https://doi.org/10.18778/7525-698-7.04

1.3.
Człowiek a organizacja – relacje i zależności

Wprowadzenie

Sit vitae cura, laborque tuae – dobre życie to takie, które wypełnione jest staraniem i pracą. Słowa te wypowiedział filozof Nicolaus Taurellus pod koniec XVI w. Mimo upływu czasu pozostają one nadal aktualne. Właściwie, jak daleko sięgnąć w historię ludzkości, praca (przymusowa lub dobrowolna) zawsze towarzyszyła człowiekowi. Dążymy bowiem przez nią do zaspokojenia swoich potrzeb. I chociaż sam element wykonywania pracy jest niezmienny, nieustannie zmienia się zarówno rodzaj pracy, jak i metody jej wykonywania. Współczesny pracownik staje przed dylematem – z jednej strony, tworzy organizacje, które mają być coraz bardziej sprawne, przynosić coraz większe zyski właścicielom, a pracownikom dawać możliwość zaspokojenia potrzeb i realizacji ich celów. Z drugiej strony, te same organizacje stają się formą więzienia ograniczającego podmiotowość pracowników, wciskającego w uniformy, procedury, wskaźniki. W dzisiejszych czasach rola organizacji w życiu codziennym każdego człowieka jest większa niż kiedykolwiek przedtem. Jesteśmy klientami i członkami organizacji od chwili narodzin aż do śmierci (Giddens 2004, s. 367). To właśnie człowiek (pracownik) ze swoimi kompetencjami, ambicjami i emocjami jest najbardziej wrażliwym i jednocześnie najbardziej świadomym elementem organizacji. Z jednej strony zatem, będąc pracownikiem firmy, podlega jej wpływom, z drugiej zaś, kształtuje ją poprzez swoją aktywność. Relacje pracownika z firmą − pracodawcą systematycznie ulegają przeobrażeniom. Przekształcają się od wykonywania niemal niewolniczej pracy fizycznej do wysoko kwalifikowanej i dobrze wynagradzanej pracy profesjonalistów. Zmiany, jakie zaszły i nadal zachodzą w relacji pracownika z organizacją, zostaną poddane analizie z uwagi na trzy aspekty tego związku: 1) wzajemnej relacji celów pracownika i organizacji, 2) trwałości związku pracownika z organizacją oraz 3) możliwości pogodzenia elastyczności organizacji z poczuciem bezpieczeństwa pracowników.

Cele organizacji i pracowników

Podejmując rozważania dotyczące związku pracownika i organizacji, należy pamiętać, że nawiązywany on jest w wyniku

obustronnego zainteresowania. Zarówno pracownik, jak i organizacja muszą z tej współpracy czerpać korzyści, uzyskiwać coś, co jest dla nich na tyle ważne, że decydują się na „wymianę". Nie oznacza to jednak, że wymiana ta jest zawsze równie korzystna dla obu stron. W dużej mierze wynik zależny jest od relacji między celami jednostki a celami organizacji. Możliwe są trzy podstawowe typy relacji pomiędzy celami organizacji a celami osobistymi pracowników (Sikorski 2004, s. 44−45):

a) Cele pracownika i organizacji pokrywają się. Ten rodzaj relacji spotykany jest raczej w organizacjach religijnych czy stowarzyszeniach o charakterze ideologicznych, natomiast w organizacjach gospodarczych występuje rzadko, głównie w sytuacji samozatrudnienia (jednoosobowej działalności gospodarczej).
b) Obie strony relacji dążą do zaspokojenia własnych celów poprzez osiągnięcie celów drugiego podmiotu (podejście instrumentalne). Oznacza to, że cele organizacji traktowane są przez pracowników jako środek realizacji celów osobistych pracowników. Pracownicy dążą do osiągnięcia własnych celów poprzez realizację celów organizacji. Atrakcyjność celów organizacyjnych wynika z faktu, że przybliżają one pracownika do uzyskania wyznaczonego celu osobistego (np. dochodu, rozwoju, władzy). Z drugiej strony, organizacja zainteresowana jest celami osobistymi pracowników, gdyż uzyskuje w ten sposób skuteczne narzędzie motywacji zatrudnionych, co pozwala na osiągnięcie celów organizacyjnych.
c) Cele jednej ze stron relacji podporządkowane zostają celom drugiej strony, tzn. cele osobiste pracowników podporządkowane są celom organizacyjnym lub następuje podporządkowanie celów organizacyjnych celom indywidualnym pracownika. Ten rodzaj relacji ma charakter pasożytniczy, oparty jest na przymusie i prowadzi do patologii organizacyjnych.

Relacje między pracownikiem i organizacją mają charakter ekwiwalentnej wymiany jedynie w drugiej z wymienionych sytuacji. Ten, charakterystyczny dla współczesnych organizacji, układ równowagi jest wynikiem zmian, jakie zachodziły przez lata we wzajemnych relacjach człowiek−organizacja. Panujące na początku XX w. warunki ekonomiczne, gwałtownie rozwijający się przemysł, stabilne otoczenie firm i niski poziom wykształcenia pracowników prowadziły do wyraźnej dominacji celów organizacyjnych nad celami jednostki. Dla tradycyjnych organizacji charakterystyczne było zainteresowanie wzrostem wydajności pracy wykonawczej poprzez jej podział na drobne elementy

(F. W. Taylor, L. i F. Gilbreth, H. L. Gantt, K. Adamiecki) czy koncentracja na organizacji jako całości i poszukiwanie sposobów wzrostu efektywności całej organizacji (H. Fayol, M. Weber). Zachowania ludzi w organizacji regulowane były ściśle określonymi procedurami i zasadami, które miały zagwarantować stabilność organizacji oraz osiąganie wyznaczonych celów organizacyjnych i jednocześnie minimalizowały wpływ oczekiwań i błędów jednostki (kierownika lub pracownika) na funkcjonowanie firmy. Analogia organizacji i maszyny oraz przedmiotowe podejście do człowieka w organizacji było dominujące i chociaż przedstawiciele takiego podejścia zdawali sobie sprawę z faktu, że praca nie jest wolna od odczuć, to koncentrowali swoje zainteresowania przede wszystkim na skuteczności i efektywności pracy, co umożliwiało osiągnięcie celów organizacji. Lata 20. i 30. XX w. w Stanach Zjednoczonych oraz innych uprzemysłowionych krajach przyniosły radykalne zmiany społeczne. Masowa produkcja pozwoliła na dostarczanie konsumentom niedrogich samochodów, urządzeń czy odzieży, co pociągało za sobą wzrost poziomu życia i oczekiwań nabywców. Stopniowo poprawie ulegały warunki pracy, a tydzień pracy został zredukowany z siedemdziesięciu do pięćdziesięciu godzin. Aby zaspokoić popyt na produkowane dobra, firmy intensyfikowały działania mające przyciągnąć do miast potencjalnych pracowników zatrudnionych dotychczas w rolnictwie. Przemianom podlegali także sami pracownicy. Nie byli oni już zawsze gotowi do pracy sięgającej granic fizycznych możliwości, aby uzyskać jak najwyższe wynagrodzenie (co zdaniem F. Taylora charakteryzowało racjonalnego człowieka), a menedżerowie zaczęli odchodzić od konsekwentnego przestrzegania czternastu zasad zarządzania H. Fayola. W przeciwieństwie do kierunku klasycznego, zgodnie z założeniami podejścia behawioralnego, położono znacznie większy nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz zachodzące w organizacji procesy grupowe. Zwrócono uwagę na znaczenie takich czynników, jak interakcje między pracownikami czy nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż bodźce finansowe. Wraz z upływem czasu zaobserwowano jednak uproszczony charakter wielu twierdzeń zwolenników podejścia od strony stosunków międzyludzkich oraz niską efektywność organizacji, w których dominowały rozwiązania promowane przez ten nurt (por. Peszko 2002, s. 18−20). Powoli, lecz systematycznie w procesie zarządzania zaczęto uwzględniać cele indywidualne pracowników. We współczesnym behawioralnym spojrzeniu na zarządzanie, określanym terminem zachowań organizacyjnych (*organizational behavior*), dostrzega się znacznie większą złożoność

zachowań ludzi w organizacji niż przedstawiciele nurtu stosunków międzyludzkich. Kierunek ten przyjmuje całościowe spojrzenie na zachowanie pracowników w organizacji i ma charakter interdyscyplinarny − czerpie z dorobku takich nauk, jak: psychologia, socjologia, antropologia, ekonomia i medycyna (Cummings 1978, s. 90−98).

Należy zauważyć, że pracownik podejmując pracę zarówno w organizacjach tradycyjnych, jak i współczesnych, dążył do realizacji własnych celów, do zaspokojenia potrzeb. Ten element relacji człowiek–organizacja jest stały. Zmianie ulega jednak pracownik i zatrudniające go organizacje. Charakterystyczna dla organizacji tradycyjnej nieekwiwalentna wymiana na linii organizacja–pracownik, mająca więcej cech wyzysku niż transakcji, nie może się sprawdzić we współczesnych organizacjach zatrudniających zupełnie innych pracowników. Zaproponowana przez P. Druckera pod koniec lat 50. XX w. koncepcja zarządzania przez cele miała przyczynić się do internalizacji celów organizacyjnych wśród pracowników. Udział zatrudnionych w określaniu celów indywidualnych pracowników, które składają się na cele organizacyjne, jest szczególną formą zawierania kontraktu; może prowadzić do konsensusu pomiędzy celami organizacyjnymi a celami pracowników (Reinfuss 2009, s. 24). Mimo upływu ponad sześćdziesięciu lat zarządzanie przez cele jest nadal powszechnie stosowane. Niestety, jak pokazuje praktyka, bywa wykorzystywane instrumentalnie i może prowadzić do „zwiększenia negatywnej presji wywieranej na jednostkę" (Levinson 2004). Tradycyjne organizacje stawiają na pierwszym miejscu cele, które przekładają się na wzrost wyników firmy, a organizacje współczesne ewoluowały w kierunku podejścia instrumentalnego. Oznacza to, że zadaniem firmy staje się zrozumienie celów pracownika i wspólna ocena, w jakim stopniu można je zaspokoić, nie wchodząc w kolizję z interesami firmy (Levinson 2004). Zadaniem pracowników jest poszukiwanie pracy w firmie, która umożliwi im osiągnięcie osobistych celów przy jednoczesnej realizacji celów organizacji. Najwyższy poziom zaangażowania osiąga się bowiem wtedy, gdy potrzeby jednostki i interesy organizacji uzupełniają się. Kiedy pojawia się rozbieżność między celami indywidualnymi i organizacyjnymi, pracownicy odczuwają wewnętrzne napięcie, które prowadzić może do gwałtownego odejścia z firmy, rozczarowania współpracowników i przełożonych. Pracownicy współczesnych organizacji, szczególnie przedstawiciele pokolenia Y, nie są skłonni do poświęcania swoich celów na rzecz organizacji (por. Świątek-Barylska 2008, s. 551−561). Oczekują uwzględnienia swoich potrzeb i możliwości realizacji celów osobistych

w organizacji. Można powiedzieć, że „kiedyś pracownik uważał, że pracuje np. dla IBM, podczas gdy dziś coraz częściej jest przekonany, że pracuje dla siebie w IBM" (Sikorski 1998, s. 153). Współczesne organizacje przechodzą proces transformacji. Zmiany zapoczątkowane w tzw. wizjonerskich organizacjach zmierzają do pogodzenia celów pracowników i organizacji poprzez wprowadzenie do zarządzania elementu pośredniego, jakim są kluczowe wartości organizacyjne. Nie oznacza to, że organizacje te nie są zainteresowane generowaniem zysków. Przeciwnie, osiągają bardzo dobre wyniki finansowe, ale charakteryzują się zmienionym podejściem do osiągania zysków. „Zyskowność jest warunkiem niezbędnym dla istnienia i środkiem umożliwiającym osiągnięcie istotniejszych celów, ale nie punktem, do którego dążą wizjonerskie organizacje. Zysk jest jak tlen, pożywienie, woda i krew dla ciała – nie są one sensem życia, ale bez nich organizm nie mógłby istnieć" (Collins, Porras 2003, s. 72). Miejsce centralne w procesie zarządzania przejmują wartości organizacyjne (*core values*). Są filtrem, przez który podejmowane są decyzje i działania. Wizjonerskie organizacje z nieomal religijną czcią traktują swoje nadrzędne wartości, zmieniając je bardzo rzadko, jeśli w ogóle. Stanowią one solidny fundament i nie dryfują wraz ze zmieniającymi się modami i trendami. Jak wynika z badań (por. Kanter 2008, Stachowicz-Stanusch 2007), działania podejmowane przez korporacje są coraz bardziej odległe od sztywnej hierarchii i ewoluują w kierunku wspólnoty wartości, które przekładają się na działania za pośrednictwem przejrzystych standardów i procesów. Poszczególni pracownicy akceptują wartości i standardy, ponieważ gwarantują im one autonomię, elastyczność i możliwość samorealizacji. R. M. Kanter wskazuje na fakt, że zarządzanie przez wartości stanowi podstawę dla zwiększenia elastyczności, kreatywności i dynamiki działania korporacji. Pisze ona, iż obecnie jesteśmy świadkami definitywnej zmiany czegoś, co można nazwać „systemem naprowadzania" globalnych gigantów (Kanter 2005). Aby się rozwijać, firmy muszą dostrzegać i reagować na pojawiające się szanse. Muszą być szybkie i twórcze, a z drugiej strony, podejmowane przez pracowników działania powinny być spójne i służyć realizacji wyznaczonych celów. Wraz z rosnącą złożonością i zmiennością otoczenia pracownicy nie mogą już działać na podstawie narzuconych zasad, decyzji i procedur, zamiast tego zaczynają się kierować wspólnie rozumianą misją i zestawem wartości. W organizacjach przyszłości znaczenie wartości będzie rosnąć. Kolejne pokolenia pracowników, wychowane i pracujące w turbulentnym otoczeniu, wykształcone i pewne swojej wartości nie będą poszukiwać już w zatrudniającej je organizacji możliwości

zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa poprzez stałość zatrudnienia. Nie będą skłonne do przedkładania celów organizacyjnych nad cele osobiste. Obawa o utratę pracy, główny czynnik skłaniający pracowników do uległości, przestanie mieć znaczenie, a tym, co zintegruje pracowników i organizacje, mogą być właśnie wspólne wartości.

Trwałość związku pracownika z organizacją

Pierwsza połowa XX w. opisywana jest literaturze jako okres człowieka organizacji (Whyte 2002). Praca odbywająca się w stabilnym otoczeniu, wśród niezmiennej grupy współpracowników charakteryzowała się dużym stopniem standaryzacji i przewidywalności. Korporacje tamtego okresu wynagradzały długi staż pracy, posłuszeństwo i lojalność. Człowiek organizacji podporządkowywał osobiste cele i oczekiwania wymaganiom organizacji, w której był zatrudniony. Tradycyjny kontrakt psychologiczny zakładał, że pracownik zapewniał zatrudniającej go organizacji lojalność, zaangażowanie, posłuszeństwo, w zamian zaś otrzymywał bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość awansu, rozwoju i opieki ze strony organizacji w sytuacjach trudnych. Dzisiejsze relacje pracownika z organizacją nie mają już charakteru długookresowego. Współczesne organizacje funkcjonują w epoce bezprecedensowych zmian, w której ze względu na burzliwość, niepewność i wymagania otoczenia przewidywalność należy do przeszłości (Peters 1988). Funkcjonowanie organizacji w takim otoczeniu wymaga od nich elastyczności zarówno na poziomie całości, jak i jednostki. W konsekwencji firmy nie są zainteresowane zawieraniem wieloletnich umów z pracownikami, ponieważ ogranicza to ich elastyczność działania. Współczesne przedsiębiorstwa mają nieostre granice organizacyjne, techniczne i kapitałowe. Nieostre są również granice sfery społecznej organizacji. Pracownicy są zatrudniani według różnych form prawnych. Ludzie pracują w różnych wymiarach czasu na rzecz wielu organizacji jednocześnie (por. Krupski 2000). W organizacjach tradycyjnych zatrudnienie wiązało się ściśle z takimi procedurami, jak zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, wykonywanej w konkretnym miejscu. Wiązało się to także z zapleczem socjalnym, a mianowicie odprowadzaniem składek na poczet bieżących i przyszłych świadczeń zatrudnionego. Nowym zjawiskiem we współczesnych organizacjach jest sięganie do elastycznych form zatrudnienia − EFZ (z ang. *Flexible Forms of Employment*). Rozwiązania te są alternatywą względem tradycyjnego stosunku pracy, częściowo je uzupełniając, a częściowo zastępując. Stanowi to niezwykle istotne zagadnienie, gdyż nietypowe zatrudnienie

dotyczy zarówno pracowników nisko, jak i wysoko wykwalifikowanych. Cz. Sikorski zauważa, że „zwiększa się liczba pracowników, którzy kierują się motywacją rozwojową, związaną z zadaniowym aspektem uczestnictwa w organizacji, maleje natomiast liczba tych, którzy kierują się głównie potrzebą bezpieczeństwa" (Sikorski 2004, s. 54). We współczesnych organizacjach następuje zwrot pracowników ku „nowemu indywidualizmowi", postawie czynnego kształtowania samego siebie i własnej tożsamości (Giddens 2004, s. 84). Globalizacja wymusza na ludziach bardziej otwarty, refleksyjny sposób życia, co jednocześnie wiąże się z koniecznością ciągłego odpowiadania i przystosowywania się do zmian zachodzących w otaczającym świecie. Jak zauważa J. Case, „we współczesnej nowej gospodarce pracujemy dla siebie (…), ponieważ przedsiębiorstwa nauczyły nas, że nie możemy sobie dłużej pozwolić na pracę dla nich (…). Nie mogą nam nawet zagwarantować, że za rok, dwa czy pięć ciągle będziemy mieli pracę. Szybkie kariery były dotychczas domeną osób ambitnych, nieustannie pnących się w górę. Teraz każdy, kto nie rozważa możliwości rozwoju swojej kariery, pędzi żywot strusia, z głową głęboko utkwioną w piasku" (Case 1993).

Długotrwałe relacje i wieloletnie zatrudnienie, charakterystyczne dla organizacji tradycyjnych, zostało zastąpione przez zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji, co umożliwi mu znalezienie nowego miejsca pracy, jeśli przestanie być potrzebny w organizacji (Handy 1998, s. 77−97). W nowej sytuacji w miejsce stałego zatrudnienia oferowanego dotychczas przez firmy pojawia się koncepcja *employability*[5], czyli obietnica ze strony organizacji, że ta podejmie działania i zainwestuje w pracowników, aby uczynić ich atrakcyjnymi na rynku pracy, co umożliwi im swobodną zmianę pracodawcy, kiedy zajdzie taka potrzeba. Mimo że koncepcja atrakcyjności zatrudnieniowej narodziła się w latach 50., dopiero 40 lat później, wraz ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, stała się przedmiotem szerszego zainteresowania. W tradycyjnych organizacjach, w których dominuje wieloletnie zatrudnienie i paternalistyczne podejście do pracowników, rozwiązanie takie nie było potrzebne. We współczesnych organizacjach atrakcyjność zatrudnieniowa staje się podstawą kształtowania relacji pracownik−pracodawca. Przytaczane w literaturze definicje tego pojęcia akcentują różne aspekty

[5] W języku polskim nie ma ogólnie przyjętego tłumaczenia pojęcia *employability*. W literaturze polskiej pojawiają się takie tłumaczenia, jak: zdolność zatrudnienia, zatrudnialność czy atrakcyjność zatrudnieniowa.

atrakcyjności zatrudnieniowej, wskazując na atrakcyjność zatrudnieniową jako (Sienkiewicz 2010, s. 29):

a. zestaw cech posiadanych przez jednostkę,
b. zdolność prezentacji posiadanych cech potencjalnym pracodawcom lub praktycznego wykorzystania tych cech,
c. zdolność znalezienia lub utrzymania pracy,
d. specyficzny charakter transakcyjnych relacji pracodawca−pracownik.

Daje się zauważyć, że atrakcyjność zatrudnieniowa pracownika postrzegana jest jako wynik indywidualnych cech pracownika oraz przejawianych przez niego zachowań (punkty a−c). Ostatnia z wymienionych grup definicji (punkt d) kładzie natomiast nacisk na, charakterystyczne dla współczesnych organizacji, transakcyjne podejście do relacji pracownik−organizacja. Oznacza to, że pracownicy współczesnych organizacji, w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnych, przejmują na siebie odpowiedzialność za własny rozwój oraz możliwość zatrudnienia i powinni siebie „postrzegać jako samozatrudnionych, nawet gdy są zatrudnieni przez organizację" (Garavan 1999). Pracownicy muszą być świadomi faktu, że organizacja będzie zainteresowana współpracą tak długo, jak długo kompetencje pracownika będą jej potrzebne. Z drugiej strony, w zamian za dostarczoną pracę pracodawcy powinni w ramach swojego zobowiązania stworzyć warunki dla rozwoju kompetencji poszukiwanych na rynku pracy, tym samym zwiększając atrakcyjność zatrudnieniową pracowników. Oznacza to zatem inwestowanie przez firmy w rozwój tych kompetencji pracowników, które są poszukiwane na rynku pracy, a nie jedynie kompetencji specyficznych dla organizacji, jak na przykład w szkolenia produktowe czy szkolenia z oprogramowania wykorzystywanego przez daną firmę. Teoretycznie tak skonstruowane warunki transakcji zapewniają korzyści obu stronom. W praktyce, jak pokazują badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, organizacje raczej niechętnie podchodzą do rozwoju kompetencji podnoszących atrakcyjność zatrudnieniową pracowników i inwestują środki głównie w szkolenia rozwijające pracowników w obszarze działalności firmy lub branży (Baruch 2001). Ponadto atrakcyjność zatrudnieniowa pracowników zależy nie tylko od ich indywidualnych cech i zachowań, ale determinowana jest także warunkami na rynku pracy. Przy dużej podaży miejsc pracy nawet stosunkowo niska atrakcyjność zatrudnieniowa pozwala pracownikowi na znalezienie zatrudnienia i odwrotnie, kiedy jest

mało miejsc pracy, poziom wymagań ze strony pracodawców rośnie, a relatywna atrakcyjność zatrudnieniowa pracowników spada[6].

Atrakcyjność zatrudnieniowa, jako element elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim, mimo że wydaje się wymogiem współczesnej gospodarki, niesie za sobą także pewne niebezpieczeństwa. Podstawowym zagrożeniem jest utrata wśród pracowników poczucia bezpieczeństwa, które w tradycyjnych organizacjach wynikało z zawierania umów o pracę na długi czas. Z tego powodu omawiana koncepcja nie jest oceniana jednoznacznie pozytywnie. Zwraca się uwagę na fakt, że wiele organizacji, szczególnie firmy wiodące, dbało o rozwój pracowników, dzięki czemu stawali się oni atrakcyjni na rynku pracy, ale jednocześnie byli zaangażowanymi pracownikami. Koncepcja *employability* doprowadzić może do zaniku zaangażowania ze strony pracowników. Jak pokazują badania, *employability* nie cieszy się uznaniem wśród menedżerów personalnych, którzy nie postrzegają jej jako części kontraktu psychologicznego i obawiają się, jak zostanie przyjęta przez pracowników, twierdząc, że prawdopodobnie będzie postrzegana jako nieprzekonująca, a może nawet cyniczna (Baruch 2001, s. 543−566). Kolejne zagrożenie wynika z faktu, że organizacje inwestują w rozwój i „atrakcyjność rynkową" przede wszystkim tych pracowników, którzy mają wysokie kompetencje, a wykonywana przez nich praca pozwala na ich podnoszenie. Inwestycje w rozwój pracowników są często elementem programów zarządzania talentami i mają służyć zatrzymaniu w organizacji najbardziej atrakcyjnych dla niej pracowników (talentów). Programy te prowadzą jednocześnie do wzrostu kompetencji pracowników, a to powoduje podniesienie ich atrakcyjności zatrudnieniowej na rynku pracy i zwiększa prawdopodobieństwo zmiany pracodawcy. Pracownicy niewykształceni, najmniej otwarci na zmiany i mający silną potrzebę bezpieczeństwa należą natomiast do tych, których organizacje nie chcą wiązać ze sobą na stałe i najmniej inwestują w podnoszenie ich atrakcyjności rynkowej. Dążenie do podniesienia stopnia elastyczności firmy w konsekwencji oznacza, że pracownicy o „wąskich" i niskich kompetencjach mogą liczyć jedynie na stanowiska niestabilne, marginalne, a więc najbardziej narażone na skutki globalnych przekształceń gospodarczych.

Ciągła zmienność organizacji, będąca konsekwencją wymogu elastyczności, możliwa jest do osiągnięcia dwoma sposobami: pierwszy

[6] Ponieważ atrakcyjność zatrudnieniowa zależy nie tylko od poziomu kompetencji pracownika, ale także od poziomu kompetencji innych kandydatów do pracy, mówi się o absolutnej i relatywnej atrakcyjności rynkowej.

wiąże się z nieustannym zmienianiem specjalizacji pracowników zatrudnionych w organizacji, drugi natomiast polega na zmienianiu pracowników i zatrudnianiu ich tylko na krótki czas, w którym są organizacji potrzebni. Jedyną stałą grupę zatrudnionych stanowią menedżerowie o szerokich horyzontach umysłowych, odpowiedzialni za wyznaczanie kierunków działania (Koźmiński 2004, s. 75). Współczesne organizacje wykorzystują model mieszany, jednak organizacje przyszłości będą dążyły do rozwiązania ograniczającego liczbę zatrudnionych na stałe pracowników. Według Ch. Handy'ego w nowej organizacji zmienia się struktura zatrudnienia. Sprowadzić ją można do trzech grup pracowników, z których każda ma różny stosunek do firmy i zarządzana jest innymi metodami. Są to (Handy 1998, s. 79−82)[7]:

1. Profesjonaliści i specjaliści – kluczowi pracownicy organizacji. To kadra wysoko wykwalifikowanych pracowników utożsamiających się z firmą, stanowiących jej kadrę kierowniczą, specjalistyczną i techniczną, decydującą o przyszłości firmy. Są to osoby posiadające „całą wiedzę organizacyjną", która odróżnia organizację od konkurencji. Jest to najbardziej cenna, a zarazem najmniej liczna grupa pracowników, o którą organizacja dba w sposób szczególny (cenne nagrody, wysokie wynagrodzenia, ekskluzywne benefity). W zamian za uzyskiwane przez pracowników korzyści organizacje oczekują od nich długiej i wytężonej pracy, zaangażowania i dyspozycyjności. Ponieważ koszty zatrudnienia tej grupy pracowników są wysokie, firmy dążą do optymalizacji liczby zatrudnionych.
2. Pracownicy kontraktowi, realizujący zadania na zlecenie, zatrudnieni w innych podmiotach (outsourcing) lub realizujący zadania w formie telepracy. Wykonują oni wszelkie prace drugoplanowe, które nie muszą być wykonywane przez pracowników stanowiących trzon zawodowy organizacji. Dzięki wysokiej specjalizacji i standaryzacji prac, które są wykonywane przez tę grupę pracowników, koszty ich wykonania ulegają obniżeniu.
3. Elastyczna siła robocza, pracownicy zatrudnieni czasowo, nie na pełnym etacie. Są ta na ogół pracownicy o niskich kwalifikacjach spełniający funkcje pomocnicze, od których mało się wymaga i którzy mało uzyskują w zamian. Luźno związani z firmą, poszukujący okazji do znalezienia lepszej pracy. Ten segment

[7] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 79−82.

rynku pracy jest najbardziej dynamicznie rozwijającym się. Wynika to m.in. ze wzrostu udziału sektora usług w gospodarce, który w przeciwieństwie do sektora produkcji nie może magazynować swoich produktów. Zmusza to firmy do zatrudniania dodatkowych pracowników w niepełnym wymiarze czasu czy okresowego zwiększania zatrudnienia pracowników tymczasowych.

Każda z wymienionych grup wchodzi w skład organizacji, która tworzy kształt koniczyny. Użyta przez Ch. Handy'ego analogia organizacji do koniczyny, rośliny o trzech liściach wyrastających z jednej łodygi, ma w sposób symboliczny przedstawiać z jednej strony, jedność organizacji, a z drugiej, odrębność każdej z trzech grup ludzi wykonujących pracę na rzecz organizacji.

Zróżnicowanie struktury zatrudnienia pracowników w organizacjach prowadzi do osłabienia stopnia przywiązania pracowników do firmy. Zjawisko to można zaobserwować wśród wszystkich wymienionych grup, choć różna jest jego geneza. Pracownicy należący do pierwszej grupy, dający firmie do dyspozycji swoją wiedzę i doświadczenie, w coraz mniejszym stopniu oczekują, że otrzymają w zamian poczucie bezpieczeństwa w formie długookresowego zatrudnienia. Poczucie własnej wartości pracowników organizacji przyszłości (a częściowo już dzisiaj) pochodzić będzie z charakteru wykonywanej pracy, a nie ze związku z konkretnym przedsiębiorstwem. W takich przedsiębiorstwach praca i kariera realizowane będą przez zmienne przydziały zadań, a nie stałe zakresy obowiązków, co ma służyć skutecznemu promowaniu twórczego myślenia i sprawności działania (tzw. sztafetowe role organizacyjne). Pracownicy należący do drugiej grupy nie dążą do związania się z organizacją umową o pracę. Cenią niezależność i możliwość pracy na swoje nazwisko. Za wykonaną pracę otrzymują oni wynagrodzenie, które niejednokrotnie powiązane jest z uzyskanymi wynikami. W tej grupie pracowników nie obowiązuje już pojęcie tradycyjnej lojalności ani bezpieczeństwa zatrudnienia. Trzecia grupa pracowników, zatrudniana do wykonywania prac pomocniczych, składa się w dużej części z pracowników, którzy dokonali świadomego wyboru, dysponują umiejętnościami, które mogą być rozwijane. Osoby te angażują się raczej w wykonywaną pracę i grupę roboczą niż w robienie kariery czy utożsamianie się z organizacją.

Przewiduje się, że w kolejnych latach będzie wzrastać liczba tzw. pracowników z portfolio, czyli osób posiadających szerokie kompetencje poparte referencjami z dotychczasowych miejsc pracy, wykonujących

kilka różnych zawodów i pracujących na różnych stanowiskach[8]. A. Koźmiński nazywa osoby, które mogą liczyć na sukces na rynku elastycznego zatrudnienia, wolnymi najmitami i zauważa, że są one mniej związane z organizacją niż pracownicy tradycyjnych firm, w większym stopniu identyfikują się z własnymi celami czy profesją niż z organizacją i jej celami. Z pracownikami współczesnych i przyszłych organizacji, zwanymi także pracownikami wiedzy, ściśle wiąże się określenie „profesjonalista". „Podstawowym celem pracownika wiedzy jest pozyskiwanie, tworzenie, uszlachetnianie i wykorzystywanie wiedzy i informacji" (Morawski 2009, s. 45, cyt. za: Grudzewski i inni 2010, s. 142). Będzie on zatem poszukiwał miejsca, w którym będzie to możliwe, a jego potrzeba rozwoju zostanie zaspokojona. W przypadku pracowników organizacji przyszłości trwałość zatrudnienia schodzi na plan dalszy.

Elastyczność organizacji a potrzeba bezpieczeństwa pracowników

Ewolucja tradycyjnych organizacji w kierunku organizacji elastycznych zaburza u części pracowników (szczególnie u osób o niskiej tolerancji niepewności) poczucie bezpieczeństwa wynikające ze stałości zatrudnienia i zabezpieczenia potrzeb finansowych. R. Sennett (Sennet 1998, za: Giddens 2004, s. 436) zwraca uwagę na fakt, że elastyczność współczesnych organizacji obok korzystnych rezultatów rodzi także niepewność i powoduje szkody w postawach i zachowaniach pracowników. Przyczyną tego jest sprzeczność pomiędzy oczekiwaniami, aby pracownicy byli elastyczni, gotowi na nowości i podejmowanie ryzyka, a takimi pozytywnymi cechami silnego charakteru, jak: wytrwałość w dążeniu do wytyczonego celu, poświęcenie, zaufanie czy powołanie. Zdaniem R. Sennetta we współczesnych organizacjach tego rodzaju napięcia są nieuniknione. Elastyczność daje bowiem pracownikowi wolność w kształtowaniu jego drogi życiowej, ale jednocześnie narzuca pewne ograniczenia. Zamiast stałości, konsekwencji czy wytrwałości w realizacji kariery zawodowej oczekuje się od pracownika pracy w zmieniających się zespołach projektowych, umiejętności podejmowania ciągle nowych zadań, pełnienia zmiennych ról organizacyjnych, gotowości do opuszczenia organizacji.

[8] Z szacunków wynika, że w Wielkiej Brytanii młodzi absolwenci szkół dzięki trzem różnym rodzajom kwalifikacji zdobytych w życiu zawodowym mogą znaleźć pracę w jedenastu zawodach, por. A. Giddens, op. cit., s. 437. Zjawisko zdobywania różnorodnych kwalifikacji obserwuje się także wśród polskich studentów, którzy coraz częściej podejmują studia na dwóch kierunkach (6 proc. studentów uczelni publicznych kształci się na drugim kierunku).

W konsekwencji związek pracownika z organizacją (pracodawcą) przestaje mieć charakter konsekwentnie realizowanej kariery, polega natomiast na realizacji szeregu odrębnych projektów, znikają dalekosiężne cele, nie nawiązują się trwałe więzi społeczne, przestają obowiązywać dotychczasowe reguły awansów, zwolnień czy wynagradzania. „Głównym wyzwaniem, z jakim spotyka się dziś dorosła część społeczeństwa, jest realizacja długoterminowych celów w świecie, w którym wszystko jest krótkotrwałe" (Sennet 1998, za: Giddens 2004, s. 436). Nieco inaczej konsekwencje zachodzących zmian postrzega Koźmiński. Jego zdaniem swoboda, z jaką pracownicy mogą kształtować zadania oraz sposób ich realizacji, prowadzi do kształtowania sieci powiązań społecznych, relacji współpracy, zapewnia integrację grup realizujących ważne inicjatywy strategiczne (Koźmiński 2004, s. 74−75). O tym, że we współczesnych organizacjach zachodzą głębokie zmiany kulturowe wynikające z potrzeby elastyczności, świadczy przykład transformacji, jaka miała miejsce w japońskich przedsiębiorstwach po kryzysie gospodarczym z początku lat 90. XX w. Większość japońskich korporacji zrezygnowała z tradycyjnego dożywotniego zatrudnienia, a relacje między pracownikami i pracodawcami uległy istotnym zmianom. Wymusiło to zmianę podejścia do pracy samych pracowników. Praca przestała być najważniejszą wartością – jej etos stracił na znaczeniu, a na rynku pracy pojawiło się tzw. pokolenie *freeters*. Określenie to – zlepek angielskiego słowa *free* (wolny) oraz niemieckiego *Arbeiter* (pracownik) – oznacza pracowników nieposiadających stałego zatrudnienia, ale jedną lub kilka prac dorywczych. Ta grupa charakteryzuje się dużą mobilnością, pracownicy często zmieniają miejsce pracy i nie czują potrzeby nawiązywania wieloletniego stosunku pracy (Strojek 2011, Internet).

Ponieważ zwiększanie elastyczności organizacji oraz stosowanych rozwiązań organizacyjnych, w tym elastycznych form zatrudnienia, jest nieuniknione, podejmowane są działania mające pogodzić te dwie potrzeby: elastyczność organizacji i bezpieczeństwo pracowników. Jako reakcja na taką potrzebę pojawiła się koncepcja *flexicurity*[9], stanowiąca zestawienie tych dwóch elementów *security* − (bezpieczeństwo) *i flexibility* − (elastyczność), tak aby mogły one współwystępować, a nie wykluczać się nawzajem (por. Belchamber 2010). Pojęcie *flexicurity* oznacza „poszukiwanie równowagi pomiędzy elastycznością rynku pracy,

[9] Koncepcja *flexicurity* powstała w Unii Europejskiej, zapisano ją w Strategii Lizbońskiej, dokumencie zakładającym uczynienie z gospodarki UE jedną z najbardziej konkurencyjnych na świecie.

zwiększającą konkurencyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki, a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych" (Rymsza 2005). W organizacjach współczesnych, w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnych, bezpieczeństwo nie oznacza pewności zatrudnienia u **jednego pracodawcy**, lecz zostaje zastąpione przez pewność zatrudnienia (*job security, employment security*). Poczucie bezpieczeństwa w dzisiejszych czasach nie wynika już z konkretnego miejsca pracy, ale z ciągłości zatrudnienia. Bezpieczeństwo oznacza zatem swobodny dostęp do edukacji i szkoleń dla wszystkich pracowników, zwłaszcza dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. W związku z tym model rynku pracy w koncepcji *flexicurity* zakłada zapewnienie pracownikowi jak największej możliwości znalezienia pracy w przypadku jej utraty. Działania wchodzące w skład *flexicurity* dotyczyć mają uregulowań w czterech następujących obszarach[10]:

- elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia i organizacji warunków pracy (*contractual arrangements*) − dotyczy przede wszystkim prawnych rozwiązań w zakresie elastycznych form zatrudnienia[11] oraz elastycznych form organizacji czasu pracy[12];
- aktywne polityki rynku pracy (*active labour market policies* – ALMP) – pomoc ludziom w zmaganiu się ze zmianami na rynku pracy, zwłaszcza z okresami bezrobocia i przechodzeniem do nowej pracy;
- odpowiadające potrzebom rynku pracy kształcenie ustawiczne (*lifelong learning* – LLL) pozwalające na systematyczne podnoszenie kompetencji;
- modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego umożliwiająca z jednej strony wsparcie dochodów, z drugiej − wspierająca mobilność pracowników.

Wyniki analiz ekonomicznych wskazują, że jednoczesne wykorzystanie tych czterech komponentów wpływa na poprawę zdolności do zatrudnienia (Kryńska 2009, s. 14). Pozornie koncepcje atrakcyjności zatrudnieniowej i *flexicurity* wydają się tożsame, jednak zakres działań postulowanych w każdej z nich ma inny zakres i charakter, choć obie

[10] http://www.polskieflexicurity.pl.

[11] Przykładowo: praca na czas określony, praca na wezwanie, telepraca, praca na zastępstwo, leasing pracowniczy, kontraktowanie pracy czy umowy cywilnoprawne.

[12] Przykładowo: zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, ruchomy czas pracy, system skróconego tygodnia pracy, praca w systemie weekendowym.

mają pogodzić potrzebę elastyczności działania z potrzebą bezpieczeństwa pracowników. O ile w koncepcji atrakcyjności zatrudnieniowej (*employability*) troska o zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia poprzez podnoszenie kompetencji pracowników leży po stronie pracodawcy, o tyle koncepcja *flexicurity* odnosi się w dużej mierze do działań podejmowanych w skali ogólnokrajowej czy ponadnarodowej, a aktywność przedsiębiorstw stanowi jeden z elementów tego rodzaju działań. Stworzenie warunków otoczenia, które sprzyja zwiększeniu możliwości zatrudnienia, może skłaniać przedsiębiorstwa do wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia, podnoszenia kwalifikacji pracowników czy wykorzystywania w procesie rekrutacji instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, jednak nie ma pewności, czy pracodawcy będą podejmować tego rodzaju starania. Czy organizacje przyszłości będą sięgać do tego rodzaju rozwiązań? Jak wynika z badań, w polskich przedsiębiorstwach zainteresowanie systematycznym podnoszeniem kwalifikacji pracowników jest ograniczone. Przedsiębiorcy wskazują dwojakiego rodzaju przyczyny tego stanu: leżące po stronie pracowników oraz leżące po stronie samych przedsiębiorstw. Do podstawowych barier w inicjowaniu kształcenia pracowników przedsiębiorcy zaliczają obawy przed ich nielojalnością wobec firmy, problemy z pogodzeniem życia zawodowego i obowiązków domowych z kształceniem oraz bierność pracowników w zakresie podejmowania aktywności edukacyjnej. Wśród przeszkód leżących po stronie przedsiębiorstw wskazuje się na brak środków finansowych, brak świadomości wymiernych korzyści, jakie niesie ze sobą dla przedsiębiorstwa inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników (Ardent, Kukulak-Dolata, Poliwczak, w: Kryńska 2009, s. 169).

Francuski socjolog A. Gorz twierdzi, że zmiany, jakie zachodzą w relacjach pracownik–organizacja, a w szczególności ograniczona liczba stałych etatów, doprowadzą do tego, że w przyszłości praca zarobkowa będzie odgrywała coraz mniejszą rolę w życiu człowieka. Społeczeństwo będzie miało charakter dualny i składać się będzie z dwóch sektorów: pierwszy to produkcja i administracja polityczna, zorganizowany w myśl zasady maksymalnej wydajności, drugi natomiast będzie obejmował rozmaite zajęcia niezarobkowe. Ta obecna już na rynku pracy tzw. nieklasa niepracowników, czyli osoby nie mające stałego miejsca zatrudnienia, doprowadzi do odejścia od konsumpcyjnego stylu życia. Zostanie on zastąpiony dążeniem do realizacji różnorodnych stylów życia, które powstają poza sferą stałej płatnej pracy (Giddens 2004, s. 438−439). Wydaje się, że sytuacja, o której mówi A. Gorz, nieprędko (o ile kiedykolwiek) będzie miała miejsce. We współczesnych

organizacjach praca nadal stanowi bardzo istotny element życia pracownika i umożliwia zaspokojenie różnorodnych potrzeb.

Podsumowanie

Obserwacja zmian jakie zachodzą w relacji pracownik–organizacja, pokazuje, że są one wielopłaszczyznowe, a ponieważ dotyczą ludzi, wymagają czasu i łączą się z kosztami emocjonalnymi. Każde kolejne pokolenie, które wkracza na rynek pracy, ma szczególny, charakterystyczny dla siebie system wartości, stosunek do pracy i pracodawcy. Rozpoczynając pracę, zderza się z reprezentantami innych pokoleń, musi odnaleźć się w złożonej rzeczywistości organizacyjnej, która po pewnym czasie staje się „jego" rzeczywistością. Wraz z upływem czasu zmiany zachodzące w otoczeniu firmy oraz kolejne pokolenia pracowników rozpoczynające pracę kwestionują dotychczasowe rozwiązania i wymuszają kształtowanie związku pracownika z pracodawcą niejako od nowa. W poniższej tabeli, jako podsumowanie rozważań prowadzonych w tej części opracowania, zestawiono zachodzące i przewidywane zmiany, które składają się na ewolucję, jaką przeszły organizacje tradycyjne, przechodzą organizacje współczesne, i ich konsekwencje dla organizacji przyszłości.

Tabela 1. Relacja pracownik−organizacja

ORGANIZACJA TRADYCYJNA	ORGANIZACJA WSPÓŁCZESNA	ORGANIZACJA PRZYSZŁOŚCI
Ludzie nie tylko pracują dla organizacji, ale do niej należą	Firmy występują z ofertą pracy, którą pracownik może, ale nie musi, przyjąć	Pracownik jako „wolny najmita"
Pracodawca „z konieczności". Relacja narzucona (przestrzeganie zasad, decyzje i kontrole)	Pracodawca „z wyboru". Relacja wzajemna (zaangażowanie, uczestnictwo i poświęcenie)	Pracodawca partner. Wielu pracodawców jednocześnie
Prymat wartości organizacyjnych nad wartościami jednostki	Dążenie do zbieżności systemu wartości jednostki i organizacji	Kluczowa rola wartości w zarządzaniu. Pracownik poszukuje organizacji z określonym systemem wartości
Organizacja roztacza nad pracownikiem rodzicielską opiekę	Organizacja i pracownik są wobec siebie partnerami	Organizacja i pracownik wymieniają korzyści

Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez organizację	Wartość i tożsamość pracowników jest wynikiem wzajemnych relacji	Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez nich samych
Dobry, lojalny pracownik to ten, który nigdy nie opuści firmy. Długi staż pracy, kontrakt zatrudnienia	Odchodzenie pracowników i napływ nowych jest traktowane jako normalne zjawisko. Pracownik w każdej chwili może podjąć pracę w innej firmie, na nowych warunkach. Przywiązanie do zawodu, nie do organizacji	Tymczasowy związek z pracodawcą (często kilkoma jednocześnie). Kilkakrotna zmiana profesji jako element kariery zawodowej
Lojalność i zaangażowanie jako wyraz posłuszeństwa (podporządkowania się organizacji) i trwania w organizacji. Lojalność pracownika jako warunek pracy w organizacji	Lojalność i zaangażowanie jako element wymiany. Pracownik ma wnosić do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać" w firmie	Atrofia tradycyjnej lojalności pracowniczej. Wzrost znaczenia innych wymiarów lojalności (zaangażowanie, identyfikacja, zaufanie)
Pracownicy, którzy są posłuszni, mają zapewnioną pracę do emerytury	Długi staż pracy w jednej firmie jest niemożliwy – należy się nastawić na zmiany miejsc zatrudnienia	Elastyczne formy zatrudnienia
Ograniczone, ściśle zdefiniowane obowiązki służbowe	Wiele ról organizacyjnych	Częsta zmiana ról organizacyjnych – „sztafetowe" role organizacyjne
Nacisk na awans pionowy. Awans jest podstawową drogą rozwoju. Organizacja dba o rozwój pracownika	Nacisk na poziomy rozwój kariery. Rozwój następuje w wyniku osobistych osiągnięć. Przeniesienie odpowiedzialności za rozwój na pracownika	Kariera bez granic

Źródło: Opracowanie własne oraz Kissler G., *The New Employment Contract*, "Human Resource Management", 1994, No. 33, s. 335−352, Hiltrop J. M., *The Changing Psychological Contract: the human resource challenge of 1990s*, "European Management Journal", 1995, No. 13, vol. 30, September 1995, s. 286−294.

Bibliografia

1. Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, w: E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.

2. Baruch Y., *Employability: a substitute for loyalty?*, Human Resource Development International, ISSN 1367−8868 print/ISSN 1469−8374, Taylor & Francis Ltd. 2001, http://www.tandf.co.uk/journals.
3. Belchamber G., *Flexicurity: What is it? Can it Work Downunder?*, "Australian Bulletin of Labour" 2010, Vol. 36, No. 3.
4. Case J., *The Question We All Wonder About: "For Whom Do You Work?"*, "Boston Globe" 29.12.2003, za: F. F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.
5. Colins J. C., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wydawnictwo J. Santorski, Warszawa 2003.
6. Cummings L. L., *Toward Organizational Behavior*, "Academy of Management Review", January 1978.
7. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa−Wrocław 1997.
8. Garavan T., *Employability, the emerging new deal?*, "Journal of European Industrial Training" 1999, Vol. 23, No. 1, za: Ł. Sienkiewicz, *Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2010, nr 2(16).
9. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Gorz A., *Farewell to the Working Class*, Pluto, London 1982, za: A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
12. Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
13. Hiltrop J. M., *The Changing Psychological Contract: the human resource challenge of 1990s*, "European Management Journal" September 1995, No. 13, Vol. 30.
14. Kanter R. M., *Transforming Gigants*, "Harvard Business Review" January 2008.
15. Kissler G., *The New Employment Contract*, "Human Resource Management" 1994, No. 33.
16. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
17. Krupski R., *Współczesne koncepcje organizacji i zarządzania a zarządzanie kadrami*, w: Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Absolwent, Łódź 2000.
18. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
19. Levinson H., *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska", marzec 2004.
20. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne AGH, Kraków 2002.
21. Peters T., *Thriving on Chaos*, Macmillan, London 1988.
22. Reinfuss R., *MBO. Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Helion, Gliwice 2009.
23. Rymsza M., *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, ISP, Warszawa 2005.
24. Sennet R., *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Norton, London 1998.
25. Sienkiewicz Ł., *Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2010, nr 2(16).

26. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
27. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004.
28. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Warszawa 2007.
29. Staw B. M., *Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker*, "California Management Review", Summer 1986.
30. Strojek A., *Koniec bajki? „Pokolenie Z" szuka pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.397/szukaj.1 (stan na dzień 1.09.2011).
31. Świątek-Barylska I., *Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi – wyzwanie dla współczesnego menedżera*, w: W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008.
32. Whyte W. H., *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, 1956.

Spis tabel

Tabela 1. Relacja pracownik−organizacja