

o wielu wymiarach i definicjach. Mimo że kwestia ta budzi wiele dyskusji, wskazuje się równocześnie, że próba stworzenia jednej definicji może w rzeczywistości bardziej utrudniać realizowanie dalszych badań, niż pomagać w ich prowadzeniu, a ponadto stwarza ryzyko zbytniego uproszczenia (Kowalski i Loretto, 2017).

Istnieje wiele akademickich definicji dobrostanu pracowników (por. Danna i Griffin, 1999, Nielsen i in., 2017) i wiele określeń organizacji zawodowych (Kowalski i Loretto, 2017). Dwie podstawowe orientacje badawcze w kontekście dobrostanu obejmują podejście hedonistyczne (skoncentrowane na szczęściu człowieka) i eudajmonistyczne (skoncentrowane na potencjale człowieka) (Ryan i Deci, 2001). Koncepcje hedonistyczne definiują dobrostan jako poszukiwanie przyjemności i pozytywnych doznań, niskie nasilenie emocji negatywnych oraz wysoką satysfakcję z życia. Eudajmonistyczne podejście koncentruje się z kolei na poczuciu sensu i samorealizacji, a dobrostan opisuje w odniesieniu do stopnia, w którym człowiek realizuje pełnię swego potencjału (Ilska i Kołodziej-Zaleska, 2018; Ryan i Deci, 2001). Najczęściej wskazywane wymiary dobrostanu to dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny (np. Grant i in., 2007), choć wymienia się także inne (np. finansowy czy ekologiczny), co świadczy o potrzebie prowadzenia dalszych prac dotyczących konceptualizacji tego zjawiska, a także powiązań dobrostanu z wynikami pracowników czy oddziaływaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Kowalski i Loretto, 2017).

Często przywoływana i wykorzystywana w badaniach dobrostanu obejmujących kontekst pracy zawodowej (Nielsen i in., 2017) jest szeroka definicja Danny i Griffina (1999), którzy określają dobrostan pracownika jako stan zdrowia psychicznego, fizycznego i ogólnego jednostki, a także odczuwaną przez nią satysfakcję zarówno w pracy, jak i poza nią. W tym świetle na dobre samopoczucie pracowników wpływa przyjemność lub niezadowolenie płynące z samej pracy, ale także interakcje poszczególnych osób ze współpracownikami, członkami zespołu i przełożonymi. Zdrowie pracownika jest uważane za podwymiar dobrostanu pracownika (Danna i Griffin, 1999). Na dobre samopoczucie składają się zarówno skutki psychologiczne, takie jak brak niepokoju, lęku i wyczerpania emocjonalnego, jak i skutki fizjologiczne, takie jak ciśnienie krwi, stan serca i ogólne wyczerpanie fizyczne (Danna i Griffin, 1999).

Badane aspekty dobrostanu w miejscu pracy mogą obejmować różne obszary. Fox i in. (2022) w swoim przeglądzie wyróżniają trzy główne domeny dobrostanu, na które mogą wpływać warunki w miejscu pracy: dobrostan bezkontekstowy, dobrostan związany z pracą oraz dobrostan w pracy i rodzinie. Bezkontekstowy dobrostan psychiczny odnosi się do wspomnianych wyżej hedonicznych (tj. subiektywnego dobrostanu, pozytywnych uczuć i ocen) i/lub

eudajmonicznych (tj. poczucia spełnienia, znaczenia) składników dobrostanu, które mają ogólny związek z życiem jednostki (por. Page i Vella-Brodrick, 2009). Dobrostan związany z pracą odnosi się do wskaźników charakterystycznych dla doświadczenia zawodowego danej osoby, takich jak satysfakcja z pracy, poczucie wyczerpania (np. wypalenie zawodowe) i stopień zainteresowania pracą (np. zaangażowanie). Ze względu na to, że większość zatrudnionych stanowią rodzice i opiekunowie, wyróżnić można także dobrostan w pracy i rodzinie jako odrębną dziedzinę i oceniać, w jakim stopniu praca współistnieje lub koliduje z rolami rodzinnymi i osobistymi (np. równowaga między pracą a rodziną, konflikt między pracą a rodziną). Badania skoncentrowane na dobrostanie związanym z pracą konceptualizują i mierzą dobrostan w różny sposób (Fox i in., 2022), zarówno w ujęciu skoncentrowanym na aspektach pozytywnych, jak i negatywnych (Kowalski i Loretto, 2017). Najczęściej pomiary te obejmują takie koncepty, jak satysfakcja z pracy, szczęście, zaangażowanie organizacyjne, zamiar pozostania w organizacji, zaangażowanie w pracę, poczucie celu i dobrostan emocjonalny (w ujęciu pozytywnym) oraz wypalenie zawodowe, stres, lęk, wyczerpanie emocjonalne i fizyczne (w ujęciu negatywnym) (Fox i in., 2022; Nielsen i in., 2017). Także Schulte i in. (2015) podkreślają, że w kontekście zawodowym należy się skupiać na szerokiej definicji dobrostanu i jakości życia zawodowego, a nie tylko na tym, jak łagodzić deficyty, urazy i problemy zdrowotne. Co więcej, badanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wymiarów dobrostanu jest coraz częściej uznawane za ważne dla pełniejszego zrozumienia skutków zmian w miejscu pracy (Mäkikangas i in., 2016; Page i Vella-Brodrick, 2009). W związku z tym postuluje się badanie kontinuum dobrostanu, począwszy od złego samopoczucia psychicznego, obejmującego takie kwestie jak wypalenie zawodowe i stres, po aspekty pozytywnego dobrostanu, takie jak szczęście, witalność lub poczucie celu (Fox i in., 2022).

Dobrostan i zdrowie psychiczne w miejscu pracy są dla wielu interesującymi i ważnymi konceptami także ze względu na ich powiązania z produktywnością i wynikami pracy osiąganymi przez pracowników. Istnieje wiele badań wskazujących na to, że poprawa dobrostanu pracowników znacząco wpływa na poprawę osiąganych przez nich wyników (np. Bubonya i in., 2017; Soeker i in., 2019; Wright i Cropanzano, 2000). Wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się m.in. mniejszą koncentrację pracowników na pracy w przypadku problemów ze zdrowiem psychicznym (Hennekam i in., 2020). Problemy te mogą także powodować niezdolność pracowników do pracy (Heffernan i Pilkington, 2011), co pośrednio zmniejsza jej efektywność ze względu na zwiększoną liczbę zwolnień lekarskich (Levinson i in., 2010). Ponadto w sytuacji stresu pracownicy muszą uczynić dodatkowy wysiłek, aby dostosować się do otoczenia, co w konsekwencji

powoduje, że czują się wyczerpani emocjonalnie. W związku z tym gdy ich wymagania pozostają niespełnione, satysfakcja z pracy i wydajność spadają (Khamisa i in., 2016).

3.2. Teoretyczne modele w badaniach nad dobrostanem

Do najbardziej znaczących, a także cieszących się największą popularnością wśród badaczy, głównych modeli teoretycznych wyjaśniających wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników (Feola i in., 2016) należą:

- model wymagań–kontroli–wsparcia (*job demand-control-support*, DCS) Roberta Karaska (1979);
- model nierównowagi wysiłków–nagród (*effort-reward imbalance*, ERI) autorstwa Johannesesa Siegrista (2002) oraz
- model wymagania pracy–zasoby (*job demands-resources*, JD-R) opracowany przez Arnolda Bakкера i Evangelię Demerouti (2007).

Punktem wyjścia dla tych modeli jest założenie, że napięcie w pracy to wynik zakłócenia równowagi między wymaganiami, jakie stawia się pracownikom, a zasobami, którymi dysponują (Bakker i Demerouti, 2007).

Model wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (1979) był jednym z pierwszych, który badał zmienne wpływające na dobrostan w pracy. Autor opisał dwa kluczowe wymiary psychospołecznego środowiska pracy: psychologiczne wymagania pracy i swobodę decyzyjną, przy czym ta ostatnia obejmuje władzę decyzyjną (kontrola nad pracą) i swobodę podejmowania decyzji (różnorodność pracy i możliwość wykorzystania umiejętności) (Karasek, 1979). Według tego modelu stanowiska pracy można podzielić na cztery typy, w zależności od możliwych stopni intensywności cech pracy. I tak wysokie wymagania i mały zakres swobody powodują duże napięcie psychofizyczne, ponieważ pracownik musi sprostać trudnym zadaniom, na które nie ma wpływu. Jest to najbardziej ryzykowny rodzaj pracy, który w większym stopniu wiąże się ze zmęczeniem, stanami lękowymi, depresją i chorobami fizycznymi pracowników (Stansfeld i Candy, 2006).

Wysokie wymagania i duży zakres swobody („praca aktywna”) miały z kolei sprzyjać rozwojowi pracownika, ponieważ mimo trudności zadań ma on w takich warunkach dużą kontrolę nad ich wykonaniem. Taka praca może być bardzo wymagająca, mimo to pracownicy mają wystarczającą kontrolę nad swoimi

działaniami i swobodę wykorzystania dostępnych umiejętności – ten rodzaj pracy wiąże się jedynie z przeciętnym obciążeniem psychicznym i aktywnym czasem wolnym (Stansfeld i Candy, 2006)

Niskie wymagania i mały zakres swobody („praca pasywna”) to natomiast model niesprzyjający rozwojowi, ponieważ nie stymuluje do działania. Przewiduje się, że ten typ będzie demotywujący i prawdopodobnie wiąże się z zanikiem umiejętności i zdolności, ale w kontekście dobrostanu jest on związany jedynie ze średnim poziomem napięcia psychicznego i zagrożenia dla zdrowia (Stansfeld i Candy, 2006).

Czwarty typ, czyli niskie wymagania i duży zakres swobody, to najmniej stresująca sytuacja. Taki typ pracy charakteryzuje się niższym niż przeciętny poziomem napięcia psychicznego i niższym ryzykiem złego stanu zdrowia, ponieważ wiąże się on ze stosunkowo niewielką liczbą wyzwań, a swoboda podejmowania decyzji pozwala pracownikowi optymalnie na nie reagować. Co więcej, dzięki dużej kontroli pracownik może optymalnie wykonywać zadania (Karasek, 1979; Stansfeld i Candy, 2006; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). W przedstawionym modelu za najbardziej efektywne i jednocześnie najmniej stresujące rozwiązanie uznaje się połączenie wysokich wymagań pracy z wysokim zakresem swobody.

W późniejszym czasie do modelu został dodany wymiar wsparcia społecznego (Kowalski i Loretto, 2017). Dodanie do teorii tego komponentu wskazuje, że najbardziej niekorzystna sytuacja dla pracownika to połączenie wysokich wymagań, niskiego zakresu kontroli i braku wsparcia społecznego, które mogłoby zredukować napięcie (Karasek, 1979; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). Zauważono bowiem, że wsparcie otrzymywane od przełożonych i współpracowników niwelowało skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli (Stansfeld i Candy, 2006).

Drugim ze wskazanych wyżej modeli jest model nierównowagi wysiłków–nagród (Siegrist, 2002). Model ten uwzględnia warunki pracy związane z rynkiem pracy i sugeruje, że wysiłek w pracy jest wydatkowany w kontekście społecznie zorganizowanego procesu wymiany, w którym oczekuje się odpowiednich nagród w postaci pieniędzy (wynagrodzenie i świadczenia), szacunku (uznanie i wsparcie) lub bezpieczeństwa i możliwości rozwijania kariery. Zakłada się w nim, że brak równowagi w wymianie wysiłków i nagród prawdopodobnie spowoduje poważne konsekwencje zdrowotne i behawioralne. W rezultacie model stał się popularnym obszarem badań zarówno dla naukowców, jak i praktyków w dziedzinie psychologii pracy (Devonish, 2018). Wyniki badań opartych na jego założeniach rzeczywiście wskazują, że organizacje powinny zapewniać sprawiedliwe wynagradzanie wysiłków pracowników, aby zmniejszyć stres i jego negatywne skutki zdrowotne. Na przykład badania pielęgniarek chirurgicznych

w Polsce wykazały, że nadmierny wysiłek i brak odpowiednich nagród prowadzą do wyczerpania i wypalenia zawodowego (Basińska i Wilczek-Rużyczka, 2011). Podobne wyniki uzyskali Bakker i in. (2000), dowodząc, że stres zawodowy powoduje wyczerpanie emocjonalne i depersonalizację. Model nierównowagi wysiłków–nagród znalazł swoje potwierdzenie, wskazując także wiele innych skutków tejże nierównowagi o charakterze psychologicznym (lub związanym ze zdrowiem psychicznym), w tym depresję i stany lękowe, niezadowolenie z pracy, ogólny zły stan zdrowia psychicznego, a także zwiększoną absencję, zachowania związane z wycofaniem i zamiarem zmiany pracy (Devonish, 2018).

Ostatni ze wskazanych modeli to model wymagania pracy–zasoby, który odnosi się do relacji między pracą a dobrostanem pracowników, integrując badania nad stresem i motywacją. Model zakłada, że każde środowisko pracy ma specyficzne czynniki kształtujące stres/napięcie i dobrostan, które można podzielić na dwie kategorie: wymagania i zasoby (Demerouti i in., 2001). Wymagania pracy to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają długotrwałego wysiłku fizjologicznego i psychologicznego, np. duża presja, nieprzyjemne warunki pracy i brak kontroli nad pracą. Wymagania te stają się stresorami, gdy zmuszają do dużego wysiłku, a koszty z nimi związane nie są odpowiednio rekompensowane. Natomiast zasoby pracy to aspekty pracy, które pomagają osiągać cele zawodowe, redukować koszty psychofizjologiczne związane z wymaganiami oraz wspierać rozwój osobisty. Należą do nich: możliwość kontroli pracy, udział w podejmowaniu decyzji, otrzymywanie informacji zwrotnej, różnorodność zadań, możliwości rozwoju oraz wsparcie uzyskiwane od przełożonych i kolegów (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013).

Model wymagania pracy–zasoby wyróżnia dwa kluczowe procesy, które odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu napięcia/stresu i motywacji w miejscu pracy, tj. pogorszenie zdrowia i proces motywacyjny. Wysokie wymagania pracy (np. związane z dużą odpowiedzialnością, decyzyjnością, zbyt dużym obciążeniem obowiązkami) mogą prowadzić do wyczerpania i pogorszenia zdrowia. Z kolei zasoby pracy i zasoby osobiste mogą motywować pracowników do większego zaangażowania i lepszej jakości pracy. Zasoby osobiste to aspekty, takie jak poczucie własnej skuteczności, optymizm, poczucie kontroli i kompetencje osobiste, które pomagają osiągać cele, chronią przed zagrożeniami i stymulują rozwój (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013). Oba te procesy wzajemnie oddziałują na siebie, tak więc czerpiąc z zasobów, można zmniejszyć skutki narażenia na obciążenie. Konsekwencje zdrowotne mogą być jednak znacznie dotkliwsze, gdy pracownik nie ma lub nie potrafi z dostępnych zasobów korzystać.

somatoterratyczne i psychoterratyczne¹ (Albrecht, 2005) czy stres środowiskowy (Cohen i in., 2013; Gulla i in., 2020).

Jak zauważają Budziszewska i Kałwak (2022), lata 2000. i późniejsze przyniosły eksplozję zainteresowania naukowego tą tematyką. Oprócz opracowań o charakterze prognoz zaczęły pojawiać się pierwsze doniesienia o faktycznym pogorszeniu się stanu zdrowia psychicznego w związku z sytuacją środowiska naturalnego. Obecnie literatura zawiera setki stanowisk, prób syntezy, w tym także szereg raportów instytucjonalnych. Zestaw emocji i stanów związanych ze zmianami środowiskowymi obejmuje m.in. lęk ekologiczny (klimatyczny), lęk egzystencjalny i emocje zbiorowe, strach, panikę, solastalię, fatalizm, żalobę, utratę nadziei, apatię, melancholię, stres klimatyczny czy wspomnianą depresję klimatyczną² (tabela 5.1) (Budziszewska i Kałwak, 2022; Gulla i in., 2020).

Tabela 5.1. Wybrane emocje i stany związane z psychologiczną reakcją na zmiany środowiskowe

Termin	Znaczenie	Konotacje
Lęk środowiskowy (klimatyczny)	Obawa o utratę czy zagrożenie życia w związku ze stanem środowiska naturalnego powodowana przewidywaniami o skonkretyzowanym charakterze, przynajmniej w niewielkim zakresie wcześniej doświadczonymi jako nieprzyjemne. Może także dotyczyć osób, które posiadają wystarczającą wiedzę dla prognozowania przyszłych zmian warunków życia	Manifestuje się wysokim napięciem psychofizycznym, niepokojem, objawami psychosomatycznymi, trudnościami w utrzymaniu dotychczasowego poziomu funkcjonowania, zachowaniami kompulsywnymi

¹ Są to pozytywne i negatywne wymiary relacji człowieka ze środowiskiem. Do negatywnych zalicza się zaburzenia psychiczne (psychoterratyczne) lub somatyczne (somaterratyczne, somatoterratyczne) indukowane przez czynniki związane ze zmianami środowiskowymi, takimi jak zanieczyszczenia, degradacja krajobrazu itp. Pozytywne relacje ze środowiskiem naturalnym stanowią podstawę dobrego samopoczucia, dobrostanu, równowagi (Albrecht, 2005).

² Z uwagi na zdystansowanie środowisk profesjonalnych, w tym głównie psychologów i psychiatrów, wobec stosowania pojęcia „depresja klimatyczna” termin ten nie jest szerzej omawiany w niniejszym rozdziale, mimo jego niewątpliwej popularności medialnej (por. Budziszewska i Kałwak, 2022). Przedstawiono natomiast różne rodzaje stresu klimatycznego (środowiskowego), bardziej precyzyjnie opisujące reakcje na zmiany środowiska naturalnego.

Tabela 5.1. cd.

Termin	Znaczenie	Konotacje
Ortoreksja klimatyczna	Niezwykle rygorystyczne, wręcz sztywne przestrzeganie zaleceń proekologicznych pojawiające się najczęściej jako reakcja na lęk środowiskowy (klimatyczny)	Termin stworzony na zasadzie analogii do spektrum zaburzeń odżywiania – ortoreksji polegającej na nadmiernym skupianiu się na jakości spożywanego pokarmu
Gniew, złość	Przypisywanie przyczynowości intencjonalnemu działaniu innych na szkodę jednostki, które w odniesieniu do zmian klimatu prowokuje do poszukiwania wyjaśnień, pomagających zrozumieć, dlaczego do aktualnej sytuacji klimatycznej doszło	Możliwe jest przypisywanie przyczynowości czynnikom antropogenicznym lub naturalnym, a alternatywę wobec gniewu i złości może stanowić trafna atrybucja bazująca na pogłębionej wiedzy na temat przyczyn katastrofy klimatycznej, połączona z przeświadczeniem o niepełnej intencjonalności dotychczasowych nieekologicznych działań i decyzji osób, które się do niej przyczyniły
Wstyd i poczucie winy	Wynikające z interpretacji danej sytuacji nieprzyjemne lub upokarzające uczucie. Wiąże się ze świadomością przekroczenia norm moralnych (poczucie winy) lub świadomością niegodnego lub ośmieszającego zachowania (wstyd)	Poczucie winy to często osobiste reakcje na skutek doniesień o zmianach stanu środowiska, które może przekształcać się w energię do działania bądź skutkować poczuciem wstydu, które z reguły skutkuje bezradnością
Poczucie bezradności	Przekonanie o braku realnego wpływu na niekorzystną sytuację	Pojawia się w zależności od sposobu reagowania w sytuacjach trudnych, związanego z takimi zjawiskami jak wyuczona bezradność czy poczucie kontroli. Może skutkować próbami podejmowania wysiłków adaptacyjnych bądź ich zaniechaniem
Solastalgia	Bolesne, nostalgiczne uczucia związane z utratą dobrze znanego środowiska naturalnego, takiego jak krajobraz, znaczące miejsce czy sekwencja pór roku	Jednostka doświadcza poczucia bezradności wobec szkody lub utraty. Smutek towarzyszący uświadomieniu straty może zostać transformowany przez wzbudzenie aktywnej nadziei w efekcie działań na rzecz poprawy stanu środowiska
Żaloba klimatyczna (ekologiczna, środowiskowa)	Stan pojawiający się w odpowiedzi na utratę znanego do tej pory świata i związane z wizją spodziewanej zakłady przyrody i ludzkości, manifestujący się przejmującym smutkiem, żalem i cierpieniem	Uruchamia się w reakcji na doświadczenie lub antycypacji straty w środowisku naturalnym, zarówno tym znajdującym się w bezpośrednim otoczeniu, jak i rozumiętym w skali globalnej

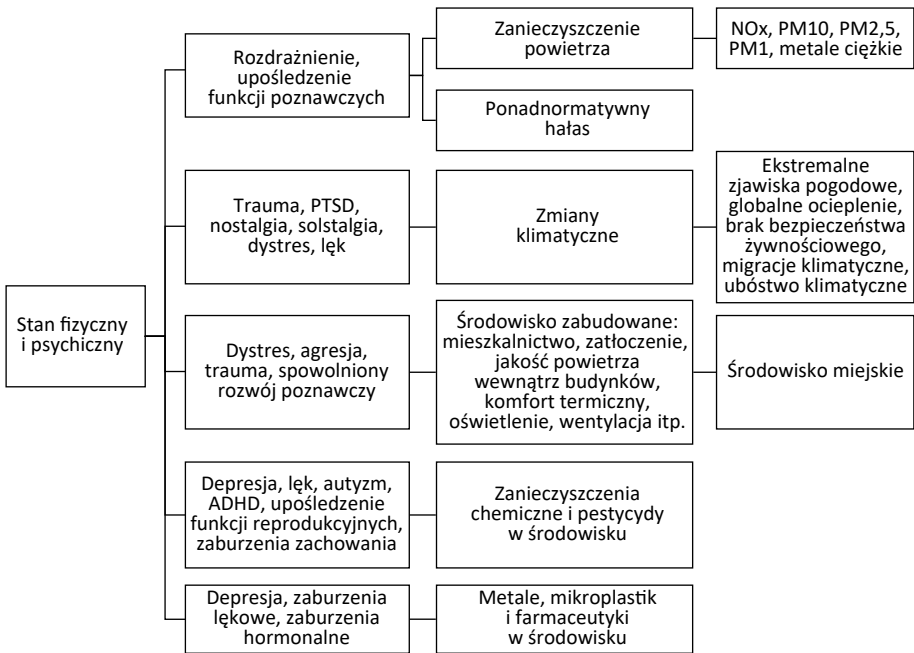
Tabela 5.1. cd.

Termin	Znaczenie	Konotacje
Utrata nadziei	Utrata poczucia, w ramach którego człowiek żywi przekonanie o zrozumiałości i przewidywalności oraz zasadniczej przychylności świata	Wśród wymiarów i składników utraty nadziei wymienia się: poczucie fatalizmu, poczucie bezsilności, alienacji, pewności, bycia ograniczonym, bycia w opresji, braku inspiracji, opuszczenia, zniewolenia
Dystres klimatyczny	Lęk, przygnębienie, smutek, żal, złość, zagubienie, stan bezradności w poczucie niemocy związane ze zmianami klimatycznymi	Wiąże się z rozumieniem zmian klimatycznych jako specyficznego stresora środowiskowego będącego kumulacją różnorodnych stresorów, zmieniającego warunki życia człowieka zarówno w wymiarze fizycznym, jak i psychologicznym i społeczno-ekonomicznym
Stres pretraumatyczny	Dotyczy antycypowanych zagrożeń, których nadejście wydaje się nieuchronne i budzi silne, negatywne emocje	Według badaczy stanowi on istotny czynnik ryzyka z rozwoju zaburzeń psychopatologicznych, głównie PTSD, po wystąpieniu narażenia na oczekiwaną trudną sytuację; w wypadku kontekstu klimatycznego – po wystąpieniu antycypowanego stanu lub sytuacji
Stres chroniczny	Konsekwencja występujących przewlekłe, w sposób ciągły, często nakładający się uciążliwości pogarszających komfort życia i wymagających wysiłków adaptacyjnych	Wśród uciążliwości powodujących stres chroniczny wymienia się m.in. fale upałów, zanieczyszczenie powietrza, niekorzystne zmiany samopoczucia w rejonach objętych wiatrem czy burzami, hałas, deszcze nawalne, ale mogą być to także konsekwencje zmian klimatycznych wywołujące pogorszenie statusu materialnego lub indywidualne przeżycia (niepokój, troska) związane z obserwacją degradacji otoczenia
Stres potraumatyczny	Forma reakcji na wydarzenie o mocnym wydźwięku psychicznym, związanym ze stresem lub traumatycznym wydarzeniem. W odniesieniu do zmian klimatu mogą być to skutki gwałtownych zjawisk pogodowych czy klęsk żywiołowych	Wskazuje się, że ryzyko narażenia na stres potraumatyczny rośnie proporcjonalnie do zagrożenia, wydolności służb ratunkowych oraz sprawności organizacyjnej ich funkcjonowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Budziszewska i Kałwak, 2022; Gulla i in., 2020).

W odniesieniu do części tych pojęć brakuje naukowego konsensusu, czy mogą i powinny być stosowane w odniesieniu do tego rodzaju osobistych doświadczeń. Problematiczne jest bowiem używanie języka medycznego w odniesieniu do zjawisk, które często wykraczają poza obszar zdrowia psychicznego, a prowadzone w tym obszarze badania ujawniają niejednoznaczność umiejscowienia części z nich na kontinuum normy i patologii. Nie zmienia to jednak faktu, że wraz z postępującymi zmianami klimatycznymi i środowiskowymi występuje szereg reakcji jednostek na tę sytuację, które Gulla i in. (2020) proponują nazywać emocjami klimatycznymi. Sformułowanie to nie nadaje osobistym przeżyciom charakteru zjawiska psychopatologicznego (jak w przypadku depresji klimatycznej) oraz uwzględnia możliwość przeżywania w tej sytuacji także stanów pozytywnych – takich jak poczucie wspólnoty, satysfakcja z działania czy aktywna (radykalna) nadzieja.

Także codzienne funkcjonowanie w zurbanizowanym środowisku oraz narażenie na oddziaływanie hałasu, zanieczyszczeń powietrza, zanieczyszczeń chemicznych i pestycydów czy obecność metali ciężkich, mikroplastiku i farmaceutyków w środowisku naraża organizm człowieka na szereg konsekwencji psychicznych (rysunek 5.1). Mogą mieć one zarówno charakter chroniczny, jak



Rysunek 5.1. Presja środowiskowa i jej skutki dla zdrowia psychicznego

Źródło: (Filipova i in., 2020).

i jednostkowy oraz cechować się różnym nasileniem. Szczególnie niebezpieczne są te, które wpływają na neurogenezę i procesy rozwojowe, a ich skutki trwale determinują funkcjonowanie jednostek.

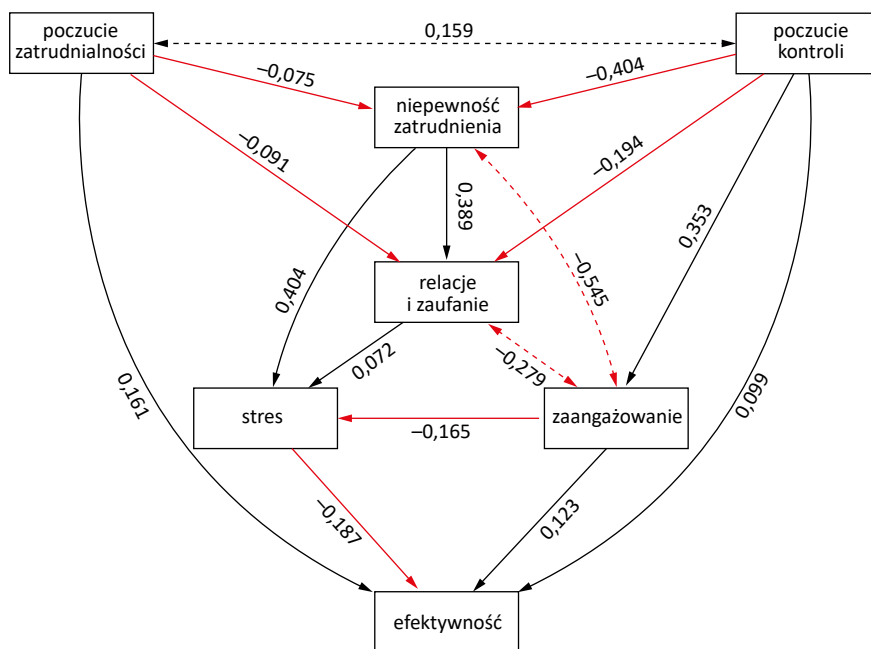
Codzienne życie w zurbanizowanym środowisku oraz ekspozycja na różne przejawy jego oddziaływań może prowadzić do trwałych konsekwencji psychicznych, co wymaga głębszego zrozumienia i odpowiednich działań adaptacyjnych.

5.3. Ekopsychologia wobec zrównoważonego rozwoju i wyzwań kryzysu klimatycznego

Ekopsychologia nie jest zagadnieniem, które w publikacjach naukowych wiąże się z ekonomią, czy nawet jej węższymi obszarami, jak ekonomia ochrony środowiska, polityka klimatyczna i zrównoważony rozwój. Analiza publikacji odnoszących się bezpośrednio do ekopsychologii w bazie Web of Science wskazuje, że najczęstsze są ich konotacje z psychologią (w tym psychologią kliniczną, psychoanalizą i psychoterapią). Nauki o środowisku stanowią drugą, zdecydowanie mniej liczną kategorię, tuż przed etyką i religią oraz pedagogiką i naukami humanistycznymi, natomiast ekonomia w ogóle nie występuje w tym kontekście jako odrębna kategoria. Pojawiają się jednak publikacje, które odnoszą się do ekopsychologicznej perspektywy zrównoważonego rozwoju (Artmann, 2023; Helne, 2021; Pye, 2014) czy ekourbanizmu (Viswanathan i Sharpe, 2005), a więc można je lokować w ekonomii lub naukach o zarządzaniu i jakości. Niezbędna jest zatem bardziej wnikliwa analiza kontekstów rozważań i ich odniesienia do zagadnień zrównoważonego rozwoju czy wyzwań kryzysu klimatycznego.

Niewątpliwym jest wpływ otoczenia na kondycję psychiczną człowieka oraz szereg emocji i stanów, które człowiek przejawia w reakcji na stan środowiska naturalnego i zachodzące w nim zmiany. Ekopsychologia, łącząc psychologię z ekologią i badając ludzką psychikę w kontekście większych systemów, może się stać doskonałym narzędziem do zastosowania w celu rozwijania zrównoważonego rozwoju i odpowiedzi na kryzys klimatyczny (Roszak i in., 1995). Badacze wskazują, że zrozumienie psychologicznych aspektów związanych z relacją człowieka i natury może prowadzić do bardziej świadomego i odpowiedzialnego podejścia do środowiska. Głęboka psychologiczna świadomość wpływu, jaki natura wywiera na samopoczucie i zdrowie psychiczne, sprzyja rozwojowi większej empatii i szacunku do świata naturalnego. To z kolei prowadzić może do bardziej zrównoważonych zachowań, które uwzględniają ochronę środowiska jako integralną część dbałości o dobrostan własny i ogólnospołeczny. Podobnie może

z logiką wielu innych badań². Na przykład Arora i Gupta (2015) wskazywali, że bezpieczeństwo buduje się przez długotrwałą współpracę a jego podstawą jest wzajemne zaufanie pracodawcy i przełożonego³. Jednocześnie można przypuszczać, że pracownicy, którzy czują się zagrożeni w pracy, mogą odczuwać potrzebę współpracy i jednoczenia się. Całość wspomnianych wyżej charakterystyk kapitału ludzkiego ostatecznie ma znaczenie dla efektywności pracowników i przedsiębiorstw (Jaźwiński, 2017; Soniewicki i in., 2022; Wiczorek-Szymańska, 2010). Szerszą analizę i przegląd literatury można znaleźć w (Kaźmierczyk, 2022).



Badanie przeprowadzono na próbie 2456 pracowników banków w Polsce, wykorzystano kwestionariusz O'Neill i Sevastos (2013); linie ciągłe oznaczają regresję, przerywane – kowariancję, czarne – dodatnią relację, czerwone – ujemną relację.

Rysunek 8.1. Model niepewności zatrudnienia

Źródło: (Kaźmierczyk, 2022).

² Hipotezę o związku niepewności zatrudnienia z wypaleniem zawodowym stawiali m.in. Liu i Meng (2023). Według nich duże znaczenie dla poziomu niepewności i wypalenia miały relacje z przełożonym, jednak w ich badaniu okazało się, że relacje z przełożonym korelują z obniżonym poziomem niepewności zatrudnienia, co było sprzeczne z wynikami i modelem empirycznym stanowiącym podstawę analiz prezentowanych w niniejszym rozdziale.

³ Ma ono jednocześnie wiele wymiarów i ulega wpływowi zarówno cech człowieka, jak i środowiska (Romashkina i in., 2017; Sasaki i in., 2013).

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać na różne powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Najbardziej intuicyjne jest podejście, zgodnie z którym rosnące wymagania (często pojawiające się w przypadku restrukturyzacji) i towarzysząca im niepewność zatrudnienia sprzyjają konfliktowi ról, a to z kolei wypaleniu zawodowemu (Ober i Karwot, 2017). Również z badań Kalimo (2000) wynika, że wypalenie zawodowe odczuwa się jako bardziej dotkliwe, im bardziej wykonywany zawód jest zagrożony kryzysem na rynku pracy i restrukturyzacją organizacyjną. Według części badań wypalenie zawodowe uznaje się za reakcję stresową wynikającą z długotrwałego odczuwania ryzyka utraty pracy (Ober i Karwot, 2017). Biorąc pod uwagę powyższe, w analizie empirycznej tym bardziej należałoby uwzględnić aspekt stresu i zarządzania nim (Zielińska-Chmielewska, 2020).

Można również znaleźć inne doniesienia o tym, że wypalenie zawodowe wiąże się z niepewnością zatrudnienia. Zmęczeni i wypaleni zawodowo pracownicy mają mniej energii do wykonywania swoich zadań. To powoduje, że mogą bardziej bać się utraty pracy. Dodatkowo cynizm będący składową wypalenia zawodowego może obniżyć ich zaufanie do pracodawcy w odniesieniu do bezpieczeństwa, jakie on oferuje (Oprea i Iliescu, 2015). Z kolei teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 2001) wskazuje, że wyczerpani pracownicy mogą ograniczać swoje działania i w mniejszym stopniu wykorzystywać zasoby, którymi dysponują. Będą wówczas mniej angażować się w pracę i zrezygnują z podejmowania dodatkowych aktywności. Mogą się także obawiać, że ich praca zostanie źle oceniona przez przełożonych (Oprea i Iliescu, 2015). W bardziej zaawansowanych badaniach szuka się trzecich czynników, które łączyłyby niepewność zatrudnienia z wypaleniem zawodowym. Takim przykładowym łącznikiem może być *job crafting*⁴ (Oprea i Iliescu, 2015). Ze względu na wcześniej opisane zależności i charakterystyki niepewności zatrudnienia oraz przyczyny wypalenia zawodowego, których upatruje się często w braku kontroli nad pracą, braku wsparcia społecznego, braku sprawiedliwości oraz przeciążeniu pracą (Maslach i in., 2001), zasadne jest analizowanie składników modelu empirycznego przedstawionych na rysunku 8.1.

Wydaje się, że każdy z elementów modelu może być związany z wypaleniem zawodowym⁵. Pracownik wypalony zawodowo dysponuje ograniczonymi zasobami, co wzbudza poczucie, że nie panuje on nad sytuacją w pracy. Część zadań

⁴ *Job crafting* obejmuje zmiany wprowadzane przez pracowników w celu zrównoważenia zasobów pracy i wymagań zawodowych z zasobami osobistymi i potrzebami (Tims i Bakker, 2010).

⁵ Szersza analiza powiązań niepewności zatrudnienia z pozostałymi elementami modelu dostępna jest w (Kaźmierczyk, 2022).

do realizacji będzie sprzeczna z jego wewnętrznymi przekonaniem i odbierana jako narzucone, dlatego pracownika będzie także charakteryzowało obniżone poczucie kontroli. Z kolei niskie poczucie kontroli nad tym, co i jak jest wykonywane w pracy, powoduje bezradność i przyczynia się do wypalenia zawodowego. W związku z tym poczucie wartości wypalonego pracownika obniży się, co spowoduje, że spadnie jego poczucie zatrudnialności. Stres także jest nośnikiem negatywnych emocji wypalenia zawodowego. W literaturze wielokrotnie potwierdzano tezę, że wypalony zawodowo pracownik ogranicza swoje zaangażowanie do niezbędnego minimum. Znacznie bardziej skomplikowana wydaje się relacja wypalenia zawodowego z relacjami i zaufaniem. Podobnie jak w przypadku związku relacji i zaufania z niepewnością zatrudnienia, również możliwe są dwa rozwiązania. Z jednej strony, wypalony pracownik może stronić od wszystkiego, co jest związane z pracą, w tym od innych pracowników. Z drugiej strony, może poszukiwać u nich wsparcia. Badania (Bakker i in., 2005; Liu i Meng, 2023) wskazują na ujemną korelację wypalenia zawodowego i relacji z przełożonym. W tym obszarze można domyślać się działania jakiegoś trzeciego czynnika – mediatora lub moderatora. Tak nakreślone możliwe relacje między wypaleniem zawodowym a składowymi empirycznego modelu niepewności zatrudnienia powinny się stać hipotezami w przyszłych badaniach.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno niepewność zatrudnienia, jak i wypalenie zawodowe są negatywnie odbieranymi zjawiskami na rynku pracy. Wzrost obu przyczynia się do pogorszenia sytuacji pracownika, a w konsekwencji do pogorszenia sytuacji pracodawcy. Trochę mniej pewny jest kierunek i rodzaj łączących je relacji. Długotrwała niepewność zatrudnienia (ilościowa lub jakościowa; Kaźmierczyk, 2022) może prawdopodobnie prowadzić do wypalenia zawodowego lub przyspieszać je, ale według modelu *job demands-resources* (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2014) możliwy jest wpływ wypalenia na niepewność za pomocą dodatnich i ujemnych spiral zysków między tymi dwoma konstruktami.

Oba te zjawiska mogą, zgodnie z koncepcją karawany zasobów, zmniejszać zasoby, jakimi dysponuje pracownik, i odwrotnie – pracownik posiadający wiele zasobów łatwiej poradzi sobie z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym. Łącznikiem między niepewnością zatrudnienia a wypaleniem zawodowym jest subiektywnie rozumiany dobrostan pracowników, mierzony np. satysfakcją z pracy, zaangażowaniem czy brakiem problemów zdrowotnych

(Oprea i Iliescu, 2015). Można odnieść wrażenie, że według koncepcji karawany zasobów wpadnięcie w negatywną spiralę spadku zasobów wywoła kolejne ich straty, tak więc trudno będzie się wydostać z tego degradującego procesu. Dlatego wkładem niniejszego rozdziału w naukę jest próba doszukania się szczegółowych powiązań między niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym, a tym samym rozbudowy prezentowanego modelu empirycznego. Dalszych badań wymagają czynniki pomagające w wydostaniu się z takiej spirali w ujęciu dynamicznym. Zaprezentowane powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego obejmują jedynie wybrane korelaty i potencjalne korelaty. Dróg łączących oba zjawiska może być znacznie więcej, zwłaszcza że samo posiadanie zasobów nie oznacza automatycznie ich wykorzystania (Dzwigol i in., 2020; Paszkowicz, 2018).

Można również zakładać, że popularność tematyki niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego w dyskusjach społecznych, ale też publikacjach naukowych będzie rosła wraz ze wzrostem świadomości pracowników na temat swoich praw i rozwojem gospodarczym. Sprzyjającym temu czynnikiem będzie funkcjonowanie pokoleń Z i alfa na rynku pracy, które w porównaniu z poprzednimi generacjami znacznie gorzej znoszą niedogodności związane z pracą. Ze względu na szeroki zakres pojęciowy niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego można rekomendować interdyscyplinarne badania na ich temat, które wielowymiarowo uwzględnią aspekty społeczne i ekonomiczne.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wzrost znaczenia dobrostanu pracownika spowoduje w przyszłości wzrost świadomości pracowników i pracodawców w obszarze niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. W przypadku segmentów zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019), w których panuje „rynek pracownika”, zapewnienie komfortowych warunków pracy może być decydujące dla pozyskania pracownika. Niezbędna jest diagnoza, prewencja, zarządzanie i monitorowanie niepewności i wypalenia. W dobie wzrostu znaczenia sztucznej inteligencji można rekomendować tworzenie automatycznych mechanizmów pozwalających na realizację wspomnianych wcześniej funkcji. Wymaga to gromadzenia coraz większej ilości danych na temat pracowników i kandydatów do pracy, co w przypadku dużych zbiorów danych wzbudzi wątpliwości natury etycznej i moralnej. Wydaje się to jednak nieuchronne. Co więcej, podmioty, które szybciej wdrożą tego typu rozwiązania, zajmą lepszą pozycję w wyścigu

o pracownika. W obszarze finansowym pożądana może być wycena kosztów wszystkich działań pracowniczych, mających związek z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym, i porównanie ich do ryzyka i kosztów wdrożenia różnego rodzaju działań. Zarządzanie niepewnością i wypaleniem wymaga natomiast ciągłej otwartości przełożonych na potrzeby podwładnych, chęci rozwiązywania pojawiających się wciąż w tych obszarach problemów i etycznego podejścia do tych zagadnień. Warto pytać pracowników o ich opinie i propozycje rozwiązywania problemów zarządczych. Konieczne jest aktywne zarządzanie relacjami z pracownikami, aby przejawy analizowanych zjawisk były szybko zauważane, analizowane i kontrolowane. Wraz z popularyzacją tematyki dobrostanu coraz powszechniejsze staną się szkolenia, coaching oraz mentoring z obszaru niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Jednocześnie bardzo ważne jest zwracanie uwagi na jakość tych działań, tak aby pracownicy nie czuli, że mają one znacznie tylko wizerunkowe. Ze względu na wyniki empiryczne można rekomendować poszerzanie wiedzy przełożonych nie tylko na temat prostych relacji między składowymi analizowanego modelu, ale także bardziej skomplikowanych zależności. Wiedza o nich nie jest upowszechniana w praktyce zarządczej. Wciąż jednak cele pracodawców i pracowników będą w niektórych obszarach sprzeczne, co sprawi, że specjaliści ds. zarządzania niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym będą mieli do wykonania dużo pracy.

Bibliografia

- Arora, R. i Gupta, S. (2015). Challenges in human resource management: Paradigm shift. *Amity Global HRM Review*, 6, 66–72.
- Ashford, S. J., Lee, C. i Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Baka, Ł. i Basińska, B.A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 1–13, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2014). Job demands resources theory. W: P. Y. Chen i C. L. Cooper (red.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3. John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

10 | COACHING JAKO METODA ROZWOJU ZAWODOWEGO SKONCENTROWANA NA CZŁOWIEKU

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>

Coaching as a human-centered method of professional development

Abstract: The aim of this chapter is to present coaching as a method of professional development that addresses the challenges of today's times and aligns with the tenets of the Industry 5.0 concept. This chapter is of a review nature, therefore, it first outlines the socio-economic and geopolitical conditions and the characteristics of contemporary reality, referring to the VUCA and BANI models. Subsequently, it discusses the essence of competence development and the specifics of adult learning, then presents the main assumptions of humanistic psychology regarding human-being nature. In the main part of the chapter, coaching is presented as a method of developing professional competences, highlighting the phenomenon of coaching, as well as the techniques and models that might be used in the coaching process. The final part focuses on practical recommendations related to implementing coaching programs in organisation.

Keywords: coaching, professional development, adults learning, Industry 5.0, VUCA, BANI.

*Nie można nauczyć człowieka niczego.
Możesz mu tylko pomóc odnaleźć to w sobie*
Galileusz

Wstęp

Żyjemy w czasach turbulentnych przemian społeczno-gospodarczych, które są głównie wynikiem trwającej rewolucji cyfrowej. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował konieczność ustawicznego uczenia

Sugerowane cytowanie:

Wach, A. (2024). Coaching jako metoda rozwoju zawodowego skoncentrowana na człowieku. W: A. Wach i A. Mełtelski (red.), *Nowe odłamy i trendy psychologii w biznesie* (s. 183–203). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

się i doskonalenia kompetencji zawodowych. Co więcej, automatyzacja i zastępowanie przez maszyny wielu czynności dotychczas wykonywanych przez człowieka wpłynęły na brak podaży na określone zawody oraz popyt na nowe, dotychczas nieznanne. Stabilność zatrudnienia oraz możliwość wykonywania jednego zawodu przez całe życie bez potrzeby ciągłego doskazywania się i rozwoju przeszły już do historii. Tak dynamiczne zmiany rodzą poczucie niepewności zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2022), wywołują presję doskazywania kompetencji oraz stres związany z wyborem odpowiedniej ścieżki kariery i inwestowaniem w nią. Dodatkowo postępujące zmiany klimatyczne, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz na Bliskim Wschodzie, a także niepewność polityczna, gospodarcza i społeczna sprawiają, że środowisko życia i pracy wielu ludzi nie jest spokojne, bezpieczne, stałe i przewidywalne (Rosalska, 2023). Dotychczas przywoływany w literaturze przedmiotu model VUCA, który podkreśla funkcjonowanie ludzi w czasach zmiennych (*volatility*), niepewnych (*uncertainty*), złożonych (*complexity*) i niejednoznacznych (*ambiguity*), zaczyna być zastępowany lub uzupełniany przez model BANI (*brittle* – kruche, *anxious* – niespokojne, *non-linear* – nieliniowe i *incomprehensible* – niezrozumiałe) (Cascio, 2020; Hanine i in., 2022; Sidor-Rządkowska, 2022). Odpowiedzią na specyfikę aktualnych czasów są założenia koncepcji przemysłu 5.0, opublikowane przez Komisję Europejską (Breque i in., 2021). W nowych wytycznych bardziej niż dotychczas uwzględniono czynniki społeczne i środowiskowe oraz łączenie zaawansowanych technologii z potrzebami ludzkimi. Wyróżniono trzy główne założenia i filary budowania współczesnej gospodarki:

- 1) skoncentrowanie na człowieku (*human-centric*), którego istotą jest przesunięcie akcentów z efektywności i wydajności produkcji na dobrostan, kompetencje i rozwój pracowników;
- 2) zrównoważony rozwój (*sustainability*), który obejmuje zagadnienia gospodarki cyrkularnej, ograniczania szkód środowiskowych oraz korzystanie z odnawialnych źródeł energii;
- 3) odporność (*resilience*), której budowanie jest koniecznością dla funkcjonowania pracowników i organizacji w zmiennym otoczeniu technologicznym, gospodarczym i geopolitycznym.

W kontekście powyższych uwarunkowań, postulatu sytuowania w centrum pracownika, jego kompetencji oraz konieczności ich doskazywania lub nawet przekwalifikowywania się celem niniejszego rozdziału jest ukazanie coachingu jako metody rozwoju zawodowego, która odpowiada wyzwaniom dzisiejszych czasów i wpisuje się w postulaty przemysłu 5.0. Ponadto metoda coachingu, mimo wielu publikacji naukowych, nadal jest relatywnie nowa i nie zawsze

odpowiednio rozumiana i definiowana. Ze względu na brak uregulowania zawodu coacha, a co za tym idzie możliwość prowadzenia coachingu przez każdego, wokół tej metody narosło wiele mitów, które wpływają na obniżenie statusu tej profesji i jej brak wiarygodności. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie kompetencji coachów i sprawdzanie ich kwalifikacji potwierdzonych przez *International Coach Federation*, zanim zostaną oni dopuszczeni do działań rozwojowych w organizacji (Fortuna i Łaguna, 2020). Kolejnym argumentem przemawiającym za podjęciem tego tematu jest to, że coaching należy do metod elitarnych i kosztochłonnych, stąd jego rozpowszechnienie, mimo wielu zalet samej metody, wciąż nie jest duże. Ostatnią motywacją dla zaprezentowania tego rozdziału jest fakt, że coaching jako metoda osadzona w psychologii humanistycznej odpowiada na indywidualne potrzeby rozwoju pracownika, wynikające z założeń przemysłu 5.0.

10.1. Rozwój kompetencji i uczenie się osób dorosłych w XXI wieku

Nie ulega wątpliwości, że gwałtowny rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych wymusza ustawiczny rozwój kompetencji zawodowych praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Z uwagi na digitalizację i automatyzację produkcji i usług wiele zawodów obecnie zanika, a pojawia się zapotrzebowanie na inne (Janowska i Skrzek-Lubasińska, 2019; Smalara i Kapusta, 2023), co rodzi konieczność nabywania nowych umiejętności w ramach dotychczasowych zawodów czy stanowisk pracy. Prognozy wskazują również na dużą polaryzację charakteryzującą się wzrostem zatrudnienia w zawodach prostych i wymagających bardzo wysokich kwalifikacji, przy wyraźnym spadku zapotrzebowania na zawody, których podstawą są średnie kompetencje (Shelest-Szumilas, 2022). Zmiany te wskazują na konieczność poszerzania i doskonalenia kompetencji zawodowych zgodnie z zasadą koncepcji uczenia się przez całe życie (*life-long-learning*), która obejmuje edukację formalną, nieformalną i pozaformalną (Fortuna i Łaguna, 2020). Obecnie zainteresowanie wielu badaczy i prognostyków przyszłości skupia się na tzw. kompetencjach jutra, nazywanych też kompetencjami XXI wieku. Przegląd literatury przedmiotu dostarcza wielu klasyfikacji tych kompetencji. Wśród nich dość popularną koncepcją jest 4K, obejmująca krytyczne myślenie, kreatywność, kooperację oraz komunikowanie (Lamri, 2021). Autorzy *Raportu z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości* (Łapińska i in., 2022) wskazują na kompetencje poznawcze, społeczne i techniczne (z włączeniem kompetencji cyfrowych). Z kolei w opracowaniu

The world manufacturing forum report (2019) znalazły się kompetencje przyszłości, takie jak: 1) umiejętności cyfrowe, 2) wykorzystanie sztucznej inteligencji i krytyczna analiza danych, 3) kreatywne rozwiązywanie problemów, 4) przedsiębiorcze myślenie, 5) umiejętność bezpiecznej i wydajnej pracy fizycznej i umysłowej, 6) międzykulturowy, interdyscyplinarny, integracyjny i zorientowany na różnorodność sposobów myślenia, 7) bezpieczeństwo cybernetyczne, prywatność i dbałość o dane, 8) radzenie sobie z rosnącą złożonością zadań, 9) zdolności komunikacyjne nie tylko z ludźmi, ale również z różnymi systemami AI oraz 10) umiejętność transformacji, związana z otwartością na ciągłe zmiany. Warto zauważyć, że tylko cztery z nich dotyczą kompetencji cyfrowych, pozostałe to kompetencje społeczne (wymagające inteligencji emocjonalnej) i kognitywne. Wszystkie wyróżnione kompetencje mają charakter transferowalny, co oznacza, że mogą być one wykorzystywane niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, a także poza jej środowiskiem (Nägele i Stalder, 2017; Rosalska, 2023).

W latach 80. ubiegłego wieku Knowles opracował zasady uczenia się osób dorosłych, które do dziś nie straciły aktualności i nadal są uwzględniane w planowaniu aktywności doskonalenia zawodowego (Matras i Żak, 2022). Wskazuje on na: 1) potrzebę zaspokojenia ciekawości poznawczej, 2) znaczenie uprzedniej wiedzy i doświadczeń osób uczących się, 3) gotowość do uczenia się i znaczenie motywacji wewnętrznej, 4) orientację na uczenie się i rozwiązywanie problemów oraz 5) umiejętność samokształcenia (Knowles i in., 2009). Współczesne koncepcje i teorie kształcenia najczęściej odwołują się do założeń psychologii poznawczej, podkreślając znaczenie aktywności i zaangażowania w procesie budowania i przebudowywania indywidualnych struktur wiedzy (Illeris, 2006). Należą do nich koncepcje uczenia się przez doświadczenie (Kolb i Kolb, 2022), uczenia się przez rozwiązywanie problemów, uczenia się praktycznego (*action learning*) (Illeris, 2006) czy też koncepcja refleksyjnego praktyka w działaniu (Schön, 1987).

Ogromne znaczenie dla rozwoju kompetencji ma samo środowisko rozwoju, a mianowicie miejsce pracy. Obecnie obserwuje się tendencję budowania kultury otwartości i podejścia partycypacyjnego, tworzenia bardziej płaskich, elastycznych i przejrzystych miejsc pracy (OECD, 2018; Shelest-Szumilas, 2022). Wyraża się to w dążeniu do tworzenia organizacji uczących się. Ich podstawą jest nie tylko mistrzostwo osobiste pracowników, polegające na dążeniu do jak najlepszego wykonywania swojej pracy, ale także odpowiednie warunki i okazje do ujawniania modeli myślowych, możliwości poszukiwania wspólnej wizji czy uczenie się zespołowe. Konieczna jest też wymiana poglądów oraz transfer wiedzy, a także traktowanie organizacji jako systemu, w której wszystkie te elementy muszą wystąpić, aby pretendować do miana organizacji uczącej się (Senge, 1990). Optymalne środowisko rozwoju pracowników zakłada nie tylko

przestrzeń fizyczną czy wirtualną, ale także czynniki psychologiczne (cechy indywidualne pracowników), społeczne (w tym relacje i interakcje ze współpracownikami, przełożonymi czy klientami), a także aspekty kulturowe, które wyrażają się w przekonaniach, normach i wartościach. Organizację wspierającą uczenie się i rozwój pracowników można zaprezentować przez pryzmat środowiska ekspansywnego, którego charakterystyki zostały opisane w następujący sposób (Fuller i Urwin, 2004, za: Fortuna i Łaguna, 2020, s. 111):

- uczenie się służące rozwojowi kariery;
- rozwój jako narzędzie integracji celów indywidualnych i organizacyjnych;
- wspieranie nowych pracowników we wchodzeniu w nowe role zawodowe;
- zachęcanie pracowników do współpracy;
- wykorzystywanie „pamięci całej firmy”;
- bazowanie na wiedzy ekspertów całej firmy;
- czas na refleksję i uczenie się poza miejscem pracy;
- wspieranie uczenia się pracowników przez menedżerów;
- partycypacja w podejmowaniu decyzji przez pracowników oraz swoboda w dokonywaniu ocen.

Pisząc o rozwoju kompetencji pracowników, nie sposób nie wspomnieć o aktywnościach wspomagających rozwój pracowników. Można je pogrupować na wiele różnych sposobów. Przykładem kształcenia formalnego będzie edukacja zinstytucjonalizowana (m.in. uniwersytecka czy szkolenia kwalifikacyjne ujęte w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji, ZRK), do której zaliczymy np. studia podyplomowe powiązane z aktywnością zawodową lub służące przekwalifikowaniu się. Do kształcenia pozaformalnego (zorganizowanego, ale nieprowadzącego do uzyskania kwalifikacji w ZRK) zalicza się działania rozwojowe w miejscu pracy o charakterze formalnym i nieformalnym. Te pierwsze obejmują różnego rodzaju szkolenia, w tym e-learningowe (na stanowisku i poza stanowiskiem), konferencje, seminaria, webinary, konsulting, przemieszczenia pracownicze, mentoring czy też coaching. Bardzo ważnym aspektem rozwoju są nieformalne oddziaływania, które zachodzą podczas wykonywania pracy. Zalicza się do nich pracę w zespołach zadaniowych, obserwację innych osób na stanowisku pracy przez tzw. modelowanie i naśladowanie pożądanych zachowań, a także uczenie się usytuowane (*situated learning*), które następuje w wyniku interakcji ze współpracownikami (Lave i Wenger, 1990). Istotną funkcję w rozwoju zawodowym pełni samokształcenie (*self-directed learning*) i podejmowanie aktywności własnych, takich jak czytanie, słuchanie podcastów, udział w tematycznych formach internetowych i zaangażowanie w społeczności praktyków czy działalność wolontariacka (Merriam i in., 2007). Aktywność ta jest niezwykle