika – ewolucja*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Towards sustainable management of creative human capital in cultural institutions

Summary

The article addresses the issue of human capital management in public cultural institutions. In particular, it focuses on the perspective of human capital management for artists employed in institutions operating in the field of the performing arts (e.g., theaters, opera houses, concert halls), whose common thread is the production of live artistic performances. The context of the study is the phenomenon of artistic work – its dual nature and the conditions under which it is performed within institutional settings. The aim of the paper is to develop a framework for further research on the sustainable management of creative human capital in the field of the performing arts.

Key words: human capital management, creative human capital, cultural institutions, performing artists, performing arts, HR in culture.

Katarzyna Kopeć (ORCID 0000-0002-2426-0275) – doktor w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Badawczo zajmuje się m.in. uwarunkowaniami pracy artystów, społecz-

no-kulturowymi kontekstami finansowania kultury (monografie *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Rola publicznego finansowania w kształtowaniu rynku książki w Polsce*) oraz społeczno-ekonomicznym wpływem dziedzictwa kulturowego i ewaluacją działań instytucji kultury (raporty dla NID, NIM, MKiDN).
e-mail: katarzyna.kopec@uj.edu.pl

Agata Matuszewska-Kubicz

Zrównoważona praca z perspektywy przedstawicieli pokolenia Z

Koncepcja zrównoważonej pracy podkreśla znaczenie dopasowania cech pracy do danej osoby z uwzględnieniem jej obecnej fazy życia i rozwoju kariery zawodowej. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na sytuację młodszych pokoleń pracowników na rynku pracy, określanych jako generacja Z. Ich oczekiwania, potrzeby oraz postawy wobec życia zawodowego mogą wywierać istotny wpływ na rynek pracy i relacje pracownicze, a także na występowanie zrównoważonej pracy. Celem badań było zatem poznanie opinii, postaw i przekonań przedstawicieli pokolenia Z na temat wybranych zagadnień współczesnego rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem różnic pomiędzy badanymi grupami respondentów (według płci, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej). Zrealizowane zostały badania ilościowe (CATI, uzupełniająco CAWI) na reprezentatywnej próbie 370 osób urodzonych w latach 1996–2006 – przedstawicieli pokolenia Z. Uzyskane wyniki wskazują, że wszystkie czynniki dotyczące warunków pracy oraz motywatorów niematerialnych dla większości respondentów z pokolenie Z są ważne lub bardzo ważne. Różnice w ocenach ważności (w większości istotne statystycznie) wykazano pomiędzy badanymi kobietami a mężczyznami z pokolenia Z względem istotnych aspektów w pracy. Średnie ocen kobiet w przypadku większości czynników były wyższe niż mężczyzn. Uzyskane wyniki pozwalają na lepsze zrozumienie potrzeb pracowników badanej generacji w kontekście zrównoważonej pracy oraz optymalne dopasowanie miejsc pracy i ofert pracodawców do potrzeb pracowników pokolenia Z.

Słowa kluczowe: generacja Z, pokolenie Z, rynek pracy, wartości, zrównoważona praca

Kody JEL: J24, J28, J81

DOI: 10.5604/01.3001.0055.7087

POKOLENIE Z NA RYNKU PRACY

Koncepcja pokoleń na rynku pracy funkcjonuje w literaturze przedmiotu od wielu lat, a w ostatnich kilkunastu, wraz z pojawianiem się nowych generacji, zyskuje na znaczeniu. Szczególne zainteresowanie badaczy w ostatnim czasie przykuwa tematyka pokolenia Z – osób urodzonych po 1995 roku lub według innych źródeł po 2000 (Deloitte, 2018; Dimock, 2019; Przybylski, 2023) – wkraczającego obecnie na rynek pracy. Jak wskazują badacze z World Economic Forum (Truncale, 2025), wielopokoleniowa siła robocza ma kluczowe znaczenie dla przyszłości pracy, a generacja Z odgrywa kluczową rolę w tworzeniu innowacji i wykorzystaniu pełnego potencjału transformacji biznesowej opartej na technologii. Przedstawicieli tego pokolenia charakteryzuje bowiem fakt, iż urodzili się już w zdigitalizowanym świecie, w którym świetnie się poruszają. Nieobca jest im także praca z wykorzystaniem nowoczesnych technologii (Zych, 2018). W Polsce liczbę przedstawicieli pokolenia Z szacuje się na ponad 4 mln, przyjmując osoby w wieku od 18. do 28. roku życia (GUS, 2024).

Analiza bibliograficzna publikacji naukowych w języku angielskim dotyczących generacji Z i rynku pracy zawartych w bazach Scopus i Web of Science wskazuje na znaczne zainteresowanie tym tematem. W bazie Scopus zanotowano w latach 2016–2025 ponad 100 artykułów o tej tematyce, a w bazie Web of Science – ponad 50. Również krajowi autorzy poświęcają wiele uwagi temu zagadnieniu; baza Google Scholar wskazuje ponad 300 artykułów opublikowanych po 2020 roku dotyczących pokolenia Z i rynku pracy. Analiza tematyczna wskazanych publikacji ukazuje, że najczęściej poruszanymi wątkami w kontekście generacji Z i rynku pracy były m.in. oczekiwania wobec pracy, wartości, *quiet quitting*, zaangażowanie, motywacja, praca zdalna, multigeneracyjność, proces rekrutacyjny, uwarunkowania startu zawodowego, postawy wobec pracy, percepcja elastyczności, employer branding, zróżnicowanie karier zawodowych, aspiracje zawodowe, work-life balance, wypalenie zawodowe, ścieżki kariery zawodowej, kluczowe kompetencje, dobrostan pracowniczy. Podobne zagadnienia są wskazywane w analizach bibliometrycznych publikacji na temat kariery zawodowej pokolenia Z, m.in.: wartości, motywacja, zaangażowanie pracowników, wybory zawodowe, postawy wobec pracy (Thanh-Hang i in., 2024; Benítez-Márquez i in., 2022).

POKOLENIE Z W ORGANIZACJI

Dotychczas zrealizowane badania zagraniczne i krajowe pozwalają na stworzenie charakterystyki funkcjonowania pokolenia Z w organizacjach. Obecnie w polskich organizacjach najczęściej wskazuje się na funkcjonowanie czterech pokoleń: baby boomers, X, Y i Z. Ich przedstawicieli charakteryzuje odmienny stosunek do pra-

cy, rozwoju, lojalności, poświęcenia dla pracy i organizacji (Wiktorowicz i in., 2016; Lipińska-Grobelny, 2023). Podobnie jak pokolenie Y, przedstawiciele generacji Z nie są przywiązani do miejsca pracy i łatwo przystosowują się do zmian. Cenią elastyczny system pracy (Zych, 2018), a mniejszą wagę przykładają do stabilności zatrudnienia rozumianej jako stałe godziny pracy i umowa o pracę (Messyasz, 2021). Warto również zaznaczyć, iż to jedno z najbardziej zróżnicowanych pokoleń. Charakteryzuje ich również otwartość, łatwość pracy w różnorodnym środowisku, samoświadomość, znajomość nowych technologii, szybka adaptacja do zmian, brak przywiązania do miejsca pracy, troska o środowisko naturalne. W ramach funkcjonowania w organizacji od swoich pracodawców oczekują możliwości rozwoju zawodowego, elastycznego systemu pracy (praca hybrydowa), rozwiązań work-life balance, dbałości o zdrowie psychiczne, poczucia sensu wykonywanej pracy, niedyrektywnego stylu zarządzania oraz działań CSR (Wiktorowicz i in., 2016; Deloitte, 2022; PwC, 2021; Rogozińska-Pawełczyk, 2014). W miejscach zatrudnienia zwracają uwagę na kulturę organizacyjną opartą na wsparciu i współpracy, ceniąc atmosferę, wzajemną pomoc oraz motywację w zespołach. Z kolei od przełożonych i liderów oczekują gotowości do wspierania pracowników w trudnych sytuacjach, wyznaczania celów i pomocy w ich realizacji. Istotna jest dla nich także bezpośrednia, konkretna i przejrzysta komunikacja w organizacji, a także otwartość i autentyczność w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi (Pietkiewicz, Szklarski, 2025).

ZRÓWNOWAŻONA PRACA W ŚWIETLE BADAŃ NAD POKOLENIEM Z

Jedną z przyczyn wzrostu zainteresowania koncepcją zrównoważonej pracy są współczesne wyzwania w obszarze zmian demograficznych w całej Europie. Stąd potrzeba dłuższego funkcjonowania pracowników na rynku pracy wymaga stworzenia takich rozwiązań dotyczących warunków pracy i ścieżek kariery, które pomogą pracownikom zachować zdrowie fizyczne i psychiczne, a także motywację i wydajność przez cały okres przedłużonego życia zawodowego (Eiffe, 2021). Początki koncepcji zrównoważonej pracy wywodzą się także z idei zrównoważonego rozwoju, z tym że wówczas koncentrowała się ona na zrównoważonych systemach pracy (Wrocławska, 2024). Obecnie koncepcja zrównoważonej pracy w cyklu życia podkreśla znaczenie dopasowania warunków pracy do danej osoby z uwzględnieniem obecnej fazy życia i rozwoju kariery zawodowej. Jest definiowana jako wzajemne oddziaływanie warunków pracy i życia, które „wspiera ludzi w podejmowaniu i kontynuowaniu pracy przez cały okres życia zawodowego" (Eurofound, 2015, s. 5). Koncepcja ta zakłada zatem, że sytuacja zawodowa konkretnej osoby oddziałuje na jej życie prywatne. Zrównoważona praca pozwala również na wydłużoną aktyw-

ność zawodową i sprzyja regeneracji jednostki i zasobów społecznych (Eurofound, 2015). Elementy zrównoważonej pracy dotyczą zatem jakości życia, jakości pracy oraz work-life balance. Na poziomie mikro związane są z indywidualną sytuacją danego pracownika, na poziomie mezo – z kontekstem pracy, a na poziomie makro – z kontekstem społecznym i ekonomicznym (Virtanen, Ervasti, Ropponen, 2018). Model zrównoważonej pracy akcentuje zatem dwa obszary, charakterystykę samej pracy (m.in.: jakość pracy, czas, pracy, zarobki, perspektywy) oraz cechy i właściwości indywidualne jednostki (m.in.: dostępność czasu, zdrowie i dobrostan, umiejętności) (Fryczyńska, Muszyńska, 2024).

Przeprowadzona analiza tematyczna literatury przedmiotu pozwoliła na wyodrębnienie szeregu zagadnień istotnych dla współczesnego rynku pracy i aktualnych z perspektywy pokolenia Z. Wpisują się one w koncepcję zrównoważonej pracy w cyklu życia oraz jej dwóch obszarów – charakterystyki pracy i właściwości jednostek. Pierwszy z poruszanych w omawianych badaniach obszarów dotyczy wagi i wartości pracy względem innych kluczowych aspektów w życiu człowieka. Warto dodać, że wartości mogą być definiowane jako „określony sposób postępowania lub stan końcowy egzystencji, który jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do przeciwnego lub odwrotnego sposobu postępowania lub stanu końcowego egzystencji" (Rokeach, 1973, s. 5). Co więcej, wartości zawierają w sobie element osądu, ponieważ odzwierciedlają indywidualne poglądy na temat tego, co jest słuszne, dobre lub pożądane (Robbins, Judge, 2013). Zagadnienie pracy jako wartości jest obecne w polskich (Gadomska-Lila, 2020; Messyasz, 2021; Chomątowska, Janiak-Rejno, Żarczyńska-Dobiesz, 2021) oraz zagranicznych badaniach (Tolstikova, Ignatjeva, Kondratenko, Pletnev, 2020; Lev, 2021; Agarwal, Vaghela, 2018).

Drugi obszar związany jest z dynamiką zmian na rynku pracy dotyczącą wymaganych od pracowników kompetencji, a tym samym idei uczenia się przez całe życie. Koncepcja *lifelong learning*, wskazywana jako jedna z kluczowych kompetencji (WEF, 2025), obecna jest także w badaniach nad generacją Z (Blachowska-Szmigiel, 2023). W badaniach poruszono także kwestię oczekiwań młodego pokolenia pracowników wobec pracodawców (względem wynagrodzenia, warunków pracy, formy oraz elastyczności zatrudnienia), co również jest tematem licznych badań polskich i zagranicznych (Lalić, Stanković, Bošković, Milić, 2019; Hutanu, Bertea, Iftode, 2020; Ratajczak, 2018; Gajda, 2019; Kawa, Grewiński, 2021; Stankiewicz-Mróz, 2020).

Ostatnim badanym obszarem jest kwestia lojalności wobec pracodawcy oraz zaangażowania w pracę pracowników pokolenia Z. Obszar ten związany jest ze zjawiskiem *quiet quitting*, które pojawiło się w 2021 roku w USA i dotyczy nastawienia do pracy polegającego na wykonywaniu jedynie niezbędnego minimum swoich obowiązków (Lipiński, Koczy, 2023). Badacze podejmowali również temat lojalności

przedstawicieli generacji Z wobec pracodawców (Kotzian, Pancewicz, 2020; Nieżurawska-Zając, Kycia, Niemczynowicz, 2023).

Mimo licznych badań dotyczących podejścia reprezentantów pokolenia Z do pracy w kontekście idei zrównoważonej pracy, dostrzeżono lukę badawczą w obszarze pogłębionych porównań wewnątrzgrupowych omawianej kohorty, m.in. pod względem płci, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej. Większość prowadzonych badań koncentrowała się na różnicach międzypokoleniowych względem postaw wobec pracy, a nieliczne poddały analizie różnice między płciami wewnątrz pokolenia Z (Ziębicki, Walczak, 2024; Wójcik, Łukasiński, 2024; Lašáková, Vojteková, Procházková, 2023; Lassleben, Hofmann, 2023). Porównania takie wydają się być istotne ze względu na fakt, iż przedstawiciele pokolenia Z są charakteryzowani jako grupa niejednorodna pod względem ekonomicznym i kulturowym (Ratajczak, 2018). Tym samym uzasadnieniem dla podjęcia przez autorkę problemu badawczego było nie tylko zainteresowanie problematyką generacji Z na polskim rynku pracy w kontekście zrównoważonej pracy, lecz także chęć pogłębienia badań z uwzględnieniem różnorodnych cech przedstawicieli tego pokolenia. Biorąc pod uwagę możliwe wewnętrzne zróżnicowanie przedstawicieli pokolenia Z, omawiane badania szczególnie skoncentrowały się na potencjalnych różnicach pomiędzy respondentami według płci, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej.

METODYKA BADAŃ

Celem zrealizowanych badań było poznanie opinii, postaw i przekonań przedstawicieli pokolenia Z na temat wybranych aspektów zrównoważonej pracy. Dla realizacji celu badawczego postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie wartości i korzyści w życiu zawodowym są najistotniejsze dla przedstawicieli pokolenia Z w kontekście zrównoważonej pracy?
- Jakie postawy prezentują przedstawiciele pokolenia Z w wybranych obszarach zrównoważonej pracy?
- Czy istnieją istotne statystycznie różnice między grupami względem płci, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej w obszarze opinii, postaw i przekonań przedstawicieli pokolenia Z w wybranych obszarach zrównoważonej pracy?

Pierwszym etapem badań była pogłębiona analiza literatury dotycząca funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Z na rynku pracy oraz przygotowanie koncepcji badań wraz z narzędziem badawczym. Następnie zostały zrealizowane badania terenowe (pilotażowe $N = 15$ i właściwe) metodą ilościową z wykorzystaniem techniki ankiety (CATI i uzupełniająco CAWI), a narzędziem na tym etapie był kwestionariusz ankiety. Badania zostały przeprowadzone w dniach 13–24 grudnia 2024 roku na terenie całej Polski przez zewnętrzną firmę badawczą. Obejmowały repre-

zentatywną próbę osób mieszkających w Polsce, urodzonych w latach 1996–2006 (N = 370). Zastosowano losowy dobór próby i zapewniono odwzorowanie struktury populacji z punktu widzenia trzech zmiennych warstwujących z osobna: płci, statusu na rynku pracy oraz uczestnictwa w kształceniu formalnym. Opracowano bazę danych z wynikami badania w formacie MS Excel oraz SPSS. W ramach trzeciego pytania badawczego, w celu zbadania istotności statystycznej różnic między grupami zastosowano test Manna-Whitneya dla zmiennej niezależnej „płeć" (zmienna dychotomiczna) oraz test Kruskala-Wallisa dla zmiennych „wykształcenie" i „sytuacja zawodowa" (z uwagi na porównania dla trzech lub więcej grup).

Próba badawcza obejmowała 50% mężczyzn i 50% kobiet. Ponad połowa badanych (52%) posiadała wykształcenie średnie lub policealne, a 25% wyższe. Co do sytuacji zawodowej osób badanych, 47% respondentów pracowało (w tym 35% na podstawie umowy o pracę, 18% na podstawie umowy-zlecenia lub o dzieło), 44% uczyło się lub studiowało (głównie na studiach stacjonarnych i w szkole ponadpodstawowej, w tym policealnej), a 9% łączyło naukę z pracą. Szczegółową strukturę badanej próby prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Struktura badanej próby

Kryterium	**Wariant**	**% osób badanych**
Płeć	mężczyźni	50,3
	kobiety	49,7
Wykształcenie	podstawowe lub gimnazjalne	10,8
	zasadnicze zawodowe	12,4
	średnie lub policealne	51,6
	wyższe	25,1
Sytuacja zawodowa	uczę się/studiuję	43,5
	pracuję	47
	łączę pracę i naukę/studia	9,5
Sytuacja zawodowa (szczegółowo)	uczę się w szkole ponadpodstawowej (w tym policealnej)	21,1
	studiuję na studiach stacjonarnych	24,9
	studiuję na studiach niestacjonarnych	7
	pracuję na podstawie umowy o pracę	35,4
	pracuję na podstawie umowy-zlecenia lub o dzieło	18,4
	pracuję w formie samozatrudnienia (kontraktu B2B)	1,1
	prowadzę własną firmę	2,4

Źródło: opracowanie własne (N = 370).

WYNIKI

Pierwsze pytanie badawcze brzmiało: Jakie wartości i korzyści w życiu zawodowym są najistotniejsze dla przedstawicieli pokolenia Z w kontekście zrównoważonej pracy? W celu odpowiedzi respondenci zostali poproszeni o ocenę wagi wskazanych korzyści i wartości w życiu zawodowym na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało – zupełnie nieważne, a 5 – bardzo ważne. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 2. Ogólnie należy zauważyć, że wszystkie wskazane czynniki dotyczące warunków pracy (np.: wynagrodzenie, forma umowy, stabilność zatrudnienia, warunki dotyczące czasu i miejsca pracy), a także motywatorów pozapłacowych/niematerialnych (np.: możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym, dobra atmosfera, docenianie pracowników, szacunek, dbałość o zdrowie psychiczne pracowników) dla większości respondentów były ważne lub bardzo ważne. Wyniki badania wskazują, że najważniejsze dla respondentów to: szacunek ze strony przełożonych i współpracowników oraz atrakcyjne wynagrodzenie (każdy czynnik po 90% sumy wskazań ocen 4 i 5), a także możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym, dobra atmosfera, dobre relacje w miejscu pracy, stabilność, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz docenianie pracowników przez przełożonych i współpracowników (każdy czynnik po 87% sumy wskazań ocen 4 i 5). Przeważają tu zatem dwie grupy czynników, te związane z kwestią ekonomiczną i przewidywalnością pracy (wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia), niematerialne, w tym: szacunek ze strony przełożonych i współpracowników, dobra atmosfera w miejscu pracy, docenianie pracowników. Istotna dla przedstawicieli pokolenia Z okazała się także możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym ogółem, w tym (nieco mniej istotne) elastyczny czas pracy, brak nadgodzin czy możliwość pracy hybrydowej/zdalnej.

Drugie pytanie badawcze brzmiało: Jakie postawy prezentują przedstawiciele pokolenia Z w wybranych obszarach zrównoważonej pracy? Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do zamieszczonych w tabeli 3 twierdzeń na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało – zupełnie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 3.

Zaproponowane twierdzenia dotyczyły różnych obszarów zrównoważonej pracy, w podziale na cztery grupy:

- waga życia zawodowego,
- kompetencje na rynku pracy,
- forma i warunki zatrudniania,
- lojalność wobec pracodawcy i zaangażowanie w pracę.

Tabela 2

Uzyskane wyniki odpowiedzi na pytanie: Jak ważne w życiu zawodowym, w pracy są dla Pani/Pana następujące czynniki? Proszę o wskazanie odpowiedzi na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza – zupełnie nieważne, a 5 – bardzo ważne

Czynnik	**1 [%]**	**2 [%]**	**3 [%]**	**4 [%]**	**5 [%]**	**suma 4 i 5 [%]**
Szacunek ze strony przełożonych i współpracowników	1	1	9	28	61	90
Atrakcyjne wynagrodzenie	1	1	9	19	71	90
Możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym	1	1	11	27	61	87
Dobra atmosfera, dobre relacje w miejscu pracy	1	1	12	26	61	87
Stabilność, bezpieczeństwo zatrudnienia	1	1	12	27	59	87
Docenianie pracowników przez przełożonych i współpracowników	1	2	11	32	54	87
Możliwość awansu	1	3	14	35	48	82
Elastyczny czas pracy	1	2	15	37	45	82
Możliwość rozwijania swoich kompetencji, rozwój zawodowy	1	3	15	30	51	81
Dbałość pracodawcy o zdrowie psychiczne pracowników	2	2	14	30	52	81
Samodzielność, brak nadmiernej kontroli ze strony pracodawcy	1	2	20	32	45	77
Umowa o pracę	5	4	17	24	51	75
Pakiet benefitów (np. opieka zdrowotna, karta sportowa itp.)	3	6	22	35	35	70
Brak nadgodzin, brak pracy po godzinach	4	4	24	32	37	68
Możliwość pracy hybrydowej lub zdalnej	9	7	25	24	35	59

Źródło: opracowanie własne (N = 370).

Tabela 3

Uzyskane wyniki odpowiedzi na pytanie: Proszę wskazać, czy zgadza się Pani/Pani z poniższymi stwierdzeniami. Proszę o wskazanie odpowiedzi na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza – zupełnie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam

Gr.	Twierdzenie	1 [%]	2 [%]	3 [%]	4 [%]	5 [%]	suma 4 i 5 [%]
1	Moje życie prywatne jest dla mnie ważniejsze niż życie zawodowe (1)	1	3	24	39	34	73
1	Moje zdrowie psychiczne (dobre samopoczucie, dobrostan) jest dla mnie ważniejsze niż praca (1)	1	4	24	35	37	71
1	Praca nie jest głównym priorytetem w moim życiu (1)	2	7	32	35	24	59
2	Aby mieć lepszą pozycję na rynku pracy, muszę być gotowy/-a do ciągłego uczenia się (2)	2	4	21	40	34	74
2	Posiadanie wyższego wykształcenia nie daje mi przewagi na rynku pracy (2)	5	11	30	30	25	54
3	Wyższe wynagrodzenie jest dla mnie ważniejsze niż forma zatrudnienia (3)	4	9	35	30	22	51
3	Unikam aplikowania, jeśli w ofercie pracy nie ma podanego wynagrodzenia (3)	6	12	34	28	20	48
3	Wyższe wynagrodzenie jest dla mnie ważniejsze niż stabilność zatrudnienia (3)	5	14	37	26	18	44
3	Wolałbym/wolałabym zarabiać nieco mniej, ale pracować 4 dni w tygodniu zamiast 5 (3)	14	15	30	26	15	41
3	Wolałbym/wolałabym prowadzić własną firmę niż pracować u jednego pracodawcy na umowę o pracę (3)	13	14	34	20	20	40
3	Wolałbym/wolałabym zarabiać nieco mniej, ale pracować 7 godzin dziennie zamiast 8 (3)	13	20	31	20	17	37
3	Wolałbym/wolałabym pracować w oparciu o samozatrudnienie (tzw. kontrakt B2B) dla jednego, głównego pracodawcy niż na umowę o pracę (3)	14	18	37	19	14	32
4	Nie należę do osób, które „poświęcają się" dla pracy. (4)	4	14	32	28	23	51
4	W pracy angażuję się tylko w ramach moich obowiązków, nic ponad to (4)	5	12	33	29	21	49
4	Naturalne jest dla mnie, że co kilka lat zmieniam miejsce pracy/pracodawcę (4)	11	14	33	26	16	42

Źródło: opracowanie własne (N = 370).

W pierwszym obszarze dotyczącym wagi życia zawodowego w prywatnym zdecydowana większość respondentów (ponad 70%) była zdania, iż ich życie prywatne, w tym zdrowie psychiczne, jest ważniejsze niż ich życie zawodowe. Ponadto niemal 60% osób badanych zgodziło się lub zdecydowanie się zgodziło ze stwierdzeniem, że praca nie jest priorytetem w ich życiu.

Drugi obszar twierdzeń, o które pytani byli respondenci, dotyczył ich pozycji na rynku pracy. Niemal 3/4 osób badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że gotowość do ciągłego uczenia się jest warunkiem do lepszej pozycji na rynku pracy. Jednocześnie ponad połowa badanych była zdania, iż wyższe wykształcenie nie daje przewagi na rynku pracy. Może to świadczyć o tym, że młodzi ludzie widzą potrzebę ciągłego uczenia się, jednak w szerszej perspektywie, nie tylko w obszarze edukacji formalnej.

Trzecia grupa twierdzeń dotyczyła relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a innymi warunkami pracy (stabilnością i formą zatrudnienia, czasem pracy). Należy zauważyć, iż w tym obszarze wśród respondentów przeważały oceny umiarkowane (3), co może świadczyć o niejednoznacznych opiniach w tych kwestiach. Jednocześnie dla około połowy respondentów wyższe wynagrodzenie jest ważniejsze niż forma i stabilność zatrudnienia. Podobny odsetek zadeklarował unikanie aplikowania na oferty pracy bez podanego wynagrodzenia. W kwestii opinii osób badanych na temat skróconego czasu pracy przy obniżonym wynagrodzeniu około 40% badanych preferowało taką opcję. Również co do samozatrudnienia (praca dla jednego, głównego pracodawcy) lub prowadzenia własnej firmy zdania respondentów są podzielone; 40% osób badanych wolałoby prowadzić własną firmę niż pracować na podstawie umowy o pracę, natomiast co trzeci preferowałby samozatrudnienie niż umowę o pracę. Preferencje dla samozatrudnienia stanowią dość zaskakująco duży odsetek, biorąc pod uwagę fakt, iż dla większości osób badanych (87%) jedną z kluczowych wartości jest stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, a dla 75% istotna jest umowa o pracę (por. tabela 2).

Ostatnia, czwarta grupa stwierdzeń dotyczyła kwestii lojalności wobec pracodawcy i zaangażowania w pracę. Połowa osób badanych zgodziła się lub zdecydowanie się zgodziła ze stwierdzeniem, iż „nie poświęcają się" dla pracy i angażują się w nią tylko w ramach swoich obowiązków. Co więcej, ponad 40% respondentów uznało, że naturalna jest dla nich decyzji o zmianie miejsca pracy co kilka lat.

Trzecie pytanie badawcze odnosiło się do występowania istotnych statystycznie różnic między grupami względem płci, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej w obszarze opinii, postaw i przekonań przedstawicieli pokolenia Z w wybranych obszarach zrównoważonej pracy. Jak wskazują tabele 4 i 5, najwięcej istotnych statystycznie różnic występuje pod względem płci respondentów w obszarze ważnych

korzyści i wartości w życiu zawodowym. Średnia dla większości czynników jest istotnie statystycznie wyższa w przypadku kobiet niż mężczyzn. Wyjątki stanowią tu trzy czynniki (możliwość awansu, samodzielność oraz szacunek ze strony przełożonych i współpracowników), gdzie średnie ocen również są wyższe dla kobiet, jednak różnice nie są istotne statystycznie. Ponadto badane kobiety istotnie statystycznie bardziej zgadzały się ze stwierdzeniem „Moje życie prywatne jest dla mnie ważniejsze niż życie zawodowe".

W kwestii różnic pomiędzy odpowiedziami respondentów na różnych poziomach wykształcenia jedynie trzy zmienne wykazały różnice istotne statystycznie. Mianowicie w obszarze korzyści w życiu zawodowym dla respondentów z wykształceniem wyższym ważniejsza była stabilność zatrudnienia i umowa o pracę. Dodatkowo osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym istotnie częściej zgadzały się ze stwierdzeniem, że w pracy angażują się tylko w ramach swoich obowiązków. Należy jednak zwrócić uwagę, że ze względu na wiek badanych osoby z niższym poziomem wykształcenia mogły nadal uczestniczyć w procesie kształcenia.

Analizując różnice pomiędzy grupami respondentów o różnym statusie zawodowym, jedynie respondenci, którzy łączą naukę z pracą, przywiązują istotnie niższą wagę do możliwości rozwijania swoich kompetencji i rozwoju zawodowego, jako ważnego czynnika w życiu zawodowym.

Różnice istotne statystycznie zaznaczono *, przyjmując $p < 0{,}05$, na podstawie testu Manna-Whitneya dla zmiennej „płeć" i na podstawie testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „wykształcenie" i „sytuacja zawodowa"

Tabela 4

Wyniki średnich ocen (na skali 1–5) wagi wskazanych czynników w obszarze zawodowym oraz istotności statystyczne według płci, wykształcenia oraz sytuacji zawodowej respondentów

	Płeć			**Wykształcenie**					**Sytuacja zawodowa**			
Czynniki	K	M	p	Podst. lub gimn.	Zas. zaw.	Śred. lub polic.	Wyższe	p	Uczę się/ studiuję	Pracuję	Łączę pracę i naukę/ studia	p
Szacunek ze strony przełożonych i współpracowników	4,55	4,42	0,193	4,25	4,41	4,50	4,60	0,099	4,50	4,48	4,46	0,846
Atrakcyjne wynagrodzenie	4,69	4,48	0,024*	4,33	4,48	4,60	4,72	0,075	4,58	4,60	4,54	0,809
Możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym	4,59	4,32	0,003*	4,25	4,30	4,46	4,61	0,051	4,43	4,47	4,49	0,938
Dobra atmosfera, dobre relacje w miejscu pracy	4,59	4,33	0,009*	4,18	4,57	4,47	4,51	0,107	4,41	4,52	4,37	0,531
Stabilność, bezpieczeństwo zatrudnienia	4,54	4,34	0,020*	4,35	4,17	4,43	4,63	0,012*	4,45	4,47	4,23	0,176
Docenianie pracowników przez przełożonych i współpracowników	4,49	4,26	0,005*	4,25	4,41	4,44	4,29	0,598	4,35	4,44	4,17	0,278
Możliwość awansu	4,36	4,15	0,055	4,13	4,35	4,28	4,23	0,520	4,30	4,22	4,20	0,645
Elastyczny czas pracy	4,36	4,06	0,003*	3,98	4,20	4,28	4,17	0,257	4,22	4,18	4,29	0,844
Możliwość rozwijania swoich kompetencji, rozwój zawodowy	4,43	4,12	0,003*	4,05	4,20	4,35	4,27	0,166	4,30	4,31	3,97	0,038*
Dbałość pracodawcy o zdrowie psychiczne pracowników	4,42	4,11	0,002*	4,05	4,13	4,34	4,29	0,395	4,27	4,28	4,20	0,473
Samodzielność, brak nadmiernej kontroli ze strony pracodawcy	4,26	4,11	0,136	4,00	4,30	4,20	4,16	0,340	4,10	4,26	4,20	0,303
Umowa o pracę	4,26	4,00	0,045*	3,83	3,72	4,23	4,26	0,006*	4,11	4,22	3,77	0,118
Pakiet benefitów (np. opieka zdrowotna, karta sportowa itp.)	4,12	3,72	0,000*	3,78	4,02	3,95	3,86	0,612	3,98	3,93	3,57	0,063
Brak nadgodzin, brak pracy po godzinach	4,07	3,80	0,018*	3,50	4,04	4,01	3,90	0,077	3,98	3,93	3,74	0,535
Możliwość pracy hybrydowej lub zdalnej	3,91	3,49	0,002*	3,75	3,22	3,70	3,92	0,070	3,82	3,65	3,40	0,291

Źródło: opracowanie własne (N = 370).

Tabela 5

Wyniki średnich ocen (na skali 1–5) zgodności ze wskazanymi twierdzeniami w obszarze zawodowym oraz istotności statystyczne według płci, wykształcenia oraz sytuacji zawodowej respondentów

	Płeć			**Wykształcenie**					**Sytuacja zawodowa**			
Twierdzenia	K	M	p	Podst. lub gimn.	Zas. zaw.	Śred. lub polic.	Wyższe	p	Uczę się/ studiuję	Pracuję	Łączę pracę i naukę/ studia	p
Moje życie prywatne jest dla mnie ważniejsze niż życie zawodowe	4,20	3,85	0,000*	3,80	4,09	4,02	4,10	0,540	3,98	4,05	4,09	0,800
Moje zdrowie psychiczne (dobre samopoczucie, dobrostan) jest dla mnie ważniejsze niż praca	4,10	3,95	0,101	3,78	4,15	4,02	4,09	0,234	3,92	4,14	3,91	0,089
Praca nie jest głównym priorytetem w moim życiu	3,78	3,64	0,280	3,60	4,04	3,69	3,63	0,094	3,68	3,77	3,54	0,330
Aby mieć lepszą pozycję na rynku pracy, muszę być gotowy do ciągłego uczenia się	4,02	3,97	0,779	3,83	4,11	3,92	4,17	0,086	4,10	3,89	4,09	0,198
Posiadanie wyższego wykształcenia nie daje mi przewagi na rynku pracy.	3,60	3,54	0,579	3,20	3,63	3,59	3,66	0,281	3,57	3,52	3,80	0,312
Wyższe wynagrodzenie jest dla mnie ważniejsze niż forma zatrudnienia	3,60	3,51	0,362	3,50	3,76	3,56	3,46	0,497	3,61	3,51	3,51	0,653
Unikam aplikowania, jeśli w ofercie pracy nie ma podanego wynagrodzenia	3,51	3,36	0,144	3,58	3,37	3,52	3,24	0,287	3,48	3,37	3,54	0,699
Wyższe wynagrodzenie jest dla mnie ważniejsze niż stabilność zatrudnienia	3,41	3,33	0,532	3,25	3,50	3,38	3,34	0,750	3,37	3,40	3,26	0,814
Wolałbym zarabiać nieco mniej, ale pracować 4 dni w tygodniu zamiast 5	3,11	3,13	0,939	3,15	3,33	3,10	3,05	0,684	3,17	3,16	2,74	0,147
Wolałbym prowadzić własną firmę niż pracować u jednego pracodawcy na umowę o pracę	3,20	3,19	0,829	3,20	3,37	3,19	3,12	0,776	3,30	3,12	3,09	0,463
Wolałbym zarabiać nieco mniej, ale pracować 7 godzin dziennie zamiast 8	3,10	3,06	0,643	3,15	3,15	3,12	2,94	0,686	3,16	3,02	3,00	0,558
Wolałbym pracować w formie samozatrudnienia (tzw. kontrakt B2B) dla jednego, głównego pracodawcy niż na umowę o pracę	3,03	2,99	0,659	3,20	3,22	2,99	2,85	0,240	3,15	2,93	2,77	0,113
Nie należę do osób, które „poświęcają się" dla pracy	3,53	3,54	0,747	3,45	3,89	3,54	3,39	0,087	3,51	3,61	3,29	0,291
W pracy angażuję się tylko w ramach moich obowiązków, nic ponad to	3,43	3,52	0,628	3,48	3,96	3,39	3,41	0,011*	3,43	3,56	3,23	0,156
Naturalne jest dla mnie, że co kilka lat zmieniam miejsce pracy/pracodawcę	3,26	3,17	0,455	3,00	3,61	3,17	3,20	0,080	3,22	3,14	3,60	0,125

Źródło: opracowanie własne ($N = 370$).

WNIOSKI I DYSKUSJA WYNIKÓW

Uzyskane wyniki badań wskazują, że respondenci znaczną wagę przykładają do kwestii wysokości wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia – 9 na 10 osób badanych wskazało te czynniki jako ważne lub bardzo ważne w życiu zawodowym, a dla połowy z nich wyższe wynagrodzenie jest ważniejsze niż forma zatrudnienia. Znaczna waga przykładana przez respondentów do kwestii ekonomicznych koresponduje z wynikami międzynarodowych badań opisanymi w raporcie Deloitte (2022), według których koszty życia znalazły się na pierwszym miejscu wśród obaw przedstawicieli pokolenia Z, a niemal połowa z nich martwi się o możliwości pokrycia swoich wydatków. Również wyniki polskich badań pokolenia Z (SWPS, 2024) wskazują, że większość badanych przedstawicieli generacji Z stresuje potencjalny brak pracy oraz niestabilne zatrudnienie. Także wyniki badań przedstawicieli pokolenia Z ujęte w raporcie *Work War Z* wskazują, że dla 47% respondentów czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy jest wynagrodzenie (Pietkiewicz, Szklarski, 2025). Obawy te mogą wynikać z obserwowanej przez młodych ludzi w ostatnich latach sytuacji gospodarczej, w tym poziomu inflacji.

Mimo istotnej wagi przykładanej do stabilności zatrudnienia, nieco inne wydają się być postawy respondentów względem lojalności wobec pracodawcy oraz formy zatrudnienia. Ponad 40% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że naturalne jest dla niego/niej, iż co kilka lat zmienia miejsce pracy/pracodawcę. Zmienność pracowników pokolenia Z wobec pracodawców potwierdzają również inne badania, według których dużo chętniej niż inne pokolenia podejmują oni dodatkową pracę lub zmieniają miejsce zatrudnienia na lepiej płatne (SWPS, 2024). W kwestii formy zatrudnienia 40% osób badanych preferowałoby prowadzenie własnej firmy, a 1/3 samozatrudnienie dla jednego pracodawcy zamiast zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Wyniki te korespondują ze wspomnianymi badaniami pokolenia Z w Polsce (SWPS, 2024), gdzie podobnie 43% ankietowanych w przyszłości chciałoby założyć własną firmę lub jednoosobową działalność. Nieco innych wyników w tym obszarze dostarczają badania opisane w raporcie *Work War Z*, gdzie dla aż 74% respondentów z pokolenia Z umowa o pracę jest najkorzystniejsza, a tylko 16% chciałoby prowadzić własną firmę (Pietkiewicz, Szklarski, 2025). Skłonność części młodych ludzi do prowadzenia własnej działalności gospodarczej może być także związana z dużą wagą przykładaną przez nich do możliwości pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym i elastycznego czasu pracy, możliwości, które zostały wskazane jako ważne lub bardzo ważne przez, odpowiednio, 87% i 82% respondentów. Czynniki te nawiązują do koncepcji work-life balance, jednej z kluczowych obszarów zrównoważonej pracy, która zdaniem przedstawicieli pokolenia Z,

badanych przez Tomaszuk i Olszewskiego (2023), „skupia się na rozdzieleniu życia prywatnego od zawodowego oraz postrzeganiu ich jako dwóch odrębnych nieprzenikających się sfer", a także pozytywnie wpływa na poziom satysfakcji z pracy i samopoczucia. Wartości te nawiązują z kolei do szerszego zagadnienia istotnego dla pokolenia Z – do zdrowia psychicznego. Wyniki omawianych w tym artykule badań wskazują, że dla ponad 70% respondentów ich zdrowie psychiczne jest ważniejsze niż praca, a według ponad 80% dbałość pracodawcy o zdrowie psychiczne pracowników jest dla nich ważna lub bardzo ważna w życiu zawodowym. Wyniki innych badań pokolenia Z (SWSP, 2024) również wskazują na znaczenie tego czynnika. Może to wynikać z większej otwartości przedstawicieli pokolenia Z na zagadnienia związane z dbałością o zdrowie psychiczne i jasne wyrażanie swoich oczekiwań w tej kwestii wobec pracodawców. Potwierdzają to również wysokie wskazania ważności takich aspektów pracy, jak: szacunek ze strony przełożonych i współpracowników, dobra atmosfera, dobre relacje w miejscu pracy, a także docenianie pracowników przez przełożonych i współpracowników.

Warto również zauważyć, że dla prawie 60% respondentów praca nie jest priorytetem w ich życiu, a dla ponad 70% ważniejsze niż praca jest ich życie prywatne. Koresponduje to z wynikami badań wartości istotnych dla przedstawicieli pokolenia Z (Gadomska-Lila, 2020), wśród których dominowały: zdrowie, rodzina, szczęście, dobre relacje z ludźmi i harmonia wewnętrzna. Może to wskazywać na pragmatyczne podejście młodych ludzi do życie zawodowego i traktowanie pracy w sposób instrumentalny. Związane jest to także z odpowiedziami na pytania dotyczące zaangażowania w pracę, gdzie połowa respondentów zgodziła się z twierdzeniami, że nie należy do osób, które poświęcają się dla pracy i angażują się w nią tylko w ramach swoich obowiązków. Podane twierdzenia charakteryzują zjawisko *quiet quitting*, powstałe w 2021 roku w USA, opisujące „wyrzeczenie się tzw. kultu pracy oraz wykonywania swoich obowiązków służbowych na poziomie absolutnego minimum w celu zachowania work-life balance, a także uniknięcia wypalenia zawodowego" (Lipińska, Koczy, 2023). Inne badania wskazują jednak, że mimo iż koncepcja work-life balance jest ważna dla pracowników pokolenia Z, zjawisko *quite quitting* nie jest szeroko rozpowszechnione na polskim rynku pracy (Lipińska, Koczy, 2023).

Obszarem, który wyraźnie jest istotny dla przedstawicieli pokolenia Z, to rozwój zawodowy; jako ważny lub bardzo ważny oceniło go ponad 80% osób badanych. Co więcej, ponad 70% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że aby mieć lepszą pozycję na rynku pracy muszą być gotowi do ciągłego uczenia się. Pogląd ten jest zbieżny z wnioskami prezentowanymi m.in. w raporcie *The Future of Jobs*, według którego ciekawość i uczenie się przez całe życie stanowią jedne z kluczowych umiejętności w 2025 roku oraz jedne z najszybciej rozwijających się umiejętności

do 2023 (WEF, 2025). Młodzi ludzie zatem wydają się rozumieć dynamikę zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy i wagę aktualizowania poziomu swoich kompetencji.

Analizując wyniki zrealizowanych badań, warto zwrócić uwagę na różnice między kobietami a mężczyznami. Uwzględniając czynniki, które mogą być ważne w życiu zawodowym i zrównoważonej pracy dla przedstawicieli pokolenia Z, w przypadku wszystkich czynników średnie ocen były wyższe dla grupy kobiet, a prawie wszystkie różnice (w przypadku 12 a 15 czynników) były istotne statystycznie. Jednym z czynników, który był statystycznie bardziej istotny dla badanych kobiet niż mężczyzn, była możliwość pracy hybrydowej lub zdalnej. Inne szczegółowe badania dotyczące postrzeganych wad pracy zdalnej przez przedstawicieli pokolenia Z wskazują, że kobiety i mężczyźni reprezentujący pokolenie Z różnie je postrzegają. Mianowicie mężczyźni niżej oceniali wpływ poszczególnych wad pracy zdalnej na brak satysfakcji zawodowej (Wójcik, Łukasiński, 2024). Wyniki te zatem korespondują z tymi uzyskanymi w badaniu opisywanym w tym artykule i mogą wskazywać na to, że przedstawicielki pokolenia Z przywiązują nieco większą wagę do różnych aspektów zrównoważonej pracy, w tym warunków pracy, i posiadają wyższe oczekiwania wobec pracodawców niż mężczyźni z tej samej generacji. Dodatkowo, uzyskane wyniki warto zestawić z innymi rezultatami otrzymanymi przez Ziębickiego i Walczaka (2024) w badaniu dotyczącym oczekiwań pracodawców w opinii studentów. Według wyników opisywanych badań kobiety (studentki) wyżej oceniały wymagania pracodawców niż mężczyźni (studenci), co autorzy interpretowali jako możliwość istnienia pewnych różnic w percepcji potrzeb rynku pracy między płciami. Nieco inne wyniki uzyskano w podobnym badaniu dotyczącym słowackich studentów reprezentujących pokolenie Z, wedle których badane

> kobiety z pokolenia Z znacznie większą wagę przywiązują do społecznych aspektów relacji międzyludzkich w miejscu pracy, wewnętrznych czynników związanych z posiadaniem wymarzonej pracy, niskiego poziomu rutyny, odnoszenia sukcesów zawodowych oraz zewnętrznej potrzeby uznania za wykonaną pracę, podczas gdy mężczyźni z pokolenia Z zwracają większą uwagę na altruistyczny czynnik, jakim jest wywieranie znaczącego wpływu w pracy, czynnik zewnętrzny w postaci świadczeń, oraz aspektom związanym z wypoczynkiem, szczęśliwym życiem osobistym i brakiem stresu w pracy. (Lasakova i in., 2023, s. 771)

PODSUMOWANIE

Podsumowując uzyskane wyniki badań, należy zauważyć, że wszystkie wskazane aspekty zrównoważonej pracy dotyczące warunków (np.: wynagrodzenie, forma umowy, stabilność zatrudnienia, warunki dotyczące czasu i miejsca pracy), a tak-

że motywatorów niematerialnych (np.: możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym, dobra atmosfera, docenianie pracowników, szacunek, dbałość o zdrowie psychiczne pracowników) dla większości respondentów z pokolenia Z są ważne lub bardzo ważne. Najbardziej istotne okazały się następujące czynniki: szacunek ze strony przełożonych i współpracowników, atrakcyjne wynagrodzenie, możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym, dobra atmosfera, dobre relacje w miejscu pracy, stabilność, bezpieczeństwo zatrudnienia, docenianie pracowników przez przełożonych i współpracowników. Ponadto wykazano, że badani przedstawiciele generacji Z w większości nie przedkładają pracy zawodowej nad życie prywatne i dobrostan psychiczny, a także są świadomi konieczności ciągłego rozwijania swoich kompetencji na rynku pracy.

Z uzyskanych rezultatów można także wywnioskować, że osoby badane z ostrożnością podchodzą do elastycznych form zatrudnienia, w tym samozatrudnienia i prowadzenia własnej firmy, ceniąc bardziej stabilizację zawodową. Na szczególną uwagę zasługują wykazane w badaniach różnice w ocenach ważności (w większości istotne statystycznie) pomiędzy badanymi kobietami a mężczyznami z pokolenia Z względem istotnych aspektów zrównoważonej pracy. Średnie ocen kobiet w przypadku większości czynników były wyższe niż mężczyzn, co może wskazywać na to, iż przedstawicielki pokolenia Z przywiązują nieco większą wagę do elementów zrównoważonej pracy, w tym warunków pracy, i mają wyższe oczekiwania wobec pracodawców niż mężczyźni z tej samej generacji. Ponadto dopasowanie przez pracodawców właściwości pracy do potrzeb i oczekiwań danego pracownika – przedstawiciela pokolenia Z – koresponduje z koncepcją zrównoważonej pracy podkreślającej wagę dopasowania warunków pracy do fazy rozwoju kariery zawodowej pracownika.

Wymienione wnioski mogą stanowić podstawę do następujących praktycznych implikacji dla pracodawców oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Dla większości badanych przedstawicieli pokolenia Z ważne lub bardzo ważne są zarówno aspekty dotyczące warunków pracy (np. wynagrodzenie, forma umowy, stabilność zatrudnienia, warunki dotyczące czasu i miejsca pracy), jak i motywatorów niematerialnych (np. możliwość pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym, dobra atmosfera, docenianie pracowników, szacunek, dbałość o zdrowie psychiczne pracowników), stąd rekomenduje się ujęcie obu tych grup aspektów podczas tworzenia propozycji korzyści dla pracownika (EVP).
2. Osoby badane w umiarkowanej większości przedkładają stabilizację zawodową i umowę o pracę nad samozatrudnienie, stąd sugeruje się oferowanie możliwości wyboru formy współpracy w obszarze elastycznych form zatrudnienia.
3. Z uwagi na to, iż przedstawicielki pokolenia Z przywiązują nieco większą wagę do elementów zrównoważonej pracy, rekomenduje się bardziej zniuansowaną propozycję wartości dla pracowników różnych płci.

Zrealizowane badania nie są wolne od istotnych ograniczeń. Głównym z nich jest ujęcie w nich jedynie wybranych aspektów zrównoważonej pracy, które z pewnością nie wyczerpują pełnej charakterystyki zmian i trendów obserwowanych obecnie w obszarze życia zawodowego. Co więcej, poruszane aspekty były badane na umiarkowanym poziomie szczegółowości i na pewno każdy z nich wymaga pogłębionych analiz. Ponadto z uwagi na wiek osób badanych i ich niewielkie lub żadne doświadczenie zawodowe, uzyskane wyniki mogą charakteryzować się ograniczoną wiarygodnością. Dalszych badań wymagałoby także ograniczenie grupy respondentów tylko do tych osób, które posiadają już np. minimum roczne doświadczenie zawodowe.

W kwestii kierunków dalszych eksploracji w tym obszarze zrealizowane badania warto również kontynuować pod kątem pogłębionej analizy różnic w oczekiwaniach względem pracy pomiędzy przedstawicielami różnych płci pokolenia Z. Interesującą kontynuacją byłyby badania jakościowe, np. pogłębione wywiady indywidualne i grupowe, które służyłyby lepszemu poznaniu opinii przedstawicieli pokolenia Z na temat zrównoważonej pracy w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

BIBLIOGRAFIA

Agarwal, H., Vaghela, P. S. (2018, December). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. W: *National conference on innovative business management practices in 21st century*, 1.

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforceand in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in. Psychology*, 12, 736820. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.736820.

Bieleń, M., Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, *86*(4), 87–94. DOI: 10.15219/em86.1486.

Blachowska-Szmigiel, M. (2023). Pokolenie Z w przestrzeni edukacji formalnej: potrzeby i wyzwania [Generation Z in Formal Education Space: Needs and Challenges]. *Studia Edukacyjne*, 70, 167–184. DOI: 10.14746/se.2023.70.11.

Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2021). The value of work in the life of representants of Generation Z – autotelic or instrumental? *European Research Studies Journal*, *24*(4B), 356–368.

Deloitte. (2018). Raport Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek pracy. Polska edycja raportu *Pierwsze kroki na rynku pracy*.

Deloitte. (2022). *Raport „Global 2022 Gen Z & Millennial Survey"*.

Dimock, M. (2019). *„Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins"*. Pew Research Centre. Pobrano z: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/.

Eiffe, F. (2021). ‚Eurofound's Reference Framework: Sustainable Work over the Life Course in the EU. *European Journal of Workplace Innovation*, *6*(1–2), 67–83. DOI: 10.46364/ejwi.v6i1.805.

Eurofound. (2015). *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fryczyńska, M., Muszyńska, W. (2024). Koncepcja zrównoważonej pracy w odpowiedzi na wyzwania rynku pracy. W: M. Jabłońska-Wołoszyn (red.), *Wyzwania rynku pracy – potrzeby pracowników a odpowiedzialność organizacji*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.

Gadomska-Lila, K. (2020). Systemy wartości pracowników różnych pokoleń. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *133*(2), 25–38.

Gajda, J. (2019). Analysis of Selected Aspects of Professional Expectations of Representatives of Generations Y and Z. *Human Resources Management*, *1*(5), 93–112.

GUS. (2024). *Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2024 r.* (stan w dniu 30.06).

Hutanu, A., Bertea, P. E., Iftode, D. (2020, June). *Generation Z Is Going to Work. What are its Expectations?*. W: Conference Proceedings. The Future of Education 2020.

Infuture Hatalska Instutute. (2019). *Gen-Z. Jak zrozumieć dziś pokolenia jutra?*

Kawa, M., Grewiński, M. (2021). Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19. *Polityka Społeczna*, 1, XLVIII, 5–6. DOI: 10.5604/01.3001.0015.2579.

Kotzian, J., Pancewicz, M. (2020). Gra w otwarte karty – czyli co buduje lojalność pokolenia Z?. *Personel i Zarządzanie*, 9, 24–29.

Lalić, D., Stanković, J., Bošković, D., Milić, B. (2019, July). Career expectations of generation Z. W: *International joint conference on Industrial Engineering and Operations Management* (52–59). Cham: Springer International Publishing.

Lašáková, A., Vojteková, M., Procházková, L. (2023). What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, *24*(4), 771–796. DOI: 10.3846/jbem.2023.20439.

Lassleben, H., Hofmann, L. (2023), Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management*, *38*(4), 545–560. DOI: 10.1108/GM-08-2021-0247.

Lev, T. A. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *23*(1), 107–115.

Lipińska-Grobelny, A. (2023). *Różne oblicza pracy w czwartej rewolucji przemysłowej. Perspektywa psychologiczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Lipiński, F., Koczy, J. (2023). Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z. *Academic Review of Business and Economics*, *4*(1), 54–72. DOI: 10.22367/arbe.2023.04.04.

Messyasz, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, 76, 97–114.

Nieżurawska-Zając, J., Kycia, R. A., Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, engagement and loyalty*. Taylor & Francis.

Pietkiewicz, M., Szklarski, T. (2025). *Raport Work War Z. Enpulse*. Pobrano z: https://www.enpulse.eu/raport-work-war-z.

Przybylski, B. (2023). Pokolenie X, Y oraz Z. Próba uporządkowania ram czasowych i etykiet pokoleniowych. *Pedagogika Społeczna*, *3*(89), 27–44.

PwC. (2021). *Raport „Młodzi Polacy na rynku pracy 2021"*.

Ratajczak, J. (2018). Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia Z w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 512, 206–215.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2014). *Pokolenia na rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Stankiewicz-Mróz, A. (2020). Percepcja elastyczności pracy studentów jako reprezentantów pokolenia Z oraz pracodawców z sektora MŚP. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *132*(1), 49–63.

SWPS (2024). *Raport SWPS: Gen Z o sobie i otaczającym ich świecie. Jakie są polskie Zetki?*

Thanh-Hang Pham, Thi Minh-Hang Nguyen, Thi-Cam-Tu La, Xuan-Quynh Hoang, Seng Kiat Kok, Jung Woo Han, Quyen Dang (2024). A bibliometrics analysis of studies on Generation Z's self-perceived careers. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2327120, DOI: 10.1080/23311975.2024.2327120.

Tolstikova, I., Ignatjeva, O., Kondratenko, K., Pletnev, A. (2020). Generation Z and Its Value Transformations: Digital Reality Vs. Phygital Interaction. W: D. A. Alexandrov, A. V. Boukhanovsky, A. V. Chugunov, Y. Kabanov, O. Koltsova, I. Musabirov, I. (red.), *Digital Transformation and Global Society. DTGS 2020. Communications in Computer and Information Science*, 1242. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-65218-0.

Tomaszuk, A., Olszewski, P. (2023). Postrzeganie Work-Life Balance w percepcji pokoleń dominujących na rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 52, 115–132.

Truncale, J. (2025). *Tomorrow's workforce changed yesterday – now what for businesses that want to be future-ready?* World Economic Forum. Pobrano z: https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/.

Virtanen, M., Ervasti, J., Ropponen, A. (2018). Working conditions – Measuring sustainable work over the life course – feasibility study. *Eurofound Working Paper Series WPEF18063, Dublin*. Pobrane z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef18063.pdf.

Wiktorowicz,. J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna, J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Wójcik, M., Łukasiński, W. (2024). Identyfikacja wad pracy zdalnej będących źródłem utraty satysfakcji pracowników-perspektywa pokolenia Z w Polsce. *e-mentor*, *103*(1), 25–34.

Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, *1*(39), 29–40.

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

Wrocławska, T. (2024). Godna i zrównoważona praca. Wokół dyskusji o znaczeniu prawa międzynarodowego w regulacji stosunków świadczenia pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica*, 107, 5–20. DOI: 10.18778/0208-6069.107.01.

Ziębicki, B., Walczak, M. (2024). Oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji absolwentów studiów ekonomicznych w opinii studentów. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, *4*(16), 167–176, DOI: 10.53259/2024.04.17.

Zych, B. (2018), *Czy pokolenie Z zmieni nasz sposób pracy?* Pobrano z: https://hrstandard.pl/2018/01/25/czy-pokolenie-z-zmieni-nasz-sposob-pracy/.

Sustainable work from the perspective of Generation Z

Summary

The concept of sustainable work emphasizes the importance of matching job characteristics to the individual, taking into account their current stage of life and career development. In this context, it is worth noting the situation of younger generations of workers in the labor market, referred to as Generation Z. Their expectations, needs, and attitudes toward professional life can have a significant impact on the labor market and employee relations, as well as on the prevalence of sustainable work. The aim of the study was therefore to explore the opinions, attitudes, and beliefs of Generation Z representatives regarding selected issues of the contemporary labour market, with particular emphasis on differences among the surveyed groups of respondents (by gender, education level, and employment status). Quantitative research (CATI, supplemented by CAWI) was conducted on a representative sample of 370 individuals born between 1996 and 2006—representatives of Generation Z. The results indicate that all factors related to working conditions and non-material motivators are important or very important to the majority of Generation Z respondents. Differences in importance ratings (mostly statistically significant) were found between female and male Gen Z respondents regarding key aspects of work. Women's average ratings for most factors were higher than men's. The results obtained allow for a better understanding of the needs of employees from the surveyed generation in the context of sustainable work and

the optimal alignment of workplaces and employer offers with the needs of Generation Z employees.
Key words: Generation Z, labour market, values, sustainable work

---

Agata Matuszewska-Kubicz (ORCID: 0000-0002-5808-4644) – doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, psycholog organizacji, doradca zawodowy i trener umiejętności „miękkich". Pracuje jako adiunkt na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego oraz jako specjalistka ds. przedsiębiorczości w Biurze Karier Uniwersytetu Łódzkiego. Realizowała oraz współpracowała przy kilkunastu projektach, również międzynarodowych (m.in. Erasmus+, NCN, IDUB) w obszarze rynku pracy, przedsiębiorczości, edukacji. Jej zainteresowania naukowe obejmują następujące obszary: niestandardowe formy zatrudnienia, kompetencje na rynku pracy, zmiany na rynku pracy, przedsiębiorczość, psychologia pracy.
e-mail: agata.matuszewska@uni.lodz.pl

Małgorzata Mitoraj-Jaroszek, Agata Anacik-Kryza, Magdalena Jaworek

Rola rocznej rozmowy oceniającej w budowaniu zrównoważonej pracy. Perspektywa pracownika

Idea zrównoważonej pracy dotyka szeregu aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji. Jednym z nich jest rozwój pracownika. Podstawą tego rozwoju będzie informacja zwrotna na temat jego silnych i słabych stron. Tę funkcję pełni rozmowa oceniająca. Badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Te ostatnie przeprowadzono na próbie 186 respondentów z wykorzystaniem autorskiej ankiety zawierającej 13 pytań zamkniętych. Dodatkowo, w przypadku pracowników, dokonano analizy jakościowej tekstu ich wypowiedzi na jedno pytanie otwarte zawarte w ankiecie. Uzyskane wyniki wskazują, że rozmowy roczne prowadzone w partnerski sposób mogą stanowić istotny element zrównoważonej pracy. Aby w pełni wykorzystać ich potencjał, niezbędne jest skuteczniejsze przygotowanie pracowników do udziału w rozmowach i całym procesie oceny, jak też wzmocnienie kompetencji kadry menedżerskiej w obszarze wspierania rozwoju kariery pracownika w organizacji.

Słowa kluczowe: zrównoważona praca, rozmowa oceniająca, rozmowa roczna, proces formalnej oceny, pracownicy

Kody JEL: M12, M54, J28

DOI: 10.5604/01.3001.0055.7088

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje coraz częściej deklarują budowanie kultury organizacyjnej, w której kładzie się nacisk na zrównoważoną pracę, czyli osiąganie wyników przy jednoczesnym utrzymaniu dobrostanu pracowników i rozwoju w długiej perspektywie. System oceniania powinien więc dostarczać informacji, jakie wyniki uzyskuje pracownik (poziom realizacji celów) oraz w jaki sposób je osiągnął (jakie zachowania przejawiał). Zastosowanie wyłącznie jednego z tych komponentów nie daje możliwości pełnego wykorzystania informacji z oceny, gdyż wiedza o wynikach bez analizy zachowań nie pozwala na określenie obszarów rozwojowych lub zidentyfikowanie najlepszych praktyk. Z kolei analiza zachowań bez wiedzy o wynikach nie pozwala na weryfikację, czy przekładają się one na realizację celów stanowiskowych (Pauli, 2007, s. 124).

Podstawową funkcją, jaką pełni rozmowa oceniająca, jest przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej na temat słabych i mocnych stron dotyczących jego pracy. Tym samym prawidłowo przeprowadzona może stanowić podstawę rozwoju zawodowego pracownika, wpisując się jednocześnie w zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (Griep, Hansen, Kraak, Sherman, Bankins, 2025). Oczekiwania pracowników dotyczące procesu oceny oraz rozmowy rocznej również korespondują z zasadami zrównoważonej pracy, opracowanymi przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound, 2018). Odnoszą się one do kluczowych wskaźników zrównoważonej pracy, takich jak: możliwości rozwoju, aktualizacja umiejętności, a także jakość środowiska społecznego w miejscu pracy.

Proces oceny wyników pracy ma dwa często powiązane ze sobą cele, administracyjny i rozwojowy (Nor, 2022). Funkcja administracyjna polega na dostarczaniu pracownikowi informacji na temat jakości jego pracy, natomiast rozwojowa, wynikająca z pierwszej, jest ukierunkowana na stworzenie ustrukturyzowanego planu mającego na celu usprawnienie procesu wykonywania obowiązków służbowych i wzmocnienie kompetencji pracowników. Informacja zwrotna umożliwia zatem pracownikom skupienie się na poprawie niedociągnięć w wydajności (Mory, 1996), ułatwiając w ten sposób zarówno rozwój zawodowy, jak i osobisty (London, Smither, 1999). Gdy przełożony uwzględnia perspektywę pracownika podczas procesu oceny wyników jego pracy, pracownicy są bardziej skłonni do angażowania się w nowe zadania (Meinecke, Kauffeld, 2019). Badania potwierdzają, że skutecznie wdrożony proces oceny może zwiększyć satysfakcję pracowników, zaangażowanie w organizację i motywację (Pettijohn, Pettijohn, d'Amico, 2001a; Pettijohn, Pettijohn, Taylor, Keillor, 2001b). Ocena pracowników jako forma informacji zwrotnej może być zatem narzędziem w rękach kierownictwa, dzięki któremu może ono instruować, motywować

i kierować działaniami pracowników (Ashford, Cummings, 1983), przyczyniając się do bardziej efektywnej realizacji celów organizacyjnych.

Dotychczasowe badania dotyczące procesu oceny pracowników potwierdzają jej pozytywną rolę, jaką może odgrywać zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym, pod warunkiem że oceny są przeprowadzane zgodnie z określonymi zasadami. Analizy przeprowadzone przez Cawleya i zespół (Cawley, Keeping, Levy, 1998) wykazały pozytywną korelację między satysfakcją pracowników a wynikami oceny, gdy pracownicy byli aktywnie zaangażowani w proces ewaluacyjny- (zob. również Roberts, 2002; Levy, Williams, 2004). W badaniu Dangola (2021) ocena pracowników była powiązana z motywacją, gdy była przeprowadzana regularnie oraz oparta na aktualnym i odpowiednim opisie stanowiska pracy. Wyniki badań podłużnych sugerują, że gdy rozmowy dotyczące oceny wyników pracy są odbierane jako przydatne, poprawiają one postrzeganie sprawiedliwości proceduralnej i interakcyjnej w organizacjach (Linna, Elovainio, van den Bos, Kivimäki, Pentti, Vahter, 2012), co przyczynia się między innymi do zmniejszenia rotacji pracowników, kontrproduktywnych zachowań i przemocy w miejscu pracy (Wiseman, Stillwell, 2022). Z kolei badania przeprowadzone przez Lawlera III, Bensona i McDermotta (2012) wykazały, że ocena wyników pracy spełnia swoją funkcję, gdy jest zaprojektowana i przeprowadzana w odpowiedni sposób, zgodnie z ustalonymi wspólnie z pracownikami celami i strategią organizacji.

W prezentowanym badaniu skupiono się na rozmowie rocznej, jako kluczowym elemencie całego procesu ewaluacji pracownika, ponieważ ta może odgrywać kluczową rolę w modelu zrównoważonej pracy. To na jej etapie zazwyczaj są definiowane cele rozwojowe, identyfikowane potrzeby szkoleniowe oraz działania wspierające rozwój pracownika, co wpisuje się w proces ciągłego doskonalenia i rozwoju kompetencji (Brunoro, Bolis, Sigahi, Kawasaki, Sznelwar, 2020). Ponadto rozmowa oceniająca stwarza pracownikowi przestrzeń do wyrażenia opinii oraz wzmacnia poczucie wpływu na realizację celów czy zadań. Jak zauważa Abrahamsson (2021), jednym z kluczowych wymiarów zrównoważonej pracy jest autonomia jednostki oraz możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji.

Celem omawianego badania było poznanie opinii pracowników na temat wybranych aspektów związanych z oceną roczną, a dotyczących kwestii formalnych – uprzejmość, zapewnienie prywatności, zachęcanie pracownika do przygotowania się do rozmowy, a także klarowność systemu oceny. Uwzględniono również aspekty w większej mierze powiązane z ideą zrównoważonej pracy, do których zaliczono: pytanie ze strony przełożonego na temat pomysłów na rozwój organizacji (partycypacja), wskazanie zachowań do poprawy (rozwój) oraz poczucie docenienia i wzrost zaangażowania po odbyciu rozmowy (dobrostan pracownika).

Poza eksploracyjnym celem tego badania istotnym aspektem przyjętego podejścia badawczego był jego wymiar aplikacyjny. Polega on na sformułowaniu praktycznych rekomendacji dotyczących przygotowania menedżerów i pracowników do rozmów rocznych w duchu zrównoważonej pracy. Uwzględniając obydwa cele, badanie stanowi zatem próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pb1: W jakim stopniu rozmowy roczne spełniają oczekiwania pracowników?

Pb2: Które z uwzględnionych aspektów rozmowy podsumowującej wymagają zwrócenia większej uwagi oceniających oraz ich poprawy?

Pb3: Które z badanych czynników mają przełożenie na ocenę rozmowy podsumowującej przez pracowników?

Pb4: Jakie czynniki mogą stanowić wyznaczniki zrównoważonej pracy w kontekście rozmowy rocznej?

Odnośnie do pytania 3 zbadano czynniki mogące mieć znaczenie w kwestii postrzegania rozmowy podsumowującej przez pracowników. Założono występowanie różnic pod kątem płci (H1), wieku (H2) oraz stażu pracy (H3) – bez wskazywania kierunku tych zależności. Uznano jednak, że długość rozmowy może być traktowana jako wyznacznik zaangażowania ze strony przełożonego oraz odpowiedzialnego traktowania swojego podwładnego, co powinno być przez niego odebrane w sposób pozytywny. W tym przypadku uznano, że im dłuższy czas trwania rozmowy podsumowującej, tym wyżej zostanie ona oceniona przez ocenianego (H4).

METODA

Procedura i metody badawcze

Badanie przeprowadzone w 2023 roku miało charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Zaproszenie skierowano do organizacji, w których funkcjonuje formalny proces oceny pracowniczej, a rozmowa roczna odbyła się nie później niż dwa miesiące przed przeprowadzeniem badania.

Badania ilościowe zrealizowano na próbie 186 respondentów pochodzących z trzech organizacji: dwóch reprezentujących branżę produkcyjną i jednej – finansową. Analizy oparto na danych uzyskanych za pomocą kwestionariusza opracowanego przez autorów (MMJ i AA). Składa się z 13 pytań dotyczących różnych aspektów rozmowy oceniającej, takich jak: sposób przeprowadzenia rozmowy, jej wpływ na dalszą pracę i zaangażowanie pracownika, stopień uznania przez przełożonego itp. Na każde stwierdzenie respondent mógł odpowiedzieć w sześciostopniowej skali Likerta, od „zdecydowanie się nie zgadzam" (1) do „zdecydowanie się zgadzam" (6).

Szczegóły zawiera załącznik. W celu weryfikacji zrozumiałości oraz poprawności stwierdzeń przeprowadzono pilotażową wersję badania kwestionariuszem na ograniczonej próbie respondentów (n = 10). Analiza ilościowa została przeprowadzona przy użyciu pakietu statystycznego PS Imago Pro 10 i arkusza kalkulacyjnego MS Excel.

Badania jakościowe polegały na analizie treści odpowiedzi na otwarte pytanie w kwestionariuszu: „Jakie aspekty oceny wyników pracy i procesu ewaluacji powinny zostać poprawione?". Biorąc pod uwagę bogactwo i złożoność odpowiedzi, analiza skupiała się na liczbie unikalnych cytatów, a nie na liczbie respondentów przypisanych do każdego kodu. Kodowanie przeprowadzono przy użyciu z góry określonych ram kategorycznych, zaliczając wypowiedzi do głównych kodów i podkodów. Odpowiedzi zostały podzielone na następujące kategorie:

- kompetencje bezpośrednich przełożonych w prowadzeniu rozmów oceniających;
- opracowanie, wdrożenie systemu procesu oceny przez dział HR;
- przygotowanie kadry kierowniczej do oceny wyników pracy.

Charakterystyka respondentów

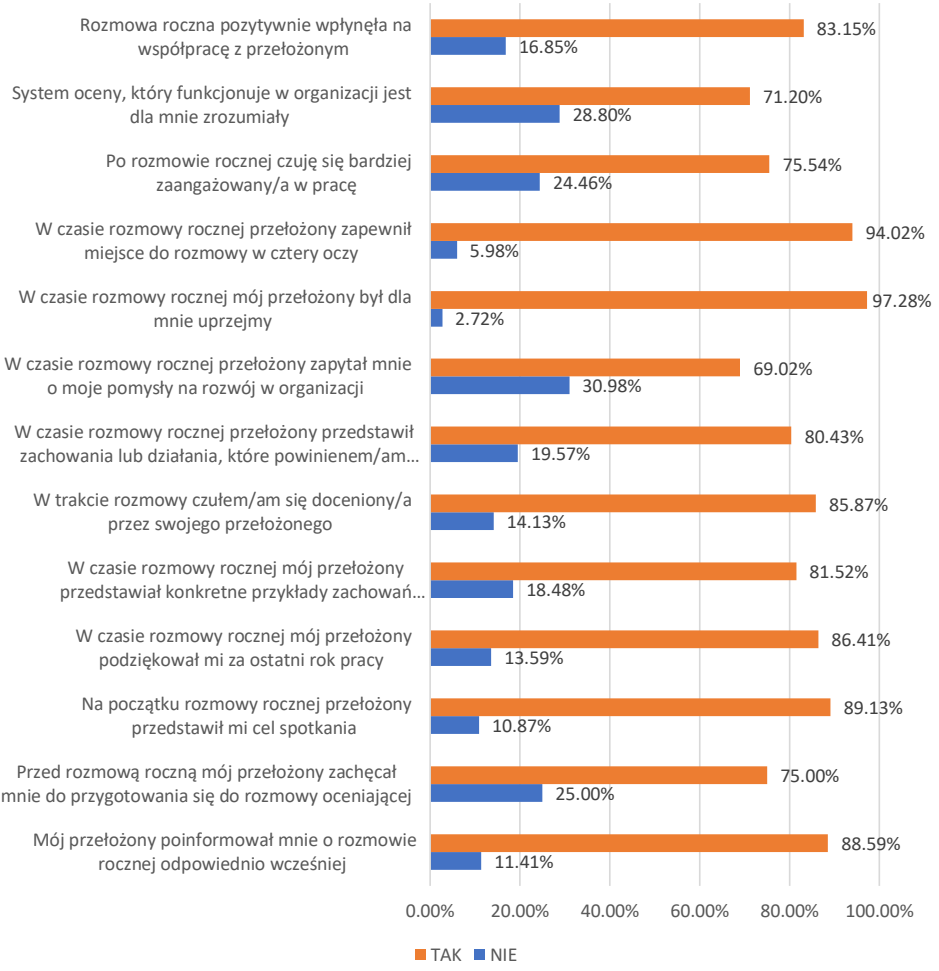
W badaniu ankietowym wzięło udział 186 respondentów, w tym 54% kobiet (jedna osoba nie podała swojej płci). Najwięcej badanych znalazło się w przedziale wiekowym 30–39 lat (46,7%), następnie – 40–49 lat (29,9%), 20–29 (15,2%), a najmniej – powyżej 50 r.ż. (7,6%). Najwięcej respondentów (28,8%) wskazało na staż pracy w danej firmie między 5 a 10 lat, następnie – między rokiem a 5 latami (24,5%), między 10 a 15 latami – 21,7%, między 15 a 20 latami – 12%, powyżej 20 lat – 9,8%, a tylko 3,3% – poniżej roku. Około 20% osób badanych pełniło funkcję kierownika zespołu.

WYNIKI

Badania ilościowe

Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła poruszane w ankiecie aspekty związane z oceną roczną. Odsetek tych odpowiedzi waha się między 69,02% a 97,28% (odpowiedzi połączone: zdecydowanie się zgadzam, zgadzam się, raczej się zgadzam). Niemal 31% badanych uznało, że w rozmowie nie są poruszane kwestie dotyczące ich własnych pomysłów na rozwój organizacji. Około 29% respondentów stwierdziło, że system oceny, jaki funkcjonuje w ich organizacji, jest dla nich niezrozumiały, a jedna czwarta nie odczuwała większego zaan-

gażowania w swoją pracę po przeprowadzonej rozmowie. Prawie 1/5 respondentów stwierdziła, że przełożony nie wskazał zachowań lub działań, które powinny zostać poprawione przez podwładnego. Zdaniem 14% badanych pracowników przełożony nie podziękował za ostatni rok pracy. Tyle samo uznało, że nie czuło się docenionych. Natomiast stosunkowo niski procent badanych stwierdził, że spotkano się z nieuprzejmością ze strony przełożonego i nie było zapewnionego miejsca do rozmowy w cztery oczy (odpowiednio: 3% i 6%). Szczegóły zawiera rysunek 1.



Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących wybranych aspektów związanych z rozmową roczną z ich przełożonymi (n = 186)

Źródło: opracowanie własne.

Celem zbadania różnic w kwestii oceny rozmowy podsumowującej pod kątem czynników, głównie demograficznych, przeprowadzono jednoczynnikowe analizy wariancji lub testy *U* Manna–Whitneya dla prób niezależnych. Zmienną zależną stanowiła średnia odpowiedzi ze wszystkich pytań w ankiecie. Badania wykazały brak różnic istotnych statystycznie w przypadku płci, wieku oraz stażu pracy.

Różnice istotne statystycznie zaobserwowano pomiędzy grupami wyróżnionymi pod względem długości trwania rozmowy oceniającej [$F(3,180) = 20{,}00$, $p < {,}001$]. Testy *post hoc* z poprawką Gamesa-Howella pokazały jednak różnice tylko między grupą pierwszą a pozostałymi trzema. Oznacza to, że jedynie osoby, których rozmowa trwała stosunkowo krótko – poniżej 10 minut, ocenili niżej rozmowę podsumowującą niż pozostałe grupy. Należy tutaj zwrócić uwagę, że rozmowy trwające poniżej 10 minut stanowiły niemal 1/5 badanej próby. Szczegóły zawiera tabela 1.

Tabela 1

Dane dotyczące oceny rozmowy podsumowującej w zależności od długości jej trwania

Czas trwania rozmowy	***n***	**Rozkład procentowy**	**Ocena rozmowy podsumowującej M(SD)**
1. Poniżej 10 minut	35	19%	3,56 (1,29)
2. 10–30 minut	76	41,3%	4,82 (,90)
3. 30–50 minut	42	22,8%	4,90 (,75)
4. Powyżej 50 minut	31	16,8%	5,02 (,68)
$F(3,180) = 20{,}00$***			
Testy *post hoc*			1 < (2,3,4)***

*** $p < {,}001$

Źródło: opracowanie własne.

Badania jakościowe

Pełny zbiór danych obejmuje 140 cytatów, podzielonych na 8 głównych kategorii i 5 podkategorii. Spośród 186 respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, 72 nie udzieliło żadnej odpowiedzi na pytanie otwarte i dlatego zostało wykluczonych z analizy treści. Jedenaście komentarzy zawierało pozytywne opinie na temat ocen wyników i procesu oceny w organizacji, pozostałe były krytyczne. Analiza objęła 22 strony zakodowanego materiału (wskazanego w repozytorium), w tym wszystkie odpowiedzi, które spełniały merytoryczne kryteria włączenia. Najczęściej występujące kategorie to:

Tabela 2

Kategorie odpowiedzi w pytaniu otwartym: Co warto poprawić w procesie oceny w organizacji?

Kod główny	**Opis kategorii**	**Podkody**	**Reprezentatywne cytaty**	**Liczba wystąpień kodu w całym zbiorze danych**
H1	Opracowanie i wdrożenie procesu oceny pracy przez HR w organizacji	H1.1 – cele procesu oceny, zasady oceniania, skala, kryteria, formularze, „techniczna" strona całego procesu	• Powinny być wskazane jasne kryteria oceny, niepozostawiające pola do interpretacji • Ujednolicić system, tak by przełożony mógł podjąć w miarę obiektywną ocenę • Skala oceny • Częstotliwość. Rok to za długi okres • Kryteria oceny i to, na co ocena się przekłada, powinny być jasne. W naszym przypadku nie są	29
		H1.2 – wdrożenie w organizacji	• Przeszkolić kadrę, aby sposób prowadzenia rozmowy był jednolity dla całej organizacji, nie był tak bardzo zależny od osoby przeprowadzającej rozmowę - jej zaangażowania, osobowości itp. • Nowy system oceny nie został przez firmę dobrze przedstawiony i wyjaśniony, stąd wynikło wiele niejasności i niezrozumienia	6
S1	Poczucie sprawiedliwości w procesie oceniania		• Ocena roczna nie powinna wpływać na decyzję o przyznaniu premii rocznej – osobiste sympatie i antypatie przełożonego wpływają na zarobki wszystkich pracowników w zespole	5
R1	Rezultaty procesu oceny pracy zauważalne w organizacji po zakończonym procesie oceny		• Żeby menedżerowie czuli, że ta rozmowa jest potrzebna dla nich i ich zespołu, a nie dla HR • Faktyczny przekład oceny rocznej na przyszły rozwój, powierzone zadania i wynagrodzenie	13
M1	Przygotowanie kadry kierowniczej do rozmowy rocznej		• Wcześniejsze informowanie o tym, jak będzie wyglądała rozmowa, jaki jest plan spotkania	15

cd. tabeli 2

Kod główny	Opis kategorii	Podkody	Reprezentatywne cytaty	Liczba wystąpień kodu w całym zbiorze danych
M2	Umiejętności kadry kierowniczej zaprezentowane w czasie rozmowy rocznej	M2.1 – słuchanie, atmosfera spotkania	• Menedżerowie powinni aktywnie słuchać • Wzajemne relacje pomiędzy przełożonym a pracownikiem • Szczerość, wyrozumiałość, wzajemne zaangażowanie • Umiejętność angażowania pracowników i słuchanie ich • Dbałość o przyjazną bezpieczną i komfortową atmosferę rozmowy	17
		M2.2 – informacja zwrotna	• Docenienie pracownika • Umiejętność konstruktywnego feedbacku • Podawanie przykładów • Argumentacje oceny ze strony przełożonego • Jasne odnoszenie się do faktów	18
		M2.3- rozwój pracownika w organizacji	• Rozmowę o kierunku rozwoju firmy i roli pracownika w tym procesie • Omawiać wizję i strategię firmy na dalsze działania • Konkretyzacja działań rozwojowych	21
M3	Forma spotkania (bezpośrednie czy online)		• Osobiste spotkanie • Powinny się odbywać f2f	5
P1	Pozytywne komentarze dotyczące procesu oceny pracy w organizacji		• Jest jasny, oparty na szczerej dwustronnej komunikacji • W firmie, w której pracuje, jak na razie nic nie trzeba udoskonalać • W naszej firmie wszystko przebiega poprawnie	8
P2	Pozytywne komentarze dotyczące rozmowy rocznej		• Mam przełożonego o dużym doświadczeniu i nie zmieniłabym nic w jego rozmowach rocznych ze mną	3
	Brak odpowiedzi			• 52 osoby nie udzieliły odpowiedzi na pytanie otwarte

Źródło: opracowanie własne.

M2 – kompetencje kadry kierowniczej zaprezentowane podczas rozmowy rocznej (56 cytatów);

H1 – projektowanie i wdrażanie procesu oceny przez dział HR w organizacji (35 cytatów);

M1 – przygotowanie kadry kierowniczej do oceny wyników pracy (15 cytatów).

Dalej przedstawiono kluczowe wnioski, uporządkowane według wyodrębnionych kategorii analitycznych i zilustrowane fragmentami odpowiedzi uczestników badania. Szczegółowe informacje zawarto w tabeli 2.

Przewaga kwestii związanych z kompetencjami kierowniczymi (łącznie 71 cytatów) może wskazywać, że respondenci postrzegają spotkanie dotyczące oceny wyników pracy jako bardzo ważne narzędzie w rękach przełożonych. Oczekiwania ocenianych pracowników wobec przełożonych dotyczą przede wszystkim aspektów rozwojowych (M2.3), udzielania informacji zwrotnej (M2.2) oraz atmosfery samego spotkania (M2.1). Istotnym elementem, na który zwrócono uwagę, było również odpowiednie przygotowanie do rozmowy oceniającej (M1).

Drugim obszarem wskazanym przez respondentów było projektowanie i wdrażanie procesu oceny przez dział HR w organizacji (łącznie 35 cytatów). Badani zwracali uwagę na kryteria i skalę ocen (H1.1), a także na przygotowanie kadry kierowniczej do przeprowadzenia procesu oceny (H1.2). Według respondentów mniej istotne są wyniki procesu oceny (R1 – 13 cytatów), poczucie sprawiedliwości (S1 – 13 cytatów) czy format spotkania (M3 – 5 cytatów).

DYSKUSJA

Rozmowa oceniająca jest sytuacją, w której jak w soczewce można zaobserwować właściwie ukształtowane relacje pracownik–przełożony. A prawidłowe relacje z bezpośrednim przełożonym to zapewnienie dobrostanu pracowników ze względu na okazję do szczegółowego przekazania pracownikowi i przełożonemu informacji zwrotnej. Jak udowodnili Hauk i Zwardoń-Kuciak (2025), informacja zwrotna okazuje się najważniejszym predyktorem dobrostanu zawodowego. Według Seligmana (2018) na dobrostan pracownika składają się następujące czynniki: pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje, poczucie sensu, osiągnięcia i ich docenienie. Rozmowa oceniająca to sytuacja, w której przełożony może zadbać o każde z wymienionych kryteriów.

Przeprowadzone analizy wykazały, że uwzględnione aspekty rozmowy podsumowującej są ogólnie dobrze oceniane przez osoby badane, szczególnie w kwestii uprzejmości ze strony przełożonego oraz prowadzenia rozmowy w dogodnych,

zapewniających intymność warunkach. Natomiast jedna trzecia badanych uznała, że system oceny nie jest dla nich zrozumiały, co również znalazło odzwierciedlenie w analizowanych komentarzach. Odpowiedzi na pytanie otwarte dopełniają i potwierdzają wyniki uzyskane w ankietach. Ich analiza wykazała, że rozmowa roczna z przełożonym jest ważna dla pracowników, a poziom umiejętności komunikacyjnych menedżerów, według respondentów, jest ogólnie zadowalający.

Jednak pracownicy wyrażają niezadowolenie z powodu stopnia złożoności, braku zrozumienia celu i rezultatów całego procesu. Niejasność pełnionej roli w organizacji, która odnosi się m.in. do niejasnych kryteriów oceny oraz niepewności co do oczekiwań i zakresu odpowiedzialności (Rizzo, House, Lirtzman, 1970), wiąże się m.in. z mniejszą wydajnością (Tubre, Collins, 2000; Abramis, 1994), niższą satysfakcją z pracy (Abramis, 1994), wyższym wyczerpaniem emocjonalnym (Zhang i in., 2023), a także zamiarem odejścia z organizacji (Khumalo, Olaleye, 2025), co można traktować jako wyznaczniki obniżonego dobrostanu związanego z pracą.

Zbliżony odsetek badanych (31%) stwierdził również, że nie został zapytany o własne pomysły na rozwój organizacji, a nieco mniejszy (25%) – nie miał poczucia zaangażowania w pracę po odbyciu rozmowy, co jest ze sobą ściśle powiązane. Jak pokazuje przegląd badań Wang, Hou, Li (2022), partycypacyjny styl kierowania jest powiązany z szerokim wachlarzem korzyści zarówno w wymiarze jednostki, jak i organizacji, w tym m.in. z zaangażowaniem w pracę i zobowiązaniem wobec organizacji (zob.: Ogu, 2024; Bakker, Demerouti, 2008; Knopp, 1995). Dlatego istotne jest, aby zwrócić uwagę na ten punkt w rozmowie podsumowującej, dzięki czemu mogą zyskać obie strony.

Odnosząc się do pierwszego pytania badawczego (PB1), rozmowy wydają się spełniać oczekiwania pracowników na podstawowym, „technicznym" poziomie, czyli zgodnie z radami praktyków – uznanie, konkretne przykłady, uprzejmość, angażowanie pracownika w rozmowę. Jakkolwiek pracownicy w nowoczesnych organizacjach oczekują od menedżerów większego zaangażowania, dostrzegania ich talentów, nakreślania perspektyw nowych ról w organizacji (Pb2). A to oznacza inne podejście do przygotowania się do rozmów rocznych, a także do całego procesu oceny. Można to nazwać etapem „zaawansowanym", czyli etapem, na którym funkcja administracyjna wydaje się niewystarczająca. Opinie respondentów są dowodem na to, że rozmowa roczna jest okazją do zintegrowania celów indywidualnych i organizacyjnych, jak wskazują Pälli i Lehtinen (2014), co jednocześnie wpisuje się w ideę zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (Griep i in., 2025).

Omówione badanie wykazało także, że spośród uwzględnionych czynników, jak: płeć, wiek, staż pracy oraz długość prowadzonej rozmowy (Pb3), tylko ostatni miał

istotne znaczenie w kwestii oceny rozmowy podsumowującej w oczach pracownika (brak potwierdzenia H1, H2, H3). Krótki czas rozmowy – poniżej 10 minut – przełożył się na jego niższą ocenę (częściowe potwierdzenie H4). W tak krótkim czasie raczej trudno przekazać zarówno słabe, jak i mocne strony pracownika, jednocześnie nawiązując dialog oparty na wymianie opinii, przedstawieniu własnych argumentów i punktów widzenia.

Z praktycznej perspektywy pojawia się pytanie, jakie działania powinny podjąć organizacje, aby rozmowa roczna stała się zgodna z duchem zrównoważonej pracy (Pb4)? Opierając się na opiniach respondentów, system oceny powinien być jasny i zrozumiały dla każdego pracownika, a cele, które są mu stawiane, wyraźnie określone. Ponadto pracownik powinien w większym stopniu być włączany w proces rozwojowy organizacji, a jego wiedza i doświadczenie lepiej wykorzystywane przez przełożonych, czego dobrą okazją jest właśnie rozmowa podsumowująca. Jednocześnie wskazane jest, aby pracownik miał poczucie jej wagi, dlatego czas jej trwania nie może być zbyt krótki. Spełniając przywołane warunki, istnieje większa szansa na pobudzenie zaangażowania u pracownika, co przełoży się na poprawę jego dobrostanu.

Ograniczeniem omówionego badania była relatywnie niewielka liczba respondentów, niestanowiąca próby reprezentatywnej. Dlatego wyniki nie mogą dotyczyć szerokiej populacji osób aktywnych zawodowo. Ponadto do badań włączono pracowników, których organizacje wdrożyły i stosują system oceny rocznej. W przyszłości wiele wniosłoby badanie porównawcze uwzględniające grupy pracowników z organizacji, w których funkcjonuje proces oceny z rozmową oceniającą oraz bez rozmowy oceniającej, wraz z różnymi miarami dobrostanu. Dzięki temu udałoby się ustalić ich wzajemną relację, a tym samym w większym stopniu – rolę oceny pracownika w kontekście zrównoważonej pracy.

PODSUMOWANIE

Rozmowa roczna może stanowić istotne wsparcie procesów związanych ze zrównoważoną pracą. Aby osiągnąć ten efekt, działy HR powinny systematycznie przygotowywać pracowników do rocznych rozmów ze swoimi przełożonymi w taki sam sposób, jak przygotowują menedżerów. Tylko wtedy będzie możliwy partnerski dialog podsumowujący osiągnięte rezultaty. Równocześnie kadra menedżerska powinna dysponować kompetencjami umożliwiającymi skuteczne wspieranie rozwoju kariery pracownika w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamsson, K. (2021). Sustainable work in transition: Policy background, concepts and research arenas. *European Journal of Workplace Innovation*, *6*(1–2), 19–47. DOI: 10.46364/ejwi.v6i1.821.

Abramis, D. J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, *75*(3), 1411–1433. DOI: 10.2466/pr0.1994.75.3f.1411.

Ashford, S. J., Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32, 370–398.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. DOI: 10.1108/13620430810870476.

Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F. A. C., Kawasaki, B. C., Sznelwar, L. I. (2020). Definingthe meaning of "sustainable work" from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work's perspectives. *Applied Ergonomics*, 89, 103209. DOI: 10.1016/j.apergo.2020.103209

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*, *83*(4), 615–633. DOI: 10.1037/0021-9010.83.4.615.

Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, *2*(1), 13–26. DOI: 10.35877/454RI.qems119.

Eurofound. (2015). *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*, *54*(2), 101112. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2024.101112.

Hauk, M., Zwardoń-Kuchciak, O. (2025). Cechy pracy a dobrostan zawodowy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *163*(2), 33–53.

Khumalo, N., Olaleye, B. R. (2025). Emotional Demands and Role Ambiguity Influence on Intentions to Quit: Does Trust in Management Matter?. *Administrative Sciences*, *15*(11), 424. DOI: 10.3390/admsci15110424.

Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals. *Psychological Reports*, *76*(2), 379–382. DOI: 10.2466/pr0.1995.76.2.379.

Lawler, E. E., Benson, G. S., McDermott, M. (2012). What makes performance appraisal effective? *Compensation & Benefits Review*, *44*(4), 191–200. DOI: 10.1177/0886368712462331.

Lee, S.-H., Shin, Y., Baek, S. I. (2017). Task Characteristics and Work Engagement: Exploring Effects of Role Ambiguity and ICT Presenteeism. *Sustainability*, *9*(10), 1855. DOI: 10.3390/su9101855.

Levy, P. E., Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, *30*(6), 881–905. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.005.

Linna, A., Elovainio, M., van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., Vahter, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(7), 1360–1375. DOI: 10.1080/09585192.2011.579915.

London, M., Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100.

Meinecke, A. L., Kauffeld, S. (2019). Engaging the Hearts and Minds of Followers: Leader Empathy and Language Style Matching During Appraisal Interviews. *Journal of Business and Psychology*, 34, 485–501. DOI: 10.1007/s10869-018-9554-9.

Mory, E. H. (1996). Feedback Research. W: D. H. Jonassen (red.), *Handbook of Research for Educational Communication and Technology* (919–956). New York: Simon & Schuster Macmillan.

Nor, A. I., (2022). Performance Appraisal: Tool for Administrative and Development Decisions. *International Review of Management and Business Research*, *11*(4). DOI: 10.30543/11-4(2022)-1.

Ogu, S. J. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, *3*(1), 55–64. DOI: 10.58881/jcmts.v3i1.208.

Pälli, P., Lehtinen E. (2014). Making objectives common in performance appraisal interviews. *Language & Communication*, 39, 92–108. DOI: 10.1016/j.langcom.2014.09.002.

Pauli, U. (2007). System ocen pracowniczych. W: A. Pocztowski (red.), *Funkcja personalna, diagnoza i kierunki zmian* (117–142), Kraków: Wydawnictwo UEK.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., d'Amico, M. (2001a). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, *12*(2), 127–146.

Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J., Keillor, B. D. (2001b). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing*, *18*(4), 337–364.

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150–163. DOI: 10.2307/2391486.

Roberts, G. E. (2002). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, *31*(3), 333–342. DOI: 10.1177/009102600203100306.

Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, *13*(4), 333–335. DOI: 10.1080/17439760.2018.1437466.

Tubre, C. T., Collins, J. M. (2000). Jackson and schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, *26*(1), 155–169.

Wang Q., Hou, H., Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13:924357. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.924357.

Wiseman, J., Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia*, *2*(3), 1287–1295. DOI: 10.3390/encyclopedia2030086.

Zhang, Hl., Wu, C., Yan, Jr. et al. (2023). The relationship between role ambiguity, emotional exhaustion and work alienation among chinese nurses two years after COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 23, 516 (2023). DOI: 10.1186/s12888-023-04923-5.

The role of the annual performance review in building a sustainable workplace: an employee's perspective

Summary

The concept of sustainable work touches on a number of aspects of an employee's role within an organization. One of these is employee development, which is based on feedback regarding their strengths and weaknesses. This function is fulfilled by the performance review. The research was both qualitative and quantitative in nature. The quantitative part was conducted on a sample of 186 respondents using a proprietary questionnaire containing 13 closed-ended questions. Additionally, for employees, a qualitative analysis was performed on the text of their responses to a single open-ended question included in the questionnaire. The results indicate that annual reviews conducted in a collaborative manner can be a significant element of sustainable work. To fully leverage their potential, it is essential to better prepare employees to participate in the reviews and the entire evaluation process, as well as to strengthen the competencies of management in supporting employee career development within the organization.

Key words: performance management, performance review, annual review, formal evaluation process, employees.

Małgorzata Mitoraj-Jaroszek (ORCID: 0000-0002-1907-8911) – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Praktyk zarządzania z wieloletnim doświadczeniem w obszarze rozwoju organizacji i kapitału ludzkiego. Autorka ksią-

żek i artykułów naukowych dotyczących rozwoju kompetencji, budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu oraz roli lidera w procesach uczenia się organizacji. W swojej pracy badawczej koncentruje się na ocenie efektywności procesów HR-owych, w tym systemów ocen okresowych, programów rozwojowych i działań wspierających zaangażowanie pracowników.
e-mail: malgorzata@t4d.com.pl

Agata Anacik-Kryza (ORCID: 0009-0000-6981-393X) – doktorka nauk społecznych w dyscyplinie socjologia, badaczka specjalizująca się w badaniach marketingowych, społecznych oraz badaniach organizacji; wykładowczyni i adiunktka na Uniwersytecie SWPS w Krakowie, trenerka szkoleń z problematyki dotyczącej m.in. metodologii badań oraz analizy danych ilościowych i jakościowych. Pełni funkcję ekspertki i konsultantki ds. badań w wielu interdyscyplinarnych projektach z zakresu edukacji, polityki publicznej, projektowania inkluzywnego czy zarządzania różnorodnością. Łączy zainteresowania naukowe i badawcze z wiedzą ekspercką oraz kompetencjami zawodowymi w obszarze zarządzania projektami i zespołami badawczymi.
e-mail: aanacik@swps.edu.pl

Magdalena Jaworek (ORCID: 0000-0002-4827-6722) – doktor nauk humanistycznych oraz doktor habilitowana w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, psycholog. Zatrudniona na stanowisku adiunkta na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, w Zakładzie Zachowań Organizacyjnych. Zainteresowania naukowe ukierunkowała w stronę tematyki będącej na styku psychologii i zarządzania. Do tej pory prowadziła badania m.in. z zakresu wypalenia zawodowego, pracoholizmu, zaangażowania w pracę oraz odczuć związanych z pracą. Skonstruowała lub przeprowadziła adaptację kulturową kilku narzędzi badawczych. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych.
e-mail: magdalena.jaworek@uj.edu.pl

ZAŁĄCZNIK

Pozycje z ankiety mierzącej aspekty rozmowy rocznej

1.	Mój przełożony poinformował mnie o rozmowie rocznej odpowiednio wcześniej	1 2 3 4 5 6
2.	Przed rozmową roczną mój przełożony zachęcał mnie do przygotowania się do rozmowy oceniającej	1 2 3 4 5 6
3.	Na początku rozmowy rocznej przełożony przedstawił mi cel spotkania	1 2 3 4 5 6
4.	W czasie rozmowy rocznej mój przełożony podziękował mi za ostatni rok pracy	1 2 3 4 5 6

5.	W czasie rozmowy rocznej mój przełożony przedstawiał konkretne przykłady zachowań, uzasadniając swoją ocenę	1 2 3 4 5 6
6.	W trakcie rozmowy czułem/am się doceniony/a przez swojego przełożonego	1 2 3 4 5 6
7.	W czasie rozmowy rocznej przełożony przedstawił zachowania lub działania, które powinienem/am zmienić w swojej pracy	1 2 3 4 5 6
8.	W czasie rozmowy rocznej przełożony zapytał mnie o moje pomysły na rozwój w organizacji	1 2 3 4 5 6
9.	W czasie rozmowy rocznej mój przełożony był dla mnie uprzejmy	1 2 3 4 5 6
10.	W czasie rozmowy rocznej przełożony zapewnił miejsce do rozmowy w cztery oczy	1 2 3 4 5 6
11.	Po rozmowie rocznej czuję się bardziej zaangażowany/a w pracę	1 2 3 4 5 6
12.	System oceny, który funkcjonuje w organizacji, jest dla mnie zrozumiały	1 2 3 4 5 6
13.	Rozmowa roczna pozytywnie wpłynęła na współpracę z przełożonym.	1 2 3 4 5 6

Legenda:
1 - Zdecydowanie się nie zgadzam
2 – Zgadzam się
3 – Raczej się zgadzam
4 – Raczej się nie zgadzam
5 – Nie zgadzam się
6 - Zdecydowanie się zgadzam

Anna Homoncik-Trojan

Rezyliencja zawodowa farmaceutów aptek ogólnodostępnych a stres, dobrostan i zrównoważone funkcjonowanie w pracy

Rezyliencja zawodowa stanowi istotny czynnik wspierający budowanie dobrostanu oraz zrównoważonego funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Jest ona związana z procesem adaptacji pracowników do zmieniających się warunków zawodowych i wynika z kombinacji doświadczeń, kompetencji oraz zachowań umożliwiających skuteczne radzenie sobie z trudnościami. Celem artykułu była analiza zależności między rezyliencją zawodową a wybranymi aspektami zrównoważonego funkcjonowania zawodowego farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych, ze szczególnym uwzględnieniem presji czasu jako czynnika stresogennego. Badanie obejmowało systematyczno-krytyczny przegląd literatury, przeprowadzony zgodnie z wytycznymi metody PRISMA, oraz analizę empiryczną opartą na badaniu ankietowym realizowanym metodą CAWI. Wyniki badań wykazały istotną statystycznie zależność między częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy a sposobem reagowania na niepowodzenia zawodowe, stanowiącym jeden z komponentów rezyliencji zawodowej. Uzyskane rezultaty wskazują, że rozwój rezyliencji zawodowej może wspierać radzenie sobie ze stresem oraz sprzyjać utrzymaniu dobrostanu i zrównoważonego funkcjonowania zawodowego farmaceutów. Z perspektywy praktycznej podkreślono znaczenie rozwijania kompetencji psychospołecznych, w szczególności rezyliencji oraz umiejętności zarządzania stresem, które mogą się przyczyniać do ograniczenia ryzyka wypalenia zawodowego i poprawy efektywności pracy w aptekach ogólnodostępnych.

Key words: dobrostan, rezyliencja, zrównoważona praca

Kody JEL: J24,J28, M12, I31

DOI: 5604/01.3001.0055.7089

WSTĘP

Sektor farmaceutyczny charakteryzuje się rosnącymi wymaganiami związanymi z jakością opieki nad pacjentem, skrupulatnością w realizacji zadań, przepisów prawnych oraz szybko zmieniającymi się oczekiwaniami społecznymi. Farmaceuci pracujący w aptekach ogólnodostępnych odpowiadają za zdrowie pacjentów, przez co doświadczają wielu sytuacji stresogennych. W tym kontekście coraz większą uwagę zwraca się na rezyliencję zawodową, czyli zdolność do adaptacji i utrzymywania równowagi emocjonalnej w sytuacjach nietypowych i trudnych. Zdaniem autorów rezyliencja jest zatem rozumiana jako zagregowana kompetencja pomocna w zarządzaniu kryzysem, skupiająca takie umiejętności i cechy, jak: nabywanie wiedzy; uważność; siła charakteru; motywacja i wiara w siebie; spokój; panowanie nad stresem i emocjami oraz odwaga i aspiracja; wewnętrzna siła umożliwiająca walkę z przeciwnościami; zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił, a także odporność na działanie czynników szkodliwych (Bugaj, Witek, 2022).

Rezyliencja nie jest jedynie cechą osobowości, lecz w dużej mierze kompetencją rozwijalną. Może ona wspierać farmaceutów zatrudnionych w aptekach ogólnodostępnych w osiąganiu zrównoważonego dobrostanu zawodowego, a tym samym wpływać na utrzymanie zrównoważonego funkcjonowania w pracy. Menedżer z kompetencją rezyliencji będzie potrafił zarządzać organizacjami w kryzysie (Bugaj, Witek, 2022). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pracownicy o wysokim poziomie rezyliencji lepiej radzą sobie ze stresem, wykazują większą satysfakcję z pracy i są bardziej odporni na wypalenie zawodowe (Youssef, Luthans, 2007). Farmaceutyczne błędy mogą mieć poważne konsekwencje zdrowotne. Rezyliencja tej grupy zawodowej jest nie tylko ważnym elementem bezpieczeństwa i jakości świadczeń farmaceutycznych, ale też aspektem kluczowym dla farmaceutów w kontekście zrównoważonej pracy.

Celem artykułu było wykazanie związku między komponentami rezyliencji zawodowej farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych a ich poziomem stresu, dobrostanem oraz warunkami zrównoważonego funkcjonowania w pracy. Przyjęto hipotezę:

H1. *Rozwój komponentów rezyliencji zawodowej wpływa dodatnio na radzenie sobie w sytuacjach stresowych, a tym samym na utrzymanie dobrostanu i poziomu zrównoważonej pracy farmaceutów aptek ogólnodostępnych.*

Dodatkowo postawiono następujące pytania badawcze:

Pb1 – Jaki jest związek między umiejętnością szybkiego reagowania w sytuacjach niepowodzeń zawodowych, rozumianą jako komponent rezyliencji, a poziomem doświadczanej presji czasu w pracy, stanowiącej czynnik ryzyka dla dobrostanu pracowników?

Pb2 – Jaka jest korelacja między wiekiem i miejscem zamieszkania farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych a poziomem doświadczanej przez nich presji czasu w pracy, rozumianej jako czynnik stresogenny obniżający dobrostan?

Pb3 – W jakim stopniu płeć różnicuje poziom odczuwanej presji czasu w pracy wśród farmaceutów aptek ogólnodostępnych?

Aby odpowiedzieć na pytania badawcze, najpierw omówiono zagadnienie stresu i zrównoważonej pracy, a następnie scharakteryzowano farmaceutów jako specyficzną grupę zawodową i złożoność kompetencji rezyliencja. W kolejnym kroku opisano metodykę badań własnych i przedstawiono ich najważniejsze konkluzje. W końcowej części opisano ograniczenia badań oraz sformułowano rekomendacje mające charakter teoretyczny i utylitarny.

STRES I ZRÓWNOWAŻONA PRACA

Zgodnie z materiałem udostępnionym przez Państwową Inspekcję Pracy – Główny Inspektorat Pracy w 2012 roku powodem 50–60% nieobecności w pracy był właśnie stres. Stanowi on nieodłączny elementem egzystencji, towarzyszy każdemu człowiekowi w życiu prywatnym i zawodowym. Adrenalina wydzielająca się podczas przeżywania reakcji stresowej mobilizuje nasz organizm. Jednak zbyt wysoki poziom stresu może mieć poważne konsekwencje zarówno dla jednostki, jak i dla organizacji. W 1974 roku H. Selye policzył, że tekstów naukowych dotyczących tego zagadnienia jest już ponad 110 tysięcy. Definicje, charakterystyki i badania stresu cieszą się dużą popularnością, a badacze wciąż odkrywają kolejne przyczyny, reakcje i konsekwencję stresowe. Pojęcie to powstało dzięki Selyemu, który określił stres jako proces, w którym czynniki środowiskowe naruszają równowagę organizmu. Czynniki wywołujące stres są zwane stresorami i wpływają na zdrowie naszego ciała (Grygorczuk, 2008). Definicji stresu jest wiele, ale najczęściej jest on rozumiany jako „zespół reakcji fizjologicznych i psychologicznych, w odpowiedzi na bodźce (stresory), które zakłócają naszą równowagę" (Wojewódzki Urząd Pracy…., 2012). Według Selyego (1951, s. 338) stres to „niespecyficzna reakcja organizmu na każde żądanie" i nazwał tę reakcję ogólnym zespołem adaptacyjnym. Stres może przyjmować różne stadia:

- alarmowe – stan gwałtownej mobilizacji organizmu, charakteryzujący się natychmiastowymi reakcjami fizjologicznymi na bodziec stresowy;
- odporności – stan względnej równowagi i adaptacji organizmu do działającego stresora; stan, w którym następuje stabilizacja funkcjonowania, a objawy typowe dla stadium alarmowego ulegają wyraźnemu osłabieniu;

- wyczerpania – stan załamania zdolności adaptacyjnych organizmu, wywołany długotrwałym lub nadmiernie intensywnym oddziaływaniem stresora, prowadzący do wyczerpania zasobów i nasilonych reakcji fizjologicznych (Ostrowska, Michnik, 2014).

Wśród fizjologicznych objawów wyróżnia się:

- reakcję alarmową – w której jest przyspieszona akcja serca, podwyższone stężenie glukozy w krwi, wzrost ciśnienia, zmniejszenie przepływu krwi do jelit;
- reakcję odporności – w której tworzy się glukoza dająca energię do działań (np. przez rozkład białek i tłuszczów);
- reakcję wyczerpania – która może prowadzić do chorób, takich jak: cukrzyca, wrzody żołądka, zakażenia, choroby skóry, astma, nadciśnienie, zwiększona podatność na nowotwory.

Etap wyczerpania wynika zwykle z intensywnej pracy, dużej odpowiedzialności, częstego narażenia na sytuacje stresowe, jak ma to miejsce właśnie wśród farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych. Większość decyzji farmaceutów wymaga indywidualnego podejścia do pacjenta i odpowiedzialności za porady zdrowotne. Dlatego rezyliencja zawodowa może być kluczowa w obniżaniu reakcji na stres tej grupy zawodowej, co stanowi i wpływa na możliwość zrównoważonej pracy.

Zrównoważony system pracy (*sustainable work system*) jest przeciwieństwem intensywnej pracy (*intensive work system*), który długookresowo „wyniszcza" pracujących i obniża jakość efektów ich pracy. Celem zrównoważonego systemu pracy jest regenerowanie zasobów ludzkich i społecznych (Docherty, Kira, Shani, 2008). Wyniki badań Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy wskazują, że czas trwania aktywności zawodowej zależy nie tylko od zasad ustalanych w systemach emerytalnych, ale też od dostosowania pracy do potrzeb i możliwości osób ją wykonujących. Pracę, która zapewnia takie dostosowanie, nazwano pracą zrównoważoną (Pawłowska, 2019). Jej niewłaściwe zaprojektowanie może prowadzić do negatywnych konsekwencji, takich jak wypalenie zawodowe i stres (Bakker, 2007).

> Równolegle istotnym elementem budowania sprzyjającego środowiska pracy jest edukacja na temat przekształcania pracy. Stworzenie warunków sprzyjających modyfikowaniu zadań, relacji oraz poznawczej interpretacji pracy przez pracowników może prowadzić do zwiększenia obecności kluczowych cech pracy i tym samym przyczyniać się do podniesienia poziomu ich dobrostanu. (Hauk, Zwardoń-Kuchciak, 2025, s. 33–52)

Zmiana sposobu postrzegania sytuacji stresowych, a także poszerzenie wiedzy na temat rezyliencji zawodowej podnoszą poziom kompetencji pracowników i umożliwiają im zrównoważoną pracę.

FARMACEUCI JAKO GRUPA ZAWODOWA

Farmaceuci zgodnie z ustawą z 10 grudnia 2020 r. o zawodzie farmaceuty (Ustawa z dnia 10 grudnia 2020…) należą do grupy zawodów medycznych. Farmaceuta w międzynarodowej klasyfikacji zawodów (ISCO-08) oraz polskiej klasyfikacji (KZiS) jest oznaczony jako profesjonalista w dziedzinie ochrony zdrowia. Współczesny zawód farmaceuty ma jednak bardzo długą historię, a jego korzenie sięgają starożytności. Już od najdawniejszych czasów człowiek poszukiwał sposobów leczenia chorób i łagodzenia dolegliwości, często zwracając się o pomoc do bóstw związanych ze zdrowiem. W Egipcie opiekę nad zdrowiem przypisywano wielu bogom, np. Ozyrysowi czy Horusowi (Drygas, 1995, s. 144–145). Początki usług aptekarskich sięgają starożytnej Grecji, gdzie uliczni handlarze oferowali przechodniom zioła i aromatyczne korzenie. To właśnie Grecy wprowadzili takie terminy, jak „pharmakon" – lek oraz „apotheke" – „kram, buda, skład", które oznaczało aptekę (Żak, Janicka-Michalik, 2022). Wiedza dotycząca leków była początkowo uważana za tajemną.

W 476 roku, w okresie rozwoju struktur Kościoła katolickiego, przy klasztorach i katedrach zaczęły powstawać pierwsze ośrodki opieki nad chorymi. Przykładem mogą być klasztor benedyktyński na Monte Cassino (529 r.) czy ośrodek w Sankt Gallen (820 r.), gdzie prowadzono działalność zbliżoną do szpitalnej. W ogrodach przyklasztornych uprawiano rośliny lecznicze, a w specjalnych pomieszczeniach przygotowywano pierwsze mikstury lecznicze (Drygas, 1995, s. 144–145). Trudno jednoznacznie określić moment powstania pierwszej apteki ogólnodostępnej. Wiadomo jednak, że już w 1135 roku w Pradze, a w 1220 w Kolonii Niemieckiej funkcjonowały prawdopodobnie pierwsze apteki szpitalne (Rembieliński, Kuźnicka, 1987, s. 155–157). Brakuje również jednoznacznych danych dotyczących powstania pierwszej apteki na ziemiach polskich; przypuszcza się, że mogła to być apteka założona w 1248 roku w Świdnicy (Roeske, 1991, s. 53–56).

Zarówno zakres działalności współczesnych aptek, jak i rola farmaceuty ulegały na przestrzeni wieków znaczącym zmianom. Obecnie wiedza farmaceutyczna nie ma już charakteru tajemnego, a wykonywanie zawodu oraz prowadzenie apteki podlega licznym regulacjom prawnym. Farmaceuci są także zobowiązani do ciągłego doskonalenia zawodowego, co pozwala im rozwijać i aktualizować wiedzę merytoryczną.

Praca w aptece ogólnodostępnej z punktu widzenia farmaceuty związana jest z wielowymiarowymi działaniami, wykraczającymi poza doradztwo i sprzedaż leków. W aptekach ogólnodostępnych prowadzone są działania związane z ochroną zdrowia, obejmujące monitorowanie procesu leczenia oraz doradztwo w samolecznictwie na bazie produktów wydawanych bez recepty. Farmaceuci posiadają odpowiednie kwalifikacje do szczepień ochronnych, przeglądów lekowych oraz do wypisywania

leków w przypadku zagrożenia zdrowia pacjenta. Pełnią oni pieczę przede wszystkim nad prawidłowym wydaniem leku na receptę, wytwarzaniem leków aptecznych ze składników recepturowych oraz dbają o zapewnienie pacjentowi dostępu do pełnej i rzetelnej informacji o produktach. Farmaceuta bierze czynny udział w edukacji prozdrowotnej, dzięki czemu pacjent ma możliwość uzupełnienia swojej wiedzy o inne metody wsparcia swojego leczenia, na przykład poprzez suplementację, ćwiczenia, dietę. Leczenie doraźnych stanów chorobowych (takich jak: przeziębienie, stłuczenia, lekkie stany bólowe) także stało się domeną doradztwa farmaceutów.

Farmaceuci przeprowadzają wstępny wywiad z pacjentem, pomagając dobrać odpowiednie produkty do jego stanu zdrowia, dzięki czemu wiele drobnych problemów zdrowotnych może zostać rozwiązanych już na etapie wizyty w aptece. Badanie „Farmaceuci i pacjenci 2019", przeprowadzone przez Instytut Zarządzania Naczelnej Izby Aptekarskiej (NIA) oraz Fundację Aflofarm (N = 1067), wskazało na istotną rolę farmaceutów jako doradców zdrowotnych. Jak podkreśla prezes NIA Elżbieta Piotrowska-Rutkowska, ponad 90% Polaków deklaruje zaufanie do farmaceutów.

Jednocześnie szeroki zakres odpowiedzialności zawodowej wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym i stresem wynikającym m.in. z sytuacji problemowych (np. braku dostępności leków czy ryzyka pomyłek) oraz napięć w relacjach z pacjentami. W tym kontekście istotne staje się pojęcie zrównoważonej pracy, rozumianej jako podejście wspierające zdrowie, dobrostan, rozwój i produktywność pracowników, a także regenerację zasobów ludzkich, społecznych, ekonomicznych i ekologicznych (Abrahammson, 2021; Brunoro i in., 2020). Jednym z czynników wspierających zrównoważoną pracę farmaceutów może być rozwój ich rezyliencji zawodowej.

DEFINICJA REZYLIENCJI ZAWODOWEJ

Istnieje kilka koncepcji dotyczących genezy pojęcia „rezyliencja". Termin ten może wywodzić się z łaciny – od słowa *resistere*, oznaczającego „opór" lub „odporność", bądź z języka francuskiego *résistance*. W języku angielskim *resilience* wiąże się z łacińskimi czasownikami *salire* („sprężynować") oraz *resilire* („powracać do poprzedniego stanu"). Początkowo pojęcie to funkcjonowało w naukach technicznych i odnosiło się do właściwości materiałów, oznaczając zdolność ciał stałych do odkształcenia pod wpływem siły, a następnie powrotu do pierwotnego kształtu.

Z czasem termin ten został przeniesiony na grunt nauk społecznych i psychologii, gdzie odnosi się do funkcjonowania człowieka w sytuacjach trudnych i stresujących. Rezyliencja bywa rozumiana zarówno jako proces, jak i jako rezultat działań adaptacyjnych, a także jako cecha osobowości lub kompetencja umożliwiająca pozytywne przystosowanie się do niekorzystnych warunków. Obejmuje ona zdolność jednostki

do radzenia sobie z trudnymi doświadczeniami, wyciągania z nich wniosków oraz rozwijania skutecznych strategii radzenia sobie ze stresem i zmianą. W tym ujęciu rezyliencja oznacza zdolność przetrwania i adaptacji w dynamicznie zmieniającym się świecie, naznaczonym złożonymi i trudnymi do przewidzenia sytuacjami (Bourbeau, 2015, s. 5–7).

Rezyliencja sprzyja także poprawie ogólnego dobrostanu i wspiera rozwój jednostki. Niektórzy badacze rozróżniają przy tym pojęcia „resiliency", odnoszące się do indywidualnych zasobów jednostki, oraz „resilience", rozumiane szerzej jako proces obejmujący uwarunkowania i czynniki sprzyjające pozytywnej adaptacji (Piórowska, Basińska, Piórowski, Janicka, 2017, s. 215–227). Glenn R. Schiraldi definiuje rezyliencję jako wewnętrzne przymioty umysłu i charakteru, umożliwiające właściwe reagowanie na przeciwności (Schiraldi, 2023, s. 10). Tabela 1 przedstawia podsumowanie porównania pojęć „resiliency" i „resilience".

Tabela 1

Porównanie resiliency i resilience

Aspekt różnicujący	**Resiliency**	**Resilience**
Rozumienie teoretyczne	Cecha	Proces
Sytuacje trudne	Radzenie sobie w trudnych sytuacjach codziennych	Rozpatrywane przez pryzmat doświadczanych nagłych sytuacji kryzysowych
Występowanie / aktywacja	Względnie trwała	Zmienna – zostaje uruchomiona przez resiliency
Pełniona rola	Warunkuje poziom elastyczności poznawczej i emocjonalnej człowieka	Aktywuje potrzebne zasoby do poradzenia sobie z sytuacją trudną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piórowska, Basińska, Piórowski, Janicka, 2017.

Rezyliencja odgrywa istotną rolę w zapobieganiu zaburzeniom związanym ze stresem, takim jak depresja czy lęk, a także w ograniczaniu ich nawrotów. Dzięki temu stanowi ważny czynnik budowania dobrostanu oraz zrównoważonego funkcjonowania człowieka, również w środowisku pracy.

Każda jednostka dysponuje określonym poziomem rezyliencji, który umożliwia przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Kluczowe znaczenie ma jednak jej świadome rozwijanie poprzez umiejętne reagowanie na trudności oraz wykorzystywanie zasobów emocjonalnych, społecznych, fizycznych i duchowych. Badania R. C. Kesslera i zespołu (2005) wskazały, że liczba zaburzeń związanych ze stresem systematycznie rośnie, co świadczy o pogarszającym się poziomie do-

brostanu psychicznego. Rozwijanie rezyliencji może przyczyniać się do ograniczenia objawów, takich jak: przewlekły stres, niepokój, trudności w relacjach czy depresja.

Rezyliencja oznacza także gotowość do działania i elastycznego spojrzenia na sytuacje trudne, zwłaszcza te generujące stres. Jest to proces wielowymiarowy, pełniący funkcję mechanizmu ochronnego, który modyfikuje reakcje jednostki w sytuacjach kryzysowych i sprzyja pozytywnej adaptacji, również w środowisku pracy. Zmiany w poziomie odporności psychicznej mogą być widoczne zarówno w udanych, jak i nieudanych próbach adaptacji, które stanowią element procesu uczenia się.

Rezyliencja bywa także ujmowana jako złożona kompetencja, wspierająca radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych. Obejmuje ona m.in. zdolność uczenia się, uważność, siłę charakteru, motywację i wiarę we własne możliwości, spokój, umiejętność regulowania emocji i stresu, odwagę, aspiracje oraz wewnętrzną siłę pozwalającą przezwyciężać trudności i odzyskiwać równowagę po doświadczeniu przeciwności (Bugaj, Witek, 2022, s. 12).

Rezyliencja nie jest cechą trwałą, lecz wynikiem adaptacji jednostek lub systemów (Ahern, Kiehl, Sole, Byers, 2006). Raport *Future of Skills. Employment in 2030*, przygotowany przez zespół naukowców: H. Bakhshi, J. M. Dowing, M. A. Osborne oraz P. Schneier (2017), wskazuje, że kompetencje społeczne, w tym szeroko rozumiana rezyliencja, będą jednymi z kluczowych umiejętności w 2030 roku. Podobne wnioski przedstawia Światowe Forum Ekonomiczne (Word Economic Forum). Dlatego jej rozwój wśród farmaceutów jest bardzo pożądany i może stanowić istotny czynnik wsparcia dobrostanu i zrównoważonej pracy tej grupy zawodowej.

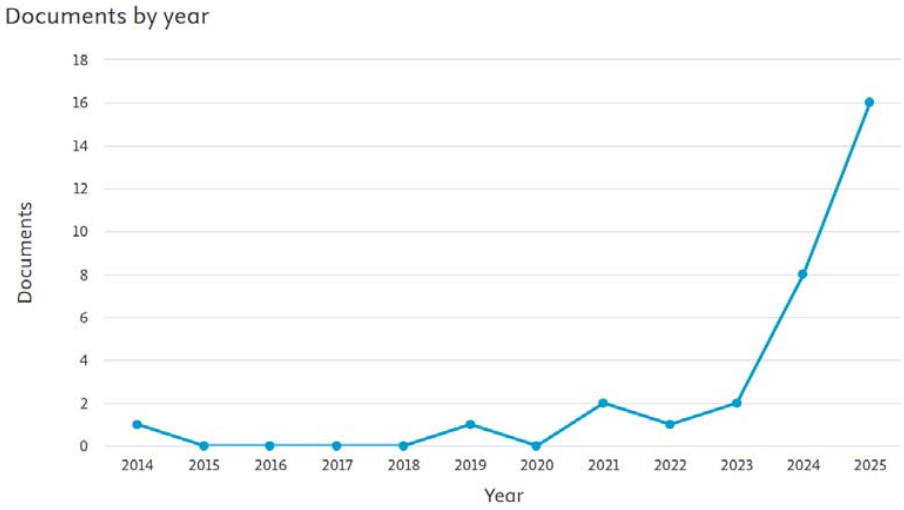
METODY BADAWCZE I WYNIKI PRZEGLĄDU LITERATURY

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze zastosowano dwie metody, systematyczno-krytyczny przegląd literatury oraz badanie ankietowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza. Na pierwszym etapie badań wyłoniono słowa kluczowe: *resilience* oraz *sustainable work*. Następnie, z wykorzystaniem metody kuli śniegowej, zgromadzono podstawową literaturę przedmiotu oraz uporządkowano dostępne w tym obszarze informacje. W badaniach skupiono się wyłącznie na grupie farmaceutów zatrudnionych w aptekach ogólnodostępnych, co wynika ze zidentyfikowanej luki badawczej. Wstępna analiza literatury wskazała, że dotychczasowe opracowania dotyczące rezyliencji i zrównoważonej pracy rzadko odnoszą się do tej specyficznej grupy zawodowej, co uzasadnia potrzebę pogłębionych badań na ten temat.

Przegląd literatury przeprowadzono zgodnie z procedurą PRISMA (Hensel, 2020, s. 73–77), co umożliwiło systematyczną analizę, kategoryzację oraz ocenę

zgromadzonych publikacji. Do analizy wybrano bazę Scopus, zawierającą indeksowane i recenzowane publikacje naukowe. Na tym etapie badań celowo zrezygnowano z uwzględniania innych baz, takich jak: Emerald, EBSCO, czy baz narodowych (np. ECON).

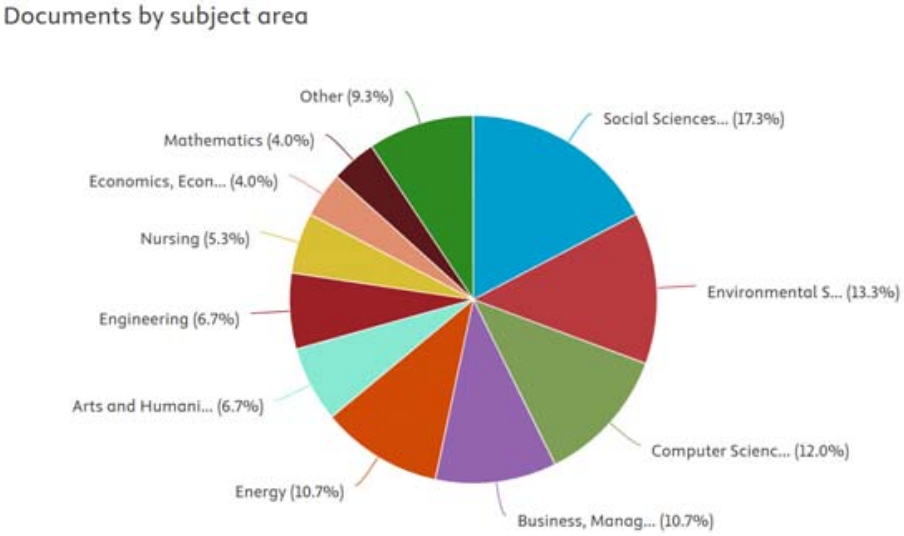
Kolejnym krokiem było określenie zakresu czasowego publikacji dotyczących powiązania rezyliencji ze zrównoważoną pracą. Wstępne wyszukiwanie w bazie Scopus z użyciem słów kluczowych *resilience AND sustainable work* wykazało, że pierwsze publikacje łączące oba zagadnienia pojawiły się w 2014 roku. W związku z tym przyjęto tę datę jako początek analizowanego okresu. Zastosowanie tych kryteriów pozwoliło uzyskać 31 publikacji.



Rysunek 1. Liczba opublikowanych artykułów dotyczących rezyliencji i zrównoważonej pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS.

Rysunek 1 przedstawia systematyczny wzrost publikacji dotyczących rezyliencji oraz zrównoważonego życia. Przy czym dopiero od 2024 roku liczba publikacji wynosi ponad 5 dokumentów rocznie, a w 2025 jest ich już 16. Różnorodność obszarów tematycznych badań wskazuje na wielowymiarowość tematu. Najwięcej publikacji odnotowano w socjologii (17,3%), następnie w naukach o środowisku (13,3%), informatyce (12%) i zarządzaniu (*business, management and finance*, 10,7%). Potwierdza to, że wybrany temat jest różnie rozumiany, badany w wielu dziedzinach i aspektach, jednak dość pionierski (rysunek 2).



Rysunek 2. Procentowy wykaz obszarów publikacji związanych z słowami kluczowymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS.

Na kolejnym etapie stopniowo zawężano liczbę publikacji przeznaczonych do pogłębionej analizy. W pierwszej kolejności zweryfikowano je pod względem języka publikacji, potwierdzając, że wszystkie (31) są dostępne w języku angielskim. Następnie ograniczono zbiór do artykułów naukowych, co pozwoliło wyłonić 23 publikacje.

Kolejnym krokiem była krytyczna analiza abstraktów, która umożliwiła ocenę ich zgodności z problematyką badawczą. Na podstawie tej wstępnej selekcji wyodrębniono publikacje bezpośrednio odnoszące się do obszaru nauk o zarządzaniu (*business, management and finance*). W rezultacie dalszej analizie poddano 5 artykułów, których pełne treści zostały szczegółowo przebadane.

Podsumowując, artykuły nie wykazały, aby badacze weryfikowali korelację pomiędzy rezyliencją a zachowaniem zrównoważonej pracy, co wskazuje na znalezienie luki badawczej w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Tabela 2

Artykuły naukowe weryfikowane szczegółowo

Rok	Autorzy	Tytuł	Podsumowanie artykułu	Czy artykuł mówi o korelacji rezyliencji i zrównoważonej pracy.
2025	N. Uysal, Y. Kim,	Re-engaging quiet quitters why go the extra mile? Reengaging quiet quitters through dialogic communication and community building in the workplace	Artykuł wskazuje na rolę rezyliencji i poczucia wspólnoty w mediacji pomiędzy organizacją a pracownikiem	nie
2025	L. Stawnychko, M. Rafi, S. Eaton	Exploring the impact of workplace incivility on psychological safety and leadership succession in higher education	Artykuł wskazuje, że nieuprzejmość ma duży wpływ na dalsze decyzje rozwojowe pracowników naukowych	nie
2024	Bellesia, F.	Resilience in times of a pandemic: A study of upwork and uber workers.	Wyniki zaprezentowanych badań pokazują, że w odpowiedzi na zagrożenia związane z pandemią badani dzielili się wiedzą strategiczną, tymczasowo modyfikowali sposób pracy, wdrażali nowe praktyki oraz poszukiwali wsparcia emocjonalnego wśród rówieśników.	nie
2023	S. Ewe, H. Hui-Ping.	Psychological capabilities for salespeople's sustainable work performance in financial services sector	Badanie wskazało, że duże znaczenie mają kompetencje psychologiczne sprzedawców produktów finansowych w pokonywaniu wyzwań oraz utrzymywaniu motywacji i wydajności pracy w trakcie i po pandemii COVID-19.	
	Ramli, N. Alias, Y. F. Abd Wahab, Z. Sa'adi, A. Rahman, S. Mat Taib, M. A. Abu Bakar	Enhancing urban resilience: disaster preparedness and community engagement in Selangor, Malaysia.	Artykuł skupia się na badaniu odporności miejskiej w aspekcie klęsk żywiołowych	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS.

WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

W celu uzupełnienia wniosków wynikających z przeglądu literatury przeprowadzono badanie własne wśród farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych. Jego celem było zidentyfikowanie, czy przedstawiciele tej grupy zawodowej dostrzegają zależność pomiędzy poziomem rezyliencji zawodowej a stresem, który może zaburzać zrównoważoną pracę.

W tym celu zastosowano badanie ankietowe, należące do najczęściej wykorzystywanych empirycznych metod badań społecznych. Ankietę można zdefiniować jako technikę zbierania danych, polegającą na planowym zadawaniu pytań respondentom za pomocą kwestionariusza, czyli ustalonej listy pytań (Konarzewski, 2000). Uzyskane w ten sposób dane umożliwiają udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację przyjętych hipotez, dlatego badania tego typu określa się jako weryfikacyjne (Skorny, 1984). W prezentowanym badaniu zastosowano metodę internetowej ankiety CAWI, która została udostępniona w branżowych grupach dyskusyjnych.

Punktem wyjścia była hipoteza zakładająca, że wiedza z zakresu rezyliencji wpływa na zdolność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, a tym samym na utrzymanie dobrostanu i zrównoważonej pracy farmaceutów zatrudnionych w aptekach ogólnodostępnych. Podmiotem badania byli wyłącznie farmaceuci pracujący w tego typu placówkach.

Podczas konstruowania kwestionariusza zwrócono szczególną uwagę na prostotę oraz klarowność formułowania pytań, ograniczając ich liczbę w celu zwiększenia czytelności narzędzia badawczego. W badaniach ilościowych istotne znaczenie ma również reprezentatywność próby, która pozwala na możliwie wierne odzwierciedlenie badanego zjawiska w populacji. W badaniu uwzględniono liczbę pracujących magistrów farmacji na podstawie danych GUS, a reprezentatywność próby określono z wykorzystaniem następującego wzoru:

$$n = (N-1)\ e2+Z2 \cdot p \cdot (1-p)\ N \cdot Z2 \cdot p \cdot (1-p) = 303 \text{ respondentów}$$

n = wielkość próby
N = wielkość całej populacji (na podstawie danych z GUS z dnia 13.12.2025 r. W 2024 roku w aptekach ogólnodostępnych pracowało 26 201 magistrów farmacji)
Z = wartość krytyczna z rozkładu normalnego dla wybranego poziomu ufności = 92%
p = estymowane prawdopodobieństwo sukcesu = 0,5
e = dopuszczalny błąd szacunku stanowił 0,05

Ankieta została skierowana do farmaceutów oraz kierowników aptek ogólnodostępnych za pośrednictwem wyspecjalizowanych grup branżowych w serwisie

Facebook. Autorski kwestionariusz składał się z trzech części: informacji wprowadzającej, metryczki respondenta oraz części właściwej zawierającej pytania badawcze. Zbieranie danych trwało od 19.02.2025 do 31.12.2025 roku. Ankietę wypełniło 341 respondentów. W kwestionariuszu uwzględniono dwa pytania kontrolne, których celem było potwierdzenie przynależności uczestników do właściwej grupy badawczej. Dotyczyły one posiadania ważnego prawa wykonywania zawodu farmaceuty oraz potwierdzenia pracy w aptece ogólnodostępnej. Pytania te pozwoliły na odrzucenie odpowiedzi osób niespełniających kryteriów badania. Do dalszej analizy zakwalifikowano wyłącznie respondentów, którzy udzielili odpowiedzi twierdzące na oba pytania. W efekcie liczba respondentów objętych analizą wyniosła 323 osoby. Respondentów poproszono o zaznaczenie odpowiedzi na kwestionariuszu internetowej ankiety przesłanej za pośrednictwem grup branżowych na platformie Facebook.

Tabela 3

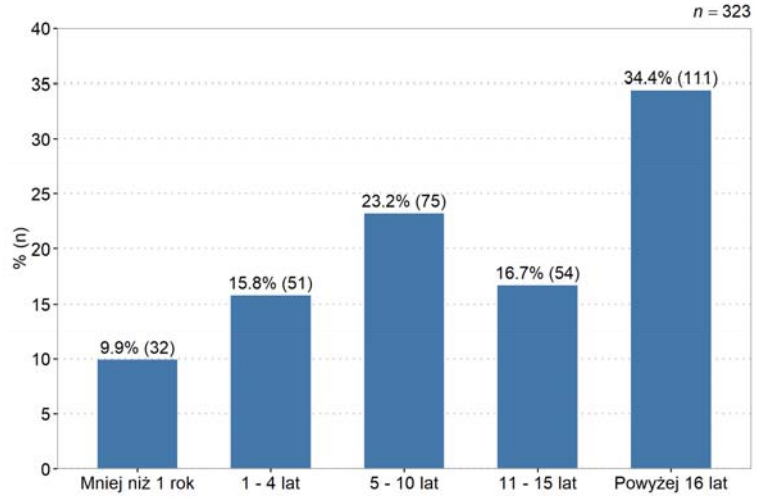
Podstawowa charakterystyka uczestników badania

	n	***n* (%)**
Płeć	323	
Kobieta		291 (90,1%)
Mężczyzna		32 (9,9%)
Wiek	323	
25–34 lata		146 (45,2%)
35–44 lata		98 (30,3%)
45–54 lata		56 (17,3%)
powyżej 54 lat		23 (7,1%)
Miejsce zamieszkania	321	
Wieś		48 (15,0%)
Miasto do 50 tys. mieszkańców		78 (24,3%)
Miasto 50–200 tys. mieszkańców		63 (19,6%)
Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców		132 (41,1%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu dominowały kobiety (291 osób; 90,1%), co odzwierciedla strukturę zatrudnienia w zawodzie farmaceuty. Udział mężczyzn wyniósł 9,9% (32 osoby). Najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 25–34 lata (146 osób; 45,2%). Najwięcej respondentów mieszkało w miastach liczących powyżej 200 tys. mieszkańców (132 osoby; 41,1%).

W analizie uwzględniono zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi demograficznymi – takimi jak: wiek, miejsce zamieszkania i płeć – a elementami rezyliencji zawodowej oraz czynnikami stresogennymi wpływającymi na dobrostan pracowników. Istotną zmienną w badaniu było również doświadczenie zawodowe farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych, które może wpływać zarówno na postrzeganie dobrostanu, jak i poziom rezyliencji zawodowej tej grupy.

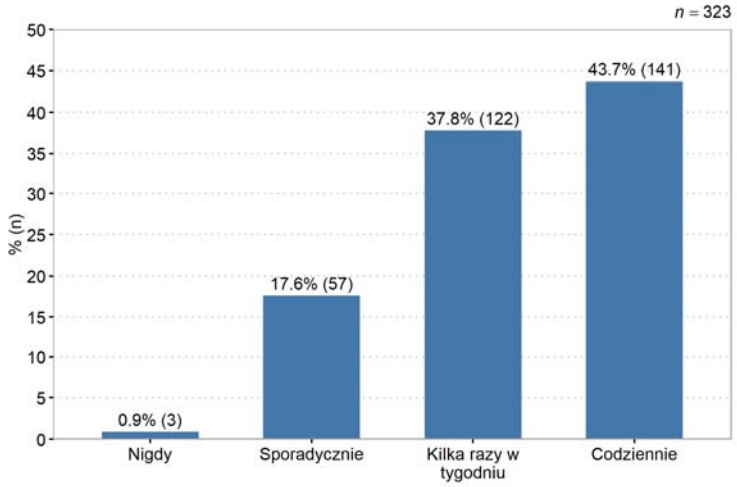


Rysunek 3. „Ile lat pracuje Pan/Pani w zawodzie farmaceuty?".

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Struktura badanej próby (rysunek 3) pod względem stażu pracy wskazuje, że największą grupę respondentów stanowili farmaceuci wykonujący zawód od ponad 16 lat (34,4%). Pozostali uczestnicy badania deklarowali staż pracy wynoszący odpowiednio: 5–10 lat (23,2%), 11–15 lat (16,7%), 1–4 lata (15,8%) oraz mniej niż rok (9,9%). W badanej grupie widoczny jest więc znaczny udział osób z wieloletnim doświadczeniem zawodowym.

Czynnik ten może mieć istotne znaczenie w kontekście analizy rezyliencji zawodowej, ponieważ doświadczenie zdobywane w trakcie pracy sprzyja rozwijaniu umiejętności radzenia sobie z obciążeniami zawodowymi, stresem oraz wymaganiami związanymi z pracą w aptece. W dalszej części badania respondentów zapytano, jak często doświadczają presji czasu w pracy (rysunek 4).



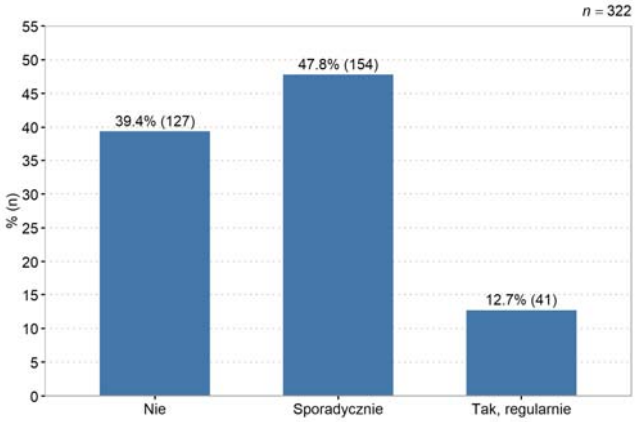
Rysunek 4. „Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?".

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak przedstawiono na rysunku 4, uzyskane wyniki wskazują, że presja czasu stanowi istotny element codziennego funkcjonowania farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych i może znacząco utrudniać wykonywanie pracy w sposób zrównoważony. Największa grupa respondentów (43,7%) deklarowała, że doświadcza presji czasu codziennie. Kolejne 37,8% wskazało na jej występowanie kilka razy w tygodniu, co również świadczy o wysokiej częstotliwości tego zjawiska. Sporadyczne odczuwanie presji czasu zadeklarowało 17,6% badanych, natomiast jedynie 0,9% respondentów stwierdziło, że nigdy nie doświadczyło jej w środowisku pracy.

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że presja czasu jest powszechnym i stałym czynnikiem obciążającym pracę farmaceuty. Długotrwałe funkcjonowanie w warunkach ciągłego pośpiechu może prowadzić do przeciążenia pracą, wzrostu poziomu stresu oraz obniżenia jakości wykonywanych zadań. Zjawisko to ma szczególne znaczenie w kontekście zdrowia zawodowego oraz poziomu rezyliencji pracowników, ponieważ stres stanowi jeden z kluczowych czynników obniżających dobrostan i utrudniających utrzymanie zrównoważonej pracy.

W związku z tym respondentów zapytano również, czy uczestniczą w kursach lub szkoleniach rozwijających kompetencje społeczne, które mogą wspierać rozwój umiejętności, takich jak komunikacja czy radzenie sobie ze stresem (rysunek 5).



Rysunek 5. „Czy bierze Pan/Pani udział w kursach/szkoleniach doskonalących kompetencje społeczne, np. komunikacja, zarządzanie stresem?".

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie wyników przedstawionych na rysunku 5 można stwierdzić, że uczestnictwo ankietowanych w kursach i szkoleniach rozwijających kompetencje społeczne, w tym umiejętności zarządzania stresem, było stosunkowo niskie. Największą grupę respondentów stanowiły osoby deklarujące sporadyczny udział w tego typu formach kształcenia (47,8%). Znaczny odsetek badanych (39,4%) zgłosił natomiast brak uczestnictwa w szkoleniach rozwijających kompetencje związane m.in. z radzeniem sobie ze stresem. Jedynie 12,7% respondentów zadeklarowało regularny udział w takich działaniach.

Wyniki te wskazują, że mimo częstego doświadczania stresu w pracy farmaceuci zatrudnieni w aptekach ogólnodostępnych rzadko podejmują systematyczne działania ukierunkowane na rozwój kompetencji związanych z jego zarządzaniem. Może to wynikać zarówno z ograniczonej dostępności tego typu szkoleń, jak i ich niewielkiej popularności wśród przedstawicieli tej grupy zawodowej.

Niewystarczające przygotowanie w radzeniu sobie ze stresem może utrudniać funkcjonowanie w wymagających sytuacjach zawodowych oraz negatywnie wpływać na dobrostan pracowników. W związku z tym kolejne pytanie skierowane do respondentów dotyczyło doświadczania presji czasu, uznawanej za jeden z głównych czynników stresogennych w pracy farmaceuty (tabela 4).

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że presja czasu w pracy jest zjawiskiem powszechnym zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, zatrudnionych jako farmaceuci. Uzyskane rezultaty pozwalają stwierdzić, że płeć nie różnicuje istotnie poziomu odczuwanej presji czasu w pracy farmaceutów zatrudnionych w aptekach

ogólnodostępnych (Pb3). Największy odsetek respondentów obu płci zadeklarował codzienne doświadczanie presji czasu, przy czym nieco częściej wskazały na to kobiety (44,8%) niż mężczyźni (38,7%). Występowanie presji czasu kilka razy w tygodniu zgłosiło 37,5% kobiet oraz 38,7% mężczyzn, co wskazuje na bardzo zbliżoną częstotliwość tego zjawiska w obu grupach. Sporadyczne odczuwanie presji czasu częściej zgłaszali mężczyźni (22,6%) niż kobiety (16,7%). Brak presji czasu w pracy deklarowały wyłącznie kobiety (1,0%), jednak był to odsetek marginalny.

Tabela 4

Wyniki przeprowadzonej analizy frekwencji pod względem płci

Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	**n319**		
Nigdy		3 (1,0%)	0 (0,0%)
Sporadycznie		48 (16,7%)	7 (22,6%)
Kilka razy w tygodniu		108 (37,5%)	12 (38,7%)
Codziennie		129 (44,8%)	12 (38,7%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki wskazują, że w badanej populacji dominującym doświadczeniem jest regularne, często codzienne, występowanie presji czasu, niezależnie od płci respondentów.

W dalszej części badania przeanalizowano zależność pomiędzy wybranymi elementami rezyliencji zawodowej, takimi jak umiejętność dostosowywania się do zmian oraz zachowania spokoju w sytuacjach nagłych, a doświadczaniem presji czasu w pracy, traktowanej jako istotny czynnik stresogenny.

Wyniki analizy korelacji rho-Spearmana nie wskazują na występowanie istotnej zależności pomiędzy częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy a umiejętnością dostosowywania się do zmian oraz zachowania spokoju w sytuacjach nagłych.

W celu pogłębienia analizy przeprowadzono również badanie frekwencji, uwzględniając podział pod kątem zmiennej: „Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?", prezentując procentowy rozkład odpowiedzi. Następnie dokonano zestawienia wyników z odpowiedziami na pytanie: „Czy w sytuacjach niepowodzeń w pracy potrafi Pan/Pani szybko wrócić do działania?". Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 6.

Przeprowadzono również dokładny test Fishera w celu oceny zależności pomiędzy odpowiedziami na pytanie „Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pra-

cy?" a zmienną „Czy w sytuacjach niepowodzeń w pracy potrafi Pan/Pani szybko działać dalej?". Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 5

Określenie kierunku oraz siły zależności między częstością doświadczania presji czasu w pracy a pozostałymi analizowanymi zmiennymi

Zmienna 1	**Zmienna 2**	***n***	***rho***	**95% CI**		***p***
				Lower	**Upper**	
Jak ocenia Pan/Pani swoją zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian w pracy, np. nowe przepisy, nowe procedury, zmiany organizacyjne	Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	322	-0,02	-0,13	0,10	0,778
Jak ocenia Pan/Pani swoją zdolność do zachowania spokoju w sytuacjach nagłych	Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	320	-0,07	-0,19	0,04	0,182

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6

Analiza frekwencji zależności między częstotliwością odczuwania presji czasu a zdolnością szybkiego powrotu do działania po niepowodzeniach

	N	***Czy w sytuacjach niepowodzeń w pracy potrafi Pan/Pani szybko działać dalej?***			
		Nie, porażki bardzo mnie demotywują, *n* = 5	Zazwyczaj długo analizuję błędy i trudno mi się skupić na kolejnych zadaniach, *n* = 57	Tak, ale czasami potrzebuję chwili na opanowanie emocji, *n* = 222	Tak, zawsze, *n* = 39
Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	323				
Nigdy		0 (0,0%)	1 (1,8%)	2 (0,9%)	0 (0,0%)
Sporadycznie		0 (0,0%)	8 (14,0%)	37 (16,7%)	12 (30,8%)
Kilka razy w tygodniu		1 (20,0%)	24 (42,1%)	91 (41,0%)	6 (15,4%)
Codziennie		4 (80,0%)	24 (42,1%)	92 (41,4%)	21 (53,8%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

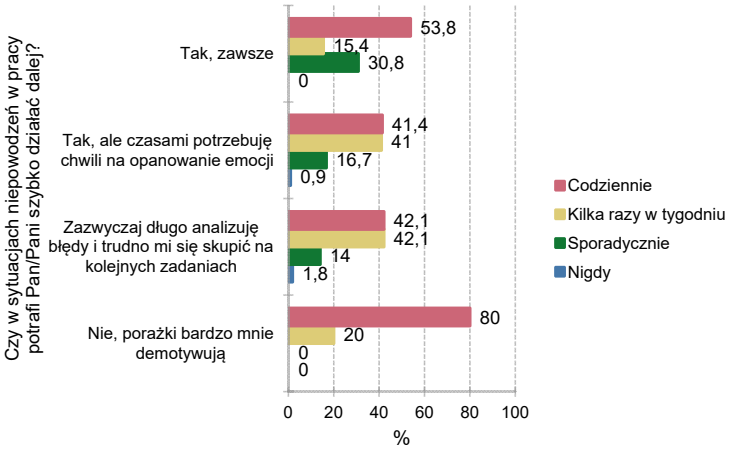
Tabela 7

Dokładny test Fishera oceniający zależność między częstotliwością odczuwania presji czasu a zdolnością szybkiego powrotu do działania po niepowodzeniach

	n	***p***	**Cramer's *V***
Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	323	0,039*	0,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W wyniku zastosowania dokładnego testu Fishera wykazano statystycznie istotną zależność między częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy a sposobem radzenia sobie z niepowodzeniami zawodowymi, traktowanymi jako jeden z elementów rezyliencji zawodowej ($p = 0{,}039$). Jednocześnie oszacowana siła efektu, mierzona współczynnikiem V Cramera, była bardzo mała ($V = 0{,}08$), co wskazuje na ograniczone znaczenie praktyczne zaobserwowanej zależności. W dalszej części analizy respondentów zapytano o częstotliwość doświadczania presji czasu w pracy w odniesieniu do zmiennej opisującej reakcję na niepowodzenia zawodowe (rysunek 6).



Rysunek 6. „Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?" – biorąc pod uwagę podział ze względu na zmienną „Czy w sytuacjach niepowodzeń w pracy potrafi Pan/Pani szybko działać dalej?" ($n = 323$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzona analiza statystyczna wskazuje, że osoby doświadczające presji czasu codziennie najczęściej zgłaszały, iż niepowodzenia zawodowe silnie je demotywują (80%), długo analizują popełnione błędy i mają trudności ze skupie-

niem się na kolejnych zadaniach (42,1%) lub potrzebują czasu na opanowanie emocji (41,4%).

Wśród respondentów sporadycznie odczuwających presję czasu największy odsetek (30,8%) stanowiły osoby deklarujące, że potrafią szybko powrócić do wykonywania kolejnych zadań. Natomiast w grupie doświadczającej presji czasu kilka razy w tygodniu dominują osoby skłonne do długotrwałej analizy błędów (42,1%) oraz potrzebujące chwili na opanowanie emocji (41%).

Uzyskane wyniki wskazują na istotną zależność między sposobem reagowania na niepowodzenia zawodowe – traktowanym jako jeden z komponentów rezyliencji zawodowej – a częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy, która stanowi czynnik ryzyka dla dobrostanu pracowników. Wynik ten potwierdza Pb1.

Na kolejnym etapie przeanalizowano kierunek oraz siłę zależności między częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy a wybranymi zmiennymi demograficznymi, takimi jak miejsce zamieszkania oraz wiek respondentów. Do analizy zastosowano współczynnik korelacji monotonicznej rho-Spearmana.

Tabela 8

Kierunek i siła zależności między częstością doświadczania presji czasu w pracy a miejscem zamieszkania oraz wiekiem respondentów poddanych analizie

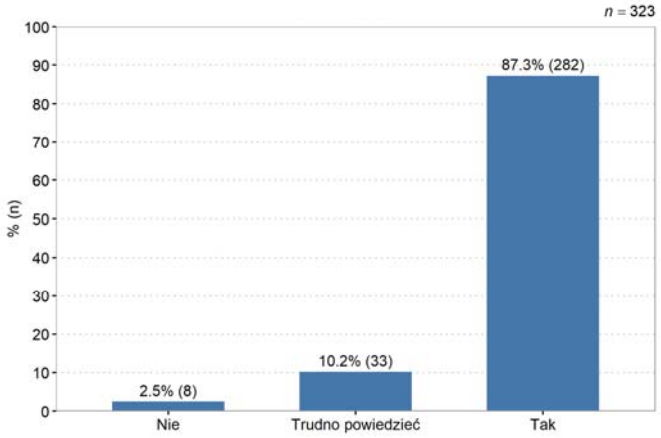
Zmienna 1	**Zmienna 2**	***n***	***rho***	**95% CI**		***p***
				Lower	**Upper**	
Miejsce zamieszkania	Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	321	-0,02	-0,13	0,09	0,739
Wiek	Jak często doświadcza Pan/Pani presji czasu w pracy?	323	-0,03	-0,15	0,08	0,547

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki analizy korelacji rho-Spearmana nie wskazują na występowanie istotnej zależności między częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy (czynnikiem obniżającym dobrostan) a miejscem zamieszkania ani wiekiem farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych. Wiek respondentów ani miejsce zamieszkania również nie wpływały istotnie na siłę doświadczenia presji czasu, która jest czynnikiem generującym stres i obniżającym dobrostan (Pb2).

Największa część respondentów (87,3%) potwierdziła (rysunek 7), że wiedza z zakresu kompetencji społecznych, takich jak rezyliencja, mogłaby pozytywnie wpłynąć na ich umiejętność radzenia sobie w stresujących sytuacjach w pracy. Trudności z jednoznacznym określeniem swojego stanowiska miało 10,2% badanych. Negatywnej odpowiedzi udzieliło 2,5% uczestników badania. Wyniki przeprowa-

dzonych badań wskazują na wyraźnie rosnącą świadomość farmaceutów dotyczącą znaczenia rezyliencji w ich pracy zawodowej.



Rysunek 7. „Czy uważa Pan/Pani, że wiedza z zakresu kompetencji społecznych, takich jak np. rezyliencja, mogłaby wpłynąć na pozytywnie na Pana/Pani zdolność do radzenia sobie w stresujących sytuacjach w pracy?".

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI Z BADAŃ WŁASNYCH

Systematyczno-krytyczny przegląd literatury przeprowadzony zgodnie z wytycznymi metody PRISMA, obejmujący połączenie słów kluczowych „resilience" oraz „sustainable work", wskazał na niewielką liczbę publikacji integrujących oba pojęcia. Analiza dostępnych badań nie wykazała empirycznych prób weryfikacji zależności między rezyliencją a zrównoważonym funkcjonowaniem zawodowym, co podkreśla poznawczą wartość omawianego opracowania. Dodatkowo badanie dotyczy grupy zawodowej rzadko analizowanej w tym kontekście, jaką są farmaceuci pracujący w aptekach ogólnodostępnych.

Wyniki badań własnych wykazały istotną statystycznie zależność pomiędzy częstotliwością doświadczania presji czasu w pracy – traktowanej jako czynnik stresogenny – a sposobem reagowania na niepowodzenia zawodowe, stanowiącym jeden z komponentów rezyliencji zawodowej. Jednocześnie analiza korelacji rho-Spearmana nie potwierdziła istotnej zależności między częstotliwością presji czasu a zdolnością adaptacji do zmian oraz zachowania spokoju w sytuacjach nagłych.

Farmaceuci doświadczający presji czasu codziennie częściej deklarowali demotywację w obliczu niepowodzeń oraz tendencję do długotrwałej analizy popełnionych

błędów. Wyniki te wskazują, że presja czasu może wpływać na sposób reagowania na sytuacje trudne w pracy, a tym samym oddziaływać na poziom dobrostanu pracowników.

Przeprowadzone analizy nie wykazały natomiast istotnych zależności między częstotliwością doświadczania presji czasu a płcią, wiekiem oraz miejscem zamieszkania respondentów. W badanej populacji dominującym doświadczeniem było jej regularne, często codzienne występowanie.

Uzyskane wyniki wskazują, że rozwój rezyliencji zawodowej może wspierać radzenie sobie ze stresem oraz sprzyjać utrzymaniu dobrostanu i zrównoważonego funkcjonowania zawodowego farmaceutów. Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi rozwijanie kompetencji związanych z rezyliencją i zarządzaniem stresem może się przyczyniać do poprawy efektywności pracy, ograniczenia ryzyka wypalenia zawodowego oraz zwiększenia stabilności zatrudnienia w aptekach.

Przeprowadzone badanie miało kilka ograniczeń wynikających z przyjętej metody oraz zakresu analiz. Po pierwsze, badania empiryczne zostały zrealizowane wyłącznie w Polsce, a zakres obowiązków farmaceutów jest silnie uwarunkowany systemem ochrony zdrowia i regulacjami prawnymi. W związku z tym uzyskane wyniki nie mogą być wprost rozszerzone na inne kraje.

Drugim ograniczeniem był zakres grupy badawczej, która obejmowała jedynie farmaceutów pracujących w aptekach ogólnodostępnych. Nie uwzględniono farmaceutów zatrudnionych w innych sektorach, takich jak: apteki szpitalne, hurtownie farmaceutyczne czy przemysł farmaceutyczny, gdzie charakter pracy oraz czynniki stresogenne mogą się różnić.

Ograniczenie stanowi również zakres przeglądu literatury, który – zgodnie z przyjętą procedurą – został przeprowadzony w bazie Scopus i zawężony do publikacji z obszaru nauk o zarządzaniu. Ponadto badanie ankietowe realizowane metodą CAWI miało charakter celowy i częściowo oportunistyczny, co może ograniczać pełną reprezentatywność próby.

W przyszłych badaniach zasadne wydaje się rozszerzenie analiz o inne czynniki związane z dobrostanem zawodowym farmaceutów, w szczególności inteligencję emocjonalną, kulturę organizacyjną miejsca pracy czy wsparcie instytucjonalne. Warto również objąć analizą inne sektory zatrudnienia farmaceutów oraz prowadzić badania porównawcze w różnych krajach.

Z perspektywy praktycznej wskazane jest rozwijanie szkoleń wspierających kompetencje psychospołeczne farmaceutów, w szczególności rezyliencję zawodową oraz umiejętności zarządzania stresem. Wyniki badań wskazują bowiem, że mimo częstego doświadczania presji czasu farmaceuci stosunkowo rzadko uczestniczą w szkoleniach rozwijających tego typu kompetencje, co może wpływać na poziom dobrostanu i efektywność pracy w aptekach.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, K. (2021). Sustainable work in transition: Policy background, concepts and research arenas. *European Journal of Workplace Innovation*, *6*(1–2), 19–47.

Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Sole, M. L., Byers, J. (2006). A review of instruments measuring resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, *29*(2), 103–125.

Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson & Nesta.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.

Bellesia, F. (2024). Resilience in times of a pandemic: A study of Upwork and Uber workers. *Journal of Personnel Psychology*, *23*(4), 179–191.

Bourbeau, P. (2015). Resiliencism and security studies: Initiating a dialogue. W: T. Balzacq (red.), *Contesting security: Strategies and logics* (5–7).

Bugaj, J., Witek, A. (2022). Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 184, 9–19.

Docherty, P., Kira, M., Shani, A. B. (Rami). (2008). *Creating sustainable work systems*. Routledge.

Drygas, A. (1995). Narodziny leku. Dawne terapie. Lek i jego formy, sposoby wytwarzania i dystrybucji. W: T. Brzeziński (red.), *Historia medycyny* (144–145). Wydawnictwo Lekarskie PZWL.

Eurofound. (2015). *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Publications Office of the European Union. Pobrane z: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/sustainable-work-over-life course-concept-paper.

Ewe, S., Hui-Ping, H. (2023). Psychological capabilities for salespeople's sustainable work performance in financial services sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 29, 1–11.

Fryczyńska, M., Szymkiewicz, W. (2024). *Koncepcja zrównoważonej pracy w odpowiedzi na wyzwania rynku pracy*. Główny Urząd Statystyczny. Próba reprezentatywna.

Grygorczuk, A. (2008). Pojęcie stresu w medycynie i psychologii. *Psychiatria*, *5*(3), 111–115.

Hauk, M., Zwardoń-Kuchciak, O. (2025). Cechy pracy a dobrostan zawodowy. *HRM [ZZL]*, *162*(2), 33–52.

Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Kessler, R. C., Berglund, P., Demler, O., Jin, R., Merikangas, K. R., Walters, E. E. (2005). Lifetime prevalence and age of onset distributions of DSM-IV disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of General Psychiatry*, *62*(6), 593–602.

Konarzewski, K. (2000). *Jak uprawiać badania oświatowe: Metodologia praktyczna*. WSiP.

Ostrowska, M., Michnik, A. M. (2014). Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 5.

Piórowska, A., Basińska, M., Piórowski, K., Janicka, M. (2017). The Brief Resilience Coping Scale – polska adaptacja Krótkiej Skali Prężności Zaradczej. *Przegląd Pedagogiczny*, 1, 215–227.

Podstawowe pojęcie statystyczne, Próba reprezentatywna. Pobrane z: http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.

Ramli, M. W. A., Alias, N., Abd Wahab, Y. F., Sa'adi, Z., Rahman, A., Mat Taib, S., Abu Bakar, M. A. (2025). Enhancing urban resilience: Disaster preparedness and community engagement in Selangor, Malaysia. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 16.

Rembieliński, R., Kuźnicka, B. (1987). *Historia farmacji* (III wyd.). Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich.

Roeske, W. (1991). *Polskie apteki*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Schiraldi, G. R. (2023). *Siła rezyliencji: Jak poradzić sobie ze stresem, traumą i przeciwnościami losu?*. Gdańsk: GWP– Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczno-Naukowe.

Selye, H. (1951). The general adaptation syndrome. *Annual Review of Medicine*, *2*(1), 327–342.

Skorny, Z. (1984). *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*. WSZiP.

Spik, A. (2025). Rezyliencja: Panaceum, moda czy oszustwo? Znaczenie i zastosowanie pojęcia w zarządzaniu organizacjami. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW*, 75–90.

Stawnychko, L., Rafi, M., Eaton, S. (2025). Exploring the impact of workplace incivility on psychological safety and leadership succession in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 1–23.

Ustawa z dnia 10 grudnia 2020 r. o zawodzie farmaceuty, Dz.U. z 2021 r., poz. 97.

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381, ze zm., art. 86 ust. 8a, 2b.

Uysal, N., Kim, Y. (2025). Why go the extra mile? Re-engaging quiet quitters through dialogic communication and community building in the workplace. *Public Relations Review*.

Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie – Centrum Informacji Planowania Kariery Zawodowej. (2012). *Poradź sobie ze stresem. Teczka informacyjna*. Warszawa.

World Economic Forum. (2024). *The future of jobs: Valuable skills*. Pobrane z: https://www.weforum.org/videos/foj-valuable-skills-16-9/.

Youssef, C. M., Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, *33*(5), 774–800

Żak, K., Janicka-Michalik, T. (2022). *Funkcjonowanie aptek ogólnodostępnych w Polsce: Uwarunkowania ekonomiczno-prawne*. Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II.

Work resilience among community pharmacists and stress, well-being and work-life balance functioning at work

Summary

Resilience constitutes an important factor supporting the development of well-being and the sustainable functioning of individuals in the work environment. It is associated with employees' ability to adapt to changing work conditions and results from a combination of experiences, competencies, and behaviors that enable individuals to effectively cope with difficulties. The article aims to analyze the relationship between occupational resilience and selected aspects of sustainable professional functioning of pharmacists working in community pharmacies, with particular emphasis on time pressure as a work-related stressor. The study included a systematic and critical literature review conducted in accordance with the PRISMA guidelines, as well as an empirical analysis based on a questionnaire survey carried out using the CAWI method.

The results revealed a statistically significant relationship between the frequency of experiencing time pressure at work and the way pharmacists respond to professional failures, which constitutes one of the components of occupational resilience. The findings indicate that the development of occupational resilience may support coping with stress and contribute to maintaining well-being and sustainable professional functioning among pharmacists. From a practical perspective, the importance of developing psychosocial competencies, particularly resilience and stress management skills, was emphasized, as these may help reduce the risk of professional burnout and improve work efficiency in community pharmacies.

Key words: well-being, resilience, work-life balance.

Anna Homoncik-Trojan – magister farmacji, absolwentka Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, absolwentka Akademii Menażerów Farmacji – Trimero Smart oraz studiów podyplomowych na kierunku zarządzanie i marketing w biznesie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Doktorantka Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Izabela Stańczyk

Rotacja pracowników a zachowania solidarnościowe w modelu humanocentrycznym

Obecny rynek pracy, w tym wymagania kandydatów do pracy względem pracodawcy, powoduje, że organizacje starają się dostosować środowisko pracy do tych oczekiwań. Jest to istotne również ze względu na stabilizację zatrudnienia. Pomocą może być zastosowanie modelu humanocentrycznego opartego na kształtowaniu odpowiednich relacji czy zachowań organizacyjnych pracowników, co może powodować zmniejszenie ich rotacji między pracodawcami. Wśród zachowań organizacyjnych możemy wyróżnić postawy solidarnościowe oparte na współdziałaniu osób w zespołach. Celem artykułu było poznanie opinii respondentów na temat zachowań solidarnościowych w kontekście pozostania w organizacji. Stąd postawiona teza: solidarność w środowisku pracy zmniejsza poziom rotacji pracowników. Zastosowano metodę badań ankietowych na 2000 respondentów. Uzyskane rezultaty pokazały pozytywne postrzeganie zachowań solidarnościowych w kontekście możliwości ograniczenia rotacji pracowników.

Słowa kluczowe: rotacja pracowników, zachowania solidarnościowe, zachowania organizacyjne, model humanocentryczny

Kody JEL: J24, J28, J63, M12

DOI: 10.5604/01.3001.0055.7090

WSTĘP

Obecnie w organizacjach obserwuje się coraz większą koncentrację na modelach biznesowych i paradygmatach zarządzania zorientowanych na człowieka (Stor, 2024d; Stor, Haromszeki, 2024; Juchnowicz, Kinowska, 2024; Moczydłowska, 2024),

przejawiającą się w modelu humanocentrycznym. Model ten można określić jako skupienie się organizacji na pracownikach, na budowaniu świadomości i wrażliwości na ludzkie cechy w miejscu pracy, co może prowadzić do lepszych relacji i bardziej efektywnego zarządzania zespołem. Stanowi to podstawę założeń Industry 5.0, gdzie duży nacisk kładzie się na wykorzystanie możliwości technologicznych do optymalizacji pracy pracowników. Dla zatrudnionych ważne jest funkcjonowanie w przyjaznym środowisku pracy. Istotne stają się wymiar społeczny i budowanie relacji opartych na wartościach, jakie są zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Zwłaszcza że jedną z najważniejszych zmian paradygmatycznych charakteryzujących Industry 5.0 jest przeniesienie punktu ciężkości z postępu opartego na technologii na podejście całkowicie skoncentrowane na człowieku (Stańczyk, 2025). Podczas prowadzonych badań Gartner zdefiniował pracę zorientowaną na człowieka jako obejmującą trzy główne filary: zapewnianie elastycznych doświadczeń zawodowych, wspieranie świadomej współpracy oraz promowanie zarządzania opartego na empatii. Wszystkie te cechy świadczą o zapotrzebowaniu na to, aby pracownicy czuli się wysłuchani i cieszyli się zaufaniem w miejscu pracy.

Przywództwo zorientowane na człowieka może również zmniejszyć rotację pracowników (Burton, 2022), która obejmuje procesy ich cyrkulacji lub wymiany w wyniku przyjęć, odejść oraz zmian stanowisk pracy i ról organizacyjnych (Pocztowski, 2018). Dodatkowo istnieją projekty z zakresu *human-centric design*. Jest to taki rodzaj przestrzeni, w której centrum znajduje się człowiek. Tworzy się ją między innymi na podstawie potrzeb i wymagań osób, które będą się w niej znajdować. *Human-centric design* to projekt, który ma być poprawny pod względem technicznym i estetycznym; przestrzeń musi odzwierciedlać oczekiwania pracowników oraz wspierać zachodzące procesy w organizacji (www.fusiondesign, 2023). Jest to ważne z jednej strony w kontekście zatrudniania nowych pracowników i spełniania ich oczekiwań względem pracodawcy, a z drugiej zaś – w kontekście budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy (Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009; Stuss, Stańczyk, Wziątek- Staśko, 2018). Natomiast po zatrudnieniu istotne jest, aby organizacje zwracały uwagę na zmieniające się potrzeby swoich pracowników, ponieważ może to doprowadzić do problemów, takich jak: zwiększona rotacja, brak zaangażowania pracowników, niższa produktywność, brak innowacji i większe trudności w zatrudnianiu najlepszych talentów (Esch, 202; Zwiech, 2025; Zwiech, 2024b).

Dlatego sposób, w jaki pracownicy postrzegają swoją organizację i współpracowników, kształtują ich zachowania w miejscu pracy (Allen, 2001; Zwiech, 2024a). Natomiast na fizyczne i psychiczne samopoczucie pracowników oddziałują ich relacje społeczne w miejscu pracy (Kniffin i in., 2021), jak również interakcje społeczne w organizacjach wpływają pozytywnie i znacząco na efektywność pracy (Deepa,

Baber, Shukla, Sujatha, Khan, 2023). Budowanie odpowiednich relacji w środowisku pracy może być oparte na solidarności pracowników, dzięki której rozwijają oni wspierające interakcje (Beer, Koster, 2009), co ma wpływ na ważne rezultaty pracy, takie jak zaangażowanie i zachowania organizacyjne, w tym zachowania solidarnościowe (Stańczyk, 2025; Kebede, 2025). Solidarność w organizacji jest uważana za ważny czynnik, który ma znaczenie zarówno dla wyników organizacji, jak i życia zawodowego pracowników (Baker, Lee, 2020; MacDonald, Kelly, Christen, 2019; Matsumoto, Gopal, 2019; Sanders, Flache, Vegt, Vliert, 2006). Solidarność oznacza, że strona zachowuje się w sposób, który podtrzymuje relację jako całość, a nie tylko chroni własne interesy (Sezen, Yilmaz, 2007).

Solidarność od dawna jest uważana za niezbędną do pracy; często wspiera tworzenie działań zbiorowych, które wykorzystują różnorodność, otwartość i partycypacyjne zaangażowanie, koordynując grupy o różnych celach i umiejętnościach (Heckscher, McCarthy, 2014). Solidarność, według Durkheima, jest najczęściej definiowana jako więzi między osobami (za: Sztompka, 2002); jest dbałością o dobro wspólne, poczuciem więzi i wspólnoty losu z innymi, gotowością do działania dla dobra wspólnego (Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2016); poczuciem wzajemnej sympatii i odpowiedzialności grupy, które promuje wsparcie (Wilde, 2007). Definicji solidarności jest wiele, przedstawionych w różnych ujęciach (Stańczyk, 2026). Wskazują one przede wszystkim na wspólne działanie, gotowość do wspólnego działania czy wzajemne wsparcie dla współpracowników (Stańczyk, 2025), a zachowania solidarnościowe wśród pracowników są ważne dla budowania poczucia wspólnoty w organizacjach (Prouska, Nyfoudi, Psychogios, Szamosi, Wilkinson, 2023).

Na bazie analizy literatury dotyczącej modelu humanocentrycznego w kontekście zachowań solidarnościowych pracowników postawiono hipotezę:

H: *Solidarność w środowisku pracy zmniejsza poziom rotacji pracowników.*

METODA

Badania prezentowane w tym artykule są częścią projektu pt. „Solidarność w środowisku pracy". Zostały przeprowadzone w 2024 roku z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety udostępnionego drogą elektroniczną za pomocą CAWI. Dzięki internetowemu trybowi ankietyzacji badania online mogły być realizowane na dużej grupie respondentów, przy jednoczesnym zapewnieniu anonimowości badanych i możliwości równoległego prowadzenia wielu niezależnych pomiarów oraz przy znaczącym ograniczeniu czasu i kosztu prowadzenia badania. Badania (ze względu na unikatowość tematu) przygotowano z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety na bazie przeglądu literatury. Są to subiektywne odczucia responden-

tów. Respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do stwierdzenia: „Solidarność w środowisku pracy zmniejsza poziom rotacji pracowników" na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczała zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam (Dyduch, 2016). Badania zostały przeprowadzone na grupie 2000 pracujących respondentów reprezentatywnie według wieku (pokolenia na rynku pracy), płci i województwa (GUS, 2024). Przyjęto ilościowe podejście metodyczne, wykorzystujące statystyki opisowe i test nieparametryczny do analizy danych. Wybrano test Chi-kwadrat Pearsona. Przed zrealizowaniem badania wybrano krytyczny poziom istotności α odpowiadający dopuszczalnemu ryzyku popełnienia błędu pierwszego rodzaju. Przyjęto standardowy poziom istotności $\alpha = 0{,}05$. Wartość p niższa od krytycznego poziomu istotności ($p < 0{,}05$), określona została następującymi progami: $p < 0{,}05$ (*), $p < 0{,}01$ (**), $p < 0{,}001$ (***). Kobiety stanowiły 50,8% próby badawczej, a mężczyźni 49,3%. Wykształcenie badanych to: podstawowe – 1,4%, zawodowe – 6,6%, średnie – 40,5%, wyższe – 51,6%.

Badani reprezentowali różny status zawodowy; były osoby, które uczyły się i pracowały – 11%, pracowały – 83,2% oraz były emerytami i pracowały – 5,8%. Były zatrudnione – na etacie – 78,4%; umowie-zaleceniu – 16,1%; B2B – 2,8%; inne – 2,8% (tutaj wskazania dotyczyły głównie własnej działalności gospodarczej). Respondenci w 22,5% zajmowali stanowiska kierownicze, a 77,6% stanowiska niekierownicze. Staż pracy przedstawiał się następująco: do 3 lat – 34,1%; od 4–10 lat – 32,6%; 11–20 lat – 8,7%; 21–30 lat – 9,3%; powyżej 30 lat – 5,5%. Osoby badane reprezentowały różne branże (tabela 1).

Tabela 1

Branża, w której pracują respondenci

Branża	**Wynik**
Rolnictwo	1,6%
Finanse i ubezpieczenia	6,0%
Rynek nieruchomości	0,9%
B+R, reklama	1,3%
Edukacja	6,2%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	6,3%
Kultura, rozrywka i rekreacja	2,5%
Usługi	10,5%
Administracja	8,0%
Inne	9,9%
Górnictwo	0,5%

Produkcja	14,2%
Energetyka	1,5%
Budownictwo	5,3%
Handel	11,6%
Transport	6,5%
Gastronomia	2,2%
IT i telekomunikacja	5,3%

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej odpowiedzi udzielili respondenci z branży produkcyjnej (14,2%), następnie reprezentowany był handel (11,6%) oraz usługi (10,5%).

WYNIKI BADAŃ

Wyniki badań dotyczą poznania opinii respondentów na temat stwierdzenia: „Solidarność w środowisku pracy zmniejsza poziom rotacji, pracownicy pozostają dłużej w organizacji". Przedstawione dalej rezultaty tej eksploracji są podane względem danych metryczkowych. Pierwszy z nich dotyczył płci (tabela 2).

Tabela 2

Odpowiedzi respondentów ze względu na płeć dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%
Kobieta	5,6%	9,9%	26,0%	32,8%	25,7%
Mężczyzna	6,1%	11,9%	22,5%	35,5%	24,0%

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi dotyczące tego stwierdzenia są skierowane w stronę pozytywną, uzyskując dla kobiet wynik – 58,5%, a dla mężczyzn – 59,5%. Jednak warto zauważyć, że zarówno kobiety (32,8%), jak i mężczyźni (35,5%) odnieśli się do badanego stwierdzenia umiarkowanie pozytywnie, wskazując poziom czwarty odpowiedzi. Mała różnica dotyczy poziomu ostatniego, gdzie kobiety (25,7%) wyżej oceniły wpływ solidarności w środowisku pracy, który powoduje zmniejszenie rotacji, a mężczyźni niżej – 24,0%.

Interesujące zestawienie w badanym obszarze dotyczy badanych reprezentujących różny poziom wykształcenia (tabela 3).

Tabela 3

Odpowiedzi respondentów ze względu na wykształcenie dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%
Podstawowe	3,6%	28,6%	21,4%	25,0%	21,4%
Zawodowe	6,9%	16,0%	23,7%	30,5%	22,9%
Średnie	5,9%	12,0%	24,4%	32,3%	25,5%
Wyższe	5,7%	8,8%	24,4%	36,3%	24,7%

Źródło: opracowanie własne.

W tym zestawieniu można zauważyć, że im wykształcenie osiąga wyższe poziomy, tym wzrasta postrzeganie wpływu solidarności w środowisku pracy na zmniejszenie rotacji pracowników. Sumaryczny pozytywny wynik (poziom cztery i pięć) dla wykształcenia podstawowego jest na poziomie 46,4% (poniżej połowy odpowiedzi), zawodowego – 53,4%, średniego – 57,8%, a dla wyższego aż 61%.

Interesujące było uzyskanie informacji, jak odpowiedzi dotyczące postawionej hipotezy kształtowały się w poszczególnych województwach (tabela 4).

Tabela 4

Odpowiedzi respondentów z poszczególnych województw dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Suma 4 i 5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%	59,10%
Dolnośląskie	6,5%	11,1%	26,8%	30,7%	24,8%	55,50%
Kujawsko-pomorskie	2,8%	17,8%	16,8%	45,8%	16,8%	62,60%
Lubelskie	9,3%	5,6%	21,3%	31,5%	32,4%	63,90%
Lubuskie	1,9%	13,2%	18,9%	37,7%	28,3%	66,00%
Łódzkie	6,3%	9,4%	29,1%	23,6%	31,5%	55,10%
Małopolskie	7,2%	15,5%	23,2%	30,4%	23,8%	54,20%
Mazowieckie	5,9%	10,3%	23,8%	35,5%	24,5%	60,00%
Opolskie	4,1%	14,3%	38,8%	24,5%	18,4%	42,90%
Podkarpackie	9,0%	11,7%	25,2%	36,0%	18,0%	54,00%
Podlaskie	3,3%	5,0%	31,7%	35,0%	25,0%	60,00%
Pomorskie	7,3%	3,3%	24,4%	36,6%	28,5%	65,10%
Śląskie	4,4%	9,6%	24,1%	37,3%	24,6%	61,90%

Świętokrzyskie	7,8%	6,3%	23,4%	34,4%	28,1%	62,50%
Warmińsko-mazurskie	4,1%	6,8%	31,1%	33,8%	24,3%	58,10%
Wielkopolskie	4,3%	17,9%	21,2%	32,6%	23,9%	56,50%
Zachodniopomorskie	6,8%	8,0%	20,5%	39,8%	25,0%	64,80%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione w tabeli 4 dla przedstawicieli poszczególnych województw kształtują się pozytywnie względem postawionego pytania i wynoszą w przedziale 40–49% dla województwa opolskiego; 50–59% – województwo wielkopolskie, warmińsko-mazurskie, podkarpackie, małopolskie, łódzkie i dolnośląskie; natomiast wyniki powyżej 60% uzyskały pozostałe województwa. Warto jednak zaznaczyć, że najwyższe wyniki są dla województw na poziomie czwartym, poza województwami lubelskim i łódzkim.

Następną kategorią badanych osób był status pracy respondentów (tabela 5).

Tabela 5

Odpowiedzi respondentów ze względu na status pracy dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%
Uczę się/studiuję i pracuję	6,3%	11,8%	24,9%	32,6%	24,4%
Pracuję	5,8%	11,1%	24,5%	34,0%	24,6%
Jestem na emeryturze/ rencie i pracuję	5,2%	5,2%	20,7%	39,7%	29,3%

Źródło: opracowanie własne.

Dla osób uczących się i jednocześnie pracujących osiągnięto wynik pozytywny na poziomie 57%, dla tylko pracujących – 58,6%, a dla tych, które są emerytami i jednocześnie pracują, wynik wynosi 69%. Można tutaj wnioskować, że osoby z pierwszej kategorii częściej zmieniają pracodawcę i w mniejszym stopniu przywiązują wagę do budowania solidarności w zespole, w którym pracują. Praca traktowana może być jako tylko przejściowa na okres studiów. Natomiast im bardziej doświadczamy pracy zawodowej pod kątem stażu, tym bardziej dostrzegamy zależność między zachowaniami solidarnościowymi a rotacją pracowników. Taki wniosek jest również poparty rozpatrywaną kategorią, jaką jest staż pracy (tabela 6).

Tabela 6

Odpowiedzi respondentów ze względu na staż pracy dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%
Do 3 lat	6,2%	11,7%	26,3%	30,7%	25,1%
Od 4 do 10 lat	6,3%	10,6%	22,9%	35,8%	24,4%
Od 11 do 20 lat	5,1%	9,6%	24,9%	34,2%	26,2%
Od 21 do 30 lat	5,9%	11,4%	22,2%	35,7%	24,9%
Powyżej 30 lat	3,7%	10,1%	22,0%	43,1%	21,1%

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy o najdłuższym stażu w najwyższym stopniu widzą powiązania między budowaniem solidarności w organizacji, w zespołach, w których pracują, a możliwością wystąpienia rotacji.

Bardzo interesujące jest zestawienie opinii respondentów dotyczącej badanego stwierdzenia reprezentujących poszczególne branże (tabela 7).

Tabela 7

Odpowiedzi respondentów z poszczególnych branż dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Razem 4 i 5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%	59,10%
Rolnictwo	3,1%	3,1%	18,8%	28,1%	46,9%	75,00%
Finanse i ubezpieczenia	3,4%	7,6%	26,9%	36,1%	26,1%	62,20%
Rynek nieruchomości	11,8%	5,9%	11,8%	52,9%	17,6%	70,50%
B+R, reklama	15,4%	3,8%	11,5%	26,9%	42,3%	69,20%
Edukacja	6,5%	9,8%	23,6%	35,8%	24,4%	60,20%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7,9%	11,1%	24,6%	23,8%	32,5%	56,30%
Kultura, rozrywka i rekreacja	8,0%	18,0%	16,0%	26,0%	32,0%	58,00%
Usługi	4,3%	14,8%	20,5%	34,3%	26,2%	60,50%
Administracja	5,6%	9,4%	25,0%	38,8%	21,3%	60,10%
Inne	4,1%	9,6%	23,9%	36,5%	25,9%	62,40%
Górnictwo	0,0%	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	77,80%
Produkcja	8,5%	13,4%	28,9%	30,6%	18,7%	49,30%
Energetyka	10,0%	10,0%	30,0%	26,7%	23,3%	50,00%

Budownictwo	8,5%	5,7%	22,6%	38,7%	24,5%	63,20%
Handel	5,2%	12,9%	27,2%	34,1%	20,7%	54,80%
Transport	1,6%	6,2%	25,6%	44,2%	22,5%	66,70%
Gastronomia	2,3%	18,2%	29,5%	29,5%	20,5%	50,00%
IT i telekomunikacja	6,6%	10,4%	18,9%	29,2%	34,9%	64,10%

Źródło: opracowanie własne.

W branżach, w których z racji wykonywanych czynności musi istnieć duża współpraca, postrzeganie zachowań solidarnościowych jest bardzo wysokie, co może powodować zmniejszoną rotację. Dotyczy to takich branż, jak górnictwo (77%) i rolnictwo (75%).

Następną zmienną był rodzaj współpracy pracowników z pracodawcą (tabela 8).

Tabela 8

Odpowiedzi respondentów ze względu na rodzaj współpracy dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Razem 4 i 5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%	59,10%
Etat w firmie	5,7%	10,3%	24,8%	34,8%	24,5%	59,30%
Umowa-zlecenie	6,2%	13,4%	22,7%	31,2%	26,5%	57,70%
B2B	3,6%	10,7%	26,8%	33,9%	25,0%	58,90%
Inna	10,7%	12,5%	17,9%	33,9%	25,0%	58,90%

Źródło: opracowanie własne.

W zestawieniu w tabeli 8 uzyskano wyniki nieznacznie się różniące i wynoszące średnio 59,1% pozytywnych odpowiedzi. Jednak można zauważyć, że im bardziej luźne powiązania z pracodawcą, tym spada procent odpowiedzi w kontekście stwierdzenia dotyczącego rotacji pracowników i współpracy opartej na zachowaniach solidarnościowych. Stała praca etatowa w jednym zespole wymaga budowania relacji i tym może powodować zmniejszoną rotację pracowników.

Istotny był podział respondentów na osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych (tabela 9).

Wyniki badań w rozróżnieniu na grupę respondentów prezentujących osoby na stanowiskach kierowniczych, jak i na stanowiskach niekierowniczych, są pozytywne, ale występuje duża różnica w powiązaniu zachowań solidarnościowych z rotacją pracowników. Pracownicy na stanowiskach niekierowniczych wskazali odpowiedzi

na poziomie 55,9%, a na stanowiskach kierowniczych – 69,7%. Wynik ten pokazuje również świadomość kierowników w budowaniu odpowiednich relacji między pracownikami, którymi zarządzają. Upatrują oni w tym zmniejszenie rotacji w zespole.

Tabela 9

Odpowiedzi respondentów ze względu na stanowiska pracy dotyczące wpływu solidarności w środowisku pracy na rotację pracowników

Odpowiedź	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Razem 4 i 5**
Ogółem	5,9%	10,9%	24,3%	34,2%	24,9%	59,10%
Niekierownicze	6,4%	11,9%	25,8%	32,0%	23,9%	55,90%
Kierownicze	4,0%	7,1%	19,2%	41,4%	28,3%	69,70%

Źródło: opracowanie własne.

Do dalszej analizy badań wykorzystano test Chi-kwadrat Pearsona, który służy do badania zależności między dwiema zmiennymi kategorialnymi. Pozwala ustalić, czy zaobserwowane różnice w częstościach występowania poszczególnych kategorii są istotne statystycznie (tabela 10).

Tabela 10

Wyniki testu Chi-kwadrat Pearsona dotyczące stwierdzenia, że solidarność zwiększa zaangażowanie poszczególnych pracowników w realizowane zadania

Metryka	**Statystyka**	***p*-value**
Zajmowane stanowisko	20,28798576	0,000438087 ***
Staż pracy w obecnej organizacji	29,44679073	0,021395721 *

Źródło: opracowanie własne.

W dwóch punktach uzyskano wartość *p* mniejszą niż przyjęte w badaniach poziomy istotności. Dotyczy to zajmowanego stanowiska (kierowniczego i niekierowniczego) oraz stażu pracy. W pierwszym przypadku ukazuje się pozytywny obraz w pracy osób zarządzających, którzy dostrzegają w zachowaniach solidarnościowych stabilizację zespołów i tym samym jest to działanie zapobiegające rotacji pracowników. Przekłada się to na większe zaangażowanie w wykonywaną pracę i dzięki temu osiągane są lepsze wyniki. W drugim przypadku ważny jest staż pracy pracowników. Im dłużej pozostają oni w organizacji, tym opinie ich o wpływie solidarności na rotację pracowników wzrastają.

PODSUMOWANIE

Podsumowując przedstawione badania dotyczące zachowań solidarnościowych, które stanowią jeden z wyznaczników stosowania modelu humanocentrycznego, i ich powiązania z możliwością rotacji pracowników, warto zauważyć, że:

1. Pozytywnie, aczkolwiek umiarkowanie dostrzeganie tej zależności istnieje wśród kobiet i mężczyzn.
2. Wraz ze wzrostem wykształcenia zależność ta jest dostrzegana w większym stopniu.
3. Budowanie relacji opartych na solidarnych działaniach może spowodować zmniejszoną rotację zatrudnionych i jest pozytywnie postrzegane przez pracowników we wszystkich województwach.
4. Wraz ze wzrostem stażowym doświadczenia zawodowego zwiększa się również świadomość istnienia wpływu zachowań solidarnościowych na rotację.
5. Interesujące są wyniki odpowiedzi respondentów poszczególnych branż odnośnie do badanej zależności. W tych branżach, w których wymaga się/wskazane jest budowanie relacji opartych właśnie na współdziałaniu, solidarnym realizowaniu zadań czy zaufaniu, osiągnięto najwyższe pozytywne wyniki – ok. 75%. Są to górnictwo i rolnictwo.
6. Również zmienna z zakresu rodzaju współpracy z pracodawcą wskazuje, że im bardziej respondenci byli związani z organizacją poprzez pracę na etacie, tym większe zwrócenie uwagi na zależność między zachowaniami solidarnymi (o które łatwiej się postarać, pracując w miarę w stałych zespołach) a możliwością rotacji pracowników, która jest większa w przypadku osób mniej powiązanych z pracodawcą.
7. W odniesieniu do osób na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych – obie grupy wskazały na zależności między zachowaniami solidarnymi a rotacją pracowników. Jednak pracownicy na stanowiskach niekierowniczych dostrzegają w mniejszym stopniu tę zależność niż kierownicy. Taki wynik dla osób na stanowiskach kierowniczych świadczy o poziomie świadomości budowania odpowiednich relacji w zarządzanym zespole, aby osiągać oczekiwane wyniki pracy.

Z jednej strony wyniki przeprowadzonych badań są optymistyczne poprzez ich asymetrię prawostronną, jednak zastosowana metoda ankietowa zawsze pokazuje subiektywne odczucia. Z drugiej strony wielkość próby badawczej daje możliwość wskazania wniosków dotyczących badanego tematu. Pozytywnym wynikiem jest dostrzeganie zachowań solidarnościowych i wynikających z nich innych zachowań pracowników związanych z rotacją. Dlatego pracodawcy, aby zachować stabilność zatrudnienia, powinni zastosować właśnie model humanocentryczny (Stor, 2024d;

Stor, Haromszeki, 2024; Juchnowicz, Kinowska, 2024; Moczydłowska, 2024) poprzez projektowanie pozytywnego środowiska pracy, które będzie sprzyjało budowaniu solidarności (Kebede 2025; Stańczyk, 2025).

Podsumowując, przedstawione wyniki badań dotyczyły opinii respondentów na temat solidarności w środowisku pracy, która może przyczyniać się do zmniejszenia poziomu rotacji zatrudnionych. Wskazane wnioski sugerują, że dostrzegana jest taka zależność. Zastosowana metoda badawcza daje subiektywne odczucia odpowiedzi. Warto byłoby w przyszłości dokonać walidacji narzędzia badawczego (nie było to celem tego artykułu) i przedstawić badany problem bardziej obiektywnie. Jednak wielkość próby badawczej może sugerować już propozycje rozwiązań dla pracodawców, w którym kierunku podejmować działania, aby zmniejszyć poziom rotacji.

BIBLIOGRAFIA

Allen, T. D. (2001). Family-supportive Work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(3), 414–435. DOI: h10.1006/jvbe.2000.

Aczel, A. (2000). *Statystyka w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Baker, B., Lee, D. (2020). Solidarity and workplace engagement: A management perspective on Humanistic. *Management Journal*, *5*(1), 39–57. DOI: 10.1007/s41463-020-00084-9.

Beer, D. P., Koster, F. (2009). *Sticking together or falling apart : Solidarity in an era of individualization and globalization*. Amsterdam University Press. DOI: 10.5117/97890896412.

Burton, A., Confino, P. (2022). *There's a business case for human-centric leadership: Higher performance*. Fortune.Com, N.PAG. (13.11.2025).

Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *160*(6), 43–54.

Czerski, W. (2017). Narzędzia informatyczne wspomagające pracę nowoczesnego naukowca. *Edukacja – Technika – Informatyka*, *19*(1), 199–204.

Deepa, V., Baber, H., Shukla, B., Sujatha, R., Khan, D. (2023). Does lack of social interaction act as a barrier to effectiveness in work from home? COVID-19 and gender. *Journal of Organizational*. DOI: 10.1108/JOEPP-11-2021-0311.

Dyduch, W. (2016). Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste.

Esch, L. (2021). *4 Ways to Cultivate a Human-centric Workplace and Drive Retention*. Pobrane z: https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/4-ways-to-cultivate-a-human-centric-workplace-and-drive-retention/.

Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (2016.) *Zarządzanie respektujące wartości – raport z badań*. Warszawa: Difin.

Human-centric design – nowatorskie podejście w myśleniu o przestrzeni do pracy. (2023). Pobrane z: https://www.fusiondesign.com.pl/2023/human-centric-design-nowatorskie-podejscie-w-mysleniu-o-przestrzeni-do-pracy/.

Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2024). Organizational Climate and Employee Inclusivity across Generations: Embracing a Human–Centric Management Approach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *160*(6). DOI:10.5604/01.3001.0055.0093.

Kebede, M. D., Tiruneh, T. B., Mengistu, G. A. (2025). Co-workers' Solidarity and Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of African Business*, *26*(4), 774–797. DOI: 10.1080/15228916.2024.2409029.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, *76*(1), 63–77. DOI: 10.1037/amp0000716.

MacDonald, P., Kelly, S., Christen, S. (2019). A path Model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation. *International Journal of Business Communication*, *56*(1), 31–49. DOI: 10.1177/2329488414525467.

Matsumoto, M., Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, *12*(4), 247–257. DOI: 10.1108/IJWHM-09-2018-0118.

Moczydłowska, J. (2024). Quiet Quitting in Generation Z Employees: The Managerial Perspective in the Human–Centric Business Era. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *160*(6). DOI: 10.5604/01.3001.0055.0094.

Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Prouska, R., Nyfoudi, M., Psychogios, A., Szamosi, L. T., Wilkinson, A. (2023). Solidarity in Action at a Time of Crisis: The Role of Employee Voice in Relation to Communication and Horizontal Solidarity Behaviour. *British Journal of Management*, *34*(1), 91–110. DOI: 10.1111/1467-8551.12598.

Sanders, K., Flache, A., Vegt, G., Vliert, E. (2006). Employees' organizational solidarity within modern organizations: A framing perspective on the effects of social Embeddedness. W: D. Fetchenhauer, A. Flache, B. Buunk, S. Lindenberg (red.), *Solidarity and prosocial behavior* (141–156). Springer US. DOI: 10.1007/0-387-28032-4_9.

Stańczyk, I. (2025). Organizational values in the context of Industry 5.0. W: M. Sołtysik, M. Tyrańska, K. Piwowar-Sulej, Tri Siwi Agustina (red.), *Sustainable Human Resource Management Strategy, Organizational Innovation and Leadership in Industry 5.0*. New York: Routledge, Routledge Studies in Management, Organizations and Society.

Stańczyk, I. (2025). Employee engagement and solidarity in organisations. *International Journal of Business and Management*, *13*(1), 46–58. DOI: 10.20472/BM.2025.13.1.004.

Stańczyk, I. (2026). *Solidarność w organizacji*. Warszawa: PWE (w druku).

Stor, M. (red.). (2024d). *Human at the Center of the Organization: Visions, Realities, Challenges*. Wroclaw University of Economics and Business Publishing House. DOI: 10.15611/2024.59.8.

Stor, M., Haromszeki, Ł. (2024). Competency Management and Company Performance Results: Achieving a Competitive Edge through a Human–Centric Management Paradigm in Non–Crisis and Crisis Times. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *160*(6). DOI:10.5604/01.3001.0055.0092.

Stuss, M., Stańczyk, I., Wziątek-Staśko, A. (2018). Processes of communication with candidates in employer branding. *Modern Management Review*, *23*(25)(4). DOI: 10.7862/rz.2018.mmr.55.

Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

Wilde, L. (2007). The concept of solidarity: emerging from the theoretical shadows? *The British Journal of Politics and International Relations*, 9, 171–181.

Zwiech, P. (2025). Workplace well-being as a priority for HR strategy in the context of young employees' expectations. *European Research Studies Journal*, *28*(3), 1553––1565. DOI: 10.35808/ersj/4249.

Zwiech, P. (2024a). The impact of perception of organizational justice on employee attitude and behaviour. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization And Management Series*, 199, 671–680. DOI: 10.29119/1641-3466.2024.199.50.

Zwiech, P. (2024b). Wpływ sprawiedliwości interpersonalnej na ciche odejścia w ocenie menedżerów. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, *10*(22), 116–124. DOI: 10.53259/2024.10.11.

Employee turnover and solidarity behavior in the human-centric model

Summary

The current labor market, including the expectations of job candidates towards employers, leads organizations to strive to adapt the work environment to these expectations. This is also important for employment stability. Applying a human-centric model, based on shaping appropriate employee relationships and organizational behaviors, can be helpful, as it can reduce employee turnover between employers. Among organizational behaviors, we can distinguish solidarity behaviors based on teamwork. The aim of the article is to learn about respondents' opinions on solidarity behavior in the context of staying in the organization. Hence, the thesis: solidarity in the workplace reduces employee turnover. A survey method was

used with 2,000 respondents. The results showed a positive perception of solidarity behaviors in the context of the potential for employee turnover.
Key words: employee turnover, solidarity behavior, organizational behavior, human-centric model.

Izabela Stańczyk (ORCID 0000-0002-1496-130X) – doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, prof. UJ; kierownik Zakładu Teorii Zarządzania i Kapitału Ludzkiego w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz kierownik Programu Studiów Doktoranckich Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ma bogate doświadczenie zawodowe w obszarze HR w grupie kapitałowej, ze szczególnym uwzględnieniem restrukturyzacji i rozwoju zawodowego. Współpracuje z firmami w opracowywaniu strategii zatrudnienia, audytów personalnych, optymalizacji procesów HR, zarządzania kompetencjami zawodowymi pracowników, budowania struktur organizacyjnych oraz tworzenia kart pracy. Ma doświadczenie akademickie. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem percepcji wsparcia organizacyjnego, rozwoju zatrudnienia, restrukturyzacji zatrudnienia, zarządzania kompetencjami, zachowań organizacyjnych pracowników, doradztwa personalnego oraz nowych trendów w HR, w tym Green HRM i AI w procesach HR. Prelegentka, panelistka i ekspertka na konferencjach naukowych i biznesowych. Współpracuje z zagranicznymi uniwersytetami w Sewilli, Bukareszcie, Bratysławie, Maladze, Alicante i Porto. Jest autorką lub współautorką około 100 publikacji z zakresu HR, w tym 20 monografii, w Polsce i za granicą.
e-mail: izabela.stanczyk@uj.edu.pl

NOWOŚCI WYDAWNICZE W GŁÓWNEJ BIBLIOTECE PRACY I ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO

Babińska-Górecka, R., Bakalarz, T., Borowicz, J., Górnicz-Mulcahy, A., Jabłoński, A., Kuczyński, T., Mazurczak, E., Stopka, K., Tomanek, A. (2025). *Prawo pracy: podręcznik akademicki*. Red. nauk. A.Tomanek. Warszawa: Difin.

Boguszewski, J. M., Foremniak, M., Mościcka, A., Pióro, J. M., Siemiątkowski, P. Ł., Widzisz, R., Wroński, J., Zieliński, L., Zwolak, T. (2025). *Wypadki przy pracy i choroby zawodowe*. Red. merytoryczna B. Łukasiak. Warszawa: Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Cebera, A. i in. (2025). *Dyskrecjonalność w przestrzeni administracji publicznej*. Red. nauk. P. Korzeniowski, A. Kaźmierska-Patrzyczna, M. Kapusta, A. Rabiega-Przyłęcka, P. Wilczyński. Stan prawny na 1 sierpnia 2025 r. Warszawa: Wolters Kluwer; Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Cerbera, A. i in. (2025). *Dyskrecjonalność w przestrzeni administracji publicznej*. Red. nauk. P. Korzeniowski, A. Kaźmierska-Patrzyczna, M Kapusta, A. Rabiega-Przyłęcka, P. Wilczyński. Stan prawny na 1 sierpnia 2025 r. Warszawa: Wolters Kluwer; Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Cur, J., Morawiec-Bartosik, A. (2025). *Równość i przejrzystość wynagrodzeń: praktyczny poradnik dla pracodawców i działów HR*. Stan prawny: październik 2025 r. Warszawa: C.H.Beck.

Czernichowski, K., Matuska, K. (2025). *Ekonomia a osoba: w kręgu inspiracji personalizmem ekonomicznym*. Lublin : Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Leszczyńska-Wichmanowska, K. (red. nauk.). (2025). *Równouprawnienie kobiet w Polsce: z perspektywy stulecia potwierdzenia praw wyborczych kobiet w Konstytucji z 17 marca 1921 roku*. Lublin : Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Mrozowicki, A., Burski, J., Czarzasty, J., Gardawski, J., Drabina-Różewicz, A., Karolak, M., Krasowska, A., Palęcka, A., Pilch, Sz. (2025). *Kryzys (nie)zwyczajny: wielokryzys w świecie pracy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Reich, M. (2025). *Zarządzanie zorientowane na cel: jak dzięki hosin kanri tworzyć strategię, integrować zespoły, rozwijać liderów i wprowadzać innowacje w twojej firmie*. Tłum. K., Kościelska, T. Koch. Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska.

Skupski, L. (red.). (2025). *Kodeks pracy 2025: ujednolicone przepisy z komentarzem do zmian*. Stan prawny na 19 marca 2025 r. Warszawa: Wiedza i Praktyka.

Stelmach, M. (2025). *Kodeksy etyczne w administracji publicznej: aspekty aksjologiczne i antropologiczno-filozoficzne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Warzykowska, B., Wielewska, I., Król, A., Tul-Krzyszczuk, A., Rytko, A. (2015). *Cyfrowa rewolucja Przemysłu 5.0: zarządzanie z ludzkim obliczem*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.

Witek-Crabb, A., Radomska, J. (red.). (2025). *New trends in business management : strategy, branding, teamwork*. Wrocław: Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business.

Wydawnictwo Legis (red.). (2025). *Prawo pracy i ubezpieczenia: ujednolicone przepisy*. Stan prawny na 6 października 2025 r. Warszawa: Wydawnictwo Legis.

Zakrzewska, I., Gardawski, J. (red. nauk.). (2025). *Dialog społeczny: koleiny i rozdroża*. Warszawa: Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego.

Zaproszenie do nadsyłania artykułów do dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 5/2026

Temat numeru: „Kultura otwartości organizacyjnej: wartości, komunikacja i jakość relacji"

Redaktor tematyczny wydania: dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ

Język publikacji: polski

Termin nadsyłania artykułów: 12 sierpnia 2026

KONTEKST

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach intensywnych zmian technologicznych, społecznych, pokoleniowych i instytucjonalnych. W takich realiach szczególnego znaczenia nabiera kultura otwartości organizacyjnej, rozumiana jako zbiór wartości, norm i praktyk sprzyjających dialogowi, odpowiedzialnej komunikacji oraz budowaniu jakości relacji w środowisku pracy.

Otwartość nie ogranicza się wyłącznie do przejrzystości informacyjnej. Obejmuje sposób, w jaki organizacje definiują i realizują swoje wartości, kształtują relacje między pracownikami i przełożonymi oraz reagują na sygnały problemów i napięć. Istotnym elementem tej kultury stają się również mechanizmy umożliwiające bezpieczne zabieranie głosu, w tym odpowiedzialne sygnalizowanie problemów i zgłaszanie nieprawidłowości. Kultura otwartości wpływa tym samym na poczucie sensu

pracy, dobrostan pracowników, poziom zaangażowania oraz zdolność organizacji do uczenia się i adaptacji.

Celem numeru jest ukazanie, w jaki sposób organizacje definiują, wdrażają i rozwijają kulturę otwartości, jakie czynniki ją wspierają lub ograniczają oraz jakie konsekwencje niesie ona dla funkcjonowania organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Interesuje nas zarówno perspektywa strategiczna, jak i codzienna praktyka – to, jak otwartość przejawia się w zachowaniach organizacyjnych, procesach HRM, stylach przywództwa oraz jakości współpracy.

Zapraszamy do nadsyłania artykułów teoretycznych, empirycznych oraz studiów przypadków, które podejmują problematykę kultury otwartości organizacyjnej z perspektywy zarządzania, psychologii organizacji, socjologii, komunikacji organizacyjnej oraz nauk pokrewnych.

PROPONOWANE OBSZARY PROBLEMOWE

Numer poświęcony jest analizie kultury otwartości organizacyjnej jako złożonego zjawiska obejmującego wartości, praktyki komunikacyjne oraz relacje społeczne w organizacjach. W szczególności zapraszamy do nadsyłania artykułów podejmujących następujące obszary problemowe:

- kultura otwartości jako element kultury organizacyjnej i ładu organizacyjnego;
- wartości organizacyjne, integralność i zaufanie jako fundamenty otwartości;
- komunikacja, dialog, feedback i wymiana informacji w organizacjach;
- jakość relacji organizacyjnych, bezpieczeństwo psychologiczne i współpraca;
- rola przywództwa oraz praktyk HRM w kształtowaniu kultury otwartości;
- kultura otwartości w kontekście Industry 5.0 i pracy zorientowanej na człowieka;
- otwartość i relacje w zespołach zróżnicowanych kulturowo i wielokulturowych;
- relacje między kulturą otwartości, etyką organizacyjną, odpowiedzialnym i etycznym postępowaniem w zgodzie z normami prawnymi (*compliance*) i odpowiedzialnością organizacyjną;
- praktyki odpowiedzialnego informowania, zabierania głosu i sygnalizowania problemów, w tym zgłaszania nieprawidłowości;
- napięcia, paradoksy i granice otwartości w warunkach zmian i niepewności.

Przedstawiona lista ma charakter orientacyjny i nie wyczerpuje wszystkich możliwych zagadnień. Redakcja zachęca do nadsyłania artykułów podejmujących także inne problemy teoretyczne i empiryczne, mieszczące się w tematyce numeru i istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Przygotowując artykuły, proszę kierować się „Wskazówkami dla autorów" i „Standardami edytorskimi dla autorów publikujących w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych": https://zzl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/FORAUTHORS.

Ewentualne pytania dotyczące kwestii merytorycznych proszę kierować na adres: izabela.stańczyk@uj.edu.pl, a pytania w sprawach redakcyjnych do sekretarzyni redakcji: redakcja.zzl@ipiss.com.pl.

Serdecznie zapraszam Państwa do współpracy

dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ
ORCID: 0000-0001-7467-2887
redaktorka naukowa numeru

Call for papers, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" (Human Resources Management), nr 6/2026

Issue topic: „HRM practices in SMEs in the context of labour market changes and sustainable development challenges"

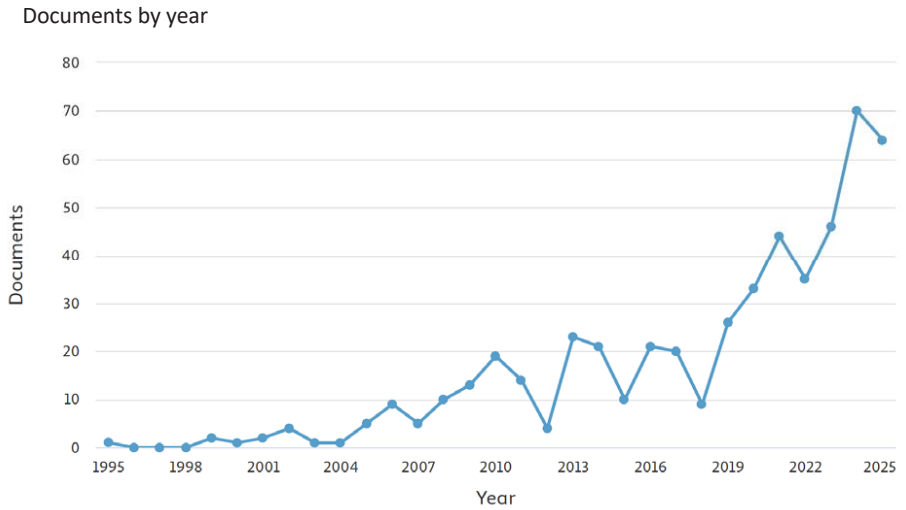
Issue Editor: dr hab. Urban Pauli, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Publication language: English

Deadline for submissions: June 30, 2026

Human resources management (HRM) in small and medium-sized enterprises (SMEs) is a scientific area that is gaining more and more popularity among researchers around the world. Such an increase in interest may result mainly from the diversity of this type of enterprises and the multitude of approaches to employee management. The context is of the key importance in conducted research, including both internal and external factors. Even though external conditions usually affect small, medium-sized and large enterprises similarly, the way of dealing with emerging challenges will be different due to the specificity of SMEs. This multiplicity of approaches and research perspectives results in a significant increase in the number of scientific articles on HRM and SMEs. Based on data from the Scopus database, it can be indicated that the number of publications on this issue has been increasing since 2007, with

a significant growth visible since 2018 (search criteria: (TITLE-ABS-KEY(hrm) AND TITLE-ABS-KEY (sme*)).



Source: Scopus

Published works, on the one hand, allow for a better understanding of the specificity of HRM in SMEs, but on the other hand, they lead to the emergence of new questions and research areas. Previous research has shown that HRM practices in SMEs are determined by six factors that can be described using the RECIPE acronym (Harney *et al.*, 2022) and concern: *resource constraints, environmental vulnerability, concentrated ownership, informality, proximity of relations and employee experience*. Each of these elements has a different specificity in a particular SME, which leads to a variety of approaches to HRM practices implemented in this type of enterprises.

Nevertheless, it should be noted that the last few years have constituted a significant challenge for SMEs functioning, which resulted mainly from the Covid-19 pandemic and subsequent crises (high inflation, conflict in Ukraine). These situations have also had an impact on the situation on the labour market, which is currently shaped by changes in the form of work (Benedic, 2024), the introduction of new ways of organizing it, as well as changes in the approach to work and expectations towards work of people from the youngest generation.

At the same time, SME activities, including the approach to HRM, are shaped by the pursuit of sustainable development, which should ensure respect for the natural environment, social responsibility and economic efficiency (Belas *et al.*, 2024). In the context of people management, this refers to the concept of Sustainable HRM,

which takes into account green HRM, socially responsible HRM, and common good HRM (Piwowar-Sulej, 2024). It should also be noted that the concept of sustainable development, including sustainable HRM, directly meets the expectations of young generation employees, forcing enterprises to adapt the work system as well as employment conditions to new patterns (Vanharanta *et al.*, 2022). Such activities constitute a significant challenge for SMEs whose activities are limited by RECIPE factors.

The topic of this issue is devoted to *"HRM practices in SMEs in the context of labour market changes and sustainable development challenges"* and covers topics that are related, but not limited to:

- New forms of work – remote or hybrid work in SMEs, quality of work in SMEs, working conditions evaluation;
- Employees diversity – managing employees from different generations in SMEs, diversity management and inclusion in SMEs;
- Implementation of Sustainable/Green HRM practices – green recruitment, green training, green performance management, green reward and compensation, green goal setting in SMEs;
- Response to crisis situations – building SMEs resilience, the impact of crisis situations on HRM practices in SMEs.

AUTHORS GUIDELINES

When preparing articles, please follow the guidelines for authors and editorial standards (https://zzl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/FORAUTHORS).

Please send any questions regarding substantive issues to: urban.pauli@uek.krakow.pl, and questions regarding editorial matters – to the editorial secretary: redakcja.zzl@ipiss.com.pl.

I cordially invite you to submit papers for this issue
dr hab. Urban Pauli, prof. UEK
(ORCID 0000-0002-0196-451X)
redaktor numeru

Belas, J., Dvorsky, J., Hlawiczka, R., Smrcka, L., Khan, K. A. (2024). SMEs sustainability: The role of human resource management, corporate social responsibility and financial management. *Oeconomia Copernicana*, *15*(1), 307–342. DOI: 10.24136/oc.2937.

Benedic, M. (2024). Hybrid work for small Businesses: strategies for reaping benefits. *Journal of Business Strategy*, *45*(1), 41–47. DOI 10.1108/JBS-09-2022-0163.

Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(16), 3175–3196. DOI: 10.1080/09585192.2022.2109375.

Piwowar-Sulej, K. (2024). Sustainable Human Resources Management: a mixed-method analysis of the research field focusing on the visegrad countries. *Central European Management Journal*. DOI 10.1108/CEMJ-10-2023-0391.

Vanharanta, O., Vartiainen, M., Polvinen, K. (2022). Job challenges are hindrances too: examining experiences of managers and employees in Finnish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *29*(6), 975–992. DOI 10.1108/JSBED-07-2021-0274.

Zaproszenie do nadsyłania artykułów do dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4/2027

Temat numeru: ZZL w środowisku hybrydowym: nowe paradygmaty zarządzania ludźmi w organizacjach rozproszonych

Redaktor tematyczny numeru: dr hab. Izabela Bednarska-Wnuk, prof. UŁ, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Język publikacji: polski

Termin nadsyłania artykułów: 28 lutego 2027

KONTEKST

Dynamiczne przejście wielu organizacji do modelu pracy hybrydowej stało się jednym z najważniejszych i najbardziej trwałych zjawisk redefiniujących współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. To już nie chwilowa odpowiedź na kryzys, lecz nowy fundament funkcjonowania organizacji, który w coraz większym stopniu kształtuje strukturę pracy, relacje, kulturę organizacyjną i strategię HR. Hybrydowa organizacja pracy nie jest prostą kombinacją pracy biurowej i zdalnej – jest zupełnie nowym systemem, w którym **czas**, **przestrzeń** i **relacje zawodowe** podlegają ciągłemu negocjowaniu.

W tym kontekście rola funkcji ZZL ulega głębokiej transformacji. HR staje się projektantem doświadczeń pracownika, architektem środowiska pracy, a także partnerem strategicznym w budowaniu efektywności organizacji rozproszonych. To właśnie na HR spoczywa zadanie tworzenia nowych reguł współpracy, wspierania liderów w zarządzaniu przez zaufanie, rozwijania kompetencji cyfrowych, projekto-

wania hybrydowych ścieżek kariery, a także dbania o dobrostan pracowników, narażonych na przeciążenie informacyjne, rozmycie granic i izolację społeczną.

Praca hybrydowa stawia również pytania bardziej fundamentalne:

- Czym jest **praca**, jeśli nie jest już ściśle związana z miejscem fizycznie zlokalizowanym stałym miejscem pracy?
- Jak mierzyć **efektywność**, jeśli nie przez obecność?
- Jak budować **kulturę organizacyjną**, jeśli nie opiera się już na fizycznej współobecności?
- W jaki sposób zapewnić **sprawiedliwość organizacyjną**, gdy dostęp do informacji, widoczność w zespole i uczestnictwo w życiu firmy mogą różnić się w zależności od modelu obecności?

W odpowiedzi na te wyzwania obserwujemy wyłanianie się **nowych paradygmatów ZZL** – opartych na autonomii, elastyczności, danych i zaufaniu – które zastępują tradycyjne modele nadzoru, kontroli i liniowego zarządzania przepływem pracy. Organizacje uczą się równocześnie projektować procesy na podstawie doświadczeń pracowników i liderów, rozumiejąc, że hybrydowy model pracy może przynieść zarówno bezprecedensowy wzrost efektywności, jak też nowe źródła napięć i nierówności.

Planowany numer „Zarządzania Zasobami Ludzkimi" poświęcamy zatem w całości zagadnieniu zarządzania ludźmi w środowisku hybrydowym – nie jako technicznemu wyzwaniu organizacyjnemu, lecz jako strategicznemu obszarowi odpowiedzialności HR. Prezentowane artykuły mają na celu pokazać, jak zmieniają się procesy ZZL, jak ewoluują role liderów i pracowników, jakie konsekwencje niesie hybrydowa organizacja pracy dla dobrostanu pracowników, jak projektować kulturę organizacyjną bez granic oraz jak wykorzystać dane i technologie w budowaniu spójnych, odpornych i inkluzywnych organizacji.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Przygotowując artykuły, prosimy się kierować „Wskazówkami dla autorów" i „Standardami edytorskimi dla autorów publikujących w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych" (https://zzl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/FORAUTHORS). Ewentualne pytania dotyczące kwestii merytorycznych proszę kierować na adres: izabela.wnuk@uni.lodz.pl, a pytania w sprawach redakcyjnych – do sekretarzyni redakcji: redakcja.zzl@ipiss.com.pl.

Serdecznie zapraszam Państwa do współpracy

dr hab. Izabela Bednarska-Wnuk, prof. UŁ
ORCID: 0000-0003-0206-4633
redaktorka numeru

Rezyliencja pracownicza (*employee resilience*) – kompetencja wynikająca z adaptacji jednostki, umożliwiająca skuteczne radzenie sobie w trudnościach i pozwalająca utrzymać efektywność. (Anna Homoncik-Trojan)

Roczna rozmowa oceniająca (*annual employee performance appraisal*) – spotkanie bezpośredniego przełożonego z pracownikiem poświęcone podsumowaniu wyników jego pracy oraz ocenie jego kompetencji. Celem rozmowy rocznej jest przekazanie oceny wraz z jej uzasadnieniem oraz zaplanowaniem działań na przyszłość, które wpisują się w strategię organizacji oraz aspiracje pracownika. Roczna rozmowa oceniająca może być podzielona na dwa spotkania – etap pierwszy związany z przekazaniem oceny i etap drugi poświęcony kwestiom rozwojowym pracownika. (Małgorzata Mitoraj-Jaroszek, Agata Anacik-Kryza, Magdalena Jaworek)

Rozwój kompetencji pracowników w aspektach zrównoważonego rozwoju (*development of employee competences in aspects of sustainable development*) – wpisuje się w realizację czwartego celu zrównoważonego rozwoju, warunkując, że tylko ci pracownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swej pracy, umożliwiają przedsiębiorstwom przekształcanie się w zrównoważone organizacje, które są w stanie utrzymać w długoterminowej perspektywie zasoby finansowe, ludzkie, społeczne i środowiskowe. (Urszula Jeruszka)

Systematyczny przegląd literatury (*systematic literature review*) – badanie mające na celu syntezę uporządkowanych dostępnych źródeł, a następnie przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na dany temat.

Zrównoważona kariera (*sustainable career*) – kariera stawiająca w centrum jednostkę odpowiedzialną za zarządzanie własną karierą, w kontrze do tradycyjnie po-

strzeganej kariery kształtowanej hierarchicznie wewnątrz organizacji. (Katarzyna Kopeć)

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (*sustainable human resources management*) – koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi od początku XXI wieku stała się nowym i ważnym podejściem do zarządzania ludźmi w procesie pracy; stanowi holistyczne ujęcie polityk i praktyk ZZL stosowanych w procesie pozyskania, szkolenia, rozwijania, motywowania i utrzymywania pracowników dla zapewnienia organizacji realizacji jej bieżących i przyszłych celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, respektując podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, świadomość ekologiczną w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy. (Urszula Jeruszka)

Zrównoważony rozwój (*sustainability*) – uwzględnia spełnianie jednocześnie celów z obszaru działań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Cele ekonomiczne polegają na osiąganiu zysków i wzroście finansowym, ale powinny być osiągane w sposób etyczny i z poszanowaniem społeczności, w której firma działa, oraz środowiska naturalnego. Cele społeczne obejmują dbanie o dobry stan zdrowia fizycznego i psychospołecznego pracowników, zwalczanie dyskryminacji, tworzenie miejsc pracy o wysokiej jakości, dostarczanie wartościowych produktów i usług, które spełniają potrzeby i respektują prawa konsumentów. Cele środowiskowe skupiają się na minimalizacji negatywnego wpływu działalności człowieka i firmy na środowisko naturalne. Wszystkie cele są wzajemnie powiązane i łącznie tworzą kompleksowy plan działania w kierunku osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. (Urszula Jeruszka)

HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

WYDAWCA

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

© Copyright by IPiSS
eISSN 2543-4411

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
Redakcja
ul. J. Bellottiego 3b
01-022 Warszawa
tel. 22 536 75 24
e-mail: redakcja.zzl@ipiss.com.pl

Zapraszamy na nasze strony internetowe
http://zzl.ipiss.com.pl

Wszystkie publikowane artykuły są recenzowane. Obok członków Kolegium Redakcyjnego i Rady Programowej artykuły recenzują członkowie zespołu stałych recenzentów.

W razie potrzeby zapraszamy do współpracy recenzentów spoza listy – specjalistów w danej dziedzinie.

PROJEKT GRAFICZNY

Zbyszek Gonciarz

REDAKTORZY JĘZYKOWI

Jolanta Lewińska – język polski
Michał Zdancewicz – język angielski

SKŁAD, ŁAMANIE, DRUK

Ewa Ryczywolska, IPiSS

W NASTĘPNYM NUMERZE:

Numer wielotematyczny

ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA PUBLIKACJI

Żyjemy w procesie nieustających przemian. Zmienia się świat, zmieniają się organizacje i ich otoczenie. Pojawiają się nowe odpowiedzi na „stare" pytania. Świadomi wyzwań, przed jakimi stają menedżerowie, staramy się poruszać kluczowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Zwracamy się zatem do wszystkich, którym leży na sercu profesjonalizacja i humanizacja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, a w szczególności do ludzi nauki, menedżerów-praktyków, konsultantów, działaczy społecznych i gospodarczych, aby włączyli się do dyskusji, nadsyłając interesujące artykuły, opracowania, raporty z badań, informacje, studia przypadków, recenzje itp.

Razem dokonamy więcej!

Kolegium redakcyjne

Wersja elektroniczna dwumiesięcznika ZZL jest jego **wersją pierwotną.**

eISSN 2543-4411
Index 360384

http://zzl.ipiss.com.pl