

Marzena Pytel-Kopczyńska  <https://orcid.org/0000-0001-8850-8586>
Politechnika Częstochowska
e-mail: m.pytel-kopczynska@pcz.pl

Społeczne aspekty doświadczania pracy w organizacjach w kontekście koncepcji employee experience

Social aspects of experiencing work in organizations in the context of the concept of ‘employee experience’

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.889>

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja oraz analiza społecznych aspektów doświadczania pracy w organizacjach w kontekście koncepcji employee experience, rozumianej jako kluczowy wymiar współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie ma charakter koncepcyjno-przeładowy i opiera się na krytycznej analizie literatury z zakresu nauk o zarządzaniu oraz studiów organizacyjnych, koncentrując się na relacjach między doświadczeniem pracownika, jakością środowiska pracy oraz funkcjonowaniem systemu człowiek–praca. Przeprowadzona analiza wskazuje na ewolucję roli pracownika – od tradycyjnie postrzeganego zasobu pracy do kluczowego interesariusza i współtwórcy wartości organizacyjnej. Wykazano, że doświadczenie pracownika stanowi wielowymiarowy konstrukt, kształtowany przez czynniki zawodowe, poznawcze, emocjonalne oraz – w szczególności – społeczne, takie jak jakość relacji interpersonalnych, poziom zaufania, dostęp do informacji, autonomia, partycypacja oraz rola przywództwa i kultury organizacyjnej. Istotnym wkładem artykułu jest syntetyczne ujęcie i uporządkowanie społecznych uwarunkowań doświadczenia pracownika oraz wskazanie mechanizmów ich oddziaływania na funkcjonowanie organizacji, co pozwala lepiej wyjaśnić zależności między środowiskiem pracy a efektywnością organizacyjną. W rezultacie wskazano,

że uwzględnianie społecznych aspektów pracy w sposób systemowy stanowi istotny czynnik kształtowania pozytywnego doświadczenia pracownika oraz warunków przejścia do humanocentrycznych i relacyjnych modeli zarządzania. Wkład artykułu ma również wymiar praktyczny, gdyż wskazuje kierunki projektowania środowiska pracy opartego na zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu, co sprzyja budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wzmacnianie dobrostanu pracowników oraz długofalowej efektywności organizacji.

Słowa kluczowe: system człowiek–praca, doświadczenie pracownika (employee experience), środowisko pracy

Abstract

This article identifies and analyses the social aspects of experiencing work in organizations in the context of the concept of 'employee experience', understood as a key dimension of contemporary human resource management. The study adopts a conceptual and review-based approach and is grounded in a critical analysis of the literature in management sciences and organization studies, focusing on the relationships between employee experience, the quality of the work environment, and the functioning of the human–work system. The conducted analysis indicates an evolution in the role of the employee – from a traditionally perceived labour resource to a key stakeholder and co-creator of organizational value. It demonstrates that employee experience constitutes a multidimensional construct shaped by professional, cognitive, emotional, and, in particular, social factors, such as the quality of interpersonal relationships, the level of trust, access to information, autonomy, participation, as well as the role of leadership and organizational culture. A significant contribution of the article lies in the synthetic conceptualization and systematization of the social determinants of employee experience, along with the identification of the mechanisms through which they influence organizational functioning, thereby providing a clearer understanding of the relationships between the work environment and organizational effectiveness. The findings indicate that the systematic inclusion of social aspects of work constitutes an important factor in shaping positive employee experience and a prerequisite for the transition toward human-centred and relational models of management. The article also offers practical implications by outlining directions for designing work environments based on trust, collaboration, and engagement, which support the development of sustainable competitive advantage through enhancing employee well-being and long-term organizational effectiveness.

Keywords: human–work system, employee experience, work environment

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach głębokich przemian społeczno-gospodarczych, w szczególności w obszarze technologii, organizacji pracy oraz oczekiwań pracowników wobec pracodawców, co przyczynia się do redefinicji podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Wszechobecna cyfryzacja nie tylko zmienia specyfikę treści i metod pracy oraz modele kompetencyjne, lecz także istotnie oddziałuje na relacje organizacyjne i klimat pracy. Równoległe wzrasta znaczenie elastyczności pracy oraz troski o dobrostan i kondycję psychospołeczną uczestników organizacji, postrzeganych jako warunek trwałej efektywności przedsiębiorstwa.

Następuje również głęboka transformacja systemu człowiek–praca¹, polegająca na humanocentrycznym postrzeganiu pracownika jako współtwórcy wartości organizacyjnej, podmiotu współkształtującego środowisko pracy, wyposażonego w określone kompetencje, potrzeby i wartości, a także zdolnego do podejmowania autonomicznych działań i decyzji. Pracownicy stają się istotnymi aktywami dynamicznego ekosystemu organizacyjnego oraz klientami wewnętrznymi, dla których organizacje projektują propozycję wartości marki pracodawcy (ang. *employer value proposition*). Atrakcyjność organizacji jako miejsca pracy determinowana jest przez szereg czynników, spośród których szczególne znaczenie mają: równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, wartości kulturowe organizacji, możliwości rozwoju kariery, oferowane benefity oraz jakość zarządzania zasobami ludzkimi (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2017). Dodatkowo zanik wyraźnych granic między pracą a życiem prywatnym sprzyja wzrostowi oczekiwań pracowników wobec jakości doświadczeń zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, a także wobec możliwości rzeczywistego sprawstwa i wpływu na kluczowe obszary własnego życia.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają społeczne aspekty doświadczania pracy wraz z wiodącą koncepcją doświadczenia pracownika (ang. *employee experience*), które stanowią istotne ramy interpretacyjne dla analizy jakości życia zawodowego, funkcjonowania systemu człowiek–praca oraz warunków środowiska pracy w organizacji.

¹ W dokumencie opublikowanym przez Komisję Europejską pt. *Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe – Governing Systemic Transformations Towards a Sustainable Industry* (2021) podkreślono, że era przemysłu 5.0, postrzegana jako następcą przemysłu 4.0 wymagającego dalszego rozwoju, promuje humanocentryczne podejście do pracownika. Koncepcja ta uwzględnia nastroje społeczne, odporność organizacji i pracowników na zmiany oraz zwraca szczególną uwagę na dobrostan osób pracujących, jednocześnie akcentując istotną rolę interesariuszy w kontekście paradygmatów zrównoważonego rozwoju.

Pracownik w organizacji – od siły roboczej do kluczowego interesariusza

Na przestrzeni stuleci proces dostosowywania systemu pracy do możliwości psychofizycznych oraz potrzeb pracownika podlegał licznym przeobrażeniom². Rewolucja przemysłowa, w wyniku której pojawiły się wielkie zakłady produkcyjne w miejsce niewielkich zakładów rzemieślniczych i manufaktur – wymusiła rozwój nowych poglądów i podejść do kierowania ówczesnymi organizacjami. W konsekwencji wykształciło się wiele dyscyplin naukowych, które w centrum zainteresowania lokowały pracę ludzką. Na przestrzeni zaledwie jednego wieku ewolucja systemu pracy doprowadziła do ukształtowania systemu przemysłowego, rozwijającego się dzięki gwałtownym i zasadniczym zmianom w obszarze techniki oraz energetyki. Równoległe z tymi przekształceniami w praktyce gospodarczej zmianom podlegały także idee i koncepcje³ dotyczące relacji na linii człowiek–praca (Pytel-Kopczyńska, 2021).

Współczesny dyskurs naukowy, obejmujący zarówno perspektywę humanistyczną, jak i ekonomiczną, wyraźnie akcentuje zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania, w tym również w odniesieniu do rozumienia pojęcia pracownika oraz jego roli w organizacji (Giraldo-Giraldo i in., 2025). Ewolucja znaczenia przypisywanego człowiekowi w strukturach zorganizowanych wyrażała się między innymi poprzez stosowanie takich określeń, jak: robotnicy, siła robocza, potencjał pracowniczy, zasoby ludzkie, kapitał ludzki czy fala potencjału. Sposób formułowania terminologii opisującej pracownika wpływa na jego postrzeganie oraz rangę przypisywaną jednostce w organizacji.

Rozwój cywilizacyjny, choć zazwyczaj przebiega w sposób ewolucyjny, niekiedy ulega istotnemu przyspieszeniu wskutek odkryć naukowych i wynalazków, inicjując jakościowo nowe, często rewolucyjne fazy rozwoju. Zmianom tym towarzyszą prze-

² Ewolucja systemu pracy głęboko uzależniona była od cech modeli gospodarki, charakterystycznych dla kolejnych etapów rozwoju ludzkości, przy czym obecnie przyjmuje się terminy, takie jak: gospodarka postindustrialna, nowa gospodarka (ang. *new economy*), gospodarka oparta na wiedzy (ang. *knowledge economy*), gospodarka usługowa (ang. *service economy*), gospodarka cyfrowa i społeczeństwo informacyjne, gospodarka elementów niematerialnych (ang. *intangibles economy*), gospodarka sieci (ang. *network economy*) (Stroińska, 2012: 12).

³ Można wyróżnić trzy zasadnicze etapy tej ewolucji. W pierwszej, najdłuższej trwającej fazie dominował wzorzec polegający na dostosowaniu człowieka do pracy, przy czym postęp techniczny traktowano jako czynnik wyznaczający to przystosowanie robotników do wykonywanych zadań. Drugi etap, rozwijający się w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku, charakteryzował się obustronnym przystosowaniem – zarówno człowieka do pracy, jak i pracy do człowieka. Podejście to przejawiało się przede wszystkim uwzględnianiem fizjologicznej wydolności człowieka, jego potrzeb związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz doбором pracowników zdolnych sprawnie radzić sobie z istniejącymi zagrożeniami i uciążliwościami procesu pracy. Trzeci etap, rozpoczynający się w latach pięćdziesiątych XX wieku, podkreślał konieczność dostosowania pracy do człowieka, co przyczyniło się do rozwoju paradygmatu humanizacji pracy. W tym podejściu zwraca się uwagę na ograniczenia technologii, które nie uwzględniają czynnika ludzkiego (ang. *human factors*) (Olszewski, 2013: 10).

obrażenia w aparacie pojęciowym, które ilustrują ścisły związek języka z rzeczywistością społeczną i gospodarczą oraz potwierdzają, że we wszystkich obszarach praktyki gospodarczej człowiek pozostaje kluczowym elementem organizacji. Ewolucja ta nie ograniczała się jedynie do zmian leksykalnych, lecz odzwierciedlała rzeczywiste przeobrażenia w postrzeganiu pracowników, którzy nie są wyłącznie zasobami czy elementami aktywów, lecz podmiotami wymagającymi szacunku i uwagi (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015). Próbę uchwycenia tych zmian w kolejnych etapach rozwoju gospodarki (Sysko-Romańczuk, 2009) można przedstawić następująco:

- w epoce handlu i rzemiosła pracowników określano mianem handlarzy i rzemieślników, a proces rozwoju zawodowego przebiegał od ucznia do mistrza,
- w okresie rewolucji przemysłowej zapoczątkowanej w XVIII wieku zatrudnieni byli postrzegani jako siła robocza lub pracownicy fizyczni, realizujący zadania w ramach podziału pracy i obsługi maszyn,
- w XIX wieku, naznaczonym ruchem robotniczym, pracowników definiowano jako proletariat lub klasę robotniczą, funkcjonującą w trudnych warunkach pracy,
- w pierwszej połowie XX wieku dominowało określenie pracowników produkcyjnych, z koncentracją na wydajności pracy, racjonalizacji podziału zadań oraz motywatorach finansowych,
- w drugiej połowie XX wieku upowszechniło się pojęcie zasobów ludzkich, akcentujące wartość pracowników porównywalną z innymi zasobami organizacyjnymi oraz rozwój systemów motywacyjnych,
- pod koniec XX wieku i na przełomie XX i XXI wieku pracowników zaczęto postrzegać jako kapitał ludzki – kluczowy element kapitału intelektualnego w gospodarce opartej na wiedzy, wymagający inwestowania w celu osiągnięcia zwrotu,
- w XXI wieku pracownik jest traktowany jako kompetentny współpracownik, współuczestniczący w procesach decyzyjnych (Randolph, Blanchard, 2007), kluczowy wewnętrzny interesariusz organizacji (Wierzbic, 2024) oraz klient wewnętrzny w gospodarce doświadczeń (Tasleem, 2018), przy czym relacja między organizacją a jej uczestnikami przyjmuje charakter strategicznego partnerstwa (Li, Estacio, 2024).

W konsekwencji nastąpiła zasadnicza zmiana w sposobie myślenia o organizacjach, które coraz częściej pełnią funkcję organizatorów pracy, a dopiero wtórnie pracodawców. Przeobrażenia te obejmują zarówno samą pracę, jej podział i wymiar, jak i sposób realizacji zadań (Holland, Brewster, Kougiannou, 2024). Redefinicja postrzegania procesów pracy oraz roli zatrudnionych prowadzi do kompleksowego ujmowania relacji na linii pracownik–organizacja, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym znaczeniu koncepcji doświadczenia pracownika (ang. *employee experience*), uwzględniającej zawodowe, emocjonalne, poznawcze oraz społeczne aspekty funkcjonowania pracownika w środowisku pracy.

Doświadczenie pracownika (*employee experience*) jako centralny wymiar funkcjonowania organizacji

Doświadczenie pracownika (*employee experience*) stanowi podejście do zarządzania, które akcentuje nadrzędną rolę zatrudnionego w kształtowaniu procesów i praktyk organizacyjnych. Jest ono rozumiane jako subiektywne postrzeganie środowiska pracy, powstające na podstawie indywidualnych kontaktów i interakcji pracownika z organizacją. Obejmuje wszystkie formy relacji zarówno długoterminowe, jak i krótkotrwałe czy incydentalne (Yadav, Vihari, 2023). Podejście oparte na koncepcji *employee experience*, zakorzenione w kulturze organizacyjnej uwzględniającej wymiar emocjonalny, ujmuje pracę jako istotne doświadczenie życiowe, w którym pracownik odgrywa centralną rolę. Przebieg kariery zawodowej obejmuje liczne etapy i interakcje, a jakość towarzyszących im doświadczeń wpływa bezpośrednio na poziom satysfakcji, zaangażowania oraz efektywności pracowników. Koncepcja ta odnosi się do całokształtu doświadczeń zdobywanych przez pracownika w organizacji na przestrzeni jego ścieżki zawodowej, w tym do interakcji z procesami personalnymi oraz procedurami HR (Yang, Zhang, 2025). Jej istotą jest wnikliwe poznanie pracowników oraz identyfikacja ich potrzeb przez organizację, co umożliwi realizację celów zawodowych zatrudnionych, a w konsekwencji sprzyja osiągnięciu misji i celów strategicznych organizacji.

Pozytywne doświadczenia pracowników wynikają z wzajemnego oddziaływania czynników kulturowych, materialnych i technologicznych, które kształtują ocenę miejsca pracy od momentu zatrudnienia aż do zakończenia relacji zawodowej (Lemon, 2019). Doświadczenie pracownika można zatem postrzegać jako punkt styku oczekiwań, potrzeb i aspiracji pracowników z praktykami organizacyjnymi projektowanymi w celu ich zaspokojenia. Ma ono charakter subiektywny⁴, gdyż jest determinowane indywidualnymi percepcjami, emocjami, postawami i zachowaniami, co implikuje konieczność pogłębionego poznania pracowników przez organizację w celu skutecznego kształtowania pozytywnych doświadczeń (Lipka, 2023). Z perspektywy pracowników pozytywne doświadczenie przekłada się na wyższy poziom satysfakcji zawodowej, natomiast z punktu widzenia pracodawców wdrażanie praktyk HR sprzyjających takim doświadczeniom prowadzi do wzrostu zaangażowania i produktywności kadry oraz do poprawy reputacji organizacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Tworzenie spójnego systemu pozytywnych doświadczeń pracowniczych w przyjaznym środowisku pracy zwiększa efektywność pozyskiwania i retencji wartościowych pracowników, gdyż opiera się na budowaniu trwałej relacji między pracownikiem a organizacją, uwzględniającej emocjonalny stosunek zatrudnionych do pracodawcy (Wilczyński, Kołoszycz, Karolewska-Szparaga, 2024).

⁴ Zgodnie z literaturą przedmiotu doświadczenie pracownika postrzega się w kategoriach pozytywnych, ponieważ obejmuje wszystkie punkty styku pracownika z organizacją – od rekrutacji, przez onboarding, szkolenia i rozwój kariery, aż po opuszczenie organizacji. W ten sposób odnosi się ono do całej „podróży” pracownika w organizacji (Mahadevan, Schmitz, 2020).

Organizacje dążące do kształtowania pozytywnych doświadczeń pracowników powinny rozwijać kulturę opartą na zaufaniu i współpracy, zapewniając jednocześnie warunki, w których pracownicy czują się bezpieczni i doceniani. Wymaga to uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb i preferencji zatrudnionych oraz projektowania zindywidualizowanych doświadczeń pracowniczych. Oznacza to również, że zaangażowanie kadry zarządzającej stanowi kluczowy warunek trwałego i pozytywnego rozwoju doświadczenia pracownika (Basar, 2024). Autentyczne zaangażowanie menedżerów w proces zmiany kulturowej, będącej fundamentem podejścia „pracowniko-centrycznego”, istotnie wzmacnia poziom zaufania i satysfakcji pracowników, a w konsekwencji zwiększa atrakcyjność organizacji⁵ na rynku pracy.

W podejściu opartym na dobrych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie nacisk kładzie się na wzmocnienie roli pracownika oraz jego doświadczeń poprzez skuteczne przywództwo. W tym kontekście działom HR przypisuje się odpowiedzialność za projektowanie doświadczeń pracowniczych, co nadaje menedżerom personalnym rolę strategicznego partnera pracownika w organizacji (Andrés-Reina, Díaz-Munoz, Rodríguez-Fernández, 2024). Doświadczenie pracownika staje się tym samym istotnym czynnikiem różnicującym w strategii biznesowej, oddziałującym zarówno na przyszłe interakcje organizacyjne, jak i na efektywność ekonomiczną oraz operacyjną przedsiębiorstw. Jednocześnie obserwuje się wzrost znaczenia satysfakcji i zaangażowania pracowników jako fundamentu budowania pozycji rynkowej i konkurencyjności organizacji. Jak podkreśla Elissa Tucker (2020), doświadczenie pracownika nie stanowi alternatywy ani substytutu koncepcji zaangażowania pracowników, lecz ją rozwija i uzupełnia.

Organizacja dążąca do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej powinna dokonać redefinicji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, nadając doświadczeniu pracownika status priorytetowy, uwzględniając jego emocjonalne uwarunkowania, aspiracje i oczekiwania. W gospodarce doświadczeń (ang. *experience economy*), zorientowanej na pracownika i postrzegającej pracę jako istotne doświadczenie życiowe, *employee experience* staje się fundamentem strategii organizacyjnej. Jej istotą są projektowanie i zarządzanie doświadczeniem pracownika, ukierunkowane na tworzenie satysfakcjonującego środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i efektywności, przy kluczowej roli kadry kierowniczej, w szczególności działów HR, oraz rosnącym znaczeniu technologii w procesach personalizacji i automatyzacji doświadczeń pracowniczych.

⁵ Zwraca się uwagę na autentyczność marki, spójność i dyfuzję kultury organizacyjnej oraz na społeczną odpowiedzialność biznesu jako mechanizmy koordynujące cele indywidualne i organizacyjne poprzez wspólny system wartości. Oddziaływanie tego systemu, widoczne w doświadczeniu pracownika, powinno być celowo rozwijane i regularnie monitorowane (Yohn, 2020).

Spoleczne uwarunkowania doświadczenia pracy we współczesnych organizacjach

Analizując złożoność wielowymiarowych interakcji zachodzących w systemie człowiek–praca, należy podkreślić, że, jak wskazuje literatura, po raz pierwszy od epoki rewolucji przemysłowej sukces organizacji w coraz większym stopniu zależy od optymalnego wykorzystania potencjału pracowników. Jednocześnie podkreśla się, że funkcjonowanie w przyszłym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu nie będzie możliwe bez dostosowania organizacji do potrzeb i oczekiwań ludzi (Karwowski, 2010). Organizacje gotowe na wyzwania przyszłości, poprzez uwzględnianie aspiracji zawodowych oraz wymagań pracowników, zyskują zdolność do realizacji długofalowych korzyści (Mohanraj i in., 2024).

W tym kontekście nie dziwi rosnące zainteresowanie badaczy problematyką redefinicji zarządzania, wynikającej z nowych realiów otoczenia i generującej nowe wyzwania oraz imperatywy rozwojowe. W literaturze przedmiotu od kilku dekad wskazuje się na konieczność przygotowania organizacji do funkcjonowania w dynamicznych i nieprzewidywalnych warunkach przyszłości (Hamel, 2009). Wśród najczęściej wymienianych priorytetów działań znajdują się:

- włączanie do systemów zarządzania idei i wartości wspólnoty, odzwierciedlających współzależność wszystkich grup interesariuszy (Awa, Etim, Ogbonda, 2024), a także poszerzanie perspektywy oraz horyzontu czasowego w myśleniu menedżerów⁶, sprzyjające tworzeniu systemów motywacyjnych ukierunkowanych na długoterminową wartość kosztem krótkoterminowych zysków (Tsang i in., 2021),
- rozwijanie zdolności adaptacyjnych, innowacyjności i zaangażowania pracowników poprzez budowanie kultury organizacyjnej opartej na wysokim poziomie zaufania, niskim poziomie lęku oraz otwartej wymianie informacji, sprzyjającej podejmowaniu ryzyka (Kmieciak, 2020),
- opracowywanie holistycznych mierników efektywności, uwzględniających kluczowe kompetencje pracowników jako klientów wewnętrznych, którzy współdecydują o przewadze konkurencyjnej organizacji oraz doceniają wartość innowacji generowanych również przez klientów zewnętrznych w gospodarce doświadczeń (Abou-Moghli, 2025),
- zapewnienie organizacyjnej transparentności, demokratycznego dostępu pracownikom do informacji o strukturze, procesach organizacji, kluczowych danych dotyczących efektywności, długofalowych celów organizacji, co sprzyja adaptacyjności i stabilności organizacji poprzez zaangażowanie jej uczestników (Chitheer, Al-Hatimi, 2024),

⁶ Należy również podkreślić potrzebę przededefiniowania roli przywódcy – z wszechwiedzącego decydenta na społecznego architekta oraz orędownika w sferze idei i znaczeń (ang. *entrepreneurs of meaning*), który promuje innowacyjność i współpracę (Hamel, 2009).

- zwiększanie zakresu autonomii pracowników poprzez projektowanie systemów zarządzania wspierających oddolne inicjatywy oraz aktywne współtworzenie środowiska pracy (Padzik-Wołos, 2020),
- stymulowanie ludzkiej kreatywności i wyobraźni poprzez modyfikację systemów zarządzania w kierunku wspierania innowacyjności oraz tworzenia warunków sprzyjających uczeniu się przypadkowym, niezamierzonym (ang. *serendipitous learning*) w całej organizacji (Gaeta i in., 2014; Brzozowska, Niewińska, Szydło, 2025),
- umożliwianie tworzenia wspólnot pasji i zainteresowań, które działają jako mnożniki osiągnięć dzięki efektowi synergii, powstającemu w wyniku emocjonalnego zaangażowania pracowników we wspólne cele⁷,
- wyposażanie menedżerów w narzędzia odpowiadające realiom otwartego świata (tworzenie wartości wykraczającej poza granice organizacji) oraz zmianę sposobu myślenia, form kształcenia kadry kierowniczej, obejmującą rozwój nowych kompetencji, myślenie systemowe oparte na wartościach, kreatywne rozwiązywanie problemów oraz uczenie się refleksyjne, w tym uczenie się dwucyklowe (ang. *double-loop learning*) (Batorski, 2016).

Zakończenie

Od początku XXI wieku w literaturze naukowej obserwuje się narastające zainteresowanie sposobem, w jaki pracownicy postrzegają i interpretują zmiany zachodzące w środowisku pracy, a także konsekwencjami tych procesów dla funkcjonowania jednostek, zespołów oraz całych organizacji. Równolegle formułowane są cele ukierunkowane na wzmocnienie kultury organizacyjnej, budowanie poczucia stabilności celów oraz bezpieczeństwa zatrudnienia, których rzeczywisty wpływ coraz częściej oceniany jest przez pryzmat doświadczeń pracowników oraz ich indywidualnych ocen opartych na kryteriach sprawiedliwości i zaufania wobec organizacji. W tym kontekście współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na wyraźną ewolucję od modelu transakcyjnego w kierunku podejścia relacyjnego i humanocentrycznego (Plaskoff, 2017). Strategia ta wykracza poza tradycyjne funkcje działów HR, koncentrując się na świadomym projektowaniu doświadczeń pracowniczych, wyrażających troskę, uważność oraz szacunek wobec pracowników

⁷ Specjaliści z zakresu zarządzania potencjałem ludzkim wskazują na silną, pozytywną korelację pomiędzy efektywnością pracownika umysłowego (ang. *knowledge work*) a jego życiem wewnętrznym doświadczanym w miejscu pracy (ang. *inner work life*). Członkowie organizacji funkcjonują efektywniej, gdy w procesie pracy doświadczają pozytywnych emocji, odczuwają silną motywację wewnętrzną oraz pozytywnie postrzegają wykonywane zadania, zespół, w którym pracują, a także kierownictwo i całą organizację. Zjawisko to nie jest uzależnione ani od poziomu wykształcenia, ani od cech osobowości, natomiast codzienne wydarzenia w pracy generują nieprzerwany strumień emocji i spostrzeżeń, które na bieżąco wpływają na poziom motywacji w trakcie realizacji zadań i obowiązków służbowych (Amabile, Kramer, 2008).

w kontekście wykonywanej przez nich pracy. Korzyści wynikające z takiego podejścia mają charakter wielowymiarowy – obejmują nie tylko wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników, lecz także poprawę jakości współpracy zespołowej, wzmocnienie relacji menedżerskich oraz budowanie pozytywnych relacji z szerokim gronem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, prowadząc finalnie do budowy silnej i wiarygodnej marki pracodawcy.

Współczesne rozumienie sukcesu organizacji wykracza tym samym poza wyłącznie finansowy wymiar efektywności, kierując uwagę badaczy i praktyków ku społecznym aspektom doświadczania pracy. Obejmują one zarówno zdolność organizacji do rozwiązywania problemów społecznych i zapewnienia ciągłości działalności, jak i kwestie związane z dobrostanem pracowników, ich zdrowiem, zdolnością do pracy oraz jakością życia zawodowego.

Taka perspektywa implikuje konieczność ukierunkowania organizacji na zrównoważony rozwój na wszystkich etapach procesu kadrowego, przy jednoczesnym kształtowaniu przyjaznych i sprzyjających warunków środowiska pracy. Społeczne aspekty doświadczania pracy oraz koncepcja doświadczenia pracownika stają się w tym ujęciu kluczowymi punktami odniesienia dla projektowania nowoczesnych, odpowiedzialnych i trwałych modeli zarządzania, odpowiadających na wyzwania współczesnych organizacji i oczekiwania ich uczestników.

Bibliografia

- Abou-Moghli A. (2025), *The interplay between knowledge management and organizational performance measurement through the mediating effect of innovation capability*, „Knowledge Performance Management”, vol. 9(1), s. 45–61.
- Amabile T.M., Kramer S.J. (2008), *Życie wewnętrzne pracowników i jego wpływ na efektywność firmy*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec, s. 98–109.
- Andrés-Reina M., Díaz-Munoz R., Rodríguez-Fernández M. (2024), *Employee experience: a comprehensive science mapping analysis*, „European Public and Social Innovation Review”, vol. 9, s. 1–25.
- Awa H.O., Etim W., Ogbonda E. (2024), *Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, vol. 9(11), s. 1–15.
- Basar D. (2024), *The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector*, „Borsa Istanbul Review”, vol. 24, s. 908–915.
- Batorski J. (2016), *Idea otwartej nauki a koncepcja organizacyjnego uczenia się*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(36), s. 321–331.

- Brzozowska K., Niewińska J., Szydło J. (2025), *Kreatywność w praktyce zarządzania: narzędzia, przeszkody i warunki skutecznej implementacji*, „Akademia Zarządzania”, nr 9(3), s. 51–68.
- Chitheer D.A., Al-Hatimi W.M.A. (2024), *The Impact of Organizational Transparency on Employee Proactive Behavior*, „International Journal of Multidisciplinary Research and Publications (IJMRAP)”, vol. 7(6), s. 28–38.
- Cleveland J.N., Byrne Z.S., Cavanagh T. M. (2015), *The future of HR is RH: Respect for humanity at work*, „Human Resource Management Review”, vol. 25(2), s. 146–161.
- Dabirian A., Kietzmann J., Diba H. (2017), *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, „Business Horizons”, vol. 60(2), s. 197–205.
- Gaeta M., Loia V., Rita Mangione G., Miranda S., Orciuoli F. (2014), *Unlocking Serendipitous Learning by Means of Social Semantic Web*, „Proceedings of the 6th International Conference on Computer Supported Education (CSEDU-2014)”, vol. 1, s. 285–292.
- Giraldo-Giraldo C., Rubio-Andrés M., Rave-Gomez E.D., Gutierrez-Broncano S. (2025), *Evolution of the Concept and Scientific Mapping of Sustainable Human Resource Management S-(HRM)*, „Administrative Sciences”, vol. 15(2), 39, <https://doi.org/10.3390/admsci15020039> [dostęp: 27.06.2025].
- Hamel G. (2009), *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, maj, s. 76–86.
- Holland P., Brewster C., Kougiannou N. (2024), *The changing nature of work, employment and flexibility*, https://www.researchgate.net/publication/381392755_The_changing_nature_of_work_employment_and_flexibility [dostęp: 27.06.2025].
- Industry 5.0. A transformative vision for Europe – Governing Systemic Transformations Towards a Sustainable Industry* (2021), <https://data.europa.eu/doi/10.2777/17322> [dostęp: 27.06.2025].
- Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Kmieciak R. (2020), *Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 24(5), s. 1832–1859.
- Lemon L.L. (2019), *The employee experience: How employees make meaning of employee engagement*, „Journal of Public Relations Research”, vol. 31(5–6), s. 176–199.
- Li D., Estacio J.D. (2024), *The Evolution of HRM: From Personnel Management to Strategic Partner*, „Open Access Library Journal”, vol. 11, s. 1–5.
- Lipka A. (2023), *Employee Experience Models – a Comparative Analysis. Notes on the Methodology of Global Research on Employees Experiences and Their Perceptions of the Meaning of Work*, „Folia Oeconomica Acta Universitatis Lodziensis”, vol. 3(364), s. 51–75.

- Mahadevan J., Schmitz A.P. (2020), *HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”*, „Baltic Journal of Management”, vol. 15(4), s. 515–532.
- Mohanraj G., Kamalaveni M.S., Jothibasu L., Surya M., Sowndarya S. (2024), *The Impact of Employee Experience on Organizational Performance*, https://www.researchgate.net/publication/387893376_The_Impact_of_Employee_Experience_on_Organizational_Performance [dostęp: 27.06.2025].
- Olszewski J. (2013), *System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Padzik-Wołos A. (2020), *Innowacja pracownicza – rozważania o współczesnym kontekście*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 82, s. 243–260.
- Plaskoff J. (2017), *Employee experience: the new human resource management approach*, „Strategic HR Review”, vol. 16(3), s. 136–141.
- Pytel-Kopczyńska M. (2021), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, [w:] A. Karczewska, K. Kukowska, S. Skolik (red.), *Współdziałanie w podmiotach prywatnych i publicznych a wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych w czasie zmiany*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 13–20.
- Randolph A., Blanchard K. (2007), *Kluczem jest empowerment*, [w:] K. Blanchard (red.), *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 57–88.
- Stroińska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Warszawa: Poltext.
- Sysko-Romańczuk S. (2009), *Pracownik w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, s. 38–45.
- Tasleem N. (2018), *Employee Experience and HR Innovation: Redefining Human Resource Management through Design Thinking and Human-Centered Practices*, „International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET)”, vol. 2(9), s. 32–43.
- Tsang A., Wang K., Liu S., Yu L. (2021), *Integrating corporate social responsibility criteria into executive compensation and firm innovation: International evidence*, doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102070 [dostęp: 27.06.2025].
- Tucker E. (2020), *Driving engagement with the employee experience*, „Strategic HR Review”, vol. 19(4), s. 183–187.
- Wierzbic A. (2024), *Employee as a stakeholder of an organization implementing the EFQM model - model guidelines and their practical use*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology - Organization and Management Series”, vol. 199, s. 647–660.

- Wilczyński A., Kołoszycz E., Karolewska-Szparaga M. (2024), *Cykl życia pracownika w organizacji z uwzględnieniem koncepcji doświadczenia pracownika i zaangażowania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 68(2), s. 123–135.
- Yadav M., Vihari N.S. (2023), *Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale*, „FIIB Business Review”, vol. 12(3), s. 328–342.
- Yang P., Zhang S. (2025), *Employee experience: conceptualization, scale development, and validation*, „Humanities and Social Sciences Communications”, vol. 12(1), s. 1–16.
- Yohn D.L. (2020), *Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond*, „Strategy and Leadership”, vol. 48(5), s. 33–39.

O autorce

Marzena Pytel-Kopczyńska – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Adiunkt w Centrum Przedsiębiorczości Politechniki Częstochowskiej. Jej zainteresowania badawcze obejmują szeroko rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi, jakość systemu człowiek–praca oraz warunki środowiska pracy w erze cyfryzacji i sztucznej inteligencji. Autorka wielu publikacji naukowych, obejmujących zarówno artykuły w recenzowanych czasopismach, jak i rozdziały w monografiach naukowych.

About the Author

Marzena Pytel-Kopczyńska – holds a doctoral degree in economics in the field of management science. She is an Assistant Professor at the Centre of Entrepreneurship, Czestochowa University of Technology. Her research interests include broadly understood human resource management, the quality of the human–work system, and working environment conditions in the era of digitalization and artificial intelligence. She is the author of numerous academic publications, including both articles in peer-reviewed journals and chapters in scholarly monographs.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

