

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

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

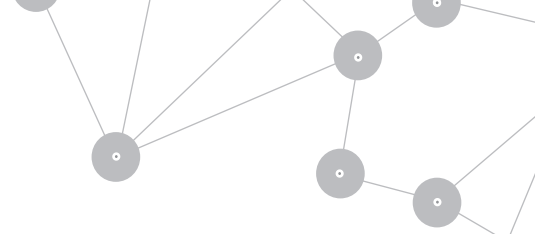


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

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

Druk i oprawa: TOTEM



1 Środowisko pracy jako istotny obszar funkcjonowania człowieka*

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

(Jan Paweł II, 1981)

1.1. Istota i struktura środowiska pracy

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

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

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

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

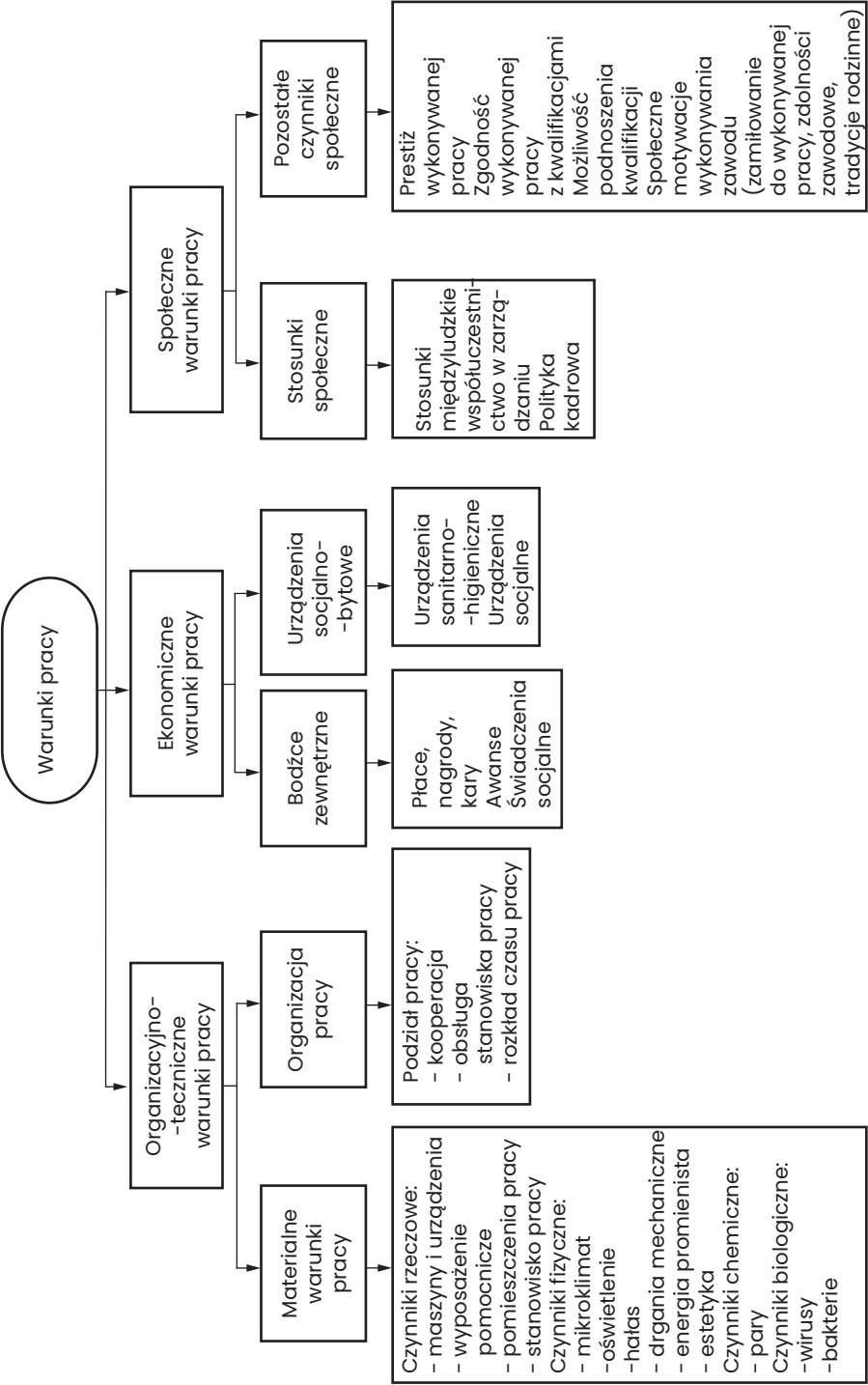
nienia można podzielić na dwie grupy. Tych, którzy definiują środowisko pracy bardzo ogólnie, oraz tych przedstawiających je szczegółowo, najczęściej przez pryzmat tworzących je licznych elementów.

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

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

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

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



Rysunek 1.1. Układ warunków pracy w systemie pracy

Źródło: (Olszewski, 1997, s. 69).

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

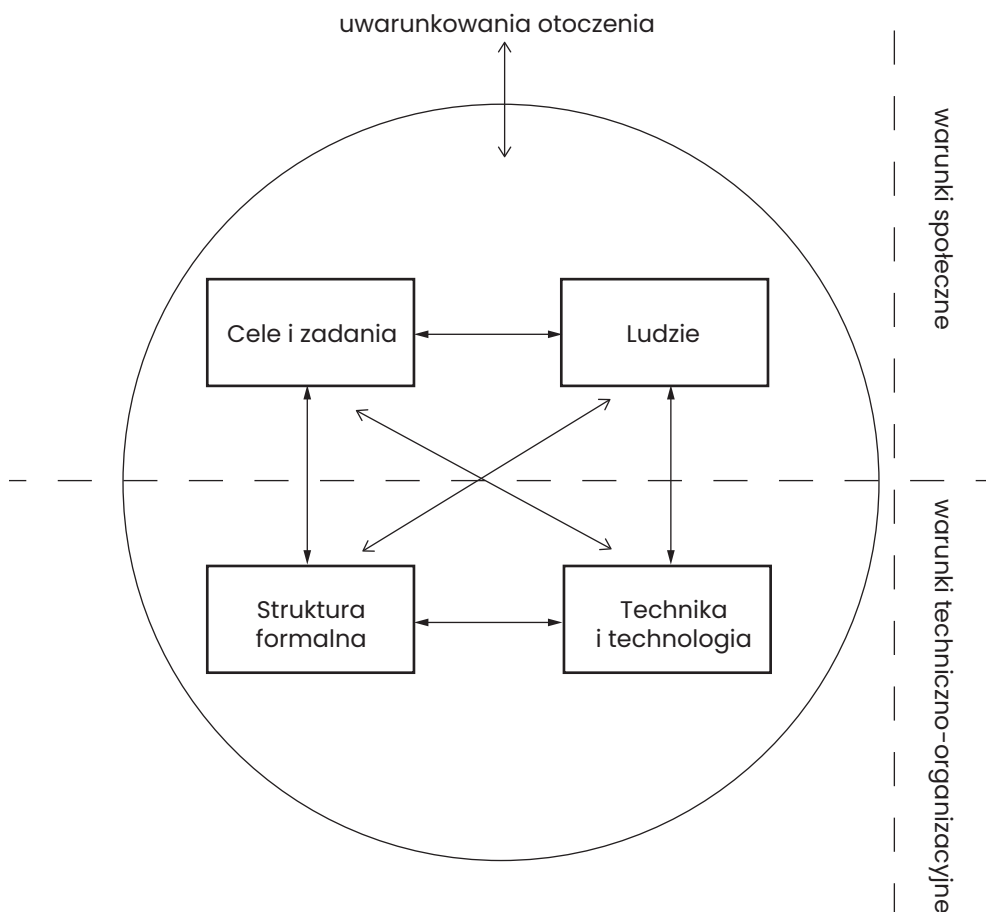
Uwzględniając przytoczone definicje oraz nawiązując do celu niniejszej monografii, zdaniem autorki rozdziału, warto współczesne środowisko pracy definiować w kategoriach złożonego ekosystemu, w którym materialne i niematerialne czynniki nie tylko współistnieją, ale też pozostają w dynamicznych relacjach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

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

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

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

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



Rysunek 1.2. Organizacja jako zespół warunków organizacyjnych, technicznych

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Kształtowanie środowiska pracy – współczesne rozwiązania i wyzwania

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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