

MATEUSZ HAUK*

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

EWOLUCJA FORM PRACY I ZMIANY NA RYNKU PRACY A WYNIKAJĄCE Z NICH ZADANIA DLA PSYCHOLOGÓW

WSTĘP

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zmian na rynku pracy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ewolucję form aktywności zawodowej i konsekwencje pojawiania się elastycznych sposobów wykonywania pracy (zarówno dla funkcjonowania podmiotu, jak i zatrudniającej go organizacji). W niniejszej pracy podjęto też próbę opisanie i podsumowania nowych zadań dla psychologów pracy, które są konsekwencją wspomnianych zmian i które w dużym stopniu odbiegają od zadań psychologa pracującego w oparciu na paradygmacie „cecha człowieka – cecha środowiska zawodowego”. Artykuł ma charakter przeglądowy. Składa się z trzech części, zatytułowanych odpowiednio: *Ewolucja form zatrudnienia*, *Konsekwencje pojawienia się i wzrostu popularności alternatywnych form zatrudnienia*, *Nowe zadania psychologów pracy*. Kierowany jest zarówno do psychologów praktyków, jak i teoretyków, stanowi też istotne wprowadzenie dla wszystkich tych, którzy interesują się funkcjonowaniem człowieka w świecie pracy.

EWOLUCJA FORM ZATRUDNIENIA

W ostatnim czasie zaobserwować można istotne zmiany i transformacje otaczającej nas rzeczywistości, które zmuszają do przewartościowania sposobu spostrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia. Żyjemy w czasach tzw. ekonomii poindustrialnej (DeBell, 2006). Coraz bardziej marginalną rolę odgrywa rolnictwo i przemysł ciężki, w coraz większym zaś stopniu rozwija się sfera usługowa, związana z przekazywaniem i wymianą informacji (Nilles,

* Adres do korespondencji: mateuszhauk@poczta.onet.pl, tel. 48792171716.

2003; Ratajczak, 2006; 2007). Na uwagę zasługuje ogromny postęp naukowo-technologiczny, który w dużej mierze determinuje sposób wykonywania pewnych zawodów i czynności. Praca zawodowa staje się coraz mniej uciążliwa i jednocześnie coraz bardziej bezpieczna. Systematycznie wzrasta wynagrodzenie pracowników, poprawiają się również stosunki pracy (Ratajczak, 2006; 2007; Rudnicka, 2007). Następuje jednocześnie stopniowe starzenie się siły roboczej (*aging* Patterson, 2001) i obniżenie przyrostu naturalnego (Ratajczak, 2006).

Do ważnych przemian otaczającej nas rzeczywistości zaliczyć należy również transformacje systemowe (charakterystyczne głównie dla krajów Europy Środkowo-wschodniej, w tym dla Polski), wprowadzające wiele wewnętrznych zmian, wśród których wymienić można m. in. zastąpienie centralnego systemu zarządzania systemem kapitalistycznym, kierującym się zasadami wolnego rynku (Goszczyńska, 2007; Ratajczak, 2007). Najważniejszym czynnikiem, wpływającym na sposób funkcjonowania bodaj wszystkich typów organizacji i bezpośrednio warunkującym zachowanie człowieka, jest jednak globalizacja. Zjawisko to wzmacnia pojawiające się na rynku trendy i multiplikuje ich konsekwencje (chodzi m. in. o rozwój technologiczny, wzrost konkurencyjności czy zmiany w strukturze demograficznej społeczeństw). Wpływ globalizacji w największym stopniu zauważalny jest w sferze ekonomicznej – zauważyć można bowiem znaczne kurczenie się rynku pracy (Schultz, Schultz, 2002). Zasadniczym wymogiem gospodarki jest konkurencyjność, co w konsekwencji powoduje maksymalizację zysków przy jak najmniejszych nakładach finansowych (Kopeć, Piwowarczyk, 2004).

Nieuchronną konsekwencją zachodzących przemian i postępującego rozwoju technologicznego jest pojawianie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów wykonywania czynności zawodowych, które z powodzeniem wypierają standardowe, sprawdzone w „starych warunkach” sposoby pracy. Poniżej zaprezentowane zostaną te spośród nietypowych form zatrudnienia, które cieszą się największą popularnością. Prezentacji mojej dokonam za M. Armstrong-Stassen (1998) oraz M. Dobrowolską (2007) – autorkami, które dużą część swoich prac poświęciły właśnie alternatywnym formom pracy i ich konsekwencjom dla funkcjonowania zarówno jednostki, jak i organizacji. Ze względu na brak miejsca w mojej pracy przedstawię jedynie ogólne informacje dotyczące niestandardowych form zatrudnienia, bez szczegółowego opisywania ich wad i zalet. Zainteresowanych Czytelników odsyłam do publikacji wspomnianych autorek, jak również do pozycji D. Ralston, D. Gustafson, W. Anthony (1985), B. Baltes, T. Briggs, J. Huff, J. Wright (1999), oraz N. De Cuyper, H. De Witte (2006).

Bez wątpienia jedną z najbardziej rozpowszechnionych form zatrudnienia, które odbiegają od utartych standardów, jest tzw. wypożyczanie pracowników (*leasing* pracowniczy). Jest to zawarcie umowy pomiędzy aktualnym pracodaw-

cą, pracownikiem a zakładem wypożyczającym. Pracownicy są najczęściej zatrudniani na stosunkowo krótkie okresy, a po wykonaniu zadania wracają do pierwotnego, macierzystego zakładu. Coraz częściej spotyka się pewną odmianę wypożyczania pracowników realizowaną przez wyspecjalizowane agencje pracy tymczasowej.

Kolejnym przykładem niestandardowej formy pracy jest zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu, mniejszym niż wymiar pełny (tzw. part-time employment). Często przyjmuje się, iż pracownik zatrudniony w takim systemie to taki, który pracuje mniej niż 30 godzin tygodniowo. Pracownicy zatrudnieni w omawianym systemie mają zazwyczaj takie same prawa jak pracownicy pełnoetatowi, przy czym istnieje duża różnorodność w opisywanym systemie pracy – wyróżnić można bowiem pracę w niepełnym wymiarze czasu jako czynność stałą bądź tymczasową, ochotniczą bądź przymusową i wreszcie „dobrą” bądź „złą” (tzw. „good” part-time jobs to zawody wymagające dużych kwalifikacji, gdzie warunki pracy i otrzymywane świadczenia są porównywalne do tych obecnych przy pełnym zatrudnieniu, oraz tzw. „bad” part-time jobs/secondary part-time jobs wymagające mniejszych kwalifikacji i wiążące się z gorszymi świadczeniami i możliwościami awansu).

Na uwagę zasługuje również kolejna grupa nietradycyjnych form pracy – kontraktowanie pracy lub zatrudnianie pracowników na czas określony (tzw. contingent employment). Cechą charakterystyczną tego systemu jest brak stałego zatrudnienia i dłuższej perspektywy pracy w danym, określonym miejscu, przy czym wyróżnić można dwie szerokie grupy w tej podkategorii: zwykłych pracowników tymczasowych oraz specjalistów, profesjonalistów, którzy dążą do większej swobody i elastyczności. Umowy o pracę na czas nieokreślony nie są co prawda zjawiskiem nowym, ale tak duża ich liczba i systematycznie rosnący wzrost popularności są czymś zgoła odmiennym od tradycyjnego podejścia do zatrudniania pracowników.

Kolejnym bardzo ważnym sposobem wykonywania pracy, który odbiega od przyjętych standardów, jest elastyczne podejście do godzin pracy (tzw. flexitime). Taki system pozwala każdemu zatrudnionemu indywidualnie ustalać godziny rozpoczęcia pracy i jej zakończenia, adekwatnie do potrzeb i możliwości podmiotu, abstrahując od przyjętych standardów dnia roboczego i ściśle wyznaczonych ram czasowych aktywności (tzw. core time). Ważne jest to, aby zadanie zostało wykonane, a pracownik poświęcił na nie tyle pracy, ile jest wymagane (czyli ok. 40 godzin tygodniowo). Taka forma wykonywania pracy jest charakterystyczna głównie dla działalności nieprodukcyjnej.

Bardzo ciekawie jawi się również koncepcja relokacji czasu pracy i łączenia godzin z kilku dni w większe, skondensowane całości (tzw. compressed work weeks). Najczęściej spotykaną formą jest system 4-dniowy, w którym pracownicy wykonują swe zadania służbowe przez 10 godzin dziennie, przedłużając sobie weekend o dodatkowy dzień w tygodniu. Dzięki temu liczba roboczogodzin

pozostaje bez zmian, natomiast znacznie zwiększa się zasób wolnego czasu pracownika, który z powodzeniem może być wykorzystany na aktywność pozazawodową. Skondensowane godziny robocze są zjawiskiem niezmiernie popularnym w sektorze produkcyjnym.

W tym miejscu należy opisać kolejne zjawisko, bez którego przegląd nowych, alternatywnych form aktywności zawodowej nie byłby pełny. Chodzi mianowicie o telepracę (tzw. teleworking, telecommuting) w najszerszym znaczeniu definiowaną jako „każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacyjną i komputerami), przemieszczania pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy” (Nilles, 2003). Telepraca jest bowiem jednym z najciekawszych zjawisk związanych ze zmianami społeczno-ekonomicznymi i w największym stopniu odbiega od standardowego spostrzegania i wykonywania pracy. Przyczyn zainteresowania zjawiskiem telepracy jest zapewne wiele. Dla przykładu warto wspomnieć m. in. o fakcie, iż łączy ona ze sobą wiele innych sposobów, które uważane są za niestandardowe (elastyczne godziny, relokacja czasu pracy, praca czasowa itp.). Jest to bez wątpienia jedna z najbardziej elastycznych form wykonywania pracy zawodowej (podkreślić należy, iż to właśnie elastyczność wraz z autonomią wymieniane są jako najważniejsze czynniki, popychające ludzi do wykonywania pracy poza siedzibą firmy; odrębną grupę stanowią czynniki związane z problemami z dojazdem, takie jak: odległość centrali od miejsca zamieszkania czy czas dojazdu do pracy, a także takie czynniki, jak zwiększenie prywatności pracowników bądź zmniejszenie kosztów związanych z zakupem ubrań, itp. (Bailey, Kurland, 2002; Kirk, Belovics, 2006). W Stanach Zjednoczonych, po wydarzeniach z 11 września, w telepracy dostrzega się też możliwość uniknięcia kumulacji dużych skupisk ludzkich w jednym miejscu, dzięki czemu minimalizuje się ryzyko ataków terrorystycznych (Najmiec, Kurkus-Rozowska, 2007).

Warto tu zaprezentować dane ilościowe dotyczące telepracy. Na uwagę zasługuje fakt, iż ta nowa forma aktywności zarobkowej jest najbardziej rozpowszechniona w Stanach Zjednoczonych – „ojczyźnie” telepracy (w roku 2000 blisko 16,5 miliona pracowników wykorzystywało tę alternatywną formę aktywności zarobkowej). Prognozy wskazują, iż w 2010 roku w USA ponad 20 milionów ludzi będzie wykonywać swą pracę w sposób regularny za pośrednictwem technologii informatycznych, natomiast w roku 2015 będzie to już blisko 40 milionów (Janiec i in., 2006). Najnowsze znane mi badania międzykulturowe dotyczące telepracy w krajach Unii Europejskiej zostały opublikowane przez Electronic Commerce and Telework Trends (ECaTT) w końcowym raporcie (EcaTT Final Report, 2000). Badaniom poddanych zostało 10 krajów należących do Wspólnoty Europejskiej (Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania). Według tego raportu pod koniec lat 90. ubiegłego wieku ponad 8 milionów ludzi wykorzy-

stywało telepracę jako formę aktywności zawodowej (przy czym najwięcej telepracowników w Europie jest w Niemczech i Wielkiej Brytanii, odpowiednio 2130 i 2030). Można więc przypuszczać, że obecnie jest to liczba dwukrotnie większa. Podkreślić również należy fakt, że telepraca jest bardzo często wynikiem nieformalnej umowy (tzw. tacit or informal agreement) pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (tzw. telepraca wykonywana *ad hoc*, bez jakichkolwiek formalnych umów i kontraktów – Taskin, Devos, 2005), dlatego też „prawdziwa” liczba telepracowników może być jeszcze większa. Brak jest szczegółowych danych na temat liczby telepracowników w Polsce. Ocenia się, że pracę w domu, o charakterze telepracy, wykonuje ok. 2% Polaków (Kurkusz-Rozowska, Konarska, 2002). Z kolei badania przeprowadzone w roku 2005 przez sopocką Pracownię Badań Społecznych (*Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców*, www.telepraca.efs.pl) wykazały, iż 16% przedsiębiorstw wykorzystuje telepracę. Przy czym nie każdy rodzaj pracy może być wykonywany poza centralą firmy, za pośrednictwem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych (szerszy opis można znaleźć w publikacji U. Huws, W. B. Korte i S. Robinson, 1990, s. 70–80), dlatego też należy pamiętać, iż telepraca nigdy nie zastąpi do końca standardowych, „sprawdzonych” sposobów wykonywania zadań służbowych. Dokładny opis zjawiska wraz z potencjalnymi konsekwencjami oraz aktualny stan badań na temat telepracy znajduje się w innej mojej publikacji (Hauk, 2008), oraz w pracy R. Gajendranai D. Harrisona (2007).

KONSEKWENCJE POJAWIENIA SIĘ I WZROSTU POPULARNOŚCI ALTERNATYWNYCH FORM ZATRUDNIENIA

Ewolucja i zmiana dotychczasowych form pracy nie mogły pozostać bez echa – musiały wywrzeć (i wywarły) ogromny wpływ na zachowanie i funkcjonowanie człowieka, na jego podejście i postawę w stosunku do pracy, planowania kariery zawodowej, wykonywania czynności służbowych. Zjawiska te spowodowały także znaczne zmiany w mentalności i w sposobie zarządzania prezentowanym przez menedżerów, poszerzyły również cele i zadania psychologów pracy (zarówno praktyków, jak i teoretyków). Niektórzy badacze twierdzą, że w ciągu najbliższych 20 lat będziemy świadkami większej liczby zmian w świecie zawodów i w podejściu do pracy aniżeli w przeciągu ostatnich 10 tysięcy lat (Furnham, 2005). Jakkolwiek prognozy te wydają się przesadzone i nierealistyczne, obecną sytuację na rynku pracy określić można jako zgoła odmienną od tej, którą spotykało się jeszcze pół wieku temu. Najtrafniej oddaje ją zdanie jednego z amerykańskich dziennikarzy, określające przemiany na rynku pracy: „*The rules of the game have changed forever. Here are the new rules*” („Reguły gry zmieniły się na zawsze. Teraz obowiązują nowe reguły” – M. H.).

Cechą charakterystyczną niemal wszystkich alternatywnych sposobów organizowania czynności zawodowych bądź wiązania się z pracodawcą jest duża elastyczność (głównie w odpowiedzi na wymagania pracodawców, ale także będąca wynikiem potrzeb samych pracowników), połączona z deregulacją czasu pracy (następuje wyraźna redystrybucja czasu wolnego i tego, który poświęcany jest na życie zawodowe, praca wkrada się niemal w każdą dziedzinę naszej aktywności). Z alternatywnymi formami zatrudnienia nieodłącznie wiąże się zjawisko eksternalizacji zatrudnienia, w wyniku którego na rynku pracy powstają dwa odrębne segmenty – pracowników stałych (tzw. rdzeń), ze stosunkowo pewną i dobrze płatną pracą, oraz pracowników buforowych (tzw. peryferia) – są to pracownicy nieregularni, względnie nisko opłacani (Strykowska, 2002; Dobrowolska, 2007; Ratajczak, 2007). Zjawisko to prowadzi do spadku solidarności społecznej oraz do wykluczenia społecznego pewnych warstw pracowników. Kariery pracowników coraz bardziej zależą więc od zewnętrznego rynku pracy. Charakterystyczne jest zjawisko utraty bezpieczeństwa, przeżywane przez ogromną grupę ludzi. Lęk przed utratą źródła utrzymania skłania ludzi do większej intensywności działań w pracy zawodowej, nienormowanego czasu pracy, z kolei bardzo szybki rozwój technologii informatycznych zlikwidował obecny dotychczas podział przestrzeni życiowej na dom i miejsce pracy (te dwa aspekty życia coraz częściej i w coraz większym stopniu przenikają się wzajemnie). W konsekwencji zaobserwować możemy wśród dużej grupy ludzi zjawisko pracoholizmu (Frąszczak, 2002). W obecnych czasach w znacznym tempie rośnie liczba osób poświęcających pracy ponad 60 godzin tygodniowo. Osoby te są niezdolne do prawidłowego regulowania i kontrolowania swoich nawyków związanych z aktywnością zawodową, co prowadzi do bardzo poważnych i negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania podmiotu (liczne zaburzenia somatyczne, zubożenie wrażliwości emocjonalnej, rozpad życia rodzinnego, czy nawet śmierć z przepracowania – tzw. zjawisko karo-shi, które w Japonii dotyka corocznie ponad 10 tysięcy pracowników – Golińska, 2008). Przypuszczać więc należy, iż to właśnie pracoholizm będzie dominującym schorzeniem wieku XXI (tak jak nerwica wiodła prym w pierwszej połowie wieku XX, uzależnienia od substancji psychoaktywnych dominowały pod koniec ubiegłego stulecia, tak w nowym millenium spodziewać się należy znacznego wzrostu osób uzależnionych od wykonywania różnych czynności, w tym w sposób kompulsywny podchodzących do działań służbowych).

Konieczność „bycia konkurencyjnym” wymusza na pracodawcach znaczną redukcję kosztów, często związaną ze zmniejszeniem zatrudnienia (tzw. downsizing). Przy czym wyróżnić można co najmniej dwie odmiany redukcji zatrudnienia: 1) w odpowiedzi na zaistniałą sytuację na rynku pracy (tzw. reactive downsizing), która często nie jest połączona z misją i celami firmy; jest to działanie doraźne, w znacznym stopniu wpływające na dobrostan pracowników zwolnionych (utrata pracy, masowe bezrobocie), jak i tych, którzy zatrzymali

swoje stanowiska (tzw. survivors). Ci ostatni tracą zaufanie do organizacji, w której nadal pracują, co wpływa na ich zaangażowanie, poczucie lojalności, a w konsekwencji na efektywność działań (tzw. survivors sickness lub survivors syndrome); 2) redukcję zaplanowaną (tzw. strategic downsizing), która jest zabiegiem ściśle przemyślanym i związanym z celami i misją firmy. Często jest to działanie długofalowe, jego celem zaś (oprócz wspomnianej redukcji kosztów) jest również zwiększenie efektywności i minimalizacja szkodliwych/negatywnych konsekwencji ubocznych. Ta forma redukcji wiąże się często ze wzrostem wymagań w stosunku do zatrudnionego personelu (ta sama ilość pracy i odpowiedzialność jest rozkładana na mniej osób z załogi), i przeciążeniem pracowników, z drugiej zaś strony wiązać się może ze wzrostem autonomii i kontroli nad wykonywanymi działaniami (P a r k e r i in., 1997).

Obecnie to wiedza, zdolność przetwarzania informacji i elastyczność stają się kluczowymi aspektami determinującymi sukces człowieka w organizacji, jak również sukces firmy w konkurencji na rynku globalnym. Od pracowników wymaga się kreatywności, dopasowywania się do częstych zmian, umiejętności operowania na materiale abstrakcyjnym itp. I właśnie sami pracownicy stają się odpowiedzialni za zdobywanie coraz to nowej wiedzy, poszerzanie umiejętności i ciągle doskonalenie (domena, która do niedawna pozostawała w gestii pracodawcy). Coraz częściej mówi się o tzw. świadomym zarządzaniu sobą – strategii, która pozwala na nabywanie, wykorzystywanie i udoskonalanie swoich zasobów, co wpływa na sprawne funkcjonowanie nie tylko w życiu zawodowym, ale pozwala również efektywniej radzić sobie w otaczającym świecie, wpływając pozytywnie na ogólny dobrostan jednostki (K o Ź u s z n i k, 2007). T. C h i r k o w s k a-S m o l a k (2007) pisze o tzw. karierze przyszłości, zwracając uwagę na fakt, że każdy pracownik staje się odpowiedzialny za rozwój tych kompetencji, które w jego mniemaniu mogą przyczynić się do zwiększenia szans zatrudnienia na rynku pracy opanowanym przez profesjonalistów. Warto nadmienić, iż ludzie nie wybierają już pracy na całe życie, zawód wykonywany nie zawsze ma zaś cokolwiek wspólnego z kierunkiem edukacji. Nastąpiło swoiste przewartościowanie i zmiana akcentów z „bycia zatrudnionym” (co do chwili obecnej stanowiło podstawę egzystencji i czynnik wpływający na osiągnięcie satysfakcji i dobrostan jednostki) na „bycie zatrudnialnym” – gotowym do podjęcia pracy w każdym miejscu, czasie, w zależności od potrzeb i wymogów rynku czy pracodawcy (F u r n h a m, 2000; 2005; P a t t e r s o n, 2001). W związku z tym okresy braku zatrudnienia będą znacznie częstsze aniżeli dotychczas (F r e s e, 2007). Naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy są zmiany w schemacie i definicji kariery, do których zaliczyć można takie zjawiska, jak:

1) wschodząca dorosłość (*emerging adulthood*) – odrębna faza rozwoju życia, różniąca się od adolescencji i wczesnej dorosłości, charakteryzująca się m. in. brakiem wykrystalizowania poczucia tożsamości, wzmożonym eksperymentowaniem z rynkiem pracy, dużą liczbą zachowań ryzykownych itp.;

2) bezdecyzyjność kariery (*career indecisiveness*) – niezdolność do koordynacji celów życiowych związanych z karierą zawodową;

3) zagrożenie kontynuacji tożsamości i tzw. tożsamość tymczasowa, związane z transnacjonalizacją rynków pracy i ruchliwością siły roboczej.

Dokładniejszy opis wspomnianych zjawisk znaleźć można w publikacji A. Bańki (2007) oraz w pracach J. Arnetta (2000, 2002). Podkreślić należy, że coraz częściej dochodzić może do kryzysu tożsamości (tożsamość zawodowa stanowi bardzo istotny składnik tożsamości jednostki, jednakże pracownik często zmieniający swą przynależność zawodową – tak jak dzieje się to obecnie – ma coraz mniej podstaw do identyfikacji z grupą społeczną – Strýkowska, 2002). Praca w wielokulturowym środowisku może również wpływać negatywnie na funkcjonowanie podmiotu. Wymienić można tu dla przykładu zjawisko tzw. szoku kulturowego, spowodowanego dłuższym funkcjonowaniem wśród ludzi, których sposób interpretacji świata i reguły postępowania różnią się od tych, do jakich przywykliśmy. Kolejną konsekwencją przebywania w zróżnicowanym otoczeniu społecznym są zmiany w tożsamości jednostki, dokonujące się w procesie tzw. akulturacji (Górnik-Durose, 2007).

Warto zaznaczyć również, iż praca staje się coraz mniej scentralizowana, w przeciwieństwie do ery przemysłowej, ścisła kontrola ustępuje zaś miejsca pracy zadaniowej czy zarządzaniu przez cele. Organizacje przyjmują struktury zbliżone do sieci, coraz większą popularnością cieszą się struktury organiczne, projektowe czy tzw. przekrojowo-funkcjonalne (patrz: Jachnis, 2008), w których to pewne grupy robocze przenikają różne funkcjonalne jednostki organizacji. Na uwagę zasługują także tzw. struktury federacyjne, związane z dużą odpowiedzialnością i autonomią zatrudnionych w nich pracowników (*de facto* każdego pracownika zatrudnionego w ramach struktury federacyjnej określić można mianem biznesmena, odpowiedzialnego nie tylko za swoje działania, ale także za całokształt organizacji, który, aby przetrwać, musi szybko i elastycznie reagować na potrzeby klientów, patrz: Peters, 1994, za: Kożusznik, 2007).

Zmiany w zakresie struktury organizacyjnej wpływają na wzrost zainteresowania grupowymi formami wykonywania pracy (*team working*). I choć idea pracy zespołowej nie jest czymś nowym i niezwykłym, to tak duża popularność tej formy realizacji zadań jest czymś zgoła odmiennym od tego, co zaobserwować można było w tradycyjnych organizacjach. Przyczyn takiego stanu rzeczy zapewne jest wiele. Na wstępie warto podkreślić fakt, iż zespoły mogą osiągnąć cele niemożliwe do osiągnięcia dla osób pracujących indywidualnie. I choć niektórzy badacze zwracają uwagę na szereg niebezpieczeństw związanych z funkcjonowaniem grup społecznych, takich jak: facylitacja społeczna, próżniactwo społeczne, strata ponoszona w trakcie procesu, myślenie grupowe czy polaryzacja grupowa (patrz: Aronson i in., 1997), to i tak nie ulega wątpliwości, że zespoły umożliwiają organizacjom szybsze i bardziej elastyczne reagowanie na potrzeby klientów i zmiany na rynku, sprzyjają innowacyjności,

umożliwiają bardziej skuteczne uczenie się (Unsworth, West, 2007). Praca zespołowa przyczynia się do wzbogacenia i rozszerzenia zadań, zwiększając poczucie autonomii pracowników. I mimo że potencjalne konsekwencje wynikające z wykonywania pracy w zespołach zadaniowych zależą zapewne od wielu czynników, bardzo często podkreśla się wpływ wdrożenia pracy zespołowej na podniesienie efektywności, wydajności i jakości pracy (Applebaum, Batt, 1994, za: Unsworth, West, 2007), co znajduje wyraz w dużej popularności autonomicznych zespołów zadaniowych.

Ze zjawiskiem globalizacji i powstawaniem ponadnarodowych, wirtualnych zespołów w sposób oczywisty związany jest problem wielokulturowości, spowodowany, z jednej strony, fizycznym przemieszczaniem się ludzi w poszukiwaniu pracy i lepszych warunków życia, z drugiej zaś swoistą „wirtualną wędrówką”, polegającą na pracy w globalnej cyberprzestrzeni (Górnik-Durose, 2007). Przy czym zjawisko wielokulturowości wiąże się nie tylko z ogromną różnorodnością pracowników pod względem takich zmiennych, jak: płeć, rasa, wyznanie, narodowość, orientacja seksualna (tzw. heterogeniczność), ale także z tzw. wielomentalnością, czyli współwystępowaniem ludzi w różny sposób spostrzegających i interpretujących świat. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji. To właśnie wiedza i informacje, wynikające z doświadczeń zatrudnionych pracowników oraz ich zdolność do uczenia się i wyciągania wniosków stanowią o sile i konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego w systemie wolnorynkowym. W wielu firmach powstają więc nowe, nieznane dotychczas stanowiska (tzw. menedżerowie wiedzy), a zatrudnieni na nich ludzie odpowiadają za właściwe wdrażanie i funkcjonowanie systemów zarządzania informacjami i doświadczeniami (patrz: Makselon, 2007). Praca zespołowa i wspomniana wyżej wielokulturowość poniekąd wymuszają na menedżerach i psychologach pracy kształtowanie tzw. inteligencji kulturowej (patrz: Hampden-Turner, Trompenaars, 2006), polegającej na rozumieniu różnic i wynikających z nich możliwości. Coraz bardziej popularna staje się idea „zarządzania różnorodnością”, polegająca na wykorzystaniu potencjału tkwiącego w zróżnicowanych zespołach pracowniczych. „Wielomentalne” grupy robocze są bowiem bardziej kreatywne, innowacyjne, szybciej i skuteczniej reagują na zachodzące zmiany, adaptują się do otaczającej rzeczywistości, lepiej zaspokajają potrzeby klientów, skuteczniej rozwiązują problemy (Górnik-Durose, 2007). Dlatego też w psychologii pracy i w naukach poświęconych zarządzaniu dużą wagę przywiązuje się do funkcjonowania zespołów pracowniczych (poszczególne etapy/fazy działania, ich wpływ na produktywność, efektywność i jakość pracy), niestety stosunkowo mało miejsca poświęca się „podmiotowości” grup roboczych (Kożusznik, 2007). Podmiotowość zespołu to tzw. zbiorowa osobowość, złożona z trzech podmiotów: kierownika, grupy jako całości oraz każdego członka zespołu. Owa podmiotowość realizowana jest poprzez regulację włas-

nego wpływu, tzw. deinfluentyzację, która polega na świadomym osłabianiu, redukowaniu, a nawet całkowitym pozbywaniu się wpływu, w odpowiedzi na wymagania sytuacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. W dzisiejszych burzliwych czasach, w środowisku częstych i dynamicznych zmian, tylko poprzez przemyślane i umiejętne regulowanie wpływu i władzy przez menedżerów różnego stopnia można w pełni wykorzystać kompetencje i potencjał wszystkich członków zespołu.

Podkreślić należy fakt, iż zmiany pojawiające się na rynku pracy przyczyniły się do tego, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy coraz większą wagę przywiązują do wzajemnych relacji, i to do tych o charakterze nieformalnym. W większym stopniu docenia się aspekt czysto psychologiczny, w sposób niepisany warunkujący wzajemne zobowiązania (tzw. kontrakt psychologiczny, zbudowany na percepcji, jaka powstaje w umyśle pracownika odnośnie do tego, jakie obietnice składa organizacja w zakresie świadczeń i wzajemnych relacji oraz tego, co w zamian za to da on organizacji – Makini in., 2000; Ratajczak, 2006; 2007). Pracodawcy coraz bardziej starają się zaspokoić potrzeby swoich podwładnych, stwarzając im warunki korespondujące w największym stopniu z preferencjami tych ostatnich, dzięki temu zwiększają prawdopodobieństwo własnych korzyści (większa efektywność itp.). Często są to indywidualnie negocjowane, specjalne umowy, które różnią się od świadczeń pozostałych pracowników (tzw. *idiosyncratic deals* – Hornung i in., 2008).

NOWE ZADANIA PSYCHOLOGÓW PRACY

Wspomniane wyżej zmiany stanowią nie lada wyzwanie dla psychologów pracy (zarówno w dziedzinie teorii, jak i praktyki). Dynamika i różnorodność przemian stawia przed psychologami wiele ciekawych i trudnych zadań, związanych z odpowiedzią na pytanie, jaki wpływ mają one na funkcjonowanie podmiotu w miejscu pracy (poziom jednostkowy), i do jakich globalnych konsekwencji mogą prowadzić (poziom organizacyjny). Od psychologów pracy wymaga się (w większym stopniu aniżeli dotychczas) nieustannego poszerzania i aktualizowania wiedzy, rozwijania kompetencji, podążania za zachodzącymi zmianami. Aby skutecznie reagować na pojawiające się problemy i wyczerpująco opisywać zachodzące zjawiska, również psychologia musi „podążać za duchem czasu” i projektować takie rozwiązania, które będą adekwatne do otaczającego, burzliwego środowiska. Tylko osoba kompetentna, znająca wyniki najnowszych badań, dobrze identyfikująca i rozumiejąca trendy w otaczającym świecie, może odpowiednio reagować na potrzeby klientów i rozwiązywać często złożone i niejednoznaczne problemy. Co więcej, od psychologów wymaga się nie tylko „bycia ekspertem” w swojej dziedzinie, ale także wiedzy

i umiejętności z zakresu innych, pozapsychologicznych obszarów, takich jak ekonomia, prawo, zarządzanie, socjologia, medycyna itp. (por. De Bell, 2006; Ratajczak, 2007). Ciężko bowiem badać dane zjawisko i projektować rozwiązania bez szerszego, kontekstualnego spojrzenia na nie. Dlatego też rośnie popularność zespołów interdyscyplinarnych, złożonych ze specjalistów różnych obszarów nauki, powoływanych do kompleksowego rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem człowieka w miejscu pracy. Aktywność podmiotu niesie bowiem ze sobą konsekwencje nie tylko psychologiczne, ale również fizjologiczne, ekonomiczne, społeczne itd. Psycholodzy pracy z pewnością stanowić powinni rdzeń takich zespołów, gdyż ich wiedza, umiejętności i spojrzenie będą pomocne w integracji i w globalnym zrozumieniu konsekwencji owego funkcjonowania (i dla podmiotu i dla organizacji).

Psycholodzy pracy nadal realizować będą takie działania, jak dobór zawodowy czy ocena personelu. W obecnych czasach zatrudnienie psychologów w pionach personalnych jest już nieodzowną praktyką, diagnoza inteligencji, osobowości, temperamentu i innych właściwości człowieka zawsze była bowiem i pozostanie domeną psychologii. Pamiętać jednak należy, iż psycholodzy „na nowo” powinni określić, od czego zależy sukces jednostki w świecie pracy, gdyż obecny schemat funkcjonowania organizacji ma niewiele wspólnego z tym, jak działały przedsiębiorstwa kilkadziesiąt lat temu. O ile przypuszczać należy, że inteligencja ogólna nadal stanowić będzie istotny predyktor efektywności zawodowej, o tyle takie cechy, jak elastyczność, otwartość na doświadczenia, radzenie sobie ze stresem i presją otoczenia czy kompetencje społeczne odgrywać powinny większą rolę w procesie doboru personelu, a ich wpływ wyjaśniać będzie coraz większy procent wariancji ważnych dla pracodawców zjawisk, takich jak wydajność, jakość pracy, satysfakcja podmiotu itp. (tzw. work related criteria).

Bez wątpienia wzrośnie jeszcze bardziej znaczenie rozwoju pracowników i całej organizacji. Psycholodzy pracy odpowiadać będą za projektowanie i realizowanie różnego rodzaju szkoleń, rozwijających kompetencje interpersonalne (Chudzik-Czupala, 2007; Ratajczak, 2007). Poprzez swoje działania, ukierunkowane na rozwój, psycholodzy tworzyć będą zespoły nie tylko „inteligentne emocjonalnie” (kompetencje interpersonalne i społeczne stanowią w dzisiejszych czasach klucz do sprawnego funkcjonowania w miejscu pracy), ale również przedsiębiorstwa „inteligentne kulturowo” (patrz: Górnik-Durose, 2007), które potrafią zarządzać różnorodnością i czerpać z niej nową jakość, będącą podstawą rozwoju i konkurencyjności firmy. Zadaniem psychologów będzie wreszcie kształtowanie podmiotowości zespołów pracowniczych i uczenie kierowników oraz menedżerów takich sposobów zarządzania, które pozwolą elastycznie regulować wpływ i władzę, tak aby w pełni wykorzystać potencjał drzemący w zatrudnionym personelu (patrz: Kożusznik, 2007). Na barkach psychologów spocznie także konieczność monitorowania i animacji zmian,

tworzenia klimatu i atmosfery sprzyjającej wprowadzaniu innowacji, kształtowania takiej mentalności wśród pracowników, która pozwoli szybko i skutecznie adaptować się do nowych sytuacji, widzieć w nich możliwości i szanse zamiast zagrożeń i przeciwności. Psycholog pracy będzie odpowiedzialny w większym stopniu za zarządzanie wiedzą w organizacji. Poprzez szkolenia i warsztaty oraz poprzez odpowiednie projektowanie struktur i tworzenie systemów komunikacji, rozwoju czy sukcesji, psycholodzy praktycy będą odpowiadać za transfer i odpowiednie wykorzystanie dopływających informacji (z zewnątrz i wewnątrz firmy) oraz za wykorzystywanie skumulowanej wiedzy drzemącej w „zwykłych” pracownikach.

Odrębną kwestię stanowią działania profilaktyczne i interwencyjne. W obecnej sytuacji, w której rynek pracy i międzynarodowe korporacje stawiają coraz większe wymagania w stosunku do pracowników, a praca wkracza we wszystkie domeny życia, przenikając się ze sferą domową i rodzinną, rośnie potrzeba opieki psychologicznej w miejscu pracy, ukierunkowanej na utrzymanie pozytywnego dobrostanu człowieka (zarówno w kontekście psychologicznym, jak i fizjologicznym) i przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym, takim jak pracoholizm, stres zawodowy, wypalenie zawodowe, mobbing (Chudzińska-Czupała, 2007). Psycholog pełnić więc będzie nie tylko funkcję rekrutera czy szkoleniowca, ale również terapeuty, pracującego indywidualnie nad rozwiązaniem różnorodnych problemów związanych z pracą (ale także innych trudności natury osobistej, związanych z nieustannym przenikaniem się sfer życia i ról pozazawodowych), organizując treningi interpersonalne, grupy wsparcia, itp. Dlatego też niezmiernie istotne wydaje się zbadanie, jaki model pracy psychologa będzie najbardziej efektywny i jakie cechy powinien mieć dobry, nowoczesny psycholog, pracujący dla korzyści organizacji i zatrudnionych w niej ludzi.

Wzrastająca konkurencyjność przedsiębiorstw, strategia maksymalizacji zysków przy minimalizacji nakładów oraz rozwój nowoczesnych technologii wiążą się nieuchronnie z redukcją personelu. Psycholog pracy będzie nie tylko badać wpływ owej redukcji bądź „funkcjonowania na peryferiach” na dobrostan jednostki, ale również będzie pełnić kolejną funkcję, związaną z realizacją programów osłonowych dla osób zwalnianych i tych, którzy pozostali w zakładzie pracy (*outplacement*, patrz: Parker i in., 1997; Chudzińska-Czupała, 2007; Kopeć i Piwowarczyk, 2004). Działania psychologów ukierunkowane będą na zapewnienie wsparcia emocjonalnego zwalnianym, naukę radzenia sobie ze stresem, jak również na rozwinięcie i nauczenie aktywnych sposobów poruszania się na rynku pracy. Dodatkowo psycholog powinien przeciwdziałać zachowaniom nieetycznym w organizacji – poprzez wywieranie wpływu na sposób zarządzania firmą i jej strukturę organizacyjną powinien doprowadzić do równowagi pomiędzy podejściem technokratycznym, reprezentowanym przez wiele firm, a podejściem humanistycznym, tak ważnym dla przedstawicieli nauk społecznych i samych zainteresowanych, tj. pracowników.

Kolejnym zadaniem w zakresie psychologii pracy, wynikającym ze zmian w otaczającej rzeczywistości, jest niwelowanie niekorzystnych konsekwencji technicyzacji pracy i informatyzacji przedsiębiorstw. Nowoczesne technologie bez wątpienia ułatwiają wykonywanie wielu zadań i usprawniają efektywność zespołów, wiążą się jednak również z istotnymi zagrożeniami, takimi jak zanik prywatności, przeciążenie informacyjne, znużenie, alienacja czy interferencja życia prywatnego z zawodowym (więcej o wspomnianych problemach pisze P. Rudnicka, 2007). Dlatego też psycholog powinien pomagać osobom odczuwającym negatywne skutki funkcjonowania w świecie nowych technologii (m. in. tzw. technophobic stress), jak również brać udział w dostosowywaniu i projektowaniu narzędzi informatycznych i ich interfejsów do potrzeb pracowników (wykorzystując wiedzę na temat funkcjonowania procesów poznawczych człowieka, jak również uwzględniając potrzebę prywatności, kontaktów społecznych itp.). Z drugiej strony psycholodzy pracy powinni wykorzystywać na większą skalę nowoczesne technologie w procesie niesienia pomocy innym, potrzebującym ludziom (w tym pracownikom różnych firm i organizacji).

Warto wspomnieć również o wzroście roli i znaczenia poradnictwa zawodowego. Najnowsze koncepcje traktują rozwój zawodowy człowieka jako proces trwający przez całe życie (patrz: Paszkowska-Rogacz, 2003; Guichard, Huteau, 2005), w którym podmiot wielokrotnie dokonuje wyborów swojej kariery zawodowej (często wymuszone jest to poprzez sytuację na rynku pracy). Coraz częściej w literaturze przedmiotu spotkać można pojęcie orientacji i poradnictwa ukierunkowanego na kształtowanie kariery zawodowej, wypierające „stare”, wyrosłe z koncepcji cech i czynnika podejście do klienta (Turska, 2007). „Nowe poradnictwo” koncentruje się nie tylko na sferze zawodowej człowieka, ale również na tranzykcji pomiędzy różnymi rolami (zawodowymi i pozazawodowymi). Wspomniane na wstępie zjawisko wschodzącej dorosłości (Bańka, 2007; Arnett, 2000; 2002) i związane z nim kryzysy tożsamości, połączone z trudnościami w zakresie podejmowania decyzji, „nakazują” bardziej szczegółowe badanie tych nowych jakościowo zjawisk i zwiększenie nacisku na rozwijanie u młodzieży oraz osób dorosłych umiejętności związanych z identyfikacją i wyborem alternatyw decyzyjnych, poznawaniem własnej osoby i odpowiednim planowaniem i organizowaniem czasu.

Jak widać, obecna sytuacja na rynku pracy stawia przed psychologami coraz większe wymagania i wyzwania. Zadania psychologa pracy w dzisiejszych czasach różnią się znacznie od „typowych działań” przypisanych specjalistom pracującym na podstawie statycznego paradygmatu „cecha pracownika – cecha środowiska zawodowego”. Pamiętać należy o ciągłej aktualizacji wiedzy, rozwijaniu umiejętności (w tym umiejętności pomocowych i terapeutycznych), a także badaniach empirycznych zachodzących zjawisk i projektowaniu takich rozwiązań, które będą adekwatne do otaczającej rzeczywistości. Dotychczasowa wiedza, zgromadzone na przestrzeni lat dane i sformułowane koncepcje mogą

być już nieodpowiednie i nieaplikowalne do nowych, „burzliwych” czasów, w których funkcjonuje gospodarka wolnorynkowa i podmioty działające na rynku pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong-Stassen M. (1998), *Alternative Work Arrangements: Meeting the Challenges*, „Canadian Psychology”, 39, 1–2
- Arnett, J. J. (2000), *Emerging Adulthood. A theory of Development From the Late Teens Through the Twenties*, „American Psychologist”, 55, 5, 469–480.
- Arnett J. J. (2002), *The Psychology of Globalization*, „American Psychologist”, 57, 10, 774–783
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (1997), *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań
- Bailey D. E., Kurland N. B. (2002), *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behaviour”, 23, 383–400
- Baltes B. B., Briggs T. E., Huff J. W., Wright J. A. (1999), *Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta – Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria*, „Journal of Applied Psychology”, 84, 4, 496–513
- Bańka A. (2007), *Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 53–81
- Chirkowska-Smolak T. (2007), *Rozwijanie kompetencji jako proaktywny sposób radzenia sobie z przemianami współczesnej pracy*, [w:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań
- Chudzińska-Czupała A. (2007), *Nowe zadania dla psychologa pracy wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 304–322
- De Cuyper N., De Witte H. (2006), *Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Life Satisfaction, and Self-Rated Performance*, „International Journal of Stress Management”, 13, 4, 441–459
- DeBell C. (2006), *What All Applied Psychologists Should Know About Work*, „Professional Psychology: Research and Practice”, 37, 4, 325–333
- Dobrowolska M. (2007), *Alternatywne formy zatrudnienia*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 165–182
- ECaTT Final Raport (2000), *Benchmarking Progress on new ways of working and new form of business cross Europe*, Internet: <http://www.ecatt.com/>
- Frąszczak A. (2002), *Pracoholizm. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, 211–255
- Frese M. (2007), *Zmiany charakteru pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 459–475
- Furnham A. (2000), *Work in 2020. Prognostications about the world of work 20 years into the millennium*, „Journal of Managerial Psychology”, 15, 3, 242–254

- Furnham A. (2005), *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*, Psychology Press, Hove and New York
- Gajendran R. S., Harrison D. A. (2007), *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, „Journal of Applied Psychology”, **92**, 6, 1524–1541
- Golińska L. (2008), *Pracoholizm, uzależnienie czy pasja?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Górnik-Durose M. (2007), *Praca w wielokulturowym otoczeniu*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 103–122
- Goszczyńska M. (2007), *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 27–52
- Guichard J., Huteau M. (2005), *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F. (2006), *Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?*, „Group & Organization Management”, **31** (1), 56–63
- Hauk M. (2008), *Telepraca – ujęcie definicyjne, poruszane problemy i zalecenia na przyszłość*, Wydawnictwo Instytutu Psychologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica, **12**, 3–21
- Hornung S., Glaser J., Rousseau D. M. (2008), *Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals*, „Journal of Applied Psychology”, **93**, 3, 655–664
- Huws U., Korte W. B., Robinson S. (1990), *Telework. Towards the Elusive Office*, John Wiley&Sons, Chichester–New York–Brisbane–Toronto–Singapore
- Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Janiec M., Czerwiak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- Kirk J., Belovics R. (2006), *Making e-working work*, „Journal of Employment Counseling”, **43**, 39–46
- Kopeć J., Piwowarczyk J. (2004), *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków
- Kożusznik B. (2007), *Zespół pracowniczy wobec wyzwań nowych modeli organizacji*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 123–142
- Kurkus-Rozowska B., Konarska M. (2002), *Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, „Bezpieczeństwo Pracy”, **5**, 21–25
- Makin P. J., Cooper C. L., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Makselon B. (2007), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 143–164
- Najmiec A., Kurkus-Rozowska B. (2007), *Telepraca – lepiej w domu, czy w biurze?*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3, s. 6–7.
- Nilles J. M. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Parker S. K., Chmiel N., Wall T. D. (1997), *Work Characteristics and Employee Well – Being Within a Context of Strategic Downsizing*, „Journal of Occupational Health Psychology”, **2**, 4, s. 289–303

- Paszkowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej KOWEZIU, Warszawa
- Patterson F. (2001), *Developments in work psychology: Emerging issues and future trends*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 74, 381–390.
- Ralston D. A., Gustafson D. J., Anthony W. P. (1985), *Employees May Love Flextime, but What Does It Do to the Organization's Productivity?*, „Journal of Applied Psychology”, 70, 2, 272–279
- Ratajczak Z. (2006), *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*, [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Rudnicka P. (2007), *Praca a rozwój technologii informatycznych*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 103–119
- Schultz D. P., Schultz S. E. (2002) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Strykowska M. (2002), *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, 15–34
- Taskin L., Devos V. (2005), *Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework*, „Journal of Business Ethics”, 62, 13–24
- Turska E. (2007), *Nowy model pomocy doradczej w obszarze psychologii orientacji i poradnictwa zawodowego*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 289–303
- Unsworth K. L., West M. A. (2007), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 359–380
- www.telepraca.efs.pl

MATEUSZ HAUK

THE EVOLUTION OF WORK ARRANGEMENTS, CHANGES ON THE JOBMARKET AND THE TASKS OF PSYCHOLOGISTS

The aim of this article is to describe the changes on the job market that have been taking place recently (especially the increasing number and growth of popularity of alternative work arrangements, such as: part time employment, contingent employment, flextime, compressed work weeks and teleworking), and their consequences. Working with nonstandard work arrangements have a great impact on employees (e.g. increasing flexibility connected with work-family interference, workaholism, problems with creating self-concept in the field of work) and employers as well (work decentralization, the growth of popularity of team working, the need to manage the information, the diversity in the organization etc.). In the result there is a strong need to verify and extend the tasks of industrial and organizational psychology and the practice of applied psychologists. This article outlines new demands from the job market and new tasks for the work psychologists.

Key words: alternative work arrangements, work changes, evolution of work arrangements, emerging adulthood, career indecisiveness, knowledge management, cultural intelligence, psychological contracts in organizations, telework, flexibility, career counseling.