

Agnieszka Lipińska-Grobelny

RÓŻNE OBLICZA PRACY W CZWARTEJ REWOLUCJI PRZEMYSŁOWEJ PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA

PSYCHOLOGIA



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

**RÓŻNE OBLICZA PRACY
W CZWARTEJ REWOLUCJI
PRZEMYSŁOWEJ
PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Agnieszka Lipińska-Grobelny

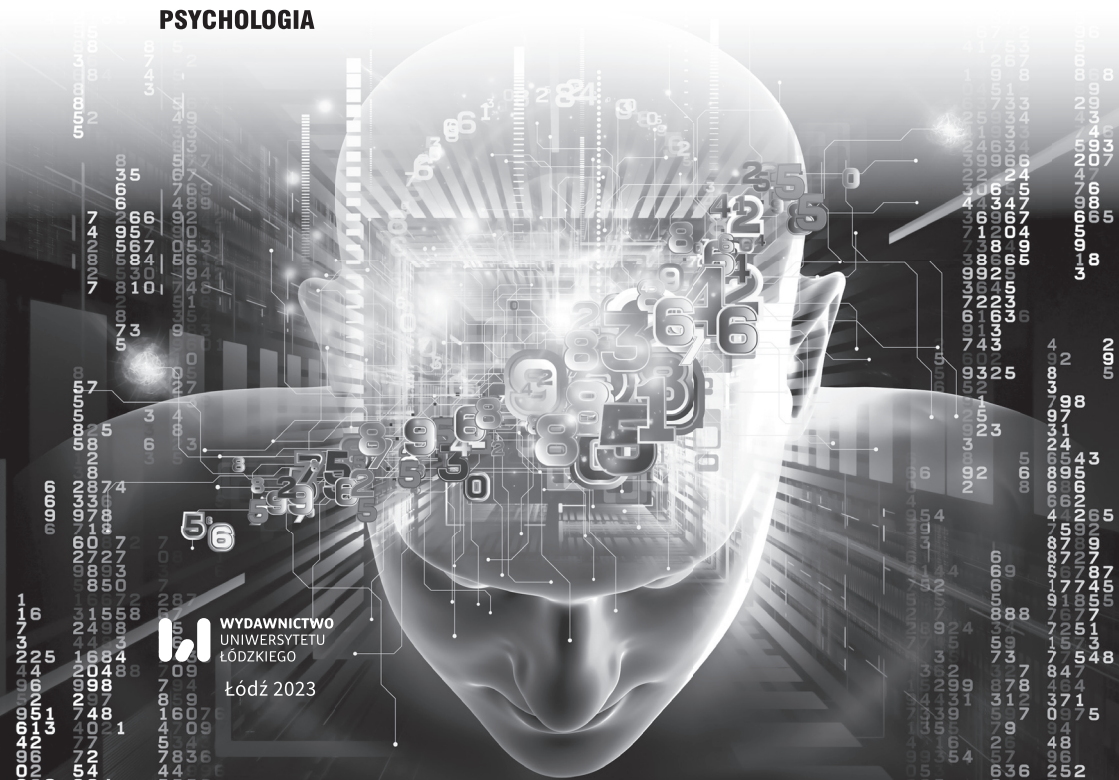
RÓŻNE OBLICZA PRACY W CZWARTEJ REWOLUCJI PRZEMYSŁOWEJ PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA

PSYCHOLOGIA



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2023



Agnieszka Lipińska-Grobelny (ORCID: 0000-0003-2770-1723)
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii
90-128 Łódź, al. Rodziny Scheiblerów 2

RECENZENTKI

Elżbieta Kasprzak, Mariola Wolan-Nowakowska

REDAKTOR INICJUJĄCY

Urszula Dzieciatkowska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Anna Smutkiewicz

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Elżbieta Pich

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl

agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/agsandrew

© Copyright by Agnieszka Lipińska-Grobelny, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-346-7>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11131.23.0.M

Ark. wyd. 7,6; ark. druk. 8,75

ISBN 978-83-8331-346-7

e-ISBN 978-83-8331-347-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Koncepcja czterech rewolucji przemysłowych	11
Od przemysłu 1.0 do przemysłu 4.0, czyli o co chodzi w koncepcji czterech rewolucji przemysłowych	11
Siły napędowe przemysłu 4.0	15
Konsekwencje przemysłu 4.0	18
Rozdział 2. Istota i sens pracy	25
Od starożytności po współczesność	25
Jaką rolę odgrywa praca w XXI wieku?	31
Rozdział 3. Praca – zawód – kariera	35
Praca – perspektywa psychologiczna	36
Praca przyzwoita i godna	39
Portfel pracy Handy’ego	41
Zawód i kariera – wyjaśnienie terminów	42
Rozdział 4. „Oblicza” pracy w czwartej rewolucji przemysłowej	47
Rynek pracy w Polsce – aktualne trendy	48
Rodzaje zmian pracy w przemyśle 4.0	50
Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w przemyśle 4.0	54
Rozdział 5. Zmiana modelu pracy w biografii zawodowej osób	57
Kariera bez granic (ang. <i>boundaryless career</i>)	60
Kariera proteuszowa (ang. <i>protean career</i>)	61
Kariera inteligentna (ang. <i>intelligent career</i>)	62
Kariera hybrydowa (obiektywny i subiektywny wymiar kariery)	63
Nowe zawody w przemyśle 4.0	64
Zmiana modelu pracy w biografii zawodowej osób – perspektywa psychologiczna ...	66
Rozdział 6. Zmiana w strukturze pracy	69
Nowe paradygmaty organizacyjne	71
Innowacyjność w sektorze przemysłowym i w sektorze usług	76
Kompetencje poszukiwane	77

Młodzi na rynku pracy	78
Pracownicy 55+ na rynku pracy	81
Obcokrajowcy na rynku pracy	82
Zmiany w strukturze pracy – perspektywa psychologiczna	83
Rozdział 7. Zmiana w formach pracy i zatrudnienia	87
Nowe formy stosunków pracy	87
Nowe formy trybu pracy	89
Nowe formy samozatrudnienia	94
Nowe formy pracy i zatrudnienia w Polsce	95
Zmiana w formach pracy i zatrudnienia – perspektywa psychologiczna	99
Rozdział 8. Konsekwencje zmian pracy w czwartej rewolucji przemysłowej	103
Konsekwencje zmian pracy dla pracodawcy	104
Konsekwencje zmian pracy dla pracownika	106
Konsekwencje zmian pracy dla pracownika – wybrane zagrożenia społeczne	108
Konsekwencje zmian pracy dla pracownika i pracodawcy – zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością	112
Rozdział 9. Prekaryzacja zatrudnienia	115
<i>Gig economy</i> , czyli gig ekonomia	116
Praca prekaryjna	119
Współczesne niewolnictwo	122
Prekaryzacja zatrudnienia – perspektywa psychologiczna	124
Zakończenie	127
Bibliografia	129

Wstęp

*Dobrze mieć autostrady, ale smak nadają życiu dopiero ścieżki,
którymi można sobie od nich odbiegać.*

Tadeusz Kotarbiński

Żyjemy w czasach czwartej rewolucji przemysłowej, trwającego konfliktu zbrojnego w Ukrainie i do niedawna walki z pandemią SARS-CoV-2. Wszystkie te zdarzenia mają ogromny wpływ na pracę i rynek pracy. Zatrudnienie przez całe życie u jednego pracodawcy staje się archaicznym modelem kariery, tak jak aktywność zawodowa realizowana stacjonarnie, w siedzibie firmy. Z badań Pracuj.pl przeprowadzonych we wrześniu 2020 roku wynika, że zaledwie 13% respondentów preferuje pracę stacjonarną, a zdecydowana większość, bo aż 71%, skłania się ku zatrudnieniu hybrydowemu (pracy zdalnej połączonej z jej realizacją w firmie w pojedyncze dni tygodnia lub miesiąca). Jak będziemy funkcjonować za kilka lat? W odpowiedzi na to pytanie odwołam się do słów Heraklita z Efezu: „Jedyne, co jest stałe w życiu, to zmiana”.

Celem publikacji jest szczegółowe przedstawienie modyfikacji, jakie zachodzą w obszarze pracy w czasach tzw. *Industry 4.0*. Chodzi nie tylko o omówienie tych przeobrażeń, ale również pokazanie ich psychologicznej perspektywy. Czwarta rewolucja przemysłowa jest ukierunkowana na wykorzystanie we wszystkich sferach życia możliwości, jakie dają łączność bezprzewodowa, automatyzacja, biotechnologia, druk 3D, sztuczna inteligencja czy *big data*. Firmy, tak jak rynek zatrudnienia, aby móc korzystać ze zdobyczy *Industry 4.0*, muszą się do tego starannie przygotować. Niniejsze opracowanie jest adresowane zarówno do badaczy pracy i praktyków zarządzania, jak i do wszystkich osób aktywnych zawodowo, osobiście doświadczających tych przekształceń.

Publikacja liczy dziewięć rozdziałów. W rozdziale 1 zarysowuję kontekst zmian pracy. Przedstawiam w nim koncepcję czterech rewolucji przemysłowych ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki

i konsekwencji przemysłu 4.0. O ile maszyna parowa dała początek pierwszej rewolucji przemysłowej, która diametralnie zmieniła oblicze organizacji, o tyle urządzenia ze sztuczną inteligencją, autonomiczne pojazdy i zaawansowana robotyzacja stają się symbolem czwartej rewolucji przemysłowej. Co więcej, zaskakuje również tempo przeobrażeń. Poprzednie przełomy dokonywały się na przestrzeni wieków, aktualnie ten czas ulega znacznemu skróceniu. W latach 80. i 90. XX wieku mówiliśmy o przemyśle 3.0, by po 20–30 latach używać terminu „przemysł 4.0”. Niektórzy badacze pracy wypatrują już piątej rewolucji przemysłowej, której siłą napędową mają być technologie kognitywne. Dzięki takim rozwiązaniom inteligentne roboty, tzw. coboty, miałyby pracować u boku człowieka w całkowitej harmonii, nawet w małych i średnich zakładach produkcyjnych. Niemniej jednak przedmiotem rozważań w tej książce jest trwająca czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na pracę oraz rynek zatrudnienia.

W rozdziale 2 przedstawiam, jak zmieniały się poglądy na istotę oraz sens pracy, a wywód rozpoczynam od czasów biblijnych, ponieważ praca towarzyszy nam od zarania dziejów. Pełni bardzo ważną rolę w naszym dorosłym życiu, a jej utrata dla wielu jest równoznaczna z utratą sensu życia. Z drugiej strony pojawiają się opinie o dematerializacji pracy z uwagi na lokowanie pracy wokół idei i pomysłów, a nie wokół przedmiotów. Jeremy Rifkin (2001), piszący o kryzysie pracy, przewiduje nawet nadejście czasów, kiedy tylko część społeczeństwa będzie miała do niej dostęp. Rozdział 3 to już omówienie pojęć pracy, zawodu i kariery. Wprowadzę kluczowym terminem w tej książce jest „praca”, ale warto odnieść się także do dwóch określeń silnie z nią związanych: kariery i zawodu. Prezentacja teoretyczna następuje z najważniejszej dla tego opracowania perspektywy – psychologicznej. W tym miejscu wyjaśniam dodatkowo pojęcie pracy godnej i przyzwoitej (ang. *decent work*). Przedstawiam również koncepcję portfela pracy (ang. *portfolio working*) Charlesa Handy’ego, który przeciwstawiał „ludzi z portfelem pracy” „płaskim ludziom”, jak pisał o takich pracowników Edward M. Forster.

Rozdział 4 to przegląd zmian, które zachodzą w obszarze pracy w czasie czwartej rewolucji przemysłowej. Dokonuję w nim prezentacji aktualnych trendów obecnych na polskim rynku, wyjaśniam też kluczowy termin „nowe oblicza pracy”. Przedstawiam klasyfikacje form pracy wprowadzoną przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2015) oraz opracowaną przez Ryszarda Gerlacha (2014). Ta ostatnia stanowi układ odniesienia dla dalej prowadzonych rozważań, czyli opisu zmian modelu pracy w biografii zawodowej osób (rozdz. 5), w strukturze pracy (rozdz. 6) oraz finalnie w formach pracy

i zatrudnienia (rozdz. 7). Rozdział 8 to z kolei refleksja nad konsekwencjami zaprezentowanych restrukturyzacji dla pracownika i pracodawcy wraz ze wskazaniem społecznych zagrożeń towarzyszących pracy w czwartej rewolucji przemysłowej, takich jak: grupa NEET, gniazdownicy, bliznowacenie wynagrodzeń oraz dejobbing. Równocześnie obserwuje się pozytywny wymiar zachodzących przeobrażeń w postaci zwiększania się różnorodności i inkluzywności w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, jak i nowych możliwości dla pracowników, nowych miejsc pracy czy niwelowania złych warunków zatrudnienia. Ostatni rozdział podejmuje temat prekaryzacji zatrudnienia i gig economy. Rewolucja cyfrowa i postępująca globalizacja gospodarcza spowodowały rekonfigurację europejskich rynków. Prowadzone w tym obszarze badania pokazują, że jednym z największych i najszybciej rosnących problemów jest dualizacja rynku pracy, czyli podział na osoby zatrudnione na stałe i osoby obciążone prekaryjnym zatrudnieniem. W Polsce już w latach 2002–2003 podejmowano pierwsze działania chroniące pracownika przed prekaryzacją zatrudnienia, które zintensyfikowano po 2010 roku dzięki zwiększeniu aktywności Państwowych Inspekcji Pracy i kolejnym regulacjom prawnym. Natomiast tempo przeobrażeń w tym obszarze wywołane postępem technologicznym zdaje się wyprzedzać formalne i prawne rozwiązania.

Mam nadzieję, że niniejsza monografia wniesie wkład w problematykę badań nad zmianami pracy i będzie stanowić punkt wyjścia do dalszych poszukiwań z uwzględnieniem jej interdyscyplinarności i wielowymiarowości. W tym miejscu chciałabym bardzo podziękować Pani Profesor Elżbiecie Kasprzak oraz Pani Profesor Marioli Wolan-Nowakowskiej, które swoimi cennymi uwagami i spostrzeżeniami przyczyniły się do ukształtowania ostatecznej wersji książki.

Agnieszka Lipińska-Grobelny

ROZDZIAŁ 1

Koncepcja czterech rewolucji przemysłowych

*Jedna maszyna może wykonać prace pięćdziesięciu przeciętnych ludzi.
Ale żadna maszyna nie wykona pracy jednego człowieka nadprzeciętnego.*

Elbert Hubbard

W najwcześniejszych opracowaniach termin „rewolucja” (łac. *revolutio* – obrót, nawrót) określał zmianę jako odwrócenie dotychczasowego porządku społecznego. Z czasem znaczenie tego pojęcia ewoluowało. Nie mówiono już wyłącznie o rewolucji w kategoriach przełomu, ale w kategoriach zdarzeń ze skutkami trudnymi do zrozumienia i wyjaśnienia, ponieważ nie miały odpowiednika w przeszłości. Pod koniec XVIII wieku terminem „rewolucja” określano już kompleksowe przeobrażenia wraz z ich wszechstronnym wpływem na różne sfery życia. W ten nurt wpisuje się koncepcja czterech rewolucji przemysłowych, które odnoszą się do szeregu zmian ekonomicznych, politycznych, gospodarczych i społecznych, wywołanych przez postęp technologiczny. Wprawdzie niektórzy badacze przekonują, że używanie tego określenia jest nieuzasadnione, ale z uwagi na złożoność i wieloaspektowość przeobrażeń przyjęło się mówić o rewolucji przemysłowej (zob. rys. 1).

Od przemysłu 1.0 do przemysłu 4.0, czyli o co chodzi w koncepcji czterech rewolucji przemysłowych

Pierwsza rewolucja przemysłowa rozpoczęła się około 1760 roku i trwała do roku 1840. Jej flagowe wynalazki to maszyna parowa i kolej. Ta pierwsza spowodowała zwiększenie wydajności produkcji, zastępując pracę ludzkich rąk pracą maszyn i w efekcie prowadząc do zmian w samych organizacjach, zmieniając małe, rodzinne manufaktury w duże przedsiębiorstwa, nierzadko z setkami pracowników. Ta druga miała

rewolucyjny wpływ na rozwój dystrybucji dóbr i mobilność pracowników. Dzięki gwałtownemu wzrostowi gospodarczemu (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii) dochodziło do powstawania nadwyżki siły roboczej, a rozwój kolonii i rynków finansowych prowadził do pogłębiania się zmian społecznych i wyłonienia się dwóch grup: klasy robotniczej i inteligencji. Przełomowym odkryciem w przemyśle 1.0 było wynalezienie maszyny przędzalniczej oraz mechanicznego krosna. W 1784 roku powstała pierwsza fabryka przędzalnicza, w której zastosowano silniki parowe oraz pojawił się nowy sposób wytwarzania stali (Schwab, 2018).

Pod względem rozwoju przemysłowego Wielka Brytania wyprzedzała inne kraje europejskie. Francja, która również była potęgą gospodarczą, nie rozwijała się w takim tempie jak Wielka Brytania. Z kolei w Niemczech industrializacja rozkwitała pod wpływem budownictwa kolejowego, badań naukowych oraz inwestowania w szkoły techniczne. Ostatecznie jednak status pierwszego kraju na kontynencie europejskim, który przekształcił się przemysłowo, zyskała Belgia. Sprzyjały temu rozwój hutnictwa żelaza oraz uruchomienie dwóch banków akcyjnych w Brukseli. Jeżeli chodzi o Polskę, to w kluczowym momencie przemysłu 1.0 Polacy walczyli o odzyskanie wolności i niepodległości.

W związku z powyższym wymienia się trzy wskaźniki pierwszej rewolucji przemysłowej: industrializację, urbanizację i nowe społeczeństwo. Po pierwsze, dzięki maszynom można było produkować więcej. Po drugie, jednym ze skutków industrializacji była koncentracja ludzi w miastach, które rozwijały się przestrzennie i liczebnie. Po trzecie, pojawiło się nowe społeczeństwo, określane mianem przemysłowego, migrujące ze wsi do miast i szukające zatrudnienia w fabrykach (Bujak, 2017) (zob. rys. 1).

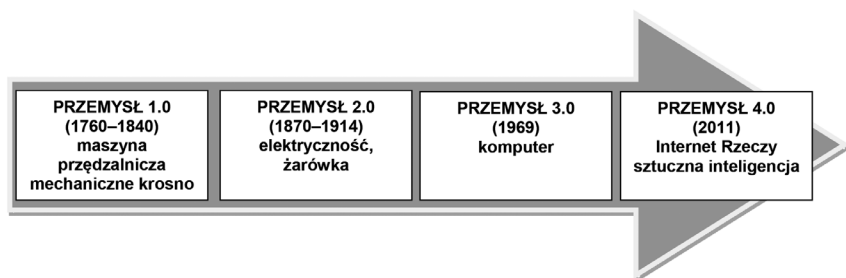
Druga rewolucja przemysłowa wystartowała około 1870 roku. Ważne osiągnięcie, które zapoczątkowało nowy rozdział w historii gospodarczej, stanowiła powszechna produkcja stali. Ponadto wynalezienie elektryczności i wdrożenie linii montażowej umożliwiło produkcję na skalę masową. Pierwsza linia, wykorzystująca wzmiankowane źródło energii, została uruchomiona w 1870 roku, dlatego tę datę uznaje się za początek przemysłu 2.0. Druga rewolucja przemysłowa to również wydobywanie na dużą skalę surowców naturalnych, takich jak gaz i ropa naftowa. Towarzyszył temu intensywny rozwój przemysłu chemicznego, który doprowadził do produkcji sody, mydła, aspiryny, środków bakteriobójczych, a nawet szczepionek. Dzięki badaniom Ludwika Pasteura nad konserwacją produktów, pojawiły się nowe perspektywy dla przemysłu spożywczego. Nowoczesne środki komunikacji (wynalezienie telefonu przez Alexandra Grahama Bella w 1876 roku, uruchomienie w Berlinie pierwszego tramwaju w 1881 roku,

w Londynie pierwszego metra w 1890 roku) przyczyniły się do zrewolucjonizowania sposobów łączności i transportu (Zamorska, 2020). Na tej podstawie za najważniejsze osiągnięcia drugiej rewolucji przemysłowej uznaje się: wynalezienie elektryczności i zastosowanie linii montażowej, rozwój metalurgii i przemysłu chemicznego, powstanie silnika spalinowego, unowocześnienie transportu kołowego oraz telekomunikację. To wszystko znacząco wpłynęło na relacje międzyludzkie (zob. rys. 1).

Druga rewolucja przemysłowa w Polsce cechowała się wyspowym charakterem modernizacji, skoncentrowanym wokół największych ośrodków. Intensywnie rozwijające się okręgi przemysłowe, takie jak warszawski, łódzki, staropolski czy sosnowiecko-częstochowski, funkcjonowały obok obszarów wiejskich, które na przestrzeni czasu podlegały niewielkim zmianom. Najsilniej w tamtym okresie rozwijały się ośrodki w zaborze rosyjskim z uwagi na chłonność rynku rosyjskiego, zdecydowanie słabiej na terenach zaborów austriackiego i pruskiego (duża konkurencja lepiej rozwiniętych Prus). Procesy modernizacji następowały jednak w wyniku naśladownictwa, nie zaś tworzenia nowych rozwiązań, dlatego na przykład porównywanie Łodzi do brytyjskiego Manchesteru wydaje się nieuzasadnione. Wprawdzie liczba mieszkańców Łodzi w latach 1840–1900 zwiększyła się z 20 do 315 tysięcy, ale Łódź nie odgrywała takiej roli politycznej czy kulturalnej jak Manchester. Ponadto ważnym czynnikiem hamującym przebieg drugiej rewolucji przemysłowej w Polsce był brak ośrodków akademickich stymulujących postęp gospodarczy. Zaborcy nie dbali o rozwój polskiej nauki – zamykali lub otwierali uniwersytety w zależności od politycznej koniunktury. Arystokracja wspierała polskich humanistów, np. Elżbę Orzeszkową, Henryka Sienkiewicza, Władysława Reymonta, ale poza jej zasięgiem były rozwiązania instytucjonalne w dziedzinach inżynierii, techniki czy ekonomii. Najlepszym tego przykładem jest Maria Skłodowska-Curie, która największych odkryć dokonała na paryskiej Sorbonie.

Z powodu nierentowności wydobywania paliw kopalnych rozpoczęto poszukiwania odnawialnych źródeł energii. To zapoczątkowało koniec drugiej rewolucji przemysłowej. Na trzecią – naukowo-technologiczną – świat musiał czekać kilkadziesiąt lat. Zdaniem Jeremy'ego Rifkina, jej początek przypada na koniec II wojny światowej, ale za najważniejszą datę uznaje się rok 1969. Jest to rok wprowadzenia programowalnego sterownika logicznego Modicon 084, co zainaugurowało rozwój ery automatyki przemysłowej (Bujak, 2017). Wcześniej komputery były znane, ale wykorzystywano je do celów wojskowych w czasach zimnej wojny. Działał nawet poprzednik Internetu – ARPANet, opracowany przez Departament Obrony USA. Począwszy od lat 50. XX wieku, rosło zainteresowanie

elektroniką, telekomunikacją, energią jądrową. W latach 60. pojawiły się systemy komputerowe i półprzewodniki, w latach 70. i 80. wprowadzono komputery osobiste, a w latach 90. nastąpiła eksplozja Internetu. Wspomniany Rifkin, największy orędownik przemysłu 3.0, w swojej książce zatytułowanej *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej* (2001) opisuje pięć filarów przemysłu 3.0. Były to: 1) przestawianie się na odnawialne źródła energii (wodę, słońce, wiatr, fale morskie), 2) przekształcanie budynków w małe centra energetyczne z wieloma miejscami pracy, 3) rozwiązania technologiczne umożliwiające oszczędzanie i magazynowanie energii w każdym budynku, 4) stworzenie sieci energetycznej dzięki technologii internetowej oraz 5) zbudowanie interaktywnej kontynentalnej sieci, dającej możliwość poruszania się samochodami napędzanymi energią elektryczną. Trzecia rewolucja przemysłowa przyniosła liczne zmiany w produkcji, jak i w samej pracy. Postęp naukowo-technologiczny sprawił, że szereg produktów można było zaprojektować i wydrukować na drukarce 3D, a rozwijająca się cyfryzacja przyczyniła się do mniejszej centralizacji pracy, większej elastyczności zatrudnienia oraz outsourcingu. Nie byłoby to możliwe bez wypracowania nowego podejścia do wiedzy na każdym poziomie kształcenia, ale również nastawienia na zespołowość, interdyscyplinarność i wielokulturowość (Zamorska, 2020) (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Cztery rewolucje przemysłowe
Źródło: opracowanie własne.

Wejście Polski w trzecią rewolucję przemysłową było z góry utrudnione. Po pierwsze, w okresie międzywojennym podjęto starania, by połączyć trzy systemy społeczno-gospodarcze, pozostałości po zaborach, w jedną całość. Po drugie, sytuacji nie ułatwiał brak kapitału, zaborcy bowiem, opuszczający Polskę, zabierali całe fabryki, aczkolwiek wyzwolenie tchnęło w społeczeństwo nowego ducha. Niestety, marzenia o silnym, nowoczesnym

państwie przerwał wybuch II wojny światowej, która przyniosła zniszczenie około 40% całego majątku narodowego, dlatego proces modernizacji musiał rozpocząć się od nowa. Na przykład, pierwsze analogowe łącze internetowe zostało uruchomione w Polsce dopiero w 1990 roku. Prasa uznała wówczas Internet za narzędzie kosztowne i nieprofesjonalne, a większość społeczeństwa odnosiła się do niego nieufnie.

O ile symbolem wcześniejszych rewolucji była maszyna parowa, żarówka i komputer, o tyle czwarty przełom kojarzony jest z urządzeniami korzystającymi ze sztucznej inteligencji (zob. rys. 1). Klaus Schwab, prezes i założyciel Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, ogłosił w 2016 roku, że czwarta rewolucja już się rozpoczęła. Oficjalnie przyjmuje się rok 2011 (Targi w Hanowerze) jako początek czwartej rewolucji przemysłowej. Czym charakteryzuje się przemysł 4.0? Jego znakiem rozpoznawczym są inteligentne oraz połączone ze sobą maszyny i systemy, ale również nowatorskie rozwiązania w różnych dziedzinach: od sekwencjonowania genów po komputery kwantowe. Co więcej, wszystkie te innowacyjne technologie rozprzestrzeniają się zdecydowanie szybciej niż w czasie poprzednich rewolucji. Niemal 120 lat zajęło upowszechnianie wrzeciona, natomiast Internet rozniósł się po całym świecie zaledwie w dekadę. Jeżeli chodzi o Polskę, trwająca aktualnie czwarta rewolucja przemysłowa rzeczywiście po raz pierwszy odbywa się w warunkach, w których jako państwo możemy brać w niej aktywny udział.

Przemysł 4.0 bazuje na Internecie Rzeczy (ang. *Internet of Things*, IoT, tj. autonomicznej sieci komunikującej się i wchodzącej ze sobą w rozmaite interakcje), łańcuchu umożliwiającym przechowywanie informacji (ang. *blockchain*), sztucznej inteligencji (ang. *Artificial Intelligence*, AI), autonomicznych pojazdach, robotyzacji. Koszty końcowe firm gospodarki cyfrowej zbliżają się do zera, podobnie jak transport i przechowywanie danych. Dzięki Internetowi Rzeczy mogą działać inteligentne fabryki, które umożliwiają integrację różnych zasobów produkcji. Sztuczna inteligencja gwarantuje postęp napędzany możliwościami obliczeniowymi i dostępnością do olbrzymich danych. Otaczają nas drony, wirtualni asystenci, programy tłumaczeniowe. Urządzenia, z których korzystamy, stają się częścią naszego osobistego ekosystemu.

Siły napędowe przemysłu 4.0

Klaus Schwab (2018), odwołując się do badań Światowego Forum Ekonomicznego, opisuje trzy trendy technologiczne odpowiedzialne za czwartą rewolucję przemysłową. Pierwsza siła napędowa ma wymiar

fizyczny i przejawia się w zaawansowanej robotyzacji, pojazdach autonomicznych, druku 3D i nowych materiałach. Dzięki urządzeniom przemysłu 4.0 możliwe staje się wykonywanie prac w warunkach, które dla człowieka stanowiłyby zagrożenie. Za pomocą np. dronów mogą być dostarczane środki medyczne do stref katastrof i konfliktów zbrojnych. Drony znajdują zastosowanie w branży geodezyjnej do dokładnych pomiarów i mapowania 3D, w rolnictwie do precyzyjnego wykonywania oprysków czy w ochronie środowiska do walki z zanieczyszczeniem powietrza. Ich możliwości są nieograniczone, stąd wiele gałęzi gospodarki nie wyobraża sobie funkcjonowania bez tych bezzałogowych maszyn latających. Przemysł 4.0 to również autonomiczne samochody, za sprawą których może zmniejszyć się liczba wypadków drogowych i kolizji, wynikających z błędów popełnianych przez kierowców. Prace nad wykorzystaniem pojazdów autonomicznych prowadzone były już w latach 80. XX wieku i zostały zintensyfikowane w ostatniej dekadzie. Od 2018 roku samochody autonomiczne mają prawo zabierać pasażerów w stanie Kalifornia, a od grudnia 2020 roku – w liczącym 13 milionów mieszkańców Shenzhen w Chinach. W 2021 roku z powodu wzrostu zakażeń wywołanych pandemią COVID-19 decyzją władz chińskich Liwanu (dzielnicy Kantonu) pozwolono na transporty żywności i leków przy użyciu pojazdów autonomicznych. W tym samym roku koncern General Motors zaprezentował system, który pozwala na jazdę samochodu bez kierowcy dowolną drogą publiczną i prywatną. Jeżeli chodzi o drukowanie przestrzenne (kolejny fizyczny przejaw czwartej rewolucji przemysłowej), warto zwrócić uwagę nie tylko na dopasowanie produktu do potrzeb klienta, ale także na różnorodność zastosowań. Druk 3D daje możliwość wytwarzania tak elementów wielkogabarytowych, przykładowo turbiny wiatrowej, jak i małych form, np. implantów medycznych. Naukowcy pracują już nad drukiem 4D – produktów, które będą zmieniały się w środowisku, dostosowując się do jego warunków fizycznych. Dodatkowo na rynki wchodzi nowe materiały: lżejsze, mocniejsze, nadające się do adaptacji i recyklingu. Mowa ad exemplum o grafenie, przewodniku ciepła i elektryczności, który jest mocniejszy od stali i milion razy cieńszy od ludzkiego włosa, ale ciągle pozostaje jednym z najdroższych materiałów na świecie.

Druga siła przemysłu 4.0 jest ulokowana w technologiach cyfrowych. Tworzą one nowe formy kontaktu oraz współpracy między instytucjami. Z jednej strony funkcjonuje Internet Rzeczy, z drugiej – rozproszony rejestr, tzw. blockchain. Każdą paczkę lub kontener można wyposażać w przekaznik lub naklejkę do identyfikacji fal radiowych, co pozwala monitorować poszczególne etapy transportu, a technologia blockchain

umożliwia bezpieczne dokonywanie transakcji. Ponadto za sprawą platform cyfrowych kształtuje się gospodarka na żądanie, przez niektórych nazywana gospodarką współdzielenia. Platformy gromadzą ludzi, aktywa, dane, co stwarza nowe sposoby konsumpcji towarów i świadczeń. Oferują po przystępnej cenie różne usługi: od prania i zakupów po parking czy uczestnictwo w podróżach samochodowych na długich trasach, przy okazji prowadzi to do pytania – w co warto zainwestować: w cyfrową platformę czy aktywa? Tytułem przykładu, Facebook jest najpopularniejszym medium na świecie, mimo że nie tworzy żadnych treści, Airbnb to największy dostawca noclegów na świecie, który nie posiada żadnych hoteli, z kolei Uber jest znaną firmą taksówkarską, która nie dysponuje żadną flotą samochodową. Rewolucja cyfrowa wpływa na sposoby kontaktów społecznych oraz metody współpracy między jednostkami i instytucjami. Do tych celów został stworzony blockchain (cyfrowa platforma technologiczna), a za najbardziej znane jej zastosowanie uznaje się bitcoina (cyfrową walutę). Niektóre kraje podjęły już badania nad potencjałem platformy blockchain, np. rząd Gruzji wykorzystuje go do obsługi aktów własności ziemi. Możemy się spodziewać, że w przyszłości znajdzie on zastosowanie jako rejestr np. aktów urodzenia, zgonów, tytułów własności, dyplomów, procedur medycznych, a nawet głosów wyborczych. Faktem bezdyskusyjnym jest, że cyfrowe platformy technologiczne radykalnie ograniczają koszty transakcji, a ponadto, jeśli się je podzieli na drobne fragmenty, zapewniają zysk wszystkim zaangażowanym stronom.

Trzecia, kluczowa technologia dotyczy osiągnięć w dziedzinie biologii, zwłaszcza genetyki. Dziesięć lat trwała realizacja projektu poznania ludzkiego genomu. Teraz można sekwencjonować geny w ciągu kilku godzin w poszukiwaniu źródeł chorób czy też pochodzenia określonych cech. Od 2013 roku superkomputer IBM Watson po analizie historii choroby, leczenia i danych genetycznych może wskazać pacjentowi z nowotworem indywidualnie dopasowany sposób terapii. Ważnym wymiarem postępu jest biologia syntetyczna, która daje możliwość wprowadzania zmian w organizmach przez edytowanie DNA. Jaki potencjał tkwi w tej dziedzinie nauki? Naukowcy najczęściej piszą o tworzeniu nowych organizmów, programowaniu im nowych umiejętności, wykorzystaniu w sektorze paliwowym, tworzeniu syntetycznych antybiotyków czy o wsparciu w nierównej walce ze śmiertelnymi chorobami. Postęp w tej dziedzinie jest tak ogromny, że ograniczenia mają bardziej charakter prawny lub etyczny niż techniczny – dzięki inżynierii genetycznej w zasadzie można zmodyfikować każdą roślinę i zwierzę do produkcji określonych leków (Schwab, 2018).

Konsekwencje przemysłu 4.0

Jakie są konsekwencje czwartej rewolucji przemysłowej? Wszelkierne – przemysł 4.0 prowadzi do zmian gospodarczych, politycznych, społecznych, kulturowych i psychologicznych. Mowa o inwestycjach, handlu, PKB, inflacji, konsumpcji, zatrudnieniu, nawet o zmianach demograficznych, stylu życia, modelu pracy czy nowych źródłach stresu.

Najczęściej wymienia się wpływ gospodarki 4.0 na wzrost gospodarczy za sprawą optymalizacji procesów produkcji i świadczenia usług po niższych cenach. W samej Europie kraje różnią się gotowością do wprowadzania rozwiązań przemysłu 4.0. Z raportu firmy Roland Berger (2014) pt. *Industry 4.0. The New Industrial Revolution. How Europe will Succeed* wynika, że są kraje liderzy z największą gotowością i otwartością na zmiany (Szwecja, Austria, Niemcy, Holandia), potencjalni liderzy (Belgia, Dania, Wielka Brytania, Francja), kraje niezdecydowane (Włochy, Hiszpania, Estonia, Portugalia, Polska, Chorwacja, Bułgaria) i tradycjonalisci (Słowacja, Słowenia, Węgry, Litwa, Czechy). Zdaniem ekspertów, polski przemysł cechuje duży potencjał rozwojowy, ponieważ Polska jest jedynym krajem w Unii Europejskiej, który w ciągu ostatnich 10 lat zwiększył w nim zatrudnienie (*Przemysł 4.0 – szansa czy zagrożenie?*, 2020). Zachodzi jednak obawa o koszty wprowadzania takich innowacji, aczkolwiek w dłuższej perspektywie automatyzacja i usprawnienie procesów technologicznych ma przyczynić się do zwrotu poniesionych wydatków. Wprawdzie technosceptycy przekonują, że rewolucja cyfrowa w zasadzie wniosła wszystko, co miała wnieść, ale nie sposób nie zauważyć, jak przemysł 4.0 poprawia produktywność i konsumpcję (Schwab, 2018).

Obok wymiaru ekonomicznego widoczne jest oddziaływanie czwartej rewolucji przemysłowej na społeczeństwo. Po pierwsze, za sprawą gospodarki na żądanie przemysł 4.0 napędza dodatkowy popyt na istniejące produkty i usługi, co zapewnia ludziom z całego świata system wzajemnych połączeń. Po drugie, daje możliwość dłuższego życia, w lepszym zdrowiu i większej aktywności, a ponieważ towarzyszy temu starzenie się społeczeństwa nie tylko w Europie, ale i w Ameryce Południowej, Azji i Afryce Północnej, pojawia się kwestia wieku emerytalnego i planowania życia. Kwestia tym ważniejsza, jeżeli zauważymy, że 25% dzieci rodzących się w czwartej rewolucji może dożyć 100 lat. Co więcej, gospodarka 4.0 daje zielone światło ekologii. Przedsiębiorstwa i konsumenci, korzystając z nowego modelu przemysłowego, wchodzi z sobą w interakcje, przez co promują wydajniejszy i proekologiczny system gospodarczy,

a wszystko to dzięki efektywnemu przepływowi materiałów, energii, pracy i informacji. Jak wynika z raportu UNIDO *Accelerating Clean Energy through Industry 4.0: Manufacturing the Next Revolution* (2017), wykorzystanie energii odnawialnej w produkcji i obniżenie emisji dwutlenku węgla sprzyjają środowisku naturalnemu. Z tego względu tak ważne staje się rozpowszechnianie zrównoważonego rozwoju, przyjaznego dla otoczenia, jak i wspieranie innowacyjności (Kaczyński, 2020).

Ważną konsekwencję stanowią również zmiany w obszarze pracy i rynku pracy (zob. tab. 1 i 2). W tym przypadku widoczne są dwa efekty. Z jednej strony automatyzacja podwyższa wskaźniki bezrobocia, z drugiej – prowadzi do tworzenia nowych zawodów, branż i firm. Carl B. Frey i Michael A. Osborne w 2017 roku opublikowali wykaz 702 zawodów, uwzględniając ich zagrożenie automatyzacją (lista odświeżona w 2013 roku). Największe prawdopodobieństwo automatyzacji dotyczy prac opartych na wykonywaniu przewidywalnych, rutynowych i powtarzalnych czynności, zarówno umysłowych, jak i fizycznych. Pierwszy rodzaj zadań przejmą zautomatyzowane systemy, bazujące na sztucznej inteligencji, drugi – roboty nowej generacji, lepiej dopasowane do pracy z człowiekiem (zob. tab. 1). Mniejsze prawdopodobieństwo automatyzacji odnosi się do czynności zawodowych, w których ważny jest kontakt z drugim człowiekiem, np. w zawodzie terapeuty, pracownika socjalnego, pracownika medycznego, psychologa czy nauczyciela nauczania początkowego (zob. tab. 2).

Tabela 1

Zawody najbardziej podatne na automatyzację wg C.B. Freya i M.A. Osborna

Lp.	Prawdopodobieństwo	Zawody
1	2	3
1	0,99	telemarketerzy
2	0,99	rzeczoznawcy ds. tytułów własności
3	0,99	szwaczki
4	0,99	technicy matematycy
5	0,99	ubezpieczyciele
6	0,99	zegarmistrzowie
7	0,99	agenci ładunkowi i spedycyjni
8	0,99	doradcy podatkowi
9	0,99	pracownicy obróbki fotograficznej i operatorzy maszyn
10	0,99	księgowi

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
11	0,99	bibliotekarze
12	0,99	pracownicy wprowadzający dane
13	0,98	monterzy
14	0,98	urzędnicy zajmujący się obsługą roszczeń i polis ubezpieczeniowych
15	0,98	pracownicy giełd maklerskich
16	0,98	urzędnicy administracji
17	0,98	doradcy kredytowi
18	0,98	rzeczoznawcy ubezpieczeniowi (uszkodzenia pojazdów)
19	0,98	sędziowie i inni urzędnicy sportowi
20	0,98	kasjerzy i kasjerki

Objaśnienia: 0 – brak ryzyka automatyzacji, 1 – wysokie ryzyko automatyzacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Frey, & Osborne (2017), s. 278.

Tabela 2

Zawody najmniej podatne na automatyzację wg C.B. Freya i M.A. Osborne'a

Lp.	Prawdopodobieństwo	Zawody
1	2	3
1	0,0028	terapeuci zajęciowi
2	0,003	mechanicy, instalatorzy i osoby zajmujące się naprawami
3	0,003	dyrektorzy ds. zarządzania kryzysowego
4	0,0031	pracownicy socjalni zajmujący się osobami chorymi psychicznie
5	0,0033	audiolodzy
6	0,0035	doradcy kariery
7	0,0035	ortoptycy i protetycy
8	0,0035	pracownicy socjalni
9	0,0036	chirurdzy szczękowi
10	0,0036	szeferowie straży pożarnej
11	0,0039	dietetycy i specjaliści ds. żywienia
12	0,0039	kierownicy hoteli
13	0,004	choreografowie
14	0,0041	szeferowie sprzedaży

1	2	3
15	0,0042	lekarze
16	0,0042	koordynatorzy instruktażowi
17	0,0043	psychologowie
18	0,0044	detektywi
19	0,0044	lekarze dentyści
20	0,0044	nauczyciele nauczania początkowego

Objaśnienia: 0 – brak ryzyka automatyzacji, 1 – wysokie ryzyko automatyzacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Frey, & Osborne (2017), s. 269.

PricewaterhouseCoopers (PwC) przygotował interesujące zestawienie, będące międzynarodową analizą długoterminowego wpływu automatyzacji na rynek pracy (PwC, 2018). Na wstępie wyróżnił trzy etapy rozwoju gospodarki 4.0:

- 1) etap algorytmów (lata 20. XXI wieku) odnoszący się do automatyzacji prostych zadań obliczeniowych w finansach, komunikacji i informacji;
- 2) etap rozszerzenia (późne lata 20. XXI wieku);
- 3) etap autonomii (lata 30. XXI wieku) przejawiający się w automatyzacji prac fizycznych i czynności manualnych, jak również w automatyzacji produkcji i transportu.

W dalszej perspektywie PwC przewidywał, że do połowy lat 30. XXI wieku nawet 30% miejsc pracy będzie podlegało likwidacji. Największe tempo wystąpi w krajach ze sztywnymi rynkami pracy z pracownikami etatowymi i długoterminowymi. Przykładowo w gospodarce słowackiej automatyzacji może ulec nawet 44% miejsc pracy, w czeskiej – 40%, a w polskiej – 33%. Z uwagi na usługowy charakter, gospodarki USA i Wielkiej Brytanii mogą doświadczyć średniej szybkości automatyzacji. W krajach skandynawskich automatyzacja będzie zachodziła w bezpiecznym tempie. Natomiast w krajach charakteryzujących się szybkim postępem technologicznym wprowadzie poziom automatyzacji będzie zachodził w krótszym czasie, ale w dłuższej perspektywie zostaną one relatywnie słabiej dotknięte likwidacją stanowisk z uwagi na wysoki poziom kompetencji pracowników.

Warto także wziąć pod uwagę, w jaki sposób czwarta rewolucja przemysłowa wpływa na różnice między płciami. W przeszłości większe bezrobocie dotyczyło zawody zdominowane przez mężczyzn, reprezentujące produkcję, budownictwo i instalacje. Aktualnie z powodu postępu technologicznego zagrożone są miejsca pracy, w których dominują kobiety

(handel detaliczny, administracja), natomiast wzrasta zapotrzebowanie na zawody inżynierskie i informatyczne, przeważnie wykonywane przez mężczyzn, jak i zawody społeczne w sektorach wsparcia medycznego, psychologicznego i socjalnego z dominacją kobiet, ale wciąż z nieadekwatnym poziomem wynagrodzeń. Niestety polityka równych szans zdaje się nie nadążać za tempem zachodzących przeobrażeń, co prowadzi do wzrostu nierówności między płciami, a ponieważ nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jakie skutki ostatecznie przyniesie przemysł 4.0, należy skorzystać z nadarzających się okazji na zmianę polityki pracy i praktyk biznesowych, by te szanse wyrównać.

Przemysł 4.0 to nie tylko podwyższanie wskaźników bezrobocia w zawodach zagrożonych automatyzacją, ale również powstawanie nowych stanowisk pracy, np. specjaliści ds. sztucznej inteligencji, specjaliści ds. mediów społecznościowych, specjaliści ds. sukcesu klientów. Zmienia się bowiem paradygmat zatrudnienia, modele pracy i zapotrzebowanie na profile zawodowe. Z przytoczonych we *Wstępie* badań Pracuj.pl, przeprowadzonych we wrześniu 2020 roku, wynika, że aż 71% pracowników skłania się ku zatrudnieniu hybrydowemu. Ponadto pracodawcy już teraz usilnie poszukują kandydatów z umiejętnościami o charakterze technologicznym, z grupy STEM (ang. *Science, Technology, Engineering, Mathematics*), jak również pracowników z umiejętnościami społecznymi i osobistymi. To oznacza, że pracownicy muszą wychodzić naprzeciw potrzebom ciągłego rozwoju zawodowego oraz pozostawać w gotowości na przebranżowienie i zmianę zawodu (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2020).

Czwarta rewolucja przemysłowa niesie ze sobą także wiele konsekwencji natury psychologicznej. Z uwagi na zmianę sposobu pracy czy korzystania z wypoczynku relacje międzyludzkie stają się coraz bardziej wirtualne niż fizyczne, a Internet Rzeczy może istotnie ingerować w naszą prywatność. W efekcie mierzymy się z coraz większym poczuciem osamotnienia, ale i koniecznością funkcjonowania w świecie, który cechuje ciągła zmiana. To generuje kolejne skutki. Wiele osób doświadcza obaw i lęku przed postępującą cyfryzacją. Wprawdzie technofobia nie jest oficjalnym terminem medycznym, ale szacuje się, że dotyczy jednej trzeciej globalnej populacji ludzi, a w szczególności osób starszych.

Na zakończenie rozdziału 1 wspomnę o jeszcze jednym fakcie związanym z gospodarką 4.0. Mowa o cyberprzestępcach i atakach hakerskich, które nabierają na sile. Tytułem przykładu: w 2017 roku koń trojański WannaCry zainfekował 10 tysięcy firm w 99 państwach (sic!), a hakerzy żądali 300 dolarów w bitcoinach za odszyfrowanie danych. „Tradycyjni”

oszuści także zmieniają sposoby działania. Teraz atakują ofiary „na bank”, „na paczkę” czy nawet „na Ministerstwo Finansów”. Media społecznościowe pełne są opisów tzw. spoofingu (inaczej kantu), przestrzegających innych, by nie dali się nabrać. Portal Niebezpiecznik.pl wyjaśnia, że podsywanie się pod numer banku czy jakiegokolwiek innej instytucji nie wymaga hakowania jej numeru. Wystarczy skorzystać z internetowych bramek. Co więcej, najnowsza metoda oszustwa nie wiąże się z utratą pieniędzy, ale kusi możliwością ich zarobienia, np. 250 złotych „przelewanych na konto” za wypełnienie ankiety wysłanej przez „Ministerstwo Finansów”. Co w takim układzie? Skutecznym rozwiązaniem, które powinno towarzyszyć rozwojowi cyfrowych technologii, jest inwestowanie w cyberbezpieczeństwo i produkty o bezpiecznej architekturze (Kaczyński, 2020). Konieczne stają się również regularne szkolenia pracowników z tej tematyki, różnego typu akcje informacyjne, a wszystko po to, by zwiększać świadomość zagrożeń informatycznych, ponieważ to człowiek pozostaje najsłabszym ogniwem w nawet najlepiej zaprojektowanym łańcuchu ochrony.

ROZDZIAŁ 2

Istota i sens pracy

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

Jan Paweł II

W dobie czwartej rewolucji przemysłowej ważne miejsce zajmuje pytanie o istotę i sens pracy. Jeżeli dodatkowo uwzględnimy, że osoba dorosła między 20. a 65. rokiem życia, pracując średnio 40 godzin tygodniowo, przepracowuje 93 600 godzin (nawet po odliczeniu dwóch tygodni urlopu rocznie ten czas oscyluje wokół 90 tysięcy godzin). To jest 10 lat życia wypełnionego wyłącznie pracą przez 24 godziny na dobę! Ta liczba nakłada na badaczy i praktyków obowiązek zastanowienia się, na czym polega istota i sens pracy. Jak zmieniały się poglądy na jej temat na przestrzeni setek lat, począwszy od starożytności, a skończywszy na czasach współczesnych? Jaką rolę odgrywa praca w XXI wieku?

Od starożytności po współczesność

Najstarsze wzmianki o pracy pojawiają się w *Księdze Rodzaju*. Chodzi o biblijną przypowieść o protoplastach ludzkości, którzy otrzymali przywilej uprawiania roli, planowania i podejmowania decyzji, ale za swoją przewrotność zostali ukarani działaniem w trudzie i cierpieniu. W tym ujęciu praca zostaje sprowadzona do próby zapanowania nad światem, zarządzania nim w celu przetrwania, a nie tworzenia czegoś nowego. Niemniej za pierwszego entuzjastę pracy uznaje się poetę antycznej Grecji, Hezjoda, który głosił: „Żadna praca nie hańbi – hańbą jest nie pracować (...)”.

W dziele *Prace i dnie* Hezjod opisywał działania zwykłych ludzi wyznaczone zmiennością pór roku, udzielał porad rolniczych i zachwycił się urokami przyrody. Źródłem inspiracji były osobiste doświadczenia poety. Otóż brat Hezjoda roztrwonił swoją część majątku, a mimo to rościł sobie prawo do spadku, i przekupni sędziowie orzekli na korzyść brata. Starożytni krytycy cenili w twórczości Hezjoda wychowawczy charakter jego utworów. To dało początek myśli, że istota i sens pracy koncentrują się wokół działania i pokoju, a nie wokół wojny i Homerowej bohaterkości (Ostrowska, 2017). Podobnie na istotę i sens pracy zapatrywał się Publiusz Wergiliusz Maro. W poemacie *Georgiki* Wergiliusz opowiadał o pracy fizycznej na roli, w sadzie, przy hodowli bydła, w pszczelarstwie, traktując ją jako czynnik uszlachetniający, wyzwalający twórczą energię, dobrobyt i tężyzną fizyczną.

Pogląd, że praca jest błogosławieństwem, a nie przekleństwem, był kontynuowany przez św. Benedykta z Nursji (480–547 n.e.), założyciela najstarszego katolickiego zakonu mnichów z siedzibą na Monte Cassino. Święty Benedykt zwracał uwagę na kontemplacyjno-modlitewny wymiar pracy. Głoszona przez niego dewiza *Ora et labora* („Módl się i pracuj”) przejawiała się w codziennym życiu zakonników, przepisujących i iluminujących rękopisy, a w wolnych chwilach spędzających czas na modlitwie. Równocześnie była pierwowzorem frazy „praca benedyktyńska”, utożsamianej ze skrupulatnością, dokładnością, cierpliwością i wytrwałością. W podobnym tonie wypowiadał się św. Franciszek Salezy (1567–1622) w dziele *Filotea, czyli droga do życia pobożnego*. Salezy uważał, że sposobem na osiągnięcie moralnej doskonałości jest dokładne realizowanie wszystkich zadań i obowiązków oraz że bycie osobą świecką wcale nie kłóci się z dążeniem do świętości. Przez wieki *Filotea, czyli droga do życia pobożnego* pełniła rolę podręcznika i była źródłem natchnienia dla wielu pokoleń, łącząc opisy praktyk religijnych z poradami, jak żyć i pracować, by w codziennych czynnościach odnaleźć duchowe spełnienie (Kuran, 2019).

Ważne miejsce w tych rozważaniach zajmuje stanowisko osiemnastowiecznego polityka, filozofa, wolnomularza Benjamina Franklina (1706–1790). Franklin był nie tylko jednym z twórców niepodległości Stanów Zjednoczonych, ale również wynalazcą i eksperymentatorem. Zdaniem tego amatora puszczania latawców w czasie burz, wynalazcy m.in. pieca Franklina i okularów dwuogniskowych, bezczynność niszczy wszystkie cnoty, z których najważniejszą jest pracowitość. Franklin zwykł mawiać: „Nie trać nigdy czasu, bądź zawsze zajęty czymś pożytecznym” i utrzymywał, że geniusz człowieka może pomóc przyszłym pokoleniom, chroniąc je przed ciężką pracą, ponadto „pieniądz rodzi pieniądze” i „czas

to pieniądź”. Ten stosunek do czasu i pieniądza wyjaśnia, dlaczego podobna Franklina widnieje na każdym studolarowym banknocie drukowanym przez Departament Skarbu USA (Suzman, 2020).

Opisując istotę i sens pracy, nie sposób nie wspomnieć o Wojciechu Jastrzębowski, twórcy ergonomii, i o Maksie Weberze, autorze protestanckiej etyki pracy. W 1857 roku cytowany Jastrzębowski na łamach periodyku „Przyroda i Przemysł” (nr 29–32) opublikował cykl artykułów pt. *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy, opartej na prawdach zaczerpniętych z nauki przyrody*. Było to niewątpliwie pierwsze na świecie naukowe opracowanie poświęcone pracy, na tyle nowatorskie, że... nie spotkało się z większym zainteresowaniem ówczesnego środowiska akademickiego. Wojciech Jastrzębowski nie tylko utrzymywał, że praca jest niezbędna do życia, ale również wystąpił z ideą „pracierza” doskonałego, czyli człowieka „dokonującego się w pracy”. Natomiast za najważniejsze osiągnięcie przypisywane Jastrzębowskiemu uznaje się wprowadzenie przez niego pojęcia ergonomii i osadzenie go w pozytywistycznym kontekście pracy. Warto nadmienić, że dopiero 100 lat później – i zapewne niezależnie od polskiego badacza – termin ten pojawił się w Anglii, gdzie w 1948 roku zostało założone Ergonomiczne Towarzystwo Naukowe. Jastrzębowski definiował ergonomię jako naukę używania nadanych człowiekowi sił i zdolności oraz stosował zasadę zwrotnego działania pomiędzy człowiekiem, twórczym pracy i otoczeniem, zmierzającym ostatecznie do zmiany środowiska. To podejście koresponduje ze współczesnym rozumieniem ergonomii, która zajmuje się przystosowaniem maszyn oraz warunków pracy do anatomicznych i psychofizycznych możliwości człowieka (Jakubiak, 2010).

Odnosząc się z kolei do Maksa Webera (1864–1920), najważniejsze założenia protestanckiej etyki pracy zostały wyłożone w dziele z pogranicza socjologii ekonomicznej i religii noszącym tytuł *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Można je sprowadzić do czterech kluczowych punktów (Weber, 2015):

- 1) celem życia jest ciężka praca wykonywana na chwałę Boga;
- 2) dobra praca przekłada się na gromadzony majątek i pieniądze – można wręcz mówić o moralnym nakazie dążenia do bogactwa;
- 3) zaleca się ascetyczny styl życia, a co za tym idzie ograniczanie wydatków pieniężnych do niezbędnego minimum;
- 4) cenionymi zachowaniami w transakcjach handlowych są pracowitość, rzetelność, dotrzymywanie zobowiązań oraz uczciwość.

Protestancka etyka pracy „wypromowała” nowy typ charakteru – człowieka motywowanego wewnętrzną potrzebą pracy, pragnieniem sukcesu,

gotowością, by służyć innym, ascezą i poczuciem obowiązku (Fromm, 2005; Grabowski, 2012). W dodatku protestantyzm w porównaniu z innymi religiami, w tym z katolicyzmem, zdecydowanie silniej wspierał prywatną przedsiębiorczość, handel i rozwój gospodarki, a więc pogląd, że protestancki etos jest istotnym elementem nowoczesnego ładu epoki industrialnej, wydaje się w pełni uzasadniony (Bauman, 2006).

Kontynuując przemyslenia o sensie pracy, warto zajrzeć do encyklik papieskich, np. *Rerum novarum* Leona XIII czy *Laborem exercens* Jana Pawła II (1981). Wyjątkowe znaczenie w definiowaniu istoty pracy ma dzieło Karola Wojtyły. Papież ze szczególną mocą podkreślał, że praca ludzka ma podmiotowy charakter, ponieważ odpowiada na pytanie, kim jesteśmy i kim mamy być w czasie jej wykonywania. Pracownik jest świadomym i wolnym podmiotem, stanowiącym o sobie i ponoszącym pełną odpowiedzialność za swoje działania. Pracując, nie tylko wypełnia określone zadania, ale również realizuje samego siebie, swoje marzenia, buduje człowieczeństwo („Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa”, Jan Paweł II). Spośród różnych problemów będących przedmiotem społecznej dyskusji Karol Wojtyła zwrócił uwagę na potrzebę promocji krajów Trzeciego Świata, postępującą automatyzację naszego życia oraz aktywizację zawodową osób z niepełnościami. Dokonał także podziału pracy na działania o znaczeniu podmiotowym i przedmiotowym. Podmiotem pracy jest sam człowiek, przedmiotem – narzędzia i technika, która winna być sprzymierzeńcem człowieka, a nie jego przeciwnikiem. Wyróżnił także dwie grupy pracodawców: bezpośrednich, reprezentowanych przez wszystkie organizacje i przedsiębiorstwa, nie zdejmując odpowiedzialności z państwa – pośredniego pracodawcy. Określił rolę związków zawodowych, które nie powinny ograniczać się wyłącznie do zabezpieczenia warunków pracy i płacy, ale dążyć do naprawy wszelkiej niesprawiedliwości w organizacji (Jan Paweł II, 1981).

O istocie i sensie pracy pisał także jeden z najważniejszych przedstawicieli prakseologii, pierwszy rektor Uniwersytetu Łódzkiego Tadeusz Kotarbiński. W książce zatytułowanej *Traktat o dobrej robocie* (1955) tytułową „robotą” nazywał każdą celową działalność ludzką, niezależnie od jej fizycznego lub umysłowego charakteru. Kotarbiński opracował „profil” pracownika dobrze wykonującego swoją robotę, czyli pracującego po mistrzowsku. Akcentował w nim znaczenie wrodzonych predyspozycji do wykonywania pewnych zawodów, rolę sprawności nabywanych lub rozwijanych, jak i umiejętność współpracy w zespole. Zdaniem Kotarbińskiego, nie każdy może być mistrzem w swojej pracy (robocie), ale

powinien podjąć starania, by zbliżyć się do ideału, dlatego w każdej organizacji jest podział na osoby zarządzające i pracowników wykonawczych. Efektywność dobrej roboty uzależniał od czynników obiektywnych (systemu społecznego, ekonomicznego, klimatu pracy) oraz subiektywnych (predyspozycji i chęci do pracy). O ile czynniki obiektywne uznawał za warunek wystarczający, o tyle zmienne subiektywne traktował jako warunek konieczny do jej wykonania. Tadeusz Kotarbiński żywił przekonanie, że dobrą robotę cechuje prostota czynności, ponieważ im prostsze prace realizują ludzie, tym bardziej złożone muszą wykonać maszyny. Integracja i synergia działań sprzyja redukcji kosztów pracy. Towarzyszy im zasada koordynacji, która zaleca takie ułożenie czynności w czasie i w przestrzeni, by uniknąć ich dublowania czy nakładania na siebie. Dobra robota wiąże się także z racjonalizacją czasu pracy. W najprostszej formie przejawia się w zwiększaniu tempa wykonywanych operacji, ale badacz przestrzegał przed pracą na maksymalnie wysokich obrotach i zalecał dostosowanie tempa do warunków otoczenia w myśl łaćńskiego powiedzenia *Festina lente*, czyli „Śpiesz się powoli” (Kotarbiński, 1955).

Ważne miejsce w prezentowanych rozważaniach zajmują poglądy na istotę i sens pracy autorstwa Zofii Ratajczak (2007). Zdaniem tej cenionej badaczki pracy, w pierwszym okresie rozwoju cywilizacji jej istotą była potrzeba przeżycia. Dopiero rewolucje przemysłowe, dzięki możliwościom produkowania i przechowywania nadwyżek, wyszły poza kwestie egzystencjalne. Postęp technologiczny sprawił, że w miarę upływu czasu praca stawała się coraz mniej uciążliwa i coraz bardziej bezpieczna, a fizyczne warunki i wynagrodzenie uległy istotnej poprawie. Konsekwencją tych zmian było:

- 1) oddzielenie pojęcia pracy od zatrudnienia (coraz mniej pracy jest realizowanej w stałym zatrudnieniu);
- 2) rozwijanie zatrudnienia opartego na spersonalizowanej aktywności, uwzględniającej cechy i oczekiwania pracownika, jak i możliwości pracodawcy;
- 3) zwiększanie elastyczności zatrudnienia, co jest typowe dla procesów globalizacji;
- 4) zmiana modelu zatrudnienia i pracy (co nierzadko jest negatywnie odbierane przez pracobiorców, nasilając u nich poczucie niepewności i ryzyka).

Nowe formy pracy nie pojawiły się nagle i nie zostały przyjęte z entuzjazmem przez rzesze zwalnianych i poszukujących pracy w epoce nowożytnej. Praca ludzka i jej formy przechodziły nieustanną ewolucję, w efekcie stworzyły historię nie mniej wciągającą niż historia pisana przez

rewolucyjne wydarzenia. I chociaż za zmianami modelu pracy i zatrudnienia kryły się nierzadko ludzkie dramaty, to – jak pisała Ratajczak (2007) – posiadały one własną logikę rozwoju, nie zawsze łatwą do zrozumienia i odtworzenia.

Podsumowując: na czym w takim układzie polega istota i sens pracy? Odpowiedź na to pytanie może być tylko wieloaspektowa. O ile uprzednio zakładano, że sens pracy sprowadza się do należytego wykorzystania umiejętności człowieka w celu zaspokojenia wyłącznie potrzeb egzystencjalnych, o tyle współcześnie większy akcent jest kładziony na twórczy i społeczny kapitał pracy (zob. rys. 2).



Rysunek 2. Wielowymiarowe ujęcie istoty i sensu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ostrowska (2017), s. 147.

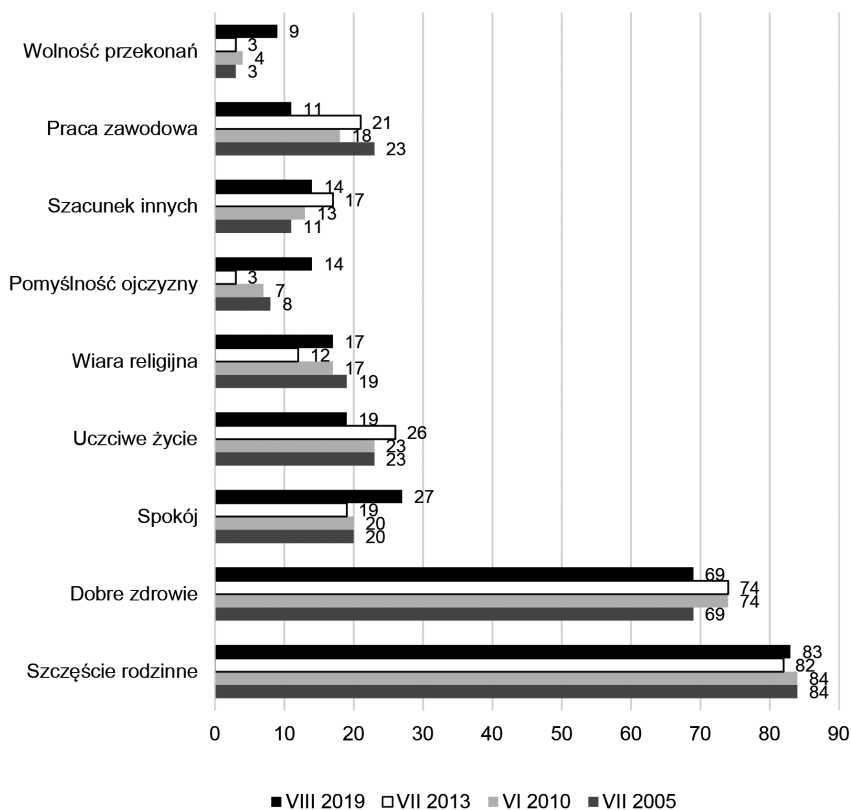
Oczywiście praca w dalszym ciągu stanowi podstawę ludzkiej egzystencji, ponieważ jej celem jest zaspokojenie różnych potrzeb materialnych i niematerialnych, ale równocześnie umożliwia nawiązywanie relacji międzyludzkich, stanowi przesłankę do rozwoju zawodowego, a przede wszystkim wyzwala nowe zasoby w sferze intelektualnej i pragmatycznej (zob. rys. 2). Niektórzy rezygnują z dobrze płatnej pracy, kiedy nie mają

możliwości dalszego rozwoju. Inni, mimo zaplecza finansowego, kontynuują swoją aktywność zawodową, bo nie wyobrażają sobie życia bez pracy. Wzmiankowaną wielowymiarowość pracy dobrze ilustrują sondaże Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), o których będę pisała w kolejnym podrozdziale.

Jaką rolę odgrywa praca w XXI wieku?

Prezentację sondaży rozpocznie badanie z udziałem 993 dorosłych Polaków, którego celem było sprawdzenie, jakie miejsce wśród wartości życiowych zajmuje praca i co w niej najbardziej cenimy. Otrzymane wyniki potwierdziły, że praca – obok udanego życia rodzinnego, zdrowia, miłości i przyjaźni – znalazła się wśród najważniejszych wartości i w życiu człowieka, decydujących o jego istocie. Pogląd ten podzielało 75% osób w wieku 18–24 lat i aż 80% w wieku powyżej 55 lat. Zdaniem badanych, dobra praca pozostawała w związku z wysokim wynagrodzeniem (59%), bezpieczeństwem zatrudnienia (57%), dobrą atmosferą w pracy i dobrymi relacjami społecznymi (52%). Opinie na ten temat różniły się w zależności od wieku, płci i wykształcenia respondentów. Dla kobiet najważniejsza pozostawała praca bez stresów i napięć, mężczyźni z kolei przykładali większą wagę do pracy interesującej i samodzielnej. Respondenci w wieku 18–24 lat podkreślali znaczenie pracy w gronie sympatycznych ludzi, młodzi badani w wieku 25–34 lat stawiali na awans zawodowy. Osoby z wyższym wykształceniem oczekiwały pracy samodzielnej, z możliwością wykazania się inicjatywą, gdy tymczasem prostota była najczęściej wskazywana przez badanych bez wyższego wykształcenia (CBOS, 2004).

Temat wartości cenionych przez Polaków powrócił w 2019 roku. Każdy badany mógł wytypować maksymalnie trzy odpowiedzi. Mimo upływu 15 lat ranking pozostał niezmieniony dla dwóch wartości – szczęścia rodzinnego (83%) i dobrego zdrowia (69%). W 2019 roku na trzecim miejscu uplasował się spokój (27%), na czwartym – uczciwe życie (19%). W zestawieniu z latami 2005–2013 wzrosło znaczenie wiary religijnej (17%) i pomyślności ojczyzny (14%), spadła ranga szacunku ze strony innych ludzi (14%) i pracy zawodowej (11%) (CBOS, 2020) (zob. rys. 3).



Rysunek 3. Praca i inne najważniejsze wartości w życiu w badaniach CBOS w latach 2005–2019 (dane w %, badani mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi)
 Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych badań, ogólna hierarchia podstawowych wartości cenionych przez Polaków pozostawała bez zmian przez ponad dekadę, z tym że niektóre z nich zyskały na znaczeniu, a inne straciły (zob. rys. 3). Orientację na szczęście rodzinne i dobre zdrowie można uznać za centralną, natomiast widoczny jest systematyczny wzrost znaczenia pomyślności ojczyzny i wolności przekonań oraz spadek wagi przypisywanej pracy zawodowej. Ten ostatni rezultat pozostaje w związku z przemianami społecznymi, których wyraźnym symptomem są zmieniające się postawy wobec pracy. Praca przestaje być postrzegana jako jedyny czy główny cel życia, jest podporządkowana etosowi samorealizacji. Danuta Walczak-Duraj (2011) łączy wspomniane przewartościowania

z oddziaływaniem współczesnej gospodarki rynkowej, modyfikacjami w zakresie form zatrudnienia, zjawiskiem „praktycznego indywidualizmu”, jak i problemami kształtowania standardów etycznych. Nie umniejsza to wielowymiarowości istoty i sensu pracy, czego dowodzą kolejne analizy. Dla przykładu, znaczenie pracy wzrosło w obliczu pandemii SARS-CoV-2. Kiedy zapytano polskich ankietowanych w wieku 18–65 lat o ich lęki, zasoby i źródła siły, okazało się, że 70% respondentów najbardziej obawiało się choroby, ale na drugim miejscu pojawiła się obawa utraty pracy i środków do życia (63%). Poczucie bezpieczeństwa zapewniała badanym przede wszystkim rodzina i bliscy (67%), ale także dobre zdrowie (63%), oszczędności i zatrudnienie (51%) (ARC Rynek i Opinia, 2021). Z kolei pod koniec 2022 roku CBOS zadał Polakom pytanie, czy i na ile są zadowoleni z życia i jego poszczególnych sfer, a był to jeszcze rok zmagania z pandemią koronawirusa, wojny za naszą wschodnią granicą, wysokiej inflacji i ogólnosiątkowego wzrostu kosztów energii, 75% Polaków deklaroowało wysokie i średnie zadowolenie z życia, przy 52% bardzo zadowolonych i raczej zadowolonych ze swojej pracy i 47% patrzących w przyszłość z optymizmem (CBOS, 2023).

Przytoczone dane pozwalają spojrzeć na fenomen pracy z jeszcze jednej perspektywy – pracy jako wartości autotelicznej, opartej na etosie pracy i przekonaniu, że warto być pracowitym, oraz pracy jako wartości instrumentalnej, dla której najważniejsze są korzyści materialne. Z psychologicznego punktu widzenia istotne pozostaje przejście z wymiaru instrumentalnego na poziom pracy jako wartości samej w sobie (wymiar autoteliczny). Zestawienie tych dwóch kontekstów analizy pracy zawiera tabela 3.

Tabela 3

Praca jako wartość instrumentalna i autoteliczna – zestawienie

Praca jako wartość autoteliczna	Praca jako wartość instrumentalna
Praca jako wartość sama w sobie	Najważniejsze w pracy jest to, że przynosi korzyści materialne
Warto być pracowitym	Nie warto poświęcać się pracy
Praca nadaje sens życiu	Praca nie musi dawać satysfakcji
Praca jest moralnym obowiązkiem wobec innych	Uczciwą pracą człowiek nie jest w stanie się dorobić
Życie i praca tworzą udany związek	Praca jest wyłącznie sposobem na zdobywanie pieniędzy
Trzeba uczynić z pracy pasję	Nie trzeba angażować się w pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie Świła (2015), s. 57–68.

W podsumowaniu konieczne wydaje się uwzględnienie jeszcze jednego punktu widzenia. Chodzi o pogląd, że coraz częściej mamy do czynienia z „dematerializacją pracy”, czyli organizowaniem pracy nie wokół wytwarzania przedmiotów, ale bardziej wokół pojęć i idei. Dematerializacja pracy wpływa także na zmianę relacji praca–dom oraz czas pracy – czas wolny (Gerlach, 2016; Marody, & Giza-Poleszczuk, 2004). Pojawiają się również głosy o kryzysie pracy czy nawet końcu pracy. Autor tych słów, J. Rifkin (2001), pisał, że w połowie lat 90. XX wieku bezrobocie na świecie osiągnęło najwyższy poziom od czasu kryzysu lat 30., a postęp technologiczny, uwalniając człowieka od wielu uciążliwych zajęć, ostatecznie wielu pozbawił pracy.

Należy jednak zauważyć, że tego rodzaju wręcz apokaliptyczne wizje pracy nie wytrzymują krytyki. Koniec pracy? Tak, realizowanej w tradycyjnym modelu kariery u jednego pracodawcy przez całe zawodowe życie. O tym pisał hiszpański socjolog, pisarz i nauczyciel akademicki Manuel Castells, przeciwstawiający gospodarki zacofane lub wschodzące organizacjom inwestującym w nowe technologie, zwłaszcza teleinformatyczne (Gerlach, 2016). W związku z powyższym, podzielam pogląd, że nie powinno mówić się o końcu pracy czy kryzysie pracy, ale o zmianie w biografii zawodowej pracowników, w strukturze pracy czy w charakterze pracy i form zatrudnienia, co będzie przedmiotem analizy kolejnych rozdziałów. Tego rozpędzonego pociągu nie można już zatrzymać, chodzi o to, by się w nim znaleźć jak najbezpieczniej, a najlepiej czerpać różne korzyści z tej podróży.

ROZDZIAŁ 3

Praca – zawód – kariera

*Praca daje okazję odnalezienia samego siebie.
Własnej rzeczywistości dla siebie i nikogo innego.*

Bolesław Prus

Pojęcia pracy, zawodu i kariery są silnie ze sobą powiązane, niekiedy stosowane zamiennie. Nie jest to błędem, ale zakresy wymienionych terminów nie są porównywalne. Określeniem podstawowym i zarazem najszerszym jest praca. W języku polskim pojawiło się w XIV wieku, a wywodzi się z języka staroczeskiego – *prǣcĕ*, „wysiłek”. Pierwotna postać pracy brzmiała *proca*, o czym świadczy zachowany w staropolskim czasownik *procować*, „wykonywać pracę” (od niego wykształcił się imiesłów *procujący*, „wypełniony pracą”).

Pytanie, na czym polega praca, wciąż oczekuje na jasną odpowiedź. Z uwagi na bogactwo ujęć interpretacyjnych ważne jest określenie istotnych elementów pracy. W opinii Wiatrowskiego (2005), praca może być analizowana przynajmniej w trzech kontekstach. Pierwszy – uniwersalistyczny – traktuje ją jako wartość podstawową, dającą początek innym wartościom. Człowiek ma prawo do pracy, zdobywania odpowiednich kwalifikacji zawodowych oraz pozyskania dzięki niej minimum środków do życia. Drugi – chrześcijański – akcentuje w pracy poczucie godności osobistej i kształtowanych dzięki niej pozytywnych cech charakteru. Wspiera hasła humanizacji pracy, solidaryzmu społecznego i praworządności. Trzeci – pragmatyczny – głosi, że praca odgrywa zasadniczą rolę w rozwoju człowieka i stanowi materialną podstawę społecznego funkcjonowania jednostki. Wymienione ujęcia dowodzą wieloaspektowości pracy, która jest warunkiem istnienia człowieka, niezależnym od wszelkich ustrojów, jak również ważną formą ludzkiej aktywności. Tym niemniej kluczowym kontekstem interpretacyjnym przyjętym w książce jest perspektywa psychologiczna pracy.

Praca – perspektywa psychologiczna

W *Słowniku języka polskiego PWN* praca jest definiowana jako celowa i świadoma działalność ukierunkowana na wytworzenie dóbr materialnych i niematerialnych oraz jako zatrudnienie, będące źródłem wynagrodzenia (*Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/praca;2507726.html>). W *Encyklopedii zarządzania* można znaleźć następującą charakterystykę pracy – wydatkowanie energii mięśni i mózgu. Kiedy praca opiera się głównie na wysiłku fizycznym, mówimy wówczas o pracy prostej. W sytuacji, gdy najważniejszą składową pracy jest wysiłek umysłowy, mamy do czynienia z pracą złożoną. Pomiedzy nimi występuje szereg stopni pośrednich, ewaluowanych analitycznymi metodami wartościowania pracy (*Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Praca>). Ciekawego zestawienia definicji, w ramach różnych dyscyplin naukowych, dokonał Bohdan Rożnowski (2020), który finalnie wskazał, że praca jest aktywnością angażującą sferę fizyczną, umysłową i emocjonalną, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych ludzi oraz samego pracującego.

Jak opisuje się pracę z perspektywy psychologicznej? Punktem wyjścia jest analiza zachowań człowieka powiązanych z aktywnością zawodową. Podstawę teoretyczną stanowi teoria działania, będąca fragmentem ogólnej teorii czynności autorstwa Tadeusza Tomaszewskiego. Zdaniem Tomaszewskiego (1978), działanie jest warunkowane przez potrzeby zależne od warunków, w jakich żyje człowiek. Potrzeby sterują aktywnością ukierunkowaną na przedmioty o charakterze materialnym i niematerialnym. Dzięki pracy człowiek uniezależnia się od otoczenia, ponieważ podejmuje świadome i aktywne zachowanie, prowadzące do przekształcania składowych środowiska. To przekształcanie Tomaszewski nazwał działaniem. Każdy człowiek należy do jakiegoś systemu społecznego i partycypuje w procesie zaspokajania potrzeb społeczeństwa. W związku z tym źródłem motywacji jest zarówno stan własnego organizmu, jak i stan, w jakim znajduje się jego grupa społeczna (Ratajczak, 1977; Rożnowski, 2020). Tym samym ludzie nie tylko przyjmują zadania (zlecenia), ale również osobiście je sobie wyznaczają. Zadania na równi z potrzebami pobudzają człowieka do aktywności, czyli praca polega na zaspokajaniu potrzeb albo na wykonywaniu zadań, albo też na zaspokajaniu potrzeb poprzez wykonywanie zadań, co znajduje przełożenie na motywację bezpośrednią i pośrednią (Ratajczak, 1977). Z psychologicznego punktu widzenia ważny jest wielowymiarowy charakter relacji

człowiek–praca. Chodzi bowiem o to, aby praca stała się potrzebą centralną, autoteliczną, a nie instrumentalną (więcej na ten temat w rozdz. 2).

Relacja człowiek–praca jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. W tym miejscu opisane zostaną trzy wybrane koncepcje: model ukrytych funkcji pracy Marie Jahody, witaminowy model pracy Petera Warra oraz teoria przekształcania pracy (ang. *job crafting*) opracowana przez Amy Wrzesniewski i Jane Dutton. Pierwsza ma fundamentalne znaczenie w psychologii pracy. Druga podważa kluczowe założenie teorii Jahody, że tylko praca zawodowa jest uniwersalnym źródłem satysfakcji. Trzecia, autorstwa Wrzesniewski i Dutton, głosi, iż jesteśmy „kowalami swojej pracy” i od nas zależy, jak ją postrzegamy – czy jako „sensowną, satysfakcjonującą i niezbędną”, czy pozbawioną znaczenia, a może nawet przymusową, realizowaną z konieczności.

W modelu ukrytej depriwacji M. Jahoda podkreślała, że skutki utraty pracy wykraczają poza konsekwencje materialne, czyli brak stałego wynagrodzenia. Zatrudnienie bowiem nie tylko daje człowiekowi możliwość zarabiania (jawne funkcje pracy), ale również przynosi dodatkowe korzyści w postaci dobrostanu psychicznego (utajone funkcje pracy). Co więcej, narzuca strukturę czasową, umożliwia nawiązywanie kontaktów międzyludzkich, osiąganie celów, a nawet określa status społeczny. Zgodnie z tym podejściem ludzie pracują w celu zaspokojenia potrzeb jawnych, ale to utrata możliwości zaspokojenia potrzeb utajonych zaliczana jest do największych kosztów bezrobocia. W związku z tym praca jest źródłem odporności psychicznej oraz aktywności, a jej brak odpowiada za pasywność i rezygnację. Opisany model, mimo swojej trafności, nie jest wolny od wad. Badacze poddają krytyce założenie, że tylko praca może zaspokoić potrzeby związane z ukrytymi funkcjami pracy. Dane empiryczne wskazują na niejednoznaczny wpływ braku pracy na psychologiczne funkcjonowanie człowieka. Ponadto nie wszyscy bezrobotni odczuwają utratę pracy jako krzywdę (Wontorczyk, 2017). Dlaczego? Po pierwsze, w czwartej rewolucji przemysłowej społeczeństwa doświadczają nie tylko zmian procesu pracy, ale również kryzysu pracy. Istotnym modyfikacjom poddawany jest także model ról zawodowych. Po drugie, wykonywanie pracy nie musi wiązać się z szeroko rozumianą instytucją, jaką jest zakład pracy, ponieważ pracownicy coraz więcej czynności mogą realizować w domu, bez konieczności nawiązywania kontaktów z innymi zatrudnionymi (Bańka, 2016). Aktualne zatem staje się pytanie, czy model ukrytej depriwacji M. Jahody jest wystarczający, czy też powinien zostać dopasowany do obecnej rzeczywistości organizacyjnej i gospodarczej. Z badań prowadzonych przez Antoniego

Wontorczyka (2017) wynika, że wiele jego tez nadal pozostaje aktualnych i warto je uwzględniać współcześnie w odniesieniu do analizy pracy.

W drugim podejściu, w modelu witaminowym, Warr porównywał działanie właściwości pracy do wpływu witamin na ludzki organizm. Zróżnicowanie zadań, autonomia i kontrola, jasność celów, czyli treść pracy, działają na człowieka jak witaminy A i D, czyli ich wzrost tylko do pewnego stopnia sprzyja jednostce, a po przekroczeniu tego poziomu może być dla pracownika szkodliwy. Fizyczne warunki pracy, wynagrodzenie, znacząca pozycja społeczna, wspierająca rola przełożonego, perspektywa kariery, uczciwe traktowanie działają analogicznie do witamin C i E – ich wzrost pozytywnie oddziałuje na pracownika, nadmiar nie jest szkodliwy, ale również nie prowadzi do większych korzyści (Lipińska-Grobelny, 2014). Poza czynnikami środowiskowymi Peter Warr akcentował znaczenie indywidualnych właściwości pracownika, które wpływają na zdrowie psychiczne i stosunek do pracy. Na przykład potrzeba kontaktów społecznych będzie miała inne znaczenie dla ekstrawertyka, a inne dla introwertyka. Ta charakterystyka dowodzi, że model witaminowy jest wrażliwy na kontekst, a relacja człowiek–praca traci na swojej uniwersalności. Chociaż model Warra stanowi inspirację do analizy pracy na całym świecie, to autor koncepcji nigdy nie przygotował narzędzia do jej empirycznej weryfikacji. Zrobiły to dwie badaczki, Anna Borkowska i Agnieszka Czerw (2015), konstruując skalę „Vitamin TAW” i przeprowadzając jej psychometryczne opracowanie.

W przypadku trzeciego przytaczanego podejścia, teorii przekształcania pracy, Wrzesniewski i Dutton (2001) zaproponowały pionierski sposób patrzenia na pracę. Autorki uważały, że pracownicy powinni charakteryzować się proaktywnym sposobem myślenia o pracy poprzez zmianę granic w trzech sferach: zadań (np. zmiana zakresu obecnych zadań lub ich charakteru), relacji (np. kreowanie nowych kontaktów lub przekształcanie dotychczasowych) oraz poznania (np. zmiana nastawienia do zadań i obowiązków). Wrzesniewski i Dutton nazwały to *job craftingiem*, co w języku polskim jest tłumaczone jako przekształcanie pracy. Dzięki przekształcaniu pracy pracownik odzyskuje sens jej wykonywania i unika w ten sposób przymusu robienia czegoś pozbawionego znaczenia, co w antycznej Grecji było postrzegane jako najwyższy wymiar kary. Ponadto pracownicy są motywowani przez potrzebę osobistej kontroli, pozytywnego obrazu siebie i pozytywnych relacji z innymi. To, czy ludzie postrzegają swoją pracę jako sensowną i satysfakcjonującą, decyduje o tym, jak ją wykonują i jak się w niej czują. Koncepcja *job craftingu* wnosi nową wartość do analizy relacji człowiek–praca. Jest nią proaktywność. Jedną

z pierwszych adaptacji narzędzia do pomiaru proaktywnych zmian pracy, podejmowanych spontanicznie przez pracownika w celu poprawy efektywności i satysfakcji z pracy, przeprowadzili Elżbieta Kasprzak, Maciej Michalak i Mateusz Minda (2017).

W przeciwieństwie do wcześniej obowiązującego w psychologii pracy i organizacji paradygmatu reaktywności to nie rezultaty kształtują najsilniejszą motywację do działania, ale cele, które występują w liniowej zależności z wynikami. W teorii ustanawiania celów Locke’a i Lathama uzyskano empiryczne potwierdzenie związku celu wymagającego, ale dobrze sformułowanego, z wysokimi rezultatami skuteczności zawodowej (Łaguna, 2015). Zachowania celowe charakteryzują się energią wewnętrzną generowaną przez pracownika, podejmowaniem istotnych aktywności umożliwiających nie tylko przetrwanie, ale również rozwój, ukierunkowanie na cel. W ten nurt wpisuje się zagadnienie pracy godnej, tzw. *decent work*, która ma zachęcać do sformułowania ważnego pytania: czy praca godna jest równoznaczna z pracą przyzwoitą, czy też wnosi nowe wątki w działalność pracownika?

Praca przyzwoita i godna

Termin „praca godna” (ang. *decent work*) pojawił się po raz pierwszy w raporcie dyrektora generalnego Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) w 1999 roku i ma co najmniej dwa znaczenia. Pierwsze (pragmatyczne) wskazuje na warunki pracy, które spełniają minimalne standardy i wymogi różnych konwencji MOP oraz praw i przepisów obowiązujących w poszczególnych krajach. O takiej pracy mówimy, że jest „przyzwoita” lub „godziwa”. Drugie (maksymalistyczne, idealistyczne) opisuje ją jako pracę kreatywną, twórczą, pozbawioną przymusu, poza wewnętrznym przymusem działania. Chodzi inaczej o pracę „godną”, przynoszącą zadowolenie i niestojącą w opozycji do czasu wolnego. W języku angielskim uznaje się, że lepszym określeniem dla takiego podejścia byłby przymiotnik – *dignified* niż *decent*. Ponadto prawdziwie godna praca musi być powiązana z zawodem, ale nie musi oznaczać bycia zatrudnionym (Standing, 2002).

Annamaria Di Fabio i Jacobus G. Maree (2016) w interdyscyplinarnych badaniach nad pracą wyróżnili pięć podejść odnoszących się do pracy przyzwoitej i godnej. W ujęciu filozoficznym sposób rozumienia tego pojęcia pozostaje w relacji z rozstrzygnięciem szczegółowych problemów etycznych. Perspektywa prawna koncentruje się z kolei na systemie prawa

pracy, który powinien ułatwiać znalezienie pracy i tym samym wzmacniać politykę zatrudnienia. Co więcej, pracodawca jest zobowiązany do poszanowania godności pracownika oraz jego pozostałych dóbr osobistych. Perspektywa ekonomiczna akcentuje w pracy godziwej i godnej prawo każdego do korzystania ze sprawiedliwych i korzystnych warunków pracy, zapewniających bezpieczeństwo oraz równe szanse rozwoju. Czwarte ujęcie, socjologiczne, odnosi się do tego, jak pojęcie godnej pracy zmieniało się w czasie. Definicja podana w 1999 roku przez Międzynarodową Organizację Pracy została wzbogacona w 2015 roku. Aktualnie uważa się, że godna praca:

- zaspokaja podstawowe potrzeby jednostki i wnosi wkład w życie społeczne;
- zapewnia godziwy dochód;
- zapewnia bezpieczeństwo w miejscu pracy i ochronę socjalną dla rodzin;
- daje lepsze perspektywy rozwoju osobistego i integracji społecznej;
- gwarantuje swobodę wyrażania obaw, organizowania się i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na równość szans kobiet i mężczyzn.

Oznacza to, że cztery początkowe punkty z 1999 roku (prawa pracownicze, zatrudnienie, ochrona socjalna i dialog społeczny) przekształciły się w promowanie zatrudnienia, gwarantowanie praw pracowniczych i ochronę socjalną (Zammitti, Magnano, & Santisi, 2021). Wreszcie perspektywa psychologiczna rozpatruje godną pracę w kategoriach: satysfakcji z pracy, wewnętrznej jakości pracy ocenianej na podstawie dobrego samopoczucia pracowników oraz obiektywnych cech pracy, które kształtują tzw. wskaźnik pożądalności pracy (Burchell et al., 2014; Di Fabio, & Maree, 2016).

Chciałabym również zauważyć, że chociaż pojęcie pracy przyzwoitej i godnej pojawiło się w debacie społecznej dopiero pod koniec lat 90. XX wieku, to odwołanie do podobnych wartości można znaleźć w preambule do Konstytucji Międzynarodowej Organizacji Pracy z 1919 roku. Polska jest członkiem MOP od 1919 roku, ale różne konwencje były ratyfikowane i procedowane dopiero po 1989 roku. To dowodzi, że potrzeba wielu wysiłków różnych grup interesariuszy, aby stworzyć przyzwoite, a nade wszystko godne warunki pracy i je utrzymać.

Portfel pracy Handy'ego

Zanim przejdę do porównania pracy z pojęciem kariery i zawodu, chciałabym zwrócić uwagę na jeszcze jedną koncepcję – pracy portfolio (ang. *portfolio working*), opracowaną przez irlandzkiego teoretyka zarządzania Charlesa Handy'ego. W książce *The Age of Unreason* (1989) Handy zwrócił uwagę na głębokie przemiany, jakie zachodzą w obszarze pracy we współczesnym świecie. Jego zdaniem firmy będą zatrudniać coraz mniejszą liczbę pracowników na czas nieokreślony, by zwiększać udział pracowników zatrudnianych okresowo. Oznacza to, że obecny rynek pracy stanowi prawdziwe wyzwanie dla osób aktywnych zawodowo. Nie tylko rodzi konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, poświęcania pracy coraz więcej wolnego czasu, ale również oznacza podejmowanie dodatkowego zatrudnienia. Powyższe zjawisko Handy (1989) określił mianem *pracy portfelowej*, która oznacza niezależność od jednego pracodawcy oraz wykorzystywanie swoich umiejętności na różne sposoby w różnych organizacjach. Inaczej mówiąc, pracownik dysponuje tzw. portfelem prac, na który składa się wiele miejsc pracy lub liczne kontrakty w wielu dziedzinach, w wielu firmach. Ponadto portfel pracy opisuje, w jaki sposób różne elementy pracy dopasowują się do siebie i tworzą wyważoną całość.

Handy (1989) wymienił pięć typów prac zasilających portfel: pracę za wynagrodzenie, pracę za honorarium, pracę w domu, czyli prowadzenie domu i troskę o jego mieszkańców, pracę charytatywną oraz pracę przez naukę. Kluczowe znaczenie w tej kategoryzacji ma rozróżnienie między pracą płatną (dwa pierwsze typy) a pracą bez wynagrodzenia (trzy kolejne). Pełny portfel jest zawsze mieszaniną wszystkich pięciu typów prac i w miarę upływu czasu zmienia ulegają proporcje między nimi. Dawniej portfel pracy w większości przypadków odnosił się – przynajmniej dla mężczyzn – do jednego typu pracy, ale Handy zakładał, że w przyszłości praca portfelowa będzie ewoluowała w kierunku wykonywania dwóch, a nawet kilku prac w niepełnym wymiarze godzin, a z pewnością będzie oznaczała wycofanie pracy poza ramy formalnego etatu. Zmiany w organizacji przyczyniają się do tego, że portfele stają się grubsze. Ludzie coraz bardziej świadomie planują swój czas, angażują się nie tylko w pracę na pełny etat, ale aktywnie kształtują własną ścieżkę kariery zawodowej.

Zawód i kariera – wyjaśnienie terminów

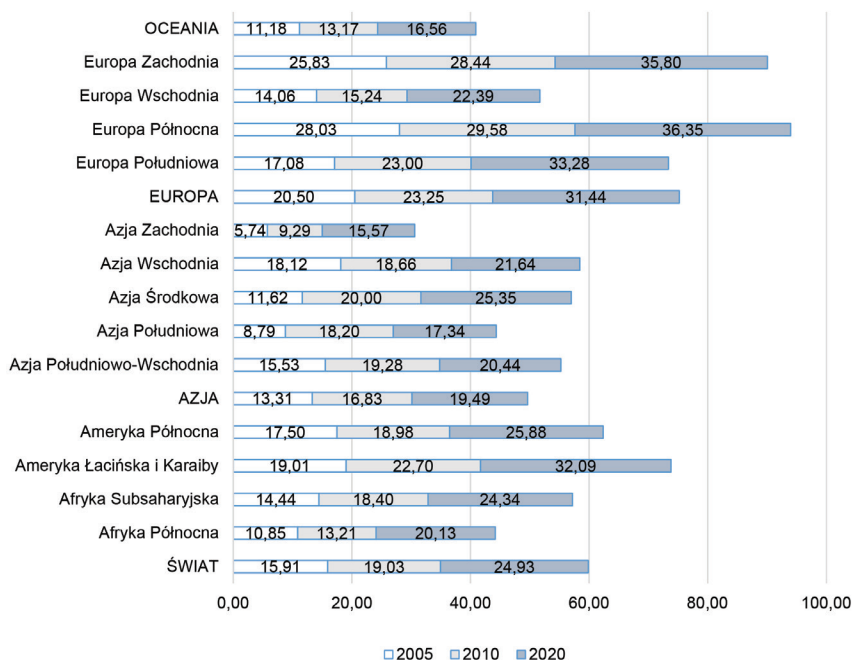
Po zdefiniowaniu pojęcia pracy czas na interpretację terminów z nią związanych, czyli zawodu i kariery. Najbardziej ogólna definicja *zawodu* pochodzi z lat 60. XX wieku i jest autorstwa Szczepańskiego (Ratajczak, 2007). Zawód został opisany jako system czynności wykonywanych systematycznie i trwale, wewnątrznie spójnych, opartych na wspólnych podstawach. Stanowi podstawę bytu ekonomicznego pracownika i decyduje o jego prestiżu oraz pozycji społecznej. W Polsce klasyfikacje zawodów bazują na Społecznej Klasyfikacji Zawodów z lat 70. XX wieku oraz Polskiej Socjologicznej Klasyfikacji Zawodów z lat 90. XX wieku. Inna kategoryzacja występuje w Międzynarodowej Klasyfikacji Zawodów, pierwowzorze Klasyfikacji Zawodów i Specjalności dla potrzeb rynku pracy.

Przy okazji warto zauważyć, że słownikowa terminologia zawodu nie zawsze pokrywa się z terminologią stosowaną. Zawód jako *kategoria zawodowa* pozostaje w obszarze zainteresowania przede wszystkim statystyków i odnosi się do wszystkich osób, które wykonują daną profesję (np. nauczycieli, kierowców, lekarzy). Z kolei zawód jako *grupa społeczna* interesuje głównie socjologów, poszukujących cech typowych, odróżniających jeden zawód od pozostałych. Równocześnie mówi się o *zawodach wyuczonych* lub *wykonywanych*, *zawodach męskich* lub *kobiecych*, czy tzw. *białych* i *niebieskich kołnierzykach*.

Jeżeli chodzi o pierwszy podział, to wyuczona profesja dotyczy nabytej w szkole wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, znajdujących potwierdzenie w świadectwach, dyplomach lub innych dokumentach. Natomiast zawód wykonywany odnosi się do aktualnie realizowanej profesji, stanowiącej źródło utrzymania. Najkorzystniejsza jest sytuacja, kiedy zawód wyuczony pokrywa się z zawodem wykonywanym. Jednak z powodu słabej koordynacji potrzeb rynku i kształcenia zawodowego, zmieniających się oczekiwań pracodawców i problemów ze znalezieniem pracy pracownicy mogą szukać zatrudnienia w innych zawodach niż wyuczony (Ratajczak, 2007). Przy okazji warto wyjaśnić pojęcie kompetencji i kwalifikacji zawodowych. O ile kompetencje są definiowane jako profesjonalna wiedza i umiejętności wymagane do pracy w danym zawodzie lub na określonym stanowisku pracy, o tyle kwalifikacje mają wymiar formalny i wiążą się z osiągnięciem określonego poziomu kształcenia, potwierdzonego zdobyciem świadectw. Kompetencje i kwalifikacje wzajemnie na siebie wpływają, do zdobycia bowiem określonych kwalifikacji

potrzebne są konkretne kompetencje, z kolei rozwój kwalifikacji prowadzi do pogłębiania kompetencji zawodowych (Taradejna, 2014).

Wracając do podziału zawodów na kobiece i męskie, chodzi o profesje tradycyjnie zdominowane przez kobiety lub przez mężczyzn, warunkowane wzorcami społeczno-kulturowymi oraz sytuacją ekonomiczną. Jeżeli udamy się do mechanika samochodowego, możemy spodziewać się mężczyzny, jeśli natomiast umówimy się na zabieg kosmetyczny, to niemal na pewno zrobi nam go kobieta. Współcześnie walczymy ze stereotypami płci, nie da się jednak ukryć, że w pewnych zawodach i branżach występuje segregacja zatrudnieniowa. Przyjmuje ona formę horyzontalną lub wertykalną. Pierwsza, horyzontalna odnosi się do nierównego podziału zatrudnienia według sekcji gospodarki narodowej. Druga, wertykalna koncentruje się na podziale według grup zawodowych i dotyczy znacznie mniejszej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych (Dudak, 2019; Lipińska-Grobelny, & Goździk, 2012).



Rysunek 4. Kobiety (%) zasiadające w parlamentach krajowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS (2020).

Ilustrują to dane GUS zebrane graficznie na rysunku 4, które odnoszą się do liczby kobiet w parlamentach krajowych. Z pewnością skala tego zjawiska jest zróżnicowana w zależności m.in. od uwarunkowań kulturowych i stopnia rozwoju poszczególnych regionów świata. Nie zmienia to faktu, że kobiety w porównaniu z mężczyznami w mniejszym stopniu udzielają się w życiu publicznym i mają mniejszy wpływ na procesy decyzyjne. Wprawdzie sytuacja wygląda zdecydowanie lepiej niż 15 lat temu, ale statystyki są bezlitosne. W skali świata w 2020 roku zaledwie 25% kobiet zasiadało w krajowych parlamentach (w 2005 roku było to 16%). Najliczniejszą reprezentację kobiety miały w parlamentach Europy Północnej (ponad 36% wszystkich deputowanych) i Europy Zachodniej (35,8%). Najmniej kobiet zasiadało w parlamentach krajowych w regionie Oceanii (tylko 17% deputowanych). Ogółem najwięcej kobiet udzielało się w życiu publicznym w krajach Europy (31,44%) oraz Ameryki Łacińskiej z Karaibami (32,09%), przewyższając tym samym liczbę deputowanych kobiet w Ameryce Północnej (25,88%).

Zagadnienie podziału zawodów podsumuję jeszcze jedną klasyfikacją, rozpowszechnioną przez amerykańską socjologię. Chodzi o tzw. białe i niebieskie kołnierzyki. Pojęciem tym jako pierwszy zaczął posługiwać się w latach 30. XX wieku amerykański pisarz Upton Sinclair, ale to Charles Wright Mills spopularyzował termin „białe kołnierzyki” w książce zatytułowanej *White Collar. The American Middle Classes* (1951). Zdaniem C. Wrighta Millsa „białe kołnierzyki” nie posiadają własnych warsztatów pracy czy środków produkcji. Ich zadania mają charakter twórczy, wyuczony, odtwórczy lub nadzorujący. Zdobyte wykształcenie przekłada się na wyższe dochody i większy zakres władzy. Cieszą się społeczną estymą. Obecnie tym terminem określa się pracowników klasy średniej, zatrudnionych w zawodach inteligenckich, administracyjnych i kierowniczych, zajmujących lepiej płatne i bardziej prestiżowe stanowiska niż „niebieskie kołnierzyki”.

Pojęciem *blue collars* opisuje się w amerykańskiej socjologii pracowników fizycznych, produkcji i administracji niższego szczebla. Kolor tej kategorii nie został wybrany przypadkowo, ponieważ w Stanach Zjednoczonych często produkuje się odzież roboczą w kolorze niebieskim. Jeszcze przed wybuchem w Polsce pandemii COVID-19 niektóre „niebieskie” zawody, takie jak budowlańcy, stolarze, hydraulicy, elektrycy, cieszyły się szczególnym uznaniem, a wykonujące je osoby były w pierwszej dekadzie najbardziej poszukiwanych pracowników na rynku pracy. Wraz z pierwszym lockdownem w 2020 roku stało się jasne, że praca kurierów, dostawców jedzenia, magazynierów, sprzedawców i kasjerów

jest absolutnie niezbędna w „ekosystemie” pracy. Widzimy to w raporcie, który został przygotowany w maju 2021 roku na zlecenie Pracuj.pl, *Kariera okiem fachowca. Pracownicy fizyczni o życiu zawodowym*. Wynika z niego, że aż 61% fachowców wskazało na wzrost znaczenia swojej pracy oraz pozytywnie oceniło obecną sytuację kadrową i możliwości zatrudnienia. Największym optymizmem charakteryzowali się kierowcy, kurierzy i dostawcy (61%), budowlańcy (54%), dalej magazynierzy (45%) i operatorzy maszyn i urządzeń (36%).

Wracając do podziału zawodów według koloru kołnierzyka, w 1977 roku za sprawą publikacji Louise Kapp Howe *Pink Collar Workers* (1977) pojawił się termin „różowe kołnierzyki”. Część socjologów używa tego określenia nie tylko w odniesieniu do zawodów sfeminizowanych, ale również odnośnie do pracowników zawodów umysłowych, „białych kołnierzyków”, gorzej opłacanych niż np. lekarze czy prawnicy. Niedawno zaś powstała koncepcja „zielonych kołnierzyków”, czy raczej zielonych miejsc pracy, przyjaznych środowisku naturalnemu, które mogą powstać w każdym sektorze gospodarki z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. Do takich miejsc pracy zalicza się instytucje związane z odnawialnymi źródłami energii, ekologicznym budownictwem, gospodarką odpadami czy transportem zbiorowym. Czy to zamyka powyższą klasyfikację zawodów? Oczywiście, że nie. Można założyć, że postęp związany z przemysłem 4.0 i jego następnym etapem, przemysłem 5.0, ukształtuje kolejną grupę zawodową kojarzoną z określonym kolorem. Może to będą „stalowe kołnierzyki”, odnoszące się do stanowisk/zawodów całkowicie zautomatyzowanych, a może „złote kołnierzyki”, określające pracowników wszechstronnych i wysoko wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach? Czas pokaże.

Przechodząc do definicji ostatniego ważnego terminu w tym rozdziale – kariery, przytoczę słowa Z. Ratajczak, która tak oto pisała o karierze:

Rzadko się zdarza, by jakieś pojęcie nieostre i niezbyt precyzyjnie zdefiniowane zrobiło w tak krótkim czasie oszałamiającą karierę, jak właśnie pojęcie „kariery”. Niegdyś nosiło jakiś cień pejoratywności, służyło do określenia nieuzasadnionego szybkiego awansu, nierzadko „po trupach”, bez oglądania się na zasady moralne. Zdystansowało ono tak zrozumiałe i powszechnie używane słowo, jak „zawód”, choć nie wyparło go całkowicie ze słownika (Ratajczak, 2007, s. 47).

W związku z powyższym: na czym polega kariera? Czym różni się od zawodu? Istnieje bardzo cienka granica między tymi określeniami. Można nawet powiedzieć, że znaczenia tych terminów nachodzą na siebie. Ktoś uprawia zawód i przy okazji, dzięki odpowiednim kwalifikacjom, przemieszcza się po ścieżce kariery. Zdaniem znanego badacza kariery

A. Bańki (2006), karierę można analizować albo jako strukturalną cechę zawodu/organizacji, albo jako cechę jednostki. W tym pierwszym przypadku kariera oznacza sekwencję pozycji zajmowanych przez typowego reprezentanta danego zawodu, np.: student prawa – aplikant – młodszy członek kancelarii prawniczej – starszy członek kancelarii prawniczej (tzw. kariera specjalisty) lub: przedstawiciel handlowy – menedżer działu marketingu – menedżer regionalny działu marketingu – dyrektor (tzw. kariera menedżerska). Drugi sposób ujmowania to unikatowa kompozycja doświadczenia, pełnionych ról i zajmowanych stanowisk w ciągu całego życia człowieka. Składa się z powtarzalnych cykli o silnie spersonalizowanym charakterze, dlatego zawód czy nawet suma osiągnięć nie jest tożsama z karierą. Kariera jako „cecha jednostki” ma niepowtarzalny charakter, uzależniony od autonomicznych wyborów osoby, jest „osobocentryczna”. Kariera jako „cecha zawodu/organizacji” daje możliwość budowania modeli aktywności zawodowej i ścieżek rozwoju, adekwatnych do oczekiwań rynku pracy, które determinują indywidualne wybory jednostki (Turska, 2014).

W 1996 roku Douglas T. Hall napisał w tytule książki *Kariera umarła. Niech żyje kariera* (ang. *The Career is Dead, Long Live the Career*), czym podkreślał, że odchodzimy od tradycyjnego modelu zatrudnienia u jednego pracodawcy, a zmierzamy w kierunku nowego typu kariery, zależnej od pracownika. Zawód, a co za tym idzie praca zawodowa, umożliwiając rozwój kariery, kumulowanie zaś doświadczenia zawodowego w postaci różnych prac i zatrudnienia przeradza się w kapitał kariery, a do jego opisu wykorzystuje się perspektywę temporalną, zasięg, zakres jego unikatowości oraz obiektywności (Kasprzak, 2020). Wybór zawodu, jak i konstruowanie ścieżki kariery nie należą do najłatwiejszych zadań w czasie czwartej rewolucji przemysłowej. Z jednej strony siły napędowe przemysłu 4.0 zachęcają do wyboru pracy i planowania kariery zawodowej w zdecydowanie szerszym niż dotychczas wymiarze. Z drugiej – nadmiar możliwości może okazać się równie skomplikowany, jak ich brak. To jest kolejna cecha gospodarki 4.0, a ponieważ, jak głosił Epiktet: „Nie rzeczy niepokoją człowieka, lecz wyobrażenia o nich”, analiza teoretyczna zachodzących przeobrażeń w obszarze pracy, zawodu i kariery może stanowić dobry punkt wyjścia do odnalezienia się w tym zróżnicowanym i wymagającym świecie.

ROZDZIAŁ 4

„Oblicza” pracy w czwartej rewolucji przemysłowej

Pracuj ciężko w czasie przeznaczonym na pracę.
Baw się intensywnie, gdy przychodzi czas na zabawę.
Ciesz się słuchaniem starych historii opowiadanych przez babcię,
póki wciąż jeszcze żyje. Nawiązuj głęboki kontakt ze swoimi znajomymi.
Patrz na dzieci oczami pełnymi cudów, jakimi one same patrzą na świat.
Śmiej się z dowcipów i życiowych absurdów. Oddawaj się swoim pasjom i pragnieniom.

Philip G. Zimbardo

Czwarta rewolucja przemysłowa – o czym wzmiankowano wcześniej – uruchomiła szereg zmian na rynku pracy, tak w zakresie form zatrudnienia i świadczenia pracy, jak i zapotrzebowania na określone zawody i kompetencje. Pandemia koronawirusa tylko przyśpieszyła proces transformacji. W lutym 2021 roku firma PwC przeprowadziła badanie z udziałem 32 517 osób aktywnych zawodowo z 19 krajów, w tym z Polski. Jego celem była ocena perspektyw rynku pracy, a także wysondowanie, jaki jest stosunek pracowników do zachodzących przeobrażeń (PwC, 2021).

Z przygotowanego raportu wynika, że 37% polskich pracowników widzi przyszłość w jasnych barwach (w 2022 roku w badaniach CBOS było to 47%), chociaż na świecie poziom optymizmu jest wyższy (50% wskazań). W opinii respondentów rynek pracy w największym stopniu podlega wpływowi nowoczesnych technologii, automatyzacji i globalizacji, aczkolwiek niedobór zasobów naturalnych, klimat oraz zmiany społeczno-demograficzne także nie pozostają obojętne dla rynku zatrudnienia. Przedsiębiorstwa coraz częściej stosują elastyczne formy zatrudnienia oraz pracę typu *home office*, tym samym wychodzą naprzeciw oczekiwaniom samych pracowników. Aż 77% respondentów zapytanych o idealny model funkcjonowania zawodowego wskazuje na pracę o charakterze hybrydowym, czyli częściowo zdalną, a częściowo realizowaną w firmie. Tylko 14% badanych widzi swoją przyszłość w tradycyjnym modelu pracy (w roku 2020 było to 13%). Ankietowani nie obawiają się cyfryzacji i są pewni

swojej pozycji zawodowej. Zdaniem 57% aktywnych zawodowo Polaków postęp technologiczny jest źródłem większych możliwości niż zagrożeń, tym bardziej że co szósty pozytywnie ocenia swoje cyfrowe umiejętności. Co więcej, aż 86% (na świecie 76%) zgłasza gotowość zdobywania, aktualizowania lub rozwijania wzmiankowanych kompetencji. I jeszcze jedno interesujące zestawienie: na pytanie, czy ankietowani preferują wyższe wynagrodzenie, czy pracę, która ma sens i wywiera istotny wpływ, 56% polskich pracowników wskazało na odpowiedź drugą. Na świecie te proporcje pozostawały odwrotne (PwC, 2021).

Badaniem PwC *Upskilling Hopes & Fears* rozpoczynam kolejny rozdział, w którym opiszę kierunki przeobrażeń pracy w czwartej rewolucji przemysłowej. Zamierzam wskazać główne obszary tych zmian, natomiast ich charakterystykę i psychologiczną perspektywę pokażę w niezależnych fragmentach, odpowiadających poszczególnym kategoriom. Rozważania rozpocznę od analizy krajowego rynku pracy z przedstawieniem aktualnych trendów.

Rynek pracy w Polsce – aktualne trendy

Do opisu rynku pracy często wykorzystuje się następujące wskaźniki: stopa bezrobocia rejestrowanego, wskaźnik aktywności ekonomicznej, wskaźnik zatrudnienia, przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw. Wymienione kryteria posłużą również do charakterystyki rynku pracy w niniejszej publikacji.

Zacznę od bezrobocia rejestrowanego, które jest definiowane jako odsetek bezrobotnych zgłoszonych w urzędach pracy w stosunku do liczby osób aktywnych zawodowo. Z danych GUS zaprezentowanych w tabeli 4 wynika, że bezrobocie w Polsce sukcesywnie maleje. W maju 2022 roku wyniosło 5,1% i jest to najniższy wynik od 30 lat. Według metodologii Eurostatu, te wskaźniki są jeszcze niższe i osiągają wartość 3% (1.06.2022). Dla porównania: zharmonizowana stopa bezrobocia w krajach członkowskich Unii Europejskiej oscyluje wokół 6,2%, a w strefie euro – 6,8%. Oznacza to, że Polska jest jednym z unijnych liderów pod względem niskiego poziomu bezrobocia, i tylko Czechy mogą pochwalić się lepszym rezultatem (2,4%). Najwyższe bezrobocie zaobserwowano w Hiszpanii (13,3%), w Grecji (12,7%) oraz we Włoszech (8,4%).

Tabela 4

Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w latach 1991–2022 (dane GUS)

Rok	Miesiąc											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1991	6,6	6,8	7,1	7,3	7,7	8,4	9,4	9,8	10,5	10,8	11,1	12,2
1995	16,1	15,9	15,5	15,2	14,8	15,2	15,3	15,2	15,0	14,7	14,7	14,9
2000	13,7	14,0	14,0	13,8	13,6	13,6	13,8	13,9	14,0	14,1	14,5	15,1
2005	19,4	19,4	19,2	18,7	18,2	18,0	17,9	17,7	17,6	17,3	17,3	17,6
2010	12,9	13,2	13,0	12,4	12,1	11,7	11,5	11,4	11,5	11,5	11,7	12,4
2015	11,9	11,9	11,5	11,1	10,7	10,2	10,0	9,9	9,7	9,6	9,6	9,7
2020	5,5	5,5	5,4	5,8	6,0	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,3
2021	6,5	6,6	6,4	6,3	6,1	6,0	5,9	5,8	5,6	5,5	5,4	5,4
2022	5,5	5,5	5,4	5,2	5,1	4,9	4,9	4,8	5,1	5,1	5,1	5,2

Źródło: opracowanie własne.

Malejącej stopie bezrobocia rejestrowanego towarzyszy wzrost nowych ofert pracy opublikowanych na 50 największych portalach rekrutacyjnych. Jeśli zestawić dane z marca 2022 z rokiem poprzedzającym, obserwuje się wzrost liczby ogłoszeń o pracę nawet o 30% (Grant Thornton, 2022).

Drugie kryterium dotyczy już współczynnika aktywności ekonomicznej (inaczej aktywności zawodowej). W największym skrócie jest on charakteryzowany jako procentowy udział osób aktywnych zawodowo w liczbie ludności w wieku 15–89 lat. Powyższy wskaźnik jest liczony przez GUS od 1992 roku, kiedy w Polsce ruszyło Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL). I tak w pierwszym kwartale 2022 roku powyższy współczynnik wyniósł 58% i w relacji do pierwszego kwartału 2021 roku wzrósł o 0,7 pkt. proc. Co to oznacza? Zanim odpowiem na to pytanie, przytoczę kilka faktów. Na początku lat 90. XX wieku wskaźnik aktywności ekonomicznej utrzymywał się na poziomie powyżej 60%. Po 1994 roku zaczął się obniżać, nie zszedł jednak poniżej 53%. Historyczne minimum zostało ustanowione w pierwszym kwartale 2007 roku (53,2%). Obecnie współczynnik ten jest wyższy o 4,8% i dowodzi, że prawie 60% ludności zgłasza swoją gotowość do pracy, tym samym stanowi mniejsze obciążenie dla budżetu i osób pracujących niż 15 lat temu. Warto jeszcze zwrócić uwagę na wskaźnik aktywności zawodowej wśród osób w wieku produkcyjnym (kobiety w wieku 18–59 lat i mężczyźni w wieku 18–64 lat), który osiągnął rekordowo wysoki poziom – 80% (to o 1,3% więcej niż

w analogicznym okresie ubiegłego roku). Wzmiankowany współczynnik przyjmuje różne wartości w zależności od grupy i regionu. Jest wyższy dla mężczyzn (65,8%), osób w wieku 40–44 lat (89,3%) oraz mieszkańców województwa mazowieckiego (61,4%), co stanowi pośrednie źródło informacji o dostępności pracy. Najtrudniejszy rynek pracy dotyczy województwa podkarpackiego (52,8%).

Co się tyczy wskaźnika zatrudnienia i wysokości wynagrodzenia, w czerwcu 2022 roku przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w porównaniu z rokiem poprzedzającym było wyższe o 2,2%. Z kolei miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w tym samym czasookresie było wyższe o 13,0% i wyniosło 6554,87 zł brutto (w stosunku do maja 2022 roku wzrosło o 2,4%).

Jako podsumowanie sytuacji na rynku pracy w Polsce przytoczę wypowiedź Moniki Smulewicz z outsourcingu płac i kadr Grant Thornton:

Pomimo pandemii, a teraz także wojny na Ukrainie, polski rynek pracy pozostaje bardzo silny. Pracodawcy nadal są aktywni. (...) Oczywiście, (...) będą musieli mierzyć się z wyzwaniami, jakie niosą wysokie ceny, wysokie stopy procentowe i ogólny wzrost niepewności gospodarczej, jednak wydaje się, że pozostają optymistami, a ich firmy są przygotowane na przetrwanie ewentualnych trudności (Grant Thornton, 2022).

Rodzaje zmian pracy w przemyśle 4.0

Raz jeszcze pragnę podkreślić, że zaawansowana robotyka, sztuczna inteligencja, e-learning, biotechnologia, usługi e-commerce to tylko niektóre ze zmian technologicznych o istotnym znaczeniu dla rynku pracy i struktury zatrudnienia. Ekspertci są zgodni, że procesu transformacji nie można uniknąć ani zatrzymać, a pandemia COVID-19 tylko wzmocniła niektóre kierunki przeobrażeń. Zanim przejdę do ich omówienia, kilka słów o wpływie pandemii na pracę.

W tym trudnym okresie praktycznie z dnia na dzień pracodawcy i pracownicy zostali zmuszeni do reorganizacji sposobu prowadzenia działalności. Biura, szkoły, urzędy opustoszały, a względy epidemiologiczne przyczyniły się do zatrzymania pracowników w domach. W literaturze pojawił się akronim VUCA (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) opisujący zmienność, niepewność, złożoność i wieloznaczność pandemicznych warunków funkcjonowania. Wtedy też okazało się, że w wielu przypadkach jedyną formą świadczenia pracy jest praca zdalna. Wcześniej była marzeniem, beneficjentem motywującym do lepszego działania, zachęcającym do rekrutowania na nowe stanowiska w firmie. Teraz

stała się koniecznością. Często jej realizacja wynikała z polecenia służbowego, niezależnie od preferencji samego zainteresowanego, a z powodu izolacji stała się codziennością również tych, którzy nie mieli w tym zakresie żadnego doświadczenia.

Największy wzrost liczby pracowników zdalnych nastąpił w krajach, w których przed pandemią ta forma pracy była dobrze rozwinięta. Chodzi o Finlandię, Luksemburg, Holandię, Belgię, Danię, jak również Szwecję, Irlandię, Włochy i Austrię. W Polsce pracę zdalną w pierwszym kwartale 2020 roku wykonywała co szósta osoba reprezentująca sektor publiczny i co dwunasta zatrudniona w sektorze prywatnym. Jeśli wziąć pod uwagę polską klasyfikację działalności, udział pracujących zdalnie na koniec marca 2020 roku był zróżnicowany. W budownictwie i przemyśle wynosił 5%, ale już w usługach był prawie trzykrotnie wyższy, a w sekcji informacja i komunikacja oraz edukacja kształtował się na poziomie 40% (Smóder, 2021), by rok później osiągnąć 46% w edukacji i 67% w informacji i komunikacji (GUS, 2021a).

Niewielu zdaje sobie sprawę, że termin „praca zdalna” został rozpowszechniony dopiero w 2020 roku. Wcześniej mówiło się o pracy na odległość, dzieląc ją na dwie kategorie: telepracę oraz pracę nakładczą, inaczej chałupnictwo (więcej o tych formach w rozdz. 7). Praca zdalna, w przeciwieństwie do telepracy, nie była uregulowana prawnie w Kodeksie pracy, ale opisana wyłącznie w Ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Przepisy regulujące pracę zdalną zostały przyjęte dopiero 10 stycznia 2023 roku. Małgorzata Sidor-Rządkowska (2021) wymienia następujące formy i rodzaje zdalności:

- ze względu na miejsce wykonywania – praca zdalna realizowana w domu (często nazywana *home office*) versus nomadyczna praca zdalna powiązana z częstą zmianą miejsca wykonywania obowiązków;
- ze względu na częstotliwość wykonywania – praca permanentna versus sporadyczna praca zdalna.

Oczywiście pełna ocena wpływu pandemii na rynek pracy to przyszłe zadanie dla różnych dyscyplin, ale już obecnie można znaleźć szereg cennych opracowań. W kwietniu 2020 roku Anna Dolot przeprowadziła badanie z udziałem 327 respondentów, mając na uwadze ocenę pracy zdalnej z perspektywy pracownika w pierwszym miesiącu po wybuchu pandemii. Wcześniej ankietowani nie mieli prawie żadnych doświadczeń z tą formą realizowania obowiązków, ale już w kwietniu

2020 roku wszyscy pracowali zdalnie (aż 85,6% pracowało zdalnie pięć dni w tygodniu). Za najważniejsze plusy pracy zdalnej respondenci uznali: oszczędność czasu (np. na dojazdy), dopasowanie do indywidualnych potrzeb pracownika i jego bliskich, możliwość godzenia obowiązków zawodowych i osobistych. Najistotniejszymi ograniczeniami były: brak bezpośredniego kontaktu z pracownikami, brak interakcji, zacieranie granic praca–dom z powodu zmiany rutyny pracy, długie godziny pracy (niekiedy w weekendy i wieczorami), trudności w koncentracji uwagi z powodu licznych dystraktorów. Na pytanie o przyszłość pracy zdalnej po pandemii co czwarty badany zgłaszał gotowość do jej kontynuowania w wymiarze 1–2 dni w tygodniu, a tylko co piętnasty chciał pracować wyłącznie stacjonarnie. Główny wniosek, jaki płynie z zaprezentowanych badań, jest taki, że po pierwsze, praca zdalna – mimo ograniczeń – ma bardzo duży potencjał i może być wdrażana na wielu stanowiskach. Po drugie, jest to tak naprawdę wierzchołek góry lodowej, który nie pokazuje pełnej listy obecnych i przyszłych przemian pracy w przemyśle 4.0.

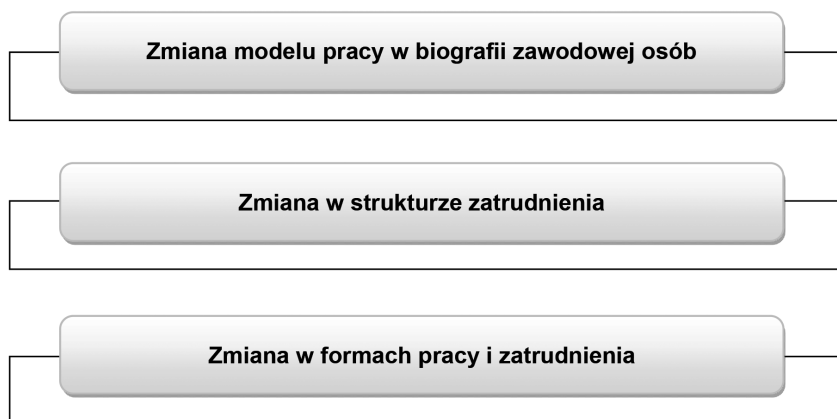
W związku z powyższym na czym polegają tytułowe „nowe oblicza pracy w czwartej rewolucji przemysłowej”? Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2020) „nowe oblicza pracy” to formy zatrudnienia spopularyzowane po 2000 roku i związane z występowaniem jednego z poniższych kryteriów:

- 1) nietypowe stosunki pracy, czyli odbiegające od standardowego zatrudnienia „jeden na jeden”, np. pracownik zatrudniony u więcej niż jednego pracodawcy (n:1), pracodawca zatrudniający więcej niż jednego pracownika na określone stanowisko (1:n), kilku pracodawców – kilku wielopracowników (n:n);
- 2) nietypowy czas pracy, czyli świadczenia pracy nieciągłej lub w bardzo krótkim okresie. Konwencjonalne formy zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin i prace sezonowe nie są uznawane za nowe, dopóki nie wystąpi inna cecha atypowości;
- 3) networking i współpraca pomiędzy samozatrudnionymi, szczególnie freelancerami, jak również występowanie niezależności od sektorów i zawodów.

Należy dodać, że nietypowe miejsce wykonywania pracy oraz zwiększone wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) może, ale nie musi, być kolejnym kryterium diagnostycznym. W 2015 roku Eurofound przeprowadził ogólnoeuropejskie mapowanie i sklasyfikował dziewięć nowych form zatrudnienia. Są to:

- 1) dzielenie się pracownikiem (ang. *employee sharing*);
- 2) dzielenie stanowiska pracy (ang. *job sharing*);
- 3) praca w systemie bonów usługowych (ang. *voucher-based work*);
- 4) zarządzanie tymczasowe (ang. *interim management*);
- 5) praca dorywcza (ang. *casual work*);
- 6) praca mobilna z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *ICT-based mobile work*);
- 7) praca za pośrednictwem platform internetowych (ang. *platform work*);
- 8) praca portfelowa (ang. *portfolio work*);
- 9) zatrudnienie oparte na współpracy (ang. *collaborative employment*).

Szczegółowy opis zamieszczę w rozdziale poświęconym zmianom w formach pracy i zatrudnienia, a teraz przejdę do omówienia kluczowej dla tej publikacji klasyfikacji „nowych oblicz pracy” zaproponowanej przez R. Gerlacha (2014). Mowa – po pierwsze – o zmianach modelu pracy w biografii zawodowej pracowników, czyli przebiegu kariery zawodowej będącej konsekwencją rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Z tym wiąże się wzrost wymagań kwalifikacyjnych na stanowiska pracy, znikanie zawodów i powstawanie nowych. Po drugie, chodzi o zmiany w strukturze „demograficznej” zatrudnienia i po trzecie, mowa o zmianach w formach pracy i zatrudnienia. Atutem tego podejścia jest jego kompleksowość oraz analizowanie zmian pracy w kategoriach ilościowych i jakościowych (zob. rys. 5).



Rysunek 5. Rodzaje zmian pracy w przemyśle 4.0

Źródło: opracowanie własne.

Słowo wyjaśnienia, dlaczego „oblicza” pracy. Wymienione powyżej zmiany wynikają z nadawania pracy osobistego charakteru. Zanikają tradycyjne granice, oddzielające czas i przestrzeń związaną z pracą od tych, związanych z aktywnością poza pracą. Praca zawłaszcza przestrzeń osobistą poszczególnych osób oraz miejsca publiczne. Towarzyszy temu przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy. Przewiduje się także, że:

na większości przyszłych stanowisk pracy będą potrzebne ludzkie uczucia, myślenie, wyobraźnia i empatia. Nie ma żadnych racjonalnych przesłanek do obaw, że maszyny kiedykolwiek wypną ludzi, bo nie są i nie będą ludźmi. Natomiast prawdą jest, że będzie można uwolnić ludzi od prac nudnych i męczących, zabierających nam czas, który będziemy mogli wykorzystać w sposób bardziej ludzki i satysfakcjonujący (Tworóg, & Mieczkowski, 2019, s. 25).

Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w przemyśle 4.0

W obszarze zainteresowań różnych instytucji znajduje się kwestia, w jaki sposób nowe formy pracy w przemyśle 4.0 mogą pomóc w budowaniu rynku sprzyjającego włączaniu społecznemu. Równolegle toczy się dyskusja wokół tego, jak uniknąć sytuacji, w której nowe formy pracy mogą być mniej korzystne dla pracowników niż tradycyjne zatrudnienie w postaci umowy o pracę na czas nieokreślony. W tym konkretnym aspekcie ważną rolę do odegrania ma pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi (PZZL). Koncepcja nawiązuje do pozytywnego potencjału organizacji (ang. *Positive Organizational Scholarship, POS*) oraz psychologii pozytywnej (Cameron, & Spreitzer eds, 2012; Glińska-Noweś, 2017; Kasprzak, 2017; Seligmann, 2011). Chodzi o takie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które mają: wywoływać pozytywne emocje, sprzyjać budowaniu dobrych relacji z pracownikami i przełożonymi, kształtować zaangażowanie w pracę, umożliwiać odniesienie sukcesu oraz dawać szanse dostrzeżenia sensu swojej pracy.

Powstaje zatem zasadnicze pytanie: jak to osiągnąć? Jeżeli chodzi o emocje pozytywne, to silnym ich źródłem jest druga osoba, dlatego tak ważne są pozytywne relacje interpersonalne, mentoring relacyjny czy zarządzanie różnorodnością. Liz Fosslien i Mollie W. Duffy (2021) przekonywały, że emocje stanowią przyszłość świata pracy. Nie ma gotowych scenariuszy, które sprawdziłyby się w każdej sytuacji zawodowej, ponieważ nawet przyziemne sprawy mogą budzić w nas intensywne przeżycia. Dlatego sama idea organizowania szkoleń z zarządzania emocjami pozytywnymi ma przyszłość. Może przełożyć się na lepszą współpracę, komunikację w zespole, skuteczniejsze rozwiązywanie konfliktów czy

większą efektywność zawodową. Autorki zaproponowały nawet zasady skutecznego kierowania emocjami. Ich zdaniem ważną rolę odgrywają (Fosslien, & Duffy, 2021):

- ograniczenie pasji do pracy (sic!);
- szukanie inspirującej motywacji;
- zaakceptowanie, że dobre decyzje zależą od analizy własnych emocji;
- psychologiczne bezpieczeństwo, czyli sytuacja, w której członkowie zespołu szanują wzajemnie swoje pomysły;
- zdolność rozmawiania o emocjach bez ulegania im;
- kultura organizacyjna wspierająca emocje w pracy;
- bycie otwartym w takim stopniu, by nie narazić własnego bezpieczeństwa lub innych pracowników.

Ważnym aspektem pozytywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest również praca nad pełniejszym zaangażowaniem w działanie poprzez zwiększanie poczucia kontroli, upodmiotowienie pracownika, pozytywne podejście do budowania karier zawodowych czy procedury wprowadzania pracownika na stanowisko pracy, tzw. *on-boarding*. Do listy dobrych praktyk ZZL należy dodać także dbałość o jakość relacji interpersonalnych, fundamentem współczesnego biznesu jest bowiem współpraca. Nie bez znaczenia pozostaje troska pracodawcy o relacje pozazawodowe w postaci świadomie realizowanej polityki *work-life balance*, jak również dawanie pracownikom możliwości rozwoju, realizowania ciekawych projektów czy dostrzeganie wpływu swojej pracy na otoczenie. David E. Guest (2017) uzupełnił wymienione powyżej działania o pięć obszarów istotnych dla PZZL. W jego opinii bardzo ważną kwestią jest inwestowanie w pracowników, ponieważ w ten sposób organizacja wzmacnia ich poczucie skuteczności zawodowej i podnosi poczucie stabilności zatrudnienia. Przekonywał również o roli pozytywnego środowiska pracy, podkreślając znaczenie zaangażowania w pracę, bezpieczeństwa i higieny pracy, wspierającego klimatu organizacyjnego, realizowania polityki antymobbingowej i antidyskryminacyjnej oraz zarządzania partycypacyjnego. Jak pokazują badania z udziałem 230 osób w wieku 20–67 lat z co najmniej rocznym stażem pracy, kształtowanie wspierającego klimatu organizacyjnego może skutecznie osłabić u pracowników tendencje do podejmowania zachowań szkodliwych dla organizacji w postaci nadużyć, sabotażu, kradzieży oraz wycofania pracowniczego, tak w grupie kobiet, jak i mężczyzn (Lipińska-Grobelny, 2021). W nurt dobrych praktyk ZZL wpisuje się także koncepcja kontraktu psychologicznego, która odnosi się do wzajemnych zobowiązań oraz oczekiwań pracodawcy i pracownika, wykraczających poza ramy

formalnych uzgodnień (Adamska, 2011). Denise M. Rousseau (1995) definiuje kontrakt psychologiczny jako indywidualne przekonania kształtowane przez organizację, opisujące warunki wymiany pomiędzy jednostką a jej miejscem pracy. Dzięki kontraktowi pracownik zyskuje odpowiedź na pytanie, czego może realnie oczekiwać od organizacji, ale również jakie są oczekiwania organizacji wobec zatrudnionego.

W ramach pozytywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przemyśle 4.0 warto pamiętać o zaleceniach Richarda M. Ryana i Edwarda L. Deciego (2017), którzy uważali, że zaspokojenie potrzeby uczenia się i wykorzystywania wiedzy, samodzielnego podejmowania decyzji i odpowiedzialności oraz możliwości wsparcia innych i bycia wspieranym stanowią klucz do motywacji pracowników, a co za tym idzie klucz do sukcesu każdej organizacji w czwartej rewolucji przemysłowej. Nie bez znaczenia pozostaje uświadomienie ludziom pozytywnego wpływu, jaki mają na innych poprzez wykonywaną pracę. W 2007 roku Adam M. Grant opublikował pracę zatytułowaną *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, w której wskazał, że sposobem na wzmocnienie sensu pracy jest umożliwienie pracownikowi kontaktu (niekoniecznie bezpośredniego) z beneficjentami jego pracy. Na przykład na poczucie sensu pracy ratowników wodnych pozytywnie wpłynęła treść artykułu, w którym uratowana osoba wyrażała swoją wdzięczność za udzieloną pomoc.

Nad komunikowaniem sensu pracy warto pochylić się także z jeszcze jednego ważnego powodu. Chodzi o pokolenie Z, obecne na rynku pracy i coraz mocniej zasilające sektory przemysłu 4.0, które pragnie postrzegać swoją zawodową aktywność jako pasję i mieć poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość. W związku z powyższym, dzięki pozytywnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi w przemyśle 4.0, będzie rosła liczba pracowników dostrzegających znaczenie swojej pracy i „budujących katedrę”, jak w przypowieści o trzech kamieniarzach:

Pewien mędrzec zapragnął zrozumieć, co pobudza ludzi do pracy przez całe życie. Poszedł do kamieniołomu i ujrzał tam człowieka pracującego z mozołem kilofem i dłutem.

– Co robisz? – spytał go.

– Łupię kamienie dla mojego przeklętego pana. Haruję cały dzień za kawałek chleba... – Po czym, wciąż tak przeklinając, kontynuował pracę.

Drugiego robotnika mędrzec zapytał o to samo.

– Pracuję, żeby móc zapłacić za dom i nakarmić dzieci. Jeszcze parę miesięcy i spłacam swoje długi... – odpowiedział tamten.

Mędrzec znalazł trzeciego robotnika i jego też spytał o to samo. Mężczyzna, odrywając się od pracy, podniósł głowę i mędrzec ujrzał twarz o radosnym i dumnym wyrazie.

– Czy nie widzisz przyjacielu? – powiedział, wskazując na jeszcze nieukończony budynek w oddali. – Buduję katedrę! (d'Aubigny, 1995, s. 89–90).

ROZDZIAŁ 5

Zmiana modelu pracy w biografii zawodowej osób

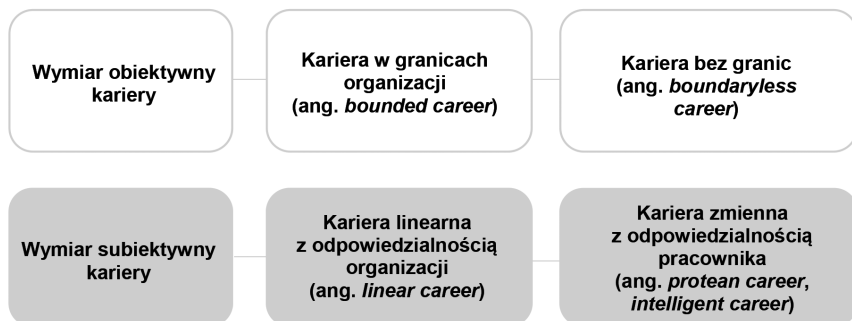
Wojciech (50 lat) z wykształcenia jest magistrem inżynierem metalurgii. Po ukończeniu studiów wrócił do rodzinnego miasta i podjął pracę w hucie metali kolorowych. Po odbyciu stażu objął stanowisko mistrza, po sześciu latach został kierownikiem wydziału, a po piętnastu – dyrektorem huty.

Anna (39 lat) jest malarką. Ma bogate doświadczenie zawodowe. Pracowała w wydawnictwie jako ilustratorka książek, projektowała wnętrza i ubiory, uczyła rysunku w liceum plastycznym. Otworzyła sklep galerię w centrum miasta. Ostatnio dostała propozycję pracy w galerii w Maladze.

Drogi zawodowe Wojciecha i Anny wprowadzają w problematykę zmian modelu pracy w biografii zawodowej. Za sprawą postępu technologicznego możemy obserwować, jak tradycyjna kariera, realizowana najczęściej u jednego pracodawcy przez całe życie, zaczyna ustępować karierze zmiennej, dynamicznej, za którą odpowiedzialność ponosi jej realizator (Bohdziewicz, 2010). Zdaniem Magdaleny Piorunek (2016) kariera to konstrukt temporalny i odnosi się do przebiegu drogi zawodowej na danym etapie rozwoju biograficznego, dlatego jest tożsama z pojęciem biografii zawodowej.

W literaturze przedmiotu wymienia się trzy najważniejsze kierunki przejścia od podejścia tradycyjnego do współczesnego interpretowania doświadczeń życiowych związanych z pracą. Po pierwsze, chodzi o kształtowanie lojalności profesjonalnej w miejsce wyłącznie lojalności organizacyjnej; po drugie, mowa o poleganiu na sobie w procesie realizacji kariery, a nie na organizacji; po trzecie, wymienia się ukierunkowanie na motywy wewnętrzne, a nie tylko zewnętrzne (Sullivan, 1999). Przeobrażenia modelu pracy w biografii zawodowej są na tyle silne, że Bohdziewicz (2010) wzmiankował o nowym paradygmacie – karierze przedsiębiorczej, która stopniowo zastępuje karierę biurokratyczną (linearną i w granicach organizacji). W związku z powyższym powstały różne podejścia do doświadczeń życiowych związanych z pracą. Niektóre z nich przywiązują

większą wagę do przeobrażeń obiektywnych, np. kariera bez granic. Inne koncentrują się na aspekcie subiektywnym, np. kariera proteuszowa czy kariera inteligentna (zob. rys. 6).



Rysunek 6. Zmiany w modelu pracy w biografii zawodowej osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bohdziewicz (2010), s. 47.

Jeżeli chodzi o obiektywną perspektywę kariery, to odnosi się ona do właściwości środowiska pracy. To organizacja wyznacza zadania i cele do osiągnięcia przez pracownika, który realizuje je w określonym czasie. Takie definiowane kariery można spotkać w zawodach o wysokim statusie społecznym i jasnych regulacjach prawnych, np. w zawodach lekarskich lub prawniczych. W przypadku wymiaru subiektywnego decydem i realizatorem kariery jest pracownik, który ponosi za nią pełną odpowiedzialność. Tym samym na pierwszy plan wysuwa się podmiotowość i niepowtarzalność poszczególnych ścieżek profesjonalnego rozwoju, tak charakterystyczna dla współczesnego podejścia. Wybrane koncepcje zostaną omówione w dalszej części książki i zestawione w tabeli 5. Przedstawiona lista nie zamyka tematu klasyfikacji współczesnych karier zawodowych, natomiast ich dobór został podyktowany bezpośrednim powiązaniem z obiektywnymi i subiektywnymi zmianami na etapie rozwoju biograficznego.

Tabela 5

Zestawienie współczesnych karier (biografii zawodowych)

Obiektywny wymiar kariery				Subiektywny wymiar kariery				Obiektywny i subiektywny wymiar kariery				
Kariera bez granic				Kariera proteuszowa				Kariera hybrydowa				
Wymia-ry/profil	Mobilność psycholo-giczna	Mobilność fizyczna	Wymia-ry/profil	Wymia-ry/profil	Zarzą-dzanie karierą	Ukierunko-wanie na wartości w karierze	Wymia-ry/profil	Wymia-ry/profil	Mobilność psycholo-giczna	Mobilność fizyczna	Zarzą-dzanie karierą	Ukierunko-wanie na wartości w karierze
I profil	niska	niska	kariera zależna	niskie	niskie	niskie	kariera	uwężony	niska	niska	niskie	niskie
II profil	wysoka	niska	kariera sztywna	niskie	niskie	wysokie	kariera	umocniony	niska	niska	niskie	wysokie
III profil	niska	wysoka	kariera reaktywna	wysokie	wysokie	niskie	kariera	wędowniec	niska	wysoka	niskie	niskie
IV profil	wysoka	wysoka	kariera proteuszowa	wysokie	wysokie	wysokie	kariera	idealista	wysoka	niska	niskie	wysokie
								człowiek organizacji	wysoka	niska	wysokie	niskie
								solidny obywatel	wysoka	niska	wysokie	wysokie
								broń/dłoń	wysoka	wysoka	wysokie	niskie
								architekt kariery proteuszowej	wysoka	wysoka	wysokie	wysokie

Źródło: opracowanie własne.

Kariera bez granic (ang. *boundaryless career*)

Najważniejszą cechą *boundaryless career*, opisaną w 1996 roku przez Michaela B. Arthura i Denise M. Rousseau, jest przekraczanie granic organizacji, branż, krajów, a nawet własnych umiejętności i wymogów stanowiska. Tym samym jest to ścieżka rozwoju oparta na obiektywnym wymiarze kariery, ponieważ wymaga szybkiej adaptacji do nowych zawodów i środowisk, płynności i uniwersalności w przechodzeniu z jednej roli zawodowej do drugiej. Pracownik musi być przygotowany na ciągłe zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w kolejnych wykonywanych przez siebie pracach.

Kariera bez granic jest ceniona za uczucie wolności, które towarzyszy pracownikowi z racji nieprzywiązywania się do żadnej organizacji, z drugiej strony w dłuższej perspektywie może zagrażać poczuciu bezpieczeństwa i stabilności (Turska, 2014). Na definicję *boundaryless career* składają się dwa wymiary: 1) mobilność fizyczna związana ze zmianami miejsc pracy, pracodawców, kraju, kontynentu oraz 2) mobilność psychologiczna, czyli gotowość do zmian, otwartość na nie, łatwość adaptacji. Kombinacja tych dwóch wymiarów posłużyła do wyróżnienia czterech typów kariery bez granic (Sullivan, & Arthur, 2006) (zob. tab. 5):

- profil I – charakteryzuje osoby z niską mobilnością psychologiczną i fizyczną, czyli takie, które są albo zadowolone z aktualnej sytuacji zawodowej, albo posiadają specjalistyczne kwalifikacje pożądane przez niewielką grupę pracodawców, albo nie widzą potrzeby dalszego rozwoju zawodowego;
- profil II – opisuje pracowników z wysoką mobilnością psychologiczną i niską fizyczną, czyli takich, którzy podejmują aktywność pozazawodową w celu osobistego rozwoju czy chęci bycia atrakcyjnym zawodowo dla potencjalnego pracodawcy, ale z różnych przyczyn nie zmieniają miejsca pracy;
- profil III – dotyczy osób z niską mobilnością psychologiczną i wysoką fizyczną; w tej grupie znajdują się pracownicy często zmieniający miejsce zatrudnienia dla zmiany otoczenia bądź lepszych warunków finansowych, ale nie z powodu poszukiwania większej satysfakcji czy poczucia spełnienia w pracy;
- profil IV – odnosi się do wysokiej mobilności psychologicznej i fizycznej; pracownicy z takim profilem dokonują częstych zmian w karierze w celu doskonalenia umiejętności, rozwijania sieci kontaktów społecznych, a granice fizyczne (firmy, miasta, kraju itd.) nie stanowią dla nich bariery.

Czwarta rewolucja przemysłowa sprawiła, że najbardziej popularnym modelem *boundaryless career* jest praca poza granicami własnego kraju. Augustyn Bańka (2010) pisze, iż wielokulturowość i transnarodowość wpisują się w nową wizję wolności wyboru, dlatego młodzi ludzie w naturalny sposób pozostawiają sobie prawo decydowania o takim podejściu do rozwoju. Niektórzy wyjazd i karierę za granicą postrzegają jako sposób na uniknięcie porażki, ponieważ sam fakt wyjazdu jest już sukcesem. Inni planują swoją karierę poza granicami własnego kraju, gdyż daje ona nowe możliwości rozwoju, a jeszcze inni dostrzegają nie tylko korzyści rozwojowe, ale i materialne.

Kariera proteuszowa (ang. *protean career*)

W nawiązaniu do rysunku 6 kariera proteuszowa i inteligentna cechują się zmiennością oraz autonomicznością. To pracownik ponosi za nie pełną odpowiedzialność, dlatego mają niepowtarzalny charakter (subiektywny wymiar kariery). Określenie „kariera proteuszowa” (ang. *protean career*) wprowadził w 1976 roku D.T. Hall, który już wtedy obserwował odchodzenie od tradycyjnego modelu zatrudnienia u jednego pracodawcy w kierunku świadomego kształtowania własnej ścieżki rozwoju zawodowego. Zdaniem D.T. Halla:

kariera proteuszowa jest procesem, którym kieruje pracownik, a nie pracodawca. Składa się na nią całe bogactwo doświadczenia zawodowego, wiedza, umiejętności zdobyte na kursach, szkoleniach, również o charakterze przekwalifikującym. Kariera proteuszowa jest osobistym wyborem jednostki, która szuka w ten sposób drogi do zawodowego spełnienia. Sukces jest opisywany w kategoriach wewnętrznych (np. zadowolenia z życia, pracy), a nie zewnętrznych (np. wysokości wynagrodzenia) (Hall, 1976, s. 201).

Z powyższej definicji wynika, że istotną rolę w karierze proteuszowej odgrywają, po pierwsze, świadomość celu i wartości zawodowych oraz po drugie, zdolność do samokierowania/zarządzania własnym rozwojem. Założenie, że zachowania zmierzające do rozwijania swojej kariery mogą w różnym stopniu pozostawać w zgodzie z systemem wartości jednostki oraz angażować ją w ten proces, przyczyniło się do wyodrębnienia czterech typów kariery proteuszowej (Turska, 2020) (zob. tab. 5):

- kariery zależnej – osoby nie są nastawione na realizację wartości i rozwój własny;
- kariery sztywnej – osoby wprawdzie kierują się wartościami, mają świadomość celów, ale równocześnie przejawiają niski poziom zarządzania karierą;

- kariery reaktywnej, biernej – typowej dla osób z wysokim poziomem zarządzania karierą, które nie mają wiedzy o swoich celach i priorytetach;
- kariery proteuszowej – opisującej pracowników silnie ukierunkowanych na realizację swoich wartości i skutecznie zarządzających własną karierą.

Z zaprezentowanych typów wynika, że tylko ostatnia kategoria, w której zarządzanie własną karierą idzie w parze z indywidualnym systemem wartości, może być traktowana jako przykład kariery proteuszowej (Rutkowska, 2010).

Kariera inteligentna (ang. *intelligent career*)

Drugą propozycję, odwołującą się do subiektywnego wymiaru kariery, stanowi koncepcja kariery inteligentnej Michaela B. Arthura, Priscilli H. Claman i Roberta J. DeFillippiego (1995). Pojawiła się ona na przełomie lat 80. i 90. XX wieku w odpowiedzi na zmiany, jakie zachodziły w korporacjach (spłaszczanie struktur organizacyjnych, zmniejszanie liczby zatrudnionych pracowników). Kariera inteligentna, wzorem „inteligentnego przedsiębiorstwa”, opiera się na kompetencjach nabywanych i rozwijanych w procesie ciągłego uczenia się. Arthur, Claman i DeFillippi (1995) twierdzili, że podstawa sukcesu indywidualnych karier opiera się na samoświadomości i trzech kluczowych kompetencjach (zob. tab. 5):

- 1) *wiedzieć dlaczego* – rozumieć własną motywację do działania i mieć świadomość wartości, dla których pragnie się realizować określone prace i zawody;
- 2) *wiedzieć jak* – rozwijać umiejętności, wiedzę i zdolności niezbędne do realizacji zadań;
- 3) *wiedzieć kto/komu* – rozwijać i utrzymywać relacje społeczne określające, z kim warto współpracować i dzielić się zdobytą wiedzą.

Wzmiankowane źródła wchodzą ze sobą w ciągłe interakcje, składają się na pozamaterialny kapitał kariery. Jednostka może podejmować nową pracę, ponieważ np. ma świadomość swoich celów i posiadanych kompetencji (*wiedząc dlaczego* oraz *wiedząc jak*), poznaje nowe osoby w pracy (*wiedząc jak* oraz *wiedząc z kim*), jak również zdobywa cenne umiejętności dzięki kontaktom zawodowym (*wiedząc z kim* oraz *wiedząc jak*). Te interakcje mogą ewoluować w czasie, zarówno z tytułu zmian na rynku, jak i świadomego zarządzania karierą.

Kariera hybrydowa (obiektywny i subiektywny wymiar kariery)

Omówione wcześniej modele mają wyraźnie zarysowane granice, ale trudno znaleźć ich bezpośrednie przełożenie, dlatego Jon P. Briscoe i Douglas T. Hall (2006) zaproponowali nowe podejście do karier, tzw. hybrydowe, które stanowi połączenie kariery bez granic oraz proteuszowej. Oznacza to, że opisane trendy w sferze zatrudnienia i karier mogą funkcjonować w sposób niezależny, ale mogą również współwystępować. W związku z tym Briscoe i Hall (2006) wyróżnili osiem modeli w biografii zawodowej osób (zob. tab. 5):

- 1) uwięziony/zagubiony – reprezentowany przez osoby, które nie znają swoich priorytetów, a także pozostają niemobilne w znaczeniu psychologicznym i fizycznym, sukces osiągają wyłącznie na skutek sprzyjających okoliczności, a nie dzięki własnemu wpływowi i kontroli rozwoju kariery (niskie wyniki we wszystkich wymiarach kariery proteuszowej i bez granic);
- 2) umocniony – typowy dla osób ukierunkowanych na wartości, lecz wykazujących niską mobilność psychologiczną i fizyczną, niezdolnych do zmian w kierowaniu karierą. Jednostki takie są usatysfakcjonowane stabilnymi warunkami zatrudnienia, dlatego też gdy już znajdą organizację spełniającą te kryteria, wiążą się z nią na dłużej (wysoki wynik w ukierunkowaniu na wartości w karierze proteuszowej);
- 3) wędrowiec/tułacz – charakteryzuje osoby mobilne fizycznie, ale o niskim natężeniu mobilności psychologicznej i cech kariery proteuszowej. Nie mają one problemów ze zmianą organizacji czy miejsca zamieszkania, jednak brak mobilności psychologicznej oraz świadomego sterowania karierą powodują, że ich rozwojem często kieruje przypadek (wysoki wynik w mobilności fizycznej w karierze bez granic);
- 4) idealista – cechuje osoby realizujące karierę opartą na osobistych wartościach (wysoki wynik w karierze proteuszowej) oraz mobilności psychologicznej (wysoki wynik w karierze bez granic), ale ze słabą umiejętnością zarządzania i mobilnością fizyczną. Reprezentowany przez jednostki, które podnoszą swoje kwalifikacje i rozwijają umiejętności, ale wykorzystują je w jednej organizacji;
- 5) człowiek organizacji – opisuje osobę zarządzającą karierą (wysoki wynik w karierze proteuszowej), która nie jest ukierunkowana na

indywidualne cele i wartości, o wysokiej mobilności psychologicznej (wysoki wynik w karierze bez granic), ale niskiej fizycznej. Reprezentanci tego profilu realizują cele organizacji, równocześnie niechętnie przekraczając jej granice;

- 6) solidny obywatel – posiada obie cechy kariery proteuszowej oraz mobilność psychologiczną, ale bez mobilności fizycznej. Przedstawiciele tego profilu są zdolni, rozwijają karierę w sposób autonomiczny i ukierunkowany na osobiste wartości, jednak z różnych przyczyn (np. rodzinnych, zdrowotnych, osobistych preferencji) brakuje im mobilności fizycznej. Według autorów jest to typ powszechny na polskim rynku pracy;
- 7) broń/dłoń do wynajęcia – profil o cechach kariery bez granic oraz z wysokim poziomem kierowania własną karierą, jednak nie opierający się na osobistych wartościach. Są to dobrzy pracownicy, skuteczni i efektywni, lecz nie przywiązują się do organizacji. Gotowi do pracy w dowolnym miejscu i organizacji;
- 8) architekt kariery proteuszowej – to model o wysokim nasileniu cech zarówno kariery bez granic, jak i proteuszowej. Osoby o tym profilu skutecznie pokonują wszelkie bariery, autonomicznie i świadomie kierują własną karierą. Z dużym powodzeniem mogą pracować jako liderzy zarządzający w międzynarodowych organizacjach. Według J.P. Briscoe i D.T. Halla (2006) jest to najbardziej pożądane podejście na rynku pracy, ale też rzadko spotykane.

Z zaprezentowanych powyżej współczesnych modeli karier wyłania się jedna cecha wspólna, jaką jest niezależność jednostki w kierowaniu własnym rozwojem zgodnie z wyznawanymi wartościami, bez względu na to, czy jest to spowodowane celem, czy posiadaną swobodą działania.

Nowe zawody w przemyśle 4.0

W czwartej rewolucji przemysłowej jesteśmy świadkami przeobrażeń nie tylko biografii zawodowej, ale również świata zawodów. Rozwój automatyzacji, robotyzacji, sztucznej inteligencji, jak również zmiana paradygmatu zatrudnienia rodzą zapotrzebowanie na nowe zawody. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 25 lat zniknie połowa obecnych profesji, a ponad 60% dzieci rozpoczynających naukę będzie pracowało w zawodach, które aktualnie nie istnieją. Zdaniem Alicji Smolbik-Jęczmień (2013) zawody przyszłości charakteryzują się wykształceniem na dobrym poziomie,

wysokimi kompetencjami zawodowymi i społecznymi, potrzebą uczenia się przez całe życie oraz umiejętnością autopromocji.

W takim razie w jakich zawodach znajdziemy zatrudnienie w przyszłości? W literaturze wymienia się pięć grup zawodów przyszłości w Polsce (Zdonek, & Zdonek, 2015). Są to:

- 1) pracownicy IT (np. programiści baz danych, aplikacji mobilnych, testerzy oprogramowania);
- 2) pracownicy opieki zdrowotnej i opieki społecznej;
- 3) naukowcy, inżynierowie, nauczyciele;
- 4) pracownicy sprzedaży i obsługi klienta;
- 5) specjaliści z różnych dziedzin, którzy dysponują konkretnymi umiejętnościami.

Rynek pracy stawia wysoką poprzeczkę wszystkim pracującym, zwłaszcza młodym pracownikom. Kiedyś wystarczyło mieć wyższe wykształcenie, by zdobyć dobrą pracę. Teraz to za mało. Pracodawcy wymagają kompetencji twardych i miękkich, i za tym musi podążać cały system edukacji. Przejawem niedostatecznego dopasowania do wymogów rynku pracy jest występowanie zawodów nadwyżkowych i deficytowych. Zawody przyszłości to również nowe zawody, które jeszcze nie powstały. W świetle danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej klasyfikacja zawodów i specjalności liczy ponad 2500 różnych profesji i wykaz ten jest regularnie aktualizowany. Polski serwis rekrutacyjny Pracuj.pl (2021b) dokonał przeglądu sieci i wybrał kilka interesujących stanowisk przyszłości. Wśród nich znalazły się:

- 1) osobisty kurator cyfrowy (ang. *personal digital curator*) – specjalista od wizerunku i komunikacji w sieci;
- 2) projektant śmieci (ang. *garbage designer*) – osoba, która ma zajmować się znajdowaniem nowych zastosowań dla zużytych materiałów;
- 3) nostalgista (ang. *nostalgist*) – połączenie projektanta wnętrz z opiekunem osób starszych;
- 4) technik opieki zdrowotnej wykorzystujący sztuczną inteligencję (ang. *AI-assisted healthcare technician*) – osoba, która w cięższych przypadkach zapewni zdalną diagnostykę i opiekę medyczną wspomaganą sztuczną inteligencją;
- 5) cyfrowy krawiec (ang. *digital tailor*) – krawiec, który za pomocą nowoczesnych technologii będzie w stanie zdjąć z klienta miarę zdalnie.

Wykazy zawodów przyszłości, ale w krótszej perspektywie czasowej, przygotowuje także od 2019 roku Ministerstwo Edukacji Narodowej.

W tym przypadku chodzi o dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. W 2022 roku na takiej liście znalazły się m.in.: automatyk, cieśla, dekarz, mechatronik, monter konstrukcji budowlanych, monter nawierzchni kolejowej, monter stolarki budowlanej, ale również technik automatyk sterowania ruchem kolejowym, technik programista czy technik robotyk. Podążając tym kierunkiem, eksperci z Personnel Service (2003) sporządzili interesujące zestawienie zawodów przyszłości. Otóż za pięć lat najbardziej poszukiwani na rynku będą specjaliści ds. energii odnawialnej, cyberbezpieczeństwa, edukacji online, bioinżynierowie i specjaliści zdrowia psychicznego, w tym psychologowie i psychiatry. Za 10 lat z powodu upowszechnienia kryptowalut i technologii blockchain, potrzebni będą ekonomiści kryptowalut, ale także specjaliści ds. zmian klimatu, edycji genów czy sztucznej inteligencji. Za 15 lat kwestie związane ze sztuczną inteligencją będą już tak złożone, że pojawi się popyt na specjalistów ds. etyki AI, inżynierów biomedycznych oraz inżynierów terraformacji, których rolą będzie opracowywanie i dopasowywanie zaawansowanych technologii dla misji kosmicznych. To tylko oznacza szereg wyzwań dla modelu pracy w biografii zawodowej zarówno tych, którzy już są na rynku, jak również młodych ludzi stojących przed różnymi zawodowymi i edukacyjnymi decyzjami.

Zmiana modelu pracy w biografii zawodowej osób – perspektywa psychologiczna

Czas na empiryczne ustalenia, opisujące ten rodzaj przeobrażeń. Elżbieta Kasprzak (2013, 2023) w prowadzonych przez siebie badaniach wykazała, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach europejskich, dominują tradycyjne wzory karier. Zaledwie 20,3% respondentów realizowało karierę dynamiczną (mobilną, przerywaną i niestabilną). Dodatkowo kariera kobiet charakteryzowała się mniejszą ciągłością, mobilnością i stabilnością niż kariera mężczyzn. Oznacza to, że stałość i stabilność zatrudnienia są cały czas w cenie, ale... pandemia COVID-19 zweryfikowała szereg stereotypów na temat pracy, a długie okresy wymuszonej bądź zalecanej izolacji i braku dostępu do biur sprawiły, że wiele osób przeorganizowało swoją zawodową codzienność.

Wracając do postaw wobec współczesnych karier, interesujące analizy przeprowadziły Elżbieta Turska i Marta Stasiła-Sieradzka (2016) z udziałem 422 pracowników najemnych i 83 przedsiębiorców. Badani

zostali poproszeni o wypełnienie Skali postaw wobec kariery proteuszowej i Skali postaw wobec kariery bez granic. Otrzymane wyniki wskazały na pozytywne nastawienie badanych do nowych wzorów karier oraz powiązanie tych postaw ze specyfiką zawodowego funkcjonowania respondentów. Przedsiębiorców cechowało silniejsze nastawienie do zarządzania własnym rozwojem (wymiar kariery proteuszowej), z kolei pracownicy najemni byli bardziej mobilni fizycznie (wymiar kariery bez granic). Pozostając w tym nurcie, Brenton M. Wiernik i Jack W. Kostal (2019) udowodnili, że nie ma różnic między karierą proteuszową i karierą bez granic w zakresie takich wymiarów jak: zarządzanie karierą, ukierunkowanie na wartości oraz mobilność psychologiczna. Słabe różnice wystąpiły w przypadku mobilności fizycznej. Swoje wnioski sformułowali na podstawie metaanalizy 135 badań z udziałem 45 288 osób. Równocześnie badacze zaproponowali, aby te dwa modele zastąpić jednym, który nazwali proaktywną orientacją na karierę.

Jeżeli chodzi o aspekt praktyczny, należy wspomnieć o kwestionariuszach psychologicznych do diagnozy współczesnych modeli karier. Do takich narzędzi należą Skala postaw wobec kariery proteuszowej i Skala postaw wobec kariery bez granic – obie autorstwa Jona P. Briscoe, Douglasa T. Halla i Rachel L. Frautschy DeMuth (2006). Autorki polskiego opracowania psychometrycznego E. Turska i M. Stasiła-Sieradzka (2015) uzyskały satysfakcjonujące wskaźniki rzetelności i trafności obu skal. Zadaptowane kwestionariusze można stosować do badania osób dorosłych i pracujących. Niewątpliwą ich zaletą jest prostota oraz możliwość pokazania spektrum wyników dla czterech podskal (zarządzania karierą, orientacji na wartości w karierze, mobilności psychologicznej i fizycznej), dwóch modeli kariery, jak i hybrydowego podejścia do orientacji zawodowej. Kolejnym interesującym kwestionariuszem jest Skala proaktywności ogólnej skonstruowana przez A. Bańkę (2015). Proaktywność to najważniejsza forma zaradności i adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Osoby proaktywne poszukują możliwości zmiany, eksplorują środowisko, ustanawiają efektywne i zorientowane na zmianę cele, przewidują problemy, poszukują sygnałów zagrożeń, jak też możliwości wykreowania pożądanych zmian. Wysokie natężenie proaktywności występuje u architektów kariery proteuszowej oraz – o czym pisałam wcześniej – jest łącznikiem między karierą proteuszową i bez granic (Wiernik, & Kostal, 2019).

Wracając do wpływu pandemii COVID-19 na pracę i karierę, na przełomie listopada i grudnia 2020 roku międzynarodowa firma Ipsos przeprowadziła badanie w 28 krajach świata na zlecenie Światowego Forum Ekonomicznego. Wynikało z niego m.in., że 46% respondentów skarżyło

się na zmniejszoną produktywność z powodu zdalności, 44% na pracę w niekonwencjonalnych godzinach, 32% na większą ilość pracy, a 15% musiało odejść z pracy. Co drugi ankietowany doświadczał lęku związanego z bezpieczeństwem pracy i wskazywał na silniejszy stres z powodu nowej organizacji pracy. Co więcej, skutki pandemii były najsilniej odczuwane przez osoby poniżej 35. roku życia, właścicieli firm, pracowników o niższych dochodach i kobiety. Ponad 60% pracujących Polek uważało, że pandemia spowodowała spowolnienie ich rozwoju zawodowego, ponieważ w sytuacji izolacji i pracy zdalnej zwiększyło się ich obciążenie tak obowiązkami zawodowymi, jak i rodzinnymi (Ipsos, 2020). Na trudności z realizowaniem kariery zawodowej wskazywali także młodzi dorośli. Wybuch pandemii sprawił, że plany edukacyjne i zawodowe wielu przedstawicieli pokolenia Z nie doszły do skutku. Edukację kontynuowano zdalnie, co więcej, znaczna część osób z tego pokolenia została dotknięta bezrobociem, ponieważ ciężko było znaleźć pracę w takich branżach jak: obsługa klienta, gastronomia czy organizacja eventów.

Podsumowując, jesteśmy w punkcie zwrotnym zmian w biografii zawodowej i najwyższy czas na analizę skutków pandemii po to, by odwrócić niekorzystne tendencje i wesprzeć pozytywne trendy w formach pracy i zatrudnienia.

ROZDZIAŁ 6

Zmiana w strukturze pracy

*Praca to przedłużenie osobowości. To osiągnięcia.
To jeden ze sposobów na zdefiniowanie siebie samego
oraz określenie swojej wartości i poziomu człowieczeństwa.*

Peter Drucker

Zmiany w strukturze demograficznej stanowią kolejne „oblicze pracy”, wylaniające się pod wpływem gospodarki 4.0. Nie byłoby to możliwe, gdyby przekształcenia nie dotyczyły samych organizacji i ich otoczenia społecznego, dlatego analizę aktualnego stanu osób czynnych zawodowo rozpocznę od zarysowania kontekstu tych zmian. Zakwestionowanie dotychczasowych paradygmatów organizacyjnych rozpoczęło bowiem proces poszukiwań nowych wzorów działania przedsiębiorstw. Dochodzi w nich do przewartościowania roli pracownika i powstawania nowego społeczeństwa, w którym wiedza i kapitał społeczny zastępują kapitał ekonomiczny, a kultura organizacyjna stanowi gwarancję zrównoważonego rozwoju. W tych organizacjach hierarchiczne struktury są zastępowane przez heterarchię, typową dla organizacji sieciowych, a praca ma coraz bardziej złożony charakter i coraz częściej jest wynikiem współpracy wielu podmiotów. Skróceniu ulega także czas i cykl rozwoju organizacji. Renata Tomaszewska (2019), powołując się na indeks Standard & Poor's 500 (S&P 500) podała, że o ile w latach 30. XX wieku średni „czas życia” organizacji oscylował wokół 75 lat, to w 2000 roku uległ skróceniu o 80% i wyniósł 15 lat.

Pracodawcy narzekają na coraz większe problemy ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. W raporcie ManpowerGroup z lipca 2022 roku czytamy o 70% pracodawców, którzy wskazywali na niedobór talentów, chociaż w 2021 roku aż 81% firm doświadczało problemów z rekrutacją wykwalifikowanych pracowników. Niedobór talentów podzielił Polskę. Istotnie wyższe wskaźniki odnotowano w Polsce centralnej (78%) i południowej (72%) w zestawieniu z Polską północną (35%), a branżami najsilniej dotkniętymi tymi trudnościami były

branża gastronomiczna i hotelarstwo (85%), bankowość i finanse (77%) oraz produkcja (75%). W kwestii średniej światowej niedoboru talentów to w 2022 roku wyniosła ona 75% i była o 6 pkt. proc. wyższa niż w 2021 roku. Największą lukę w dostępności do talentów odnotowały Tajwan (88%), Portugalia (85%) oraz Singapur (84%). Najniższe wskazania dotyczyły Czech (49%), Słowacji (56%) i Kolumbii (61%) (ManpowerGroup, 2022).

Konsekwencją tych zmian jest poszukiwanie nowych koncepcji i paradygmatów organizacyjnych. Wśród nich kluczowe miejsce zajmuje podejście zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainability*), którego ideę oddaje zdanie z Raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 roku. Chodzi o to, by zrównoważony rozwój zapewniał zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia bez pomniejszania szans przyszłych pokoleń. Początkowo uwaga wokół *sustainability* koncentrowała się na minimalizowaniu negatywnego wpływu gospodarki na środowisko naturalne. Z czasem koncepcja została rozbudowana, zaakcentowano rolę trzech filarów rozwoju: środowiska, postępu społecznego i wzrostu gospodarczego. Obecnie stanowi ona główny nurt dyskusji nad rozwojem społeczno-gospodarczym. Trafnie ten stan rzeczy oddaje następująca definicja zrównoważonego rozwoju:

zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu różnych grup (Grudzewski i in., 2010, s. 26–27).

Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, przyjęta w 2015 roku przez 193 państwa ONZ, stanowi program działań charakteryzujący model zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym. Zgodnie z Agendą 2030 wysiłek modernizacyjny powinien koncentrować się na anihilowaniu ubóstwa we wszystkich jego przejawach przy równoczesnym osiągnięciu celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Obok takich priorytetów jak: zdrowie, edukacja, żywienie i bezpieczeństwo żywnościowe Agenda 2030 skupia się na pięciu zmianach transformacyjnych, określonych jako zasada 5P (ang. *People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*). Podejście zrównoważonego rozwoju jest łączone ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). Niektórzy autorzy używają nawet zamiennie pojęć „odpowiedzialność biznesu” i „zrównoważony rozwój” (Zuzek, 2012). Nie są to jednak terminy tożsame. Co więcej, praktyka pokazuje, że niekiedy społeczna odpowiedzialność biznesu współwystępuje z „niezrównoważonym” zachowaniem,

a przykładem może być firma, która sprzedaje ekologiczne produkty lub ma rozbudowane programy charytatywne dla lokalnych społeczności, będąc równocześnie wielkim trucicielem środowiska.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) opisuje CSR jako strategię zarządzania, która zakłada prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym, co przekłada się na sukces organizacji na poziomie globalnym z uwzględnieniem interesów społecznych, rozwoju ekonomicznego i ochrony środowiska naturalnego (Lipińska-Grobelny, 2019). Model społecznej odpowiedzialności biznesu wpisuje się w zrównoważony rozwój. Uważa się nawet, że CSR jest odpowiedzią sektora przemysłowego na wyzwania formułowane przez zrównoważony rozwój. Co więcej, pojawiają się głosy, że formuła CSR uległa wyczerpaniu i ustąpiła pola celom *sustainability* (Gadomska-Lila, & Wasilewicz, 2016). Tak jak pisałam na początku rozdziału, cały ten kontekst społeczny prowadzi do kwestionowania dotychczasowych paradygmatów zarządzania i poszukiwania nowych wzorów działania organizacji, które zmierzają do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Nowe paradygmaty organizacyjne

Pod koniec lat 90. XX wieku Ch. Handy przewidywał, że firmy przyszłości będą kształtowane na wzór trójlistnej koniczyny, ponieważ współczesne przedsiębiorstwa składają się z trzech grup pracowników. Pierwszy liść reprezentuje kluczowych dla organizacji pracowników. Stanowią oni podstawowy trzon zawodowy, do którego Handy zaliczył menedżerów, specjalistów i techników. Są to niezwykle cenni pracownicy, dlatego firma oferuje im atrakcyjne wynagrodzenia tak o charakterze finansowym, jak i pozafinansowym. Drugi liść odnosi się już do specjalistów kontraktowych oraz pracowników firm outsourcingowych. Większość z nich należała kiedyś do zasadniczego trzonu organizacji, ale ostatecznie wybrała wolność i pracę na własny rachunek. Wzmiankowana grupa dobrze sprawdza się w pewnych branżach przemysłowych, np. w branży budowlanej czy wytwarzającej dobra konsumpcyjne. Trzeci liść opisuje pracowników należących do elastycznej siły roboczej, którzy są zatrudniani do wykonywania zadań pomocniczych. Organizacje muszą oswoić się z myślą, że nie każdy chce pracować dla nich przez cały czas, nawet jeżeli występuje taka możliwość, co wzmacnia paradygmat kariery przedsiębiorczej. Handy (1998) dodał jeszcze jeden liść, który nie jest ujęty w strukturze firmy. Chodzi o klientów osobiście wykonujących szereg prac wcześniej realizowanych przez pracowników przedsiębiorstwa. Mowa chociażby o kasach samoobsługowych

dostępnych w sklepach, drogeriach, aptekach, bibliotekach, barach fast-food czy licznych usługach realizowanych online. Te rozwiązania stają się inteligentnym sposobem oszczędzania ludzkiej pracy, oferowanym pod szyldem zapewnienia klientowi swobody wyboru.

Mając na uwadze nowe paradygmaty organizacyjne, za jedną z najważniejszych prognoz uznaje się organizacje turkusowe opisane przez Frederica Laloux (2015), w których odchodzi się od tradycyjnej hierarchii i zmierza w kierunku samozarządzania, brania odpowiedzialności za swoje działanie. Standardem w takich organizacjach staje się współpraca w zespołach i między zespołami. Towarzyszy temu najwyższa jakość obsługi klienta i świadczenia usług. W organizacji turkusowej nie występują stanowiska kierownicze. Pracownicy są równi, bez względu na staż pracy i doświadczenie zawodowe. Członkowie zespołów ufają sobie wzajemnie, pomagają i doradzają, dzielą się swoją wiedzą. Każdy może wyjść z inicjatywą i zgłosić nowe pomysły czy usprawnienia, ale przed ich realizacją musi przedyskutować je z zespołem ekspertów. Po zasięgnięciu opinii pracownik ponosi pełną odpowiedzialność za zgłoszone przedsięwzięcie.

Frederic Laloux wyróżnił trzy filary ewolucyjnego turkus:

- 1) samozarządzanie – klucz do skutecznego działania, nawet na dużą skalę, bez potrzeby hierarchii;
- 2) pełnia w znaczeniu wnoszenia do pracy wszystkiego, kim jesteśmy, w kontraście do dotychczasowego promowania „wąskiej” zawodowej tożsamości;
- 3) cel ewolucyjny, który nie wynika z prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, ale uważnego wsłuchiwanie się w otoczenie i zrozumienia misji samej organizacji.

Ludzie, dla których samozarządzanie jest nową ideą, błędnie zakładają, że oznacza to przejście od hierarchii do prowadzenia firmy na zasadach demokracji i konsensusu. W tym przypadku chodzi o coś więcej. Ustalanie kierunku i celów, planowanie, kierowanie i ocenianie nie znikają, ale też nie są już skoncentrowane tylko na stanowiskach zarządczych. Władza zostaje rozdzielona. Decyzje pojawiają się tam, gdzie kształtuje się potrzeba ich podjęcia. Spotkania organizuje się wtedy, gdy są potrzebne. Laloux zauważył nawet, że w organizacjach turkus jest więcej zarządzania i przywództwa pomimo, a raczej właśnie z powodu nieobecności kadry kierowniczej. Samozarządzanie zmniejsza poziom lęku, jaki powstaje w pracownikach przed byciem sobą. Bez walki o awans, bez konieczności zadowalania przełożonych wiele negatywnych emocji znika z organizacji. W ewolucyjnym turkusie często się odwołuje do archetypów rodzica, dorosłego, dziecka, zaczerpniętych z analizy transakcyjnej

Erica Berne'a. W tradycyjnych instytucjach te relacje przyjmują najczęściej postać: dorosły–dziecko, w turkusowym otoczeniu zaś nacisk zostaje położony na relacje współrzędności: dorosły–dorosły, co sprzyja tworzeniu przestrzeni dla zdrowego sposobu pracy.

Laloux w swojej książce przytoczył wiele przykładów na to, że praktyki dążenia do pełni mogą być zaskakująco proste, aczkolwiek dla niektórych nie do końca na miejscu. Ad exemplum, w jednej z firm z siedzibą w Kolorado jej założycielka zabierała do biura psa. Kiedy biznes się rozrósł, niektórzy pracownicy zwrócili się do niej z prośbą, by oni również mogli przyprowadzać do pracy swoje psy, m.in. dlatego, że sami zatrudnieni zauważyli ich dobry wpływ na pracę i relacje społeczne. Nikogo w tej firmie nie dziwiło, że w czasie spotkań dwa lub trzy psy leżały u stóp swoich właścicieli. Ktoś zapytał – dlaczego? Odpowiedź jest zaskakująco oczywista: pracownicy byli przekonani, że coś wyjątkowego dzieje się w obecności zwierząt, że pomagają one w zachowaniu równowagi, wydobywając nierzadko lepszą stronę natury człowieka.

Trzeci filar turkusowego paradygmatu organizacyjnego dotyczy już ewolucyjnego celu. To jest nowy język w środowisku organizacji, a mianowicie podążanie za swoim powołaniem, rozwojową energią, wynikającą ze zbiorowej inteligencji samozarządzających pracowników. W tym ujęciu nie kierujemy organizacją, nawet jeśli jesteśmy jej założycielami i legalnymi właścicielami, natomiast wsłuchujemy się w jej głęboki potencjał i pomagamy w wykonywaniu swojej pracy w świecie. Ewolucyjny cel stanowi również ważny układ odniesienia dla wielu istotnych praktyk organizacyjnych, jak: sposób budowania strategii, ustalania budżetu, określania liczbowych wskaźników do osiągnięcia, a nawet sposobów rekrutacji i selekcji pracowników. Turkusowe organizacje przeznaczają znaczną część czasu i energii na szkolenia z zakresu zdrowej i wydajnej współpracy, jak i na spotkania o wartościach firmy i zasadach w niej panujących. Organizowane są dni wartości, spotkania z wartościami czy coroczne sondaże wartości. Budowaniu zaufania w miejscu pracy mają sprzyjać imprezy integracyjne, których celem jest kształtowanie wspólnotowych relacji, odpornych na kryzys, a ponieważ kontakt z naturą pozwala odnaleźć głębsze połączenie ze sobą i światem, dzisiejsze korporacyjne miejsca spotkań wyjazdowych także lokują się w naturze.

W *Pracować inaczej* F. Laloux opisał pięć modeli zarządzania przedsiębiorstwem (zob. tab. 6). Pierwszy odnosi się do impulsywnej czerwieni, typowej dla mafii czy ulicznych gangów, w których spoiwem organizacji jest lęk, a celem – utrzymanie podwładnych w ryzach. Drugi to już konformistyczny bursztyn, posiadający wyraźną hierarchię ze sztywnym

podziałem zadań i władzy oraz ukierunkowaniem na zachowanie stabilności. Taka forma zarządzania istnieje np. w wojsku czy agencjach rządowych. W kolejnym modelu, oranżu osiągnięć, firma przypomina maszynę nastawioną na osiąganie celów (paradygmat korporacji biznesowych). Następnie Laloux wyróżnił pluralistyczną zieleń z przywódcą w roli mentora, nauczyciela, a nie dyktatora (organizacje non-profit), po której następuje ewolucyjny turkus – najwyższy etap rozwoju organizacji (zob. tab. 6).

Tabela 6

Minione i obecne paradygmaty organizacyjne w opracowaniu F. Laloux

Paradygmaty organizacyjne	Obecne przykłady	Kluczowe przełomy	Przewodnia metafora
1	2	3	4
czerwone organizacje – stałe sprawowanie silnej władzy przez przywódcę w celu utrzymania żołnierzy w ryzach – lęk jako spoiwo – koncentracja na celach krótkoterminowych – dobrze funkcjonują w środowisku chaosu, źle w stabilnych środowiskach	– mafia – gangi uliczne – plemienne grupy paramilitarne	– podział pracy – władza zwierzchnictwa	wataha wilków
bursztynowe organizacje – wysoce sformalizowane role w hierarchicznej piramidzie – odgórne dowodzenie i kontrola – najważniejsza wartość: stabilność zapewniana za pomocą wystandaryzowanych procedur – przyszłość to powtarzanie przeszłości	– Kościół katolicki – wojsko – agencje rządowe – systemy szkół publicznych	– formalne role (stabilne i skalowalne hierarchie) – procesy (długoterminowa perspektywa)	armia
pomarańczowe organizacje – cele – pokonanie konkurencji, osiąganie zysku i wzrostu – innowacja jako klucz przewodzenia na rynku – zarządzanie przez cele	– firmy wielonarodowościowe – korporacje biznesowe – szkoły społeczne	– innowacje – odpowiedzialność – merytokracja	maszyna

1	2	3	4
zielone organizacje – funkcjonowanie w klasycznej strukturze piramidy – koncentracja na kulturze i uppełnomocnieniu w celu osiągnięcia nadzwyczajnej motywacji pracowników	– organizacje napędzane kulturą firmy	– uppełnomocnienie – kultura oparta na wartościach – model interesariuszy	rodzina
turkusowe organizacje	?	?	?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Laloux (2015), s. 51.

Przykładami turkusowych organizacji omówionych przez Laloux są m.in.: BSO/Origin, holenderskie przedsiębiorstwo informatyczno-konsultingowe, francuska odlewnia mosiądzu FAVI, niemiecka szkoła publiczna ESBZ w Berlinie czy amerykańska organizacja non-profit Sounds True. Turkusowe organizacje są również obecne w Polsce. Na przykład prezes PKS Gdańsk-Oliwa zlikwidował stanowiska kierownicze i wprowadził turkusowe zarządzanie. Na zasadzie samozarządzania oparły swoją działalność: firma Halibut Grupa Szkoleniowa, spółka fotowoltaiczna z Kalisza Brewa, Kamsoft Podlasie, zajmujący się wdrażaniem i serwisem systemów informatycznych w farmacji i służbie zdrowia czy łódzkie biuro projektowe GEP Poland, oferujące projekty instalacji, przyłączy i sieci.

Turkusowy paradygmat organizacyjny pozytywnie oddziałuje na wzrost motywacji i zaangażowanie pracowników poprzez zwiększenie ich samodzielności. Równocześnie pracownicy, którzy ponoszą pełną odpowiedzialność za swoje zadania, mają możliwość zwiększania swojej skuteczności zawodowej. Turkusowe organizacje są świetnym miejscem dla osób kreatywnych, pragnących większej samodzielności i decyzywności w pracy. Z drugiej strony nie są wolne od wad. Do największych należy zaliczyć trudności z przekonaniem pracowników do wprowadzenia nowego modelu działania firmy. Może to wiązać się z początkowym oporem zespołu i prowadzić do spadku efektywności, a nawet zwalniania się pracowników. Ponadto pełna swoboda działania może budzić wątpliwości co do zasad podziału zadań między pracowników.

Andrzej Blikle, autor bloga *Można inaczej*, trafnie podsumowuje ideę turkusowego zarządzania: „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”, czyli „robisz to, co potrafisz; robisz to, co jest potrzebne; jesteś za to odpowiedzialny; możesz zmieniać to, co robisz, z zachowaniem trzech wcześniejszych zasad” (Blikle, 2014). Organizacja turkusowa jest

porównywana do organizmu, w którym każdy jej aspekt, jak żywa komórka, spełnia określoną funkcję, a wszystko to ma służyć zdrowiu i vitalności całego organizmu organizacji turkusowej.

Innowacyjność w sektorze przemysłowym i w sektorze usług

Czwarta rewolucja przemysłowa to nie tylko nowe paradygmaty organizacyjne, ale również taki proces przemian technologicznych, który sprawił, że granice geograficzne nie stanowią żadnej przeszkody dla przesyłania danych i świadczenia usług. W związku z powyższym firmy inwestują w badania i rozwój, które stanowią impuls do tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych w Polsce jest zbliżona. Potwierdzają to dane GUS, według których w latach 2018–2020 udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w sektorze przemysłowym osiągnął poziom 36,7% i był o 10 pkt. proc. wyższy w porównaniu z okresem 2016–2018. W sektorze usług udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie wyniósł 33% i był wyższy o 12 pkt. proc. w odniesieniu do lat 2016–2018. Jeśli wziąć pod uwagę wielkość organizacji, największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie, zarówno przemysłowych, jak i usługowych, tak jak w latach poprzednich odnotowano wśród przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Co więcej, w przemyśle największy udział firm aktywnych innowacyjnie według PKD wystąpił w sektorze „wydobycie węgla kamiennego i brunatnego” – 76,5%, następnie w sektorze „produkcji koksu i produktów rafinacji ropy naftowej” – 66,7% oraz w branży „produkcja wyrobów farmaceutycznych” – 63,1%. Natomiast dla przedsiębiorstw usługowych wskaźnik ten był najwyższy w „ubezpieczeniach, reasekuracji i funduszach emerytalnych” – 85,1%, w „badaniach naukowych i pracach rozwojowych” – 84,5% oraz w sektorze „działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki” – 63,6%.

W 2020 roku 32% przedsiębiorstw przemysłowych i 26% organizacji usługowych wskazało, że COVID-19 miał negatywny wpływ na ich działalność. Największy odsetek takich przedsiębiorstw przemysłowych odnotowano wśród dużych firm, zatrudniających co najmniej 250 osób (35,4%). W grupie przedsiębiorstw usługowych negatywny wpływ dotyczył przede wszystkim małych firm z liczbą pracowników oscylującą między 10 a 49 (27,2%). W przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych

odnotowano także pozytywny wpływ COVID-19 na działalność gospodarczą. Brak zauważalnego wpływu na funkcjonowanie zadeklarowało ponad 66% przedsiębiorstw przemysłowych i 71% przedsiębiorstw usługowych (GUS, 2021c). Wzmiankowana analiza innowacyjności pozwala na prognozowanie kompetencji, które są lub będą poszukiwane na rynku pracy, co wpisuje się w zmianę struktury demograficzno-zawodowej rynku zatrudnienia.

Kompetencje poszukiwane

Nie ulega wątpliwości, że czwarta rewolucja przemysłowa wywołała istotną zmianę w strukturze poszukiwanych kluczowych kompetencji, a co za tym idzie w zapotrzebowaniu na konkretnych pracowników. W kwietniu 2022 roku Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) opublikował raport *Kompetencje pracowników dziś i jutro*, z którego wynika, że 33% przedsiębiorstw wskazywało na duże lub bardzo duże znaczenie kompetencji dla funkcjonowania firmy, 29% oceniało ten wpływ jako umiarkowany, z kolei 38% – jako mały lub bardzo mały. Badaniem PIE zostało objętych pięć grup kompetencji zawodowych (Polski Instytut Ekonomiczny, 2022):

- 1) poznawcze – elastyczność poznawcza, rozwiązywanie złożonych problemów, myślenie krytyczne, kreatywność, zdolność do myślenia systemowego;
- 2) społeczne – zarządzanie ludźmi, zdolności negocjacyjne, inteligencja emocjonalna, współpraca z innymi;
- 3) cyfrowe i specjalistyczne – podstawowe i zaawansowane kompetencje cyfrowe, kompetencje techniczne, branżowe kompetencje specjalistyczne;
- 4) transformacyjne – branie odpowiedzialności oraz godzenie napięć i rozwiązywanie dylematów;
- 5) adaptacyjne – zdolność do znajdowania i interpretowania sygnałów zmian w otoczeniu oraz zdolność działania w sytuacji niepewności.

Firmy za najbardziej deficytowe i pożądane w przyszłości uznały kompetencje poznawcze, tzn. kreatywność i krytyczne myślenie, oraz społeczne, takie jak: umiejętność współpracy z innymi, zdolności negocjacyjne oraz zarządzania ludźmi. Natomiast miano najważniejszych kompetencji przyszłości przypisano umiejętnościom działania w sytuacji niepewności, kompetencjom transformatywnym, czyli przejmowania odpowiedzialności, która wynika z dojrzałości intelektualnej i moralnej, oraz

kompetencjom poznawczym w postaci zdolności do myślenia systemowego. Tym samym można sformułować ogólny wniosek, że na rynku pracy gospodarki 4.0 najbardziej poszukiwane są kompetencje miękkie, dominujące nad twardymi, tzn. cyfrowymi i specjalistycznymi.

Co więcej, największe trudności w pozyskiwaniu pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach i postawach zgłaszały przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym, budownictwem oraz firmy sektora TSL (transport, spedycja i logistyka). W 2021 roku inwestycje w rozwój kompetencji pracowników – np. przez kierowanie ich na staże, szkolenia – poczyniła tylko co piąta firma, a w 2022 roku plany dotyczące inwestycji w kapitał ludzki posiadało jedynie 22% badanych firm. Niemniej pracodawcy zdają sobie sprawę ze znaczenia kompetencji w dłuższej perspektywie, ponieważ 64% badanych firm uznało, że niepewność otoczenia i podwyższone ryzyko działalności gospodarczej wymuszają silne ukierunkowanie na szkolenia pracowników w zakresie nowych kompetencji (Polski Instytut Ekonomiczny, 2022).

Przewidywanie przyszłej struktury społeczno-zawodowej nie jest łatwym przedsięwzięciem. W opinii niektórych obserwatorów rynku pracy, obecna era zmian technologicznych nie przypomina poprzednich rewolucji przemysłowych, ponieważ zapotrzebowanie na kompetencje i kwalifikacje polaryzuje się, a do tego dochodzi wątek starzejącego się społeczeństwa, różnorodności pokoleniowej i narodowej, o czym będę pisała w dalszej części rozdziału.

Młodzi na rynku pracy

W wyniku postępujących zmian demograficznych współczesna organizacja jest miejscem, gdzie spotykają się i współpracują pracownicy w różnym wieku, o zróżnicowanych umiejętnościach, wartościach i postawach. Zespoły złożone z przedstawicieli kilku generacji mogą zarówno być źródłem korzyści dla pracodawców, jak i stanowić wyzwanie dla skutecznego funkcjonowania firmy. Na rynku pracy działa jeszcze pokolenie *Baby Boomers* (urodzeni w latach 1943–1964), ale również pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1979), pokolenie Y (milenials urodzeni w latach 1980–1989) oraz pokolenie Z (urodzeni po 1990 roku, niektórzy wskazują po 1995 roku) (Żarczyńska-Dobiesz, & Chomętowska, 2014).

Dla przedstawicieli pokolenia *Baby Boomers* (pokolenia wyżu demograficznego i wzrostu gospodarczego) rozwój gospodarki wolnorynkowej stanowił źródło problemów na rynku pracy. Obecnie zbliżają się do

emerytury lub osiągnęli wiek emerytalny, ale nie rezygnują z aktywności zawodowej. Praca odgrywa w ich życiu ważną rolę („pracuję, aby przetrwać”). Są to lojalni pracownicy, tak w stosunku do pracodawcy, jak i do współpracowników, oraz bardzo zaangażowani w pracę, ponieważ kieruje nimi poczucie obowiązku i odpowiedzialności. Odnośnie do pokolenia X, osób urodzonych w latach 1965–1979, to aktualnie znajdują się u szczytu swoich karier zawodowych. Dla nich praca nie jest wyłącznie drogą do zaspokojenia podstawowych potrzeb, ale sposobem na osiągnięcie sukcesu („żyję, żeby pracować”). Dzięki zmianom ustrojowym, skutkującym wprowadzeniem wolnego rynku w Polsce w latach 90. XX wieku, otrzymali dostęp do nowej wiedzy i techniki, a także możliwość pracy w międzynarodowych korporacjach. Kolejne pokolenie obecne na rynku pracy to przedstawiciele generacji Y (pokolenia milenialsów), którzy wnoszą do organizacji zupełnie inne postawy i zachowania, co wiąże się z koniecznością zmian relacji i zasad panujących w firmie. Różnice te są szczególnie widoczne w wyznawanych wartościach i w efekcie wpływają na podejście do sposobu funkcjonowania w organizacji. Zdaniem Katarzyny Gadomskiej-Lily (2015) nazwa pokolenia nawiązuje do wymowy litery Y w języku angielskim (ang. *why*), co w tłumaczeniu znaczy „dlaczego” i wiąże się z zachowaniami reprezentantów tej generacji, którzy są dociekliwi, negocjują i kwestionują stawiane przed nimi zadania. Jest to pierwsza grupa pracowników, która wychowała się w czasach nieograniczonego dostępu do wszelkich dóbr i usług oraz w erze globalizacji, dlatego nazywani są pokoleniem cyfrowym (po raz pierwszy termin ten pojawił się w 1993 roku w tygodniku *Advertising Age*). Datowanie ludzi z pokolenia Y nie jest ścisłe, jednak według większości źródeł pokolenie Y to osoby urodzone po 1980 roku. W przeciwieństwie do poprzedników praca nie jest ich priorytetem, postrzegają ją jako wartość instrumentalną – praca bowiem służy realizacji innych wartości, takich jak zdobycie środków na życie czy samorozwój („pracuję, żeby żyć”). Dla generacji Y ważna jest rodzina, kontakty z przyjaciółmi oraz wolny czas, który poświęcają na rozwijanie swoich pasji (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Ostatnia z omawianych generacji odnosi się do osób urodzonych po 1990 roku, zwanych pokoleniem Z. W publikacjach termin „pokolenie Z” pojawił się stosunkowo niedawno, ponieważ nie ma zgodności między badaczami co do ram czasowych oraz postaw i wartości przejawianych przez jego reprezentantów. Do tej pory osoby urodzone po 1990 (niektórzy podają po 1995 roku) traktowane były jako część pokolenia Y. Grupa ta ma wiele wspólnego z przedstawicielami pokolenia Y, jednak pod niektórymi względami istotnie się od nich różni, dlatego przedstawia się ją jako

osobną generację. Często nazywani są również pokoleniem C od angielskich zwrotów: *connect* (połączony z siecią), *communicate* (komunikujący się), *change* (nastawiony na zmianę), co doskonale obrazuje sposób życia tego pokolenia. W porównaniu z *Baby Boomers*, generacją X i Y pokolenie Z ma możliwość samodzielnego wyboru edukacji i własnej drogi zawodowej, chociaż cechuje je duża zależność np. od rodziców (najdłużej pozostają na ich utrzymaniu). Generacja ta nie łączy swoich planów zawodowych z jednym miejscem pracy. Nie zależy jej na stabilności zatrudnienia, szuka raczej różnorodności i braku rutyny (Żarczyńska-Dobiesz, & Chomątowska, 2014). Z badań również wynika, że jest to pokolenie najmniej zaangażowane w pracę (Lipińska-Grobelny, & Ciesielska, 2018).

W marcu i kwietniu 2022 roku PwC Polska, Well.hr i Absolvent Consulting przeprowadzili badanie z udziałem 3207 respondentów z pokolenia Z (63% ankietowanych stanowiły kobiety). Rezultaty, bazujące na odpowiedziach ostatecznie 2023 osób, zostały opublikowane w raporcie *Młodzi Polacy na rynku pracy* (PwC, 2022). Wynika z niego, że ostatnie trzy lata stanowiły wyzwanie dla studentów i absolwentów, z jakim nie musiało się mierzyć poprzednie pokolenie. Pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie zmieniły styl pracy, wpłynęły na rynek i szanse zawodowe młodych ludzi. Aktualnie studenci i absolwenci podejmują starania odnalezienia się w tym zmiennym świecie, jak i rozpoczęcia kariery na swoich warunkach, wskazując na potrzebę elastycznego podejścia do pracy. Dzisiaj dla młodych ludzi, wchodzących na rynek pracy, priorytetem stały się wysokie zarobki (56,8%), podczas gdy w 2021 roku największy odsetek badanych cenił możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego (49,8%), rok wcześniej zaś najważniejsza była przyjazna atmosfera w pracy (50%). Równocześnie dla 45% studentów i absolwentów zarobki nieadekwatne do oczekiwań byłyby nie do przyjęcia. Młodzi Polacy przed podjęciem zatrudnienia sprawdzają przyszłe miejsce pracy. Cenią sobie dobrą opinię znajomych o firmie oraz posiadanie przez pracodawcę strony Kariera i skutecznie zarządzanych profili w mediach społecznościowych. Ponadto w ich opinii dobry pracodawca dba o wdrażanie nowego pracownika (ang. *onboarding*), transparentnie komunikuje wynagrodzenia i ofertę benefitów, rozwija swoją kadrę, prowadząc szkolenia, warsztaty i spotkania online, oraz jest społecznie odpowiedzialny i zaangażowany.

Wnioski płynące z raportu PwC (2022) *Młodzi Polacy na rynku pracy* stanowią cenny zestaw wskazówek dla pracodawców. Na przestrzeni ostatnich lat widzimy, jak zmieniają się priorytety młodego pracownika, wchodzącego na rynek pracy. Jak rośnie znaczenie wysokich zarobków, elastycznych godzin pracy czy pracy zdalnej i jak maleje znaczenie

zdobywania doświadczenia zawodowego czy pracy w przyjaznej atmosferze. Młodzi poszukują przede wszystkim pracy zgodnej ze swoim profilem wykształcenia oraz stażu, który będą mogli pogodzić ze studiami. Większość z nich (choć nieco mniej niż rok temu) preferowało umowę o pracę (67,4%), a pandemia i trudna sytuacja ekonomiczna podwyższyły ich aspiracje płacowe. Co więcej, prawie 50% badanych sprawdzało zaangażowanie społeczne firm i to, w jaki sposób reagują one na aktualne wydarzenia (PwC, 2022).

Pracownicy 55+ na rynku pracy

Czwarta rewolucja przemysłowa to nie tylko obecność czterech pokoleń na rynku pracy, ale także rosnąca rola pracowników 55+ i obcokrajowców. W 2017 roku po raz pierwszy w historii Unii Europejskiej odnotowano większą liczbę osób aktywnych zawodowo powyżej 55. roku życia w zestawieniu z pracownikami poniżej 35. roku życia. W Polsce jest to znacząca rezerwa, która może zwiększyć dobrobyt społeczny i ekonomiczny. Dowodem na to są badania Deloitte *Voice of the Workforce in Europe* (2019), które wskazują, że 77% polskich pracowników w wieku co najmniej 50 lat planuje aktywność zawodową przynajmniej do 65. roku życia, czym przewyższa o 11 pkt. proc. taką gotowość do późniejszego wyjścia z życia zawodowego w dziewięciu innych analizowanych krajach Europy. Ponadto z powodu długości życia i lepszych warunków zdrowotnych wiele osób, mimo osiągnięcia wieku emerytalnego, decyduje się na pozostanie w pracy, chociażby na część etatu. Dodatkowo pracownicy 55+ wyróżniają się wysokim poziomem kompetencji oraz motywacji, a ich oczekiwania finansowe i czasowe są bardziej elastyczne niż młodszych pracowników. Aż 85% badanych powyżej 55. roku życia podziela pogląd, że nauka nowych umiejętności jest kluczowa dla ich rozwoju zawodowego, ale nie szukają szkoleń na własną rękę, a pracodawcy często nie dają im możliwości podnoszenia kwalifikacji (Deloitte Insights, 2019).

Według prognozy Europejskiego Urzędu Statystycznego w 2050 roku liczba osób w wieku powyżej 65 lat, przypadających na każde 100 osób w wieku 15–64 lat, wyniesie w Polsce 53, a w całej UE – 50. Dla porównania w 2012 roku tzw. wskaźnik obciążenia demograficznego dla Polski osiągnął wartość 20, a dla UE – 27. To dowodzi, że jesteśmy społeczeństwem starzejącym się, dlatego pracodawcy powinni przeprowadzić zmiany w modelach biznesowych, których efektem będzie lepsza integracja

z rynkiem pracy osób w wieku 55+, większe inwestycje w ich aktywizację zawodową, efektywniejsze i zrównoważone wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oraz zachęcanie do ciągłej nauki. Na rynku można zauważyć pierwsze pozytywne zmiany. Coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza działania w zakresie różnorodności i budowy włączającej kultury organizacyjnej do swoich strategii biznesowych. Ponadto mówi się i pisze o gerotranscendencji, czyli pozytywnym starzeniu się. Pojawiła się także koncepcja starzenia się 4.0 (ang. *Aging 4.0*), opracowana przez Kaia Leichsenringa, która bezpośrednio nawiązuje do osiągnięć czwartej rewolucji przemysłowej. Koncepcja starzenia się 4.0 przyjmuje obecność zintegrowanego cyklu życiowego, w którym tradycyjnie występujące etapy, takie jak edukacja, praca i emerytura, nie muszą następować po sobie w efekcie osiągnięcia odpowiedniego wieku, ale mogą być realizowane równolegle w trakcie całego życia (Bień, 2020).

Obcokrajowcy na rynku pracy

Niekorzystne trendy demograficzne stanowią wyzwanie dla polskiego rynku pracy, a w konsekwencji także dla systemu emerytalnego i ochrony zdrowia. Aktywizacja zawodowa pokolenia Z czy zachęcanie starszych do późniejszego przechodzenia na emeryturę, może nie wystarczyć, aby zapłacić tę lukę. W związku z tym widoczny od kilku lat trend zatrudniania cudzoziemców z pewnością będzie się w przyszłości umacniał. Najliczniejszą grupę stanowią obywatele Ukrainy, których przewaga rośnie nad pozostałymi narodowościami pracującymi w Polsce, takimi jak: Białorusini, Niemcy, Rosjanie, Wietnamczycy, Hindusi, Gruzini, Włosi, Chińczycy i Brytyjczycy. Niestety większość pracodawców zdaje się nie zauważać obecności obcokrajowców na polskich uczelniach, a dalej – absolwentów cudzoziemców na polskim rynku pracy. Jedyną grupą pracodawców świadomą tych zasobów są międzynarodowe korporacje oraz firmy IT, które doświadczają silnego niedoboru pracowników na polskim rynku pracy. W raporcie PARP *Zagraniczni pracownicy na polskim rynku pracy* (2021) zostały sformułowane dwa główne wnioski: po pierwsze, w Polsce dominuje krótkoterminowy i cyrkulacyjny model migracji, po drugie, aby ułatwić długoterminową migrację zarobkową w zawodach wykwalifikowanych, potrzebna jest kompleksowa reforma w zatrudnianiu obcokrajowców oraz opracowanie systemu motywującego do podjęcia pracy w naszym kraju. Dlaczego? Ponieważ Eurostat przewiduje, że w 2030 roku stali

imigranci będą stanowić około 4% osób w wieku produkcyjnym na Węgrzech i w Czechach oraz około 1% w Polsce i na Słowacji. Co więcej, ich liczba będzie istotnie rosła (PARP, 2021). Walkę o pracowników spoza Polski obserwujemy już od dłuższego czasu. Nie toczy się ona tylko na poziomie wysokości wynagrodzeń, ale też dostosowywania procesów rekrutacyjnych do potrzeb kandydatów nieznających języka polskiego. Pracodawcy przygotowują językowo dopasowane wersje np. ogłoszeń o pracę, materiałów promocyjnych czy stron internetowych. Niektórzy nawet uruchamiają całodobowe infolinie rekrutacyjne, aby uprościć składanie dokumentów aplikacyjnych i usprawnić procesy komunikacji.

Zmiany w strukturze pracy – perspektywa psychologiczna

Podsumowaniem zmian w strukturze demograficznej pracy stanowi perspektywa psychologiczna zachodzących przeobrażeń, która wiąże się z koniecznością redefiniowania szeregu działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Chodzi m.in. o określenie nowych sposobów pozyskiwania pracowników i najlepszych sposobów weryfikacji poszukiwanych kompetencji, zmodyfikowanie sposobów motywowania czy też elastyczne dostosowanie kierunków edukacji do potrzeb rynku pracy. W erze przemysłu 4.0 pracownicy będą współdziałać w zdecentralizowanych ekosystemach, pracując blisko miejsc, gdzie chcą żyć. Wartością dodaną pracy, wykorzystywaną przez maszyny i sztuczną inteligencję, stanie się kreatywność oraz inteligencja emocjonalna. Nie można wykluczyć, że zmianie ulegnie nie tylko forma, ale i treść rozwijania kompetencji zawodowych, zdominowanych przez wirtualną rzeczywistość czy szkolenia prowadzone przez AI. Nierzadko w celu podniesienia wydajności pracy będą wykorzystywane dane biomedyczne analizowane za pomocą instrumentów *big data*. Niezbędne także stanie się rozwijanie międzynarodowych działań personalnych troszczących się o atrakcyjne warunki pracy dla obcokrajowców, a do preselekcji aplikacji coraz chętniej będzie wykorzystywana sztuczna inteligencja. Konieczne stanie się otwarcie na współpracowników zdalnych, imigrantów z państw rozwijających się oraz udoskonalanie programów zarządzania różnorodnością (Zawadzki, 2020).

W kwestii dopasowania kierunków edukacji do potrzeb rynku pracy Państwowy Instytut Ekonomiczny (2022) rekomenduje upowszechnianie kształcenia, które promuje postawy przedsiębiorcze od wczesnych etapów edukacji, rozwijanie szkolnictwa branżowego oraz uprzątnięcie

nauczania na wszystkich poziomach dzięki współpracy z otoczeniem społecznym. Z tego samego raportu wynikają zalecenia dla firm szkoleniowych, które powinny elastycznie podążać za oczekiwaniami rynku pracy, oferując szkolenia z obszaru m.in. informatyki i telekomunikacji, projektowania nowoczesnych narzędzi komunikowania się, zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności i podwyższonego ryzyka, psychologii i rozwoju osobistego oraz inteligencji emocjonalnej. Wiedza ta powinna być wskazówką dla młodzieży w zakresie wyboru kierunków kształcenia, aby w przyszłości posiadać kompetencje dające większe możliwości znalezienia atrakcyjnej pracy, oraz dla osób pracujących w zakresie pożądanego rozwoju umiejętności atrakcyjnych na rynku w gospodarce 4.0. Konieczna jest też zmiana podejścia do studiowania. Studia nie powinny być etapem w życiu, z którego się wyrasta i wchodzi na rynek pracy. Kształcenie ustawiczne powinno być dostępne dla ludzi w każdym wieku i na każdym etapie kariery zawodowej.

Czasy ciągłych zmian, w jakich żyjemy, nie sprzyjają dobrostanowi i stabilności psychicznej. Otoczeni technologiami, przeciążeni napływającymi informacjami, współcześni pracownicy żyją w stresie. I tu nawet nie chodzi tylko czy wyłącznie o stres związany z trudnościami w pracy lub relacjami międzyludzkimi, ale o stały napływ informacji i zbyt długie korzystanie z nowych technologii (infostres i technostres). Naukowcy na całym świecie od dawna wskazują na negatywny wpływ nadużywania nowych technologii komunikacji na dobrostan jednostki, skutkujący tzw. zdalnym przemęceniem. Amerykańska badaczka Amber Case utrzymuje, że każdy z nas jest cyborgiem, ponieważ w komputerach przechowujemy większą część swojej pamięci. Mówi się o społecznym problemie – nomofobii (lęku przed odcięciem od telefonu komórkowego) i FOMO (ang. *fear of missing out*; lęku przed tym, co nas omija). W związku z tym kształtowane jest nowe podejście do zarządzania pracownikami, skoncentrowane na osobie, inspirowane filozofią personalistyczną. Opiera się ono na szacunku, dialogu, współpracy oraz nabiera szczególnego znaczenia w czasach ponowoczesnego i elastycznego rynku pracy, który wymaga od pracowników ciągłej nauki i otwarcia na nowości. W tym kontekście cenionym rodzajem kompetencji, zwłaszcza będącej w posiadaniu menedżerów, jest zarządzanie różnorodnością i umiejętność dostrzeżenia w niej zasobu organizacji, a nie problemu. Ponadto ważne staje się budowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu z pracownikami i z otoczeniem zewnętrznym, ceniącej ludzi i rozwijającej ich mocne strony. W ten sposób myślenia wpisuje się nurt tzw. zarządzania zgodnością (ang. *compliance*). Chodzi o działanie spójne z obowiązującymi przepisami prawa,

instrukcjami i wewnętrznymi procedurami firmy. Wprawdzie w polskim systemie prawnym nie ma wprost zapisanego obowiązku posiadania przez organizację struktur *compliance*, ale ich odpowiedniki można znaleźć w następujących obszarach funkcjonowania firmy: antykorupcyjnym, antymobbingowym, w sankcjach ekonomicznych czy prawie konkurencji. W systemach *compliance* bardzo jasno są oznaczone cele i wartości, które wpływają na proces rekrutacji i selekcji pracowników, jak i na zarządzanie ich rozwojem zawodowym. Zarządzanie zgodnością wspiera także realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania firmy. Coraz częściej obserwuje się, że przed zawarciem umowy przedsiębiorstwa weryfikują, czy firma kieruje się polityką *compliance*, i zdecydowanie chętniej podejmują współpracę z takimi podmiotami. Oznacza to, iż organizacje nie tylko poszukują nowych rozwiązań technologicznych, ale zaczynają doceniać zasady etycznego działania w duchu zarządzania zgodnością (Chmielewski, & Ciesiołkiewicz, 2017).

Ponadto niezmiernie ważne jest podejmowanie działań w zakresach: wczesnej edukacji, uwzględniania nowych rodzajów nauczania i uczenia się, gwarantowanej edukacji dla dorosłych, zapobiegania zjawisku NEET (nieuczących się i niepracujących młodych ludzi), rozwoju organizacji zajmujących się szkoleniem i przekwalifikowaniem, które będą realizowały politykę aktywnego rynku pracy. Co więcej, różne uprawnienia (np. ulgi dla uczniów, studentów, emerytów) nie powinny być warunkowane wiekiem, a to oznacza indywidualizację procesu edukacji i pracy, nie tylko w zakresie zobowiązań, ale również uprawnień (Bień, 2020).

ROZDZIAŁ 7

Zmiana w formach pracy i zatrudnienia

Nie sama praca, ale jej cel sprawia, że to jest coś wyjątkowego.

William P. Young

Trzecim „obliczem pracy”, wyłaniającym się w czwartej rewolucji przemysłowej, są zmiany w formach pracy i zatrudnienia, które mają sprzyjać włączaniu społecznemu, zmniejszać obszar szarej strefy, zapewniać solidną ochronę socjalną, jak również pomagać w wypracowaniu mechanizmów, które zabezpieczają pracownika przed zastępowaniem standardowego zatrudnienia przez umowy mniej dla niego korzystne. Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2018, 2020) wzmiankowane formy odnoszą się do: 1) zatrudnienia spopularyzowanego po 2000 roku i związanego z nietypowym stosunkiem pracy, czyli odbiegającym od zatrudnienia „jeden na jeden”, 2) nietypowego czasu i trybu pracy, czyli świadczenia pracy mobilnej, nieciągłej lub w krótkim okresie, oraz 3) networkingu i współpracy pomiędzy samozatrudnionymi, szczególnie freelancerami. W 2015 roku Eurofound przeprowadził ogółośnoeuropejskie mapowanie i sklasyfikował dziewięć nowych form zatrudnienia, które zostaną przedstawione w niniejszym rozdziale w trzech kategoriach (Eurofound, 2018). Nie wszystkie z tych form są obecne na polskim rynku pracy, co także zostanie omówione.

Nowe formy stosunków pracy

W ramach nowych form stosunków pracy Eurofound (2020) wymienia dzielenie się pracownikiem (ang. *employee sharing*), dzielenie stanowiska pracy (ang. *job sharing*) oraz pracę w systemie bonów usługowych (ang. *voucher-based work*). W przypadku dzielenia się pracownikiem chodzi o sytuację, w której jeden pracownik jest zatrudniony przez grupę

pracodawców, nie zaś przez agencję pracy tymczasowej. Pierwotnym założeniem tej formy było zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia pracownikom sezonowym, m.in. w rolnictwie, budownictwie czy w turystyce. Później dostrzeżono, że takie strategiczne dzielenie się pracownikiem z jednej strony zapewnia pracodawcy kadrową elastyczność, z drugiej – gwarantuje pracobiorcy stabilne świadczenie pracy. *Employee sharing* może także przybierać formę incydentalną, w której pracodawca tymczasowo nie może zapewnić pracy swojemu personelowi, dlatego wysyła go do innej firmy. Z dzieleniem się pracownikiem mamy do czynienia w Austrii, Belgii, Bułgarii, Finlandii, Francji, Niemczech i na Węgrzech. W niektórych krajach (np. we Francji czy w Belgii) jest to regulowane przez prawo krajowe. Z kolei w Niemczech i w Austrii istnieje obowiązek rejestrowania dzielenia się pracownikiem w agencji pracy tymczasowej. W Finlandii takie rozwiązanie jest dobrowolną umową między pracodawcami, bez specjalnej podstawy prawnej (Owczarek red., 2018).

W przypadku dzielenia stanowiska pracy jeden pracodawca zatrudnia kilku pracowników, aby wypełnić etat. Jest to więc forma pracy realizowana w niepełnym wymiarze godzin, na tzw. część etatu. W niektórych krajach *job sharing* regulują oddzielne umowy z pracownikami. W Polsce nie ma autonomicznych regulacji poza zapisami Kodeksu pracy. Pracodawcy pozostawia się swobodę organizowania i łączenia wykonywania zadań na jednym stanowisku przez więcej niż jedną osobę, ale np. systemy prawne na Węgrzech, Słowacji, we Włoszech czy w Wielkiej Brytanii rozróżniają pracę w niepełnym wymiarze od dzielenia stanowiska pracy. Głównym powodem stosowania dzielenia stanowiska pracy jest płynny przepływ pracy, zatrzymanie wykwalifikowanej siły roboczej, szczególnie w sytuacji pracowników o specjalnych potrzebach, np. studentów, uczniów, rodziców powracających z urlopów, starszych pracowników (Eurofound, 2020).

Ostatnią nową formą stosunków pracy jest praca za talony, w której pracodawca nabywa talon od autoryzowanej instytucji mający służyć jako zapłata za usługi pracownika. Rozwiązania te są stosowane w rolnictwie i w usługach domowych, np. w Austrii, Belgii, Francji, Grecji, na Litwie i we Włoszech. *Voucher-based work* ma za zadanie zredukować skalę pracy nierejestrowanej dzięki metodzie wypłaty wynagrodzenia i ubezpieczenia społecznego nieobciążonej nadmierną biurokracją. Pracodawca najczęściej jest zobowiązany do pokrywania wybranych składek na ubezpieczenie społeczne, dzięki czemu pracownicy zyskują elementy ochrony socjalnej. Ponadto *voucher-based work* pozwala pracownikom na lepszą organizację czasu pracy, zatrudnienie w pobliżu miejsca zamieszkania, równocześnie podnosząc ryzyko społecznej izolacji (Owczarek red., 2018).

Nowe formy trybu pracy

Nowe formy trybu pracy odnoszą się z kolei do sposobu, w jaki praca jest wykonywana, tak w zakresie miejsca, czasu, jak i liczby podejmowanych aktywności. Eurofound (2020) wyróżnia w tym obszarze następujące kategorie: a) pracę mobilną z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *ICT-based mobile work*), b) pracę dorywczą (ang. *casual work*), c) zarządzanie tymczasowe (ang. *interim management*), d) pracę za pośrednictwem platform internetowych (ang. *platform work*), e) pracę portfelową (ang. *portfolio work*) oraz wielopracę (ang. *multiple job holding, multi-jobs*).

Praca mobilna oparta na technologiach informacyjnych i komunikacyjnych dotyczy aktywności, która regularnie oraz przynajmniej częściowo jest realizowana poza główną siedzibą pracodawcy przy użyciu komunikacji zdalnej. Miejszem pracy może być „teren”, miejsce zamieszkania pracownika czy świadczenia usługi. W związku z powyższym *ICT-based mobile work* jest świadczona w różnych okolicznościach pod warunkiem współpracy z innymi pracownikami lub klientami. Co więcej, odbywa się w dowolnym czasie w zależności od charakteru pracy, harmonogramu i trybu życia pracownika. Ten ostatni pozostaje zatrudniony na podstawie umowy o pracę lub jest samozatrudniony. Obserwowany w ostatnich latach gwałtowny postęp w dziedzinie nowych technologii spowodował, że *ICT-based mobile work* stała się codziennością wielu osób, a pandemia COVID-19 tylko ten trend wzmocniła. Eurofound (2020) wymienia następujące typy pracy mobilnej:

- 1) z pełną mobilnością, tj. z wieloma lokalizacjami i ich częstymi zmianami oraz z różnymi schematami pracy zmianowej, jak również z połączeniem indywidualnych i zespołowych miejsc pracy (np. dziennikarze, regionalni menedżerowie, sprzedawcy);
- 2) na miejscu, ale powiązaną ze zmianą lokalizacji po wykonaniu zadania (np. archeolog, biolog, pracownicy na budowie);
- 3) ze stałymi miejscami pracy w wielu lokalizacjach, które się zmieniają w zależności od potrzeb (np. inżynier terenowy);
- 4) z miejscami pracy w sieci z ograniczoną mobilnością (np. dostarczanie oprogramowania, projektów graficznych, architektonicznych).

W większości przypadków praca mobilna może być uznawana za odmianę telepracy. W przeciwieństwie jednak do tradycyjnej telepracy, pracownicy działają w tym przypadku bardziej elastycznie. Na marginesie warto dodać, że termin *telework* po raz pierwszy został użyty w 1972 roku

przez Jacka Schiffa na łamach *Washington Post*, ale to Jacka M. Nillesa (2003) uważa się za ojca koncepcji telepracy, którą nazywał *telecommute* (od angielskiego słowa *commute* – „dojeżdżać”). Ten amerykański fizyk i inżynier w książce zatytułowanej *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą* wspominał, jak to jadąc do pracy i stojąc w korku, doszedł do wniosku, że to praca winna „dojeżdżać” do ludzi, a nie odwrotnie. I chociaż historia tego trybu aktywności liczy ponad 50 lat, to w Polsce przepisy regulujące prawnie telepracę pojawiły się dopiero w 2007 roku. W art. 67 czytamy, że jest to świadczenie pracy poza firmą z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej, co tym samym odróżnia telepracę od pracy nakładczej (inaczej chałupnictwa). Ta ostatnia przybiera postać pracy fizycznej, manualnej, wykonywanej w domu lub w innym miejscu, osobiście lub z pomocą członków rodziny (Sidor-Rządkowska, 2021). Telepraca nie jest również tożsama z pracą zdalną, do niedawna regulowaną wyłącznie ustawą o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. O ile bowiem telepraca mogła być wdrożona wyłącznie na mocy porozumienia stron, o tyle praca zdalna mogła zostać zlecona poleceniem pracodawcy. Dopiero w 2023 roku pojawiła się wyczekiwana nowelizacja Kodeksu pracy, w którym został wprowadzony odrębny rozdział dotyczący pracy zdalnej. Za zgodą pracodawcy pracownicy będą mogli już na stałe, w całości lub częściowo, wykonywać swoje obowiązki poza firmą. Ponadto pracodawcy, którzy aktualnie zatrudniają telepracowników, będą musieli dokonać zmian w umowach i przystosować się do nowych regulacji prawnych.

Druga wyróżniona przez Eurofound (2020) kategoria nowych form trybu pracy to praca dorywcza, nazywana również pracą na żądanie. Jest to zatrudnienie nieregularne, z ustalonym okresem wykonania wyznaczanym przez czas potrzebny na realizację zadania lub przez liczbę dni do przepracowania. W Polsce jej odpowiednikami są prace wykonywane w ramach umów cywilnoprawnych. Do pewnego stopnia może być to praca nakładcza, a także zlecona przez agencje pracy tymczasowej. *Casual work* generuje wysokie ryzyko prekaryzacji pracowników, ponieważ daje bardzo wysoki poziom elastyczności pracodawcom, nie zapewniając pracownikom bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. W rezultacie trudno przewidzieć liczbę godzin pracy, a także kwotę wynagrodzenia. Zazwyczaj brak jest dodatkowych benefitów pracowniczych (Owczarek red., 2018).

Kolejną formą jest zarządzanie tymczasowe, tym razem skoncentrowane na zatrudnieniu pracownika na określony czas (od kilku miesięcy do kilku lat) do realizacji konkretnego zadania o charakterze menedżerskim. Leasingowany personel obejmuje wysoce wyspecjalizowanych ekspertów,

którzy są wysyłani do przedsiębiorstw w celu rozwiązania określonego wyzwania administracyjnego, technicznego lub do pomocy w sytuacji kryzysowej w firmie. Tymczasowi menedżerowie pomagają w restrukturyzacji firmy (np. w wewnętrznej reorganizacji stanowisk), w strategicznym planowaniu wzrostu (np. w ekspansji międzynarodowej), a także we wprowadzaniu innowacji lub dywersyfikacji usług czy produktów. Dysponują pewnymi uprawnieniami do wydawania poleceń (na podstawie wyznaczonych zadań), ale także podlegają poleceniom przełożonych. W Polsce zarządzanie tymczasowe jest realizowane poprzez kontrakt menedżerski zawiązywany w formie umowy cywilnoprawnej z osobą samozatrudnioną. W żadnym z państw członkowskich Unii Europejskiej nie funkcjonują specjalne regulacje określające ramy zarządzania tymczasowego (Eurofound, 2020).

Następną nową formą trybu pracy jest tzw. praca platformowa, w której platforma internetowa umożliwia firmom lub klientom indywidualnym dostęp do innych podmiotów w celu świadczenia określonych usług w zamian za wynagrodzenie. Praca platformowa opiera się na trzech podmiotach: oferujących usługi, użytkownikach i pośrednikach. Oferujący usługi wnoszą swój czas i umiejętności, świadczą pracę w sposób okazjonalny lub ciągły. Użytkownicy to podmioty poszukujące zasobów oferowanych przez oferujących. Natomiast pośrednicy umożliwiają użytkownikom i oferującym usługi przeprowadzanie transakcji za pośrednictwem platformy internetowej (Dobrzyńska, 2020). Stosunek prawny, na którego podstawie jest wykonywana praca platformowa, nie jest jednolity. Z danych zaprezentowanych przez Komisję Europejską w 2021 roku wynika, że głównie jest to samozatrudnienie. Rolę platform cyfrowych najczęściej pełnią aplikacje mobilne i platformy internetowe, wykorzystywane w dominującej mierze w sektorze usług: transportowych i przewozowych (np. Uber, UberEats, Bolt), tłumaczeniowych, graficznych, programistycznych, budowania lub przygotowywania baz danych (np. Freelancer), sprzątających czy napraw (np. Fixly, Hojo Clean czy TakeTask). Platformy, takie jak Airbnb (usługi noclegowe), eBay (platforma sprzedażowa) czy Couchsurfing (bezpłatne oferowanie noclegów), nie mieszczą się w definicji pracy platformowej, ponieważ przedmiotem wymiany są towary lub kapitał, a nie praca (Eurofound, 2018).

Szacuje się, iż w Unii Europejskiej za pośrednictwem platform pracuje ponad 28 milionów osób, a do 2025 roku przewiduje się, że liczba ta przekroczy 40 milionów. Oznacza to, że praca platformowa będzie dalej się rozwijać, co stanowi wyzwanie regulacyjne i instytucjonalne. Powszechną wątpliwość budzi bezpieczeństwo i higiena pracy oferowane

pracownikom oraz warunki ich zatrudnienia. Wielu właścicieli platform stara się wykreować obraz pracy platformowej jako freelancing, co nie jest zgodne z prawdą, ponieważ od pracowników zatrudnionych na platformach pobierane są prowizje, a wysokość ich wynagrodzenia ustalana jest przez algorytmy sterujące platformą. Freelancerzy pracują na własny rachunek. Nikt nie narzuca im reguł pracy i pobierają wynagrodzenie w całości. Ponadto sami kreują swoją markę. W przypadku *platform work* to właściciele kontrolują markę oraz stosują klauzule zakazujące pracownikom platform prywatnych kontaktów z klientami, przez co uniemożliwiają budowanie własnych baz klientów.

Z uwagi na intensywny rozwój pracy platformowej, której sprzyjał również czas pandemii COVID-19, pojawiła się potrzeba formalnych regulacji, dlatego 9 grudnia 2021 roku Komisja Europejska przedstawiła projekt dyrektywy. Ma ona na uwadze poprawę warunków pracy platformowej poprzez zdefiniowanie pojęcia „cyfrowej platformy pracy”, zwiększenie transparentności działania platform, wprowadzenie domniemania prawnego istnienia stosunku pracy między platformą a osobą wykonującą pracę, jeśli dana platforma będzie spełniać co najmniej dwa spośród pięciu warunków. Warunkami tymi są:

- 1) określenie przez platformę wysokości wynagrodzenia lub jego górnego limitu;
- 2) zobowiązanie usługobiorcy do przestrzegania określonych zasad wyglądu i zachowania wobec odbiorcy usługi;
- 3) nadzorowanie pracy lub weryfikacja jakości wyników pracy;
- 4) ograniczenie swobody wyboru godzin pracy lub okresów nieobecności oraz przyjmowania lub odmowy wykonywania zadań;
- 5) ograniczanie możliwości budowania bazy klientów lub wykonywania pracy na rzecz innych podmiotów.

Ostatnią nową formą trybu pracy jest praca portfelowa, która oznacza realizowanie wielu prac (zleceń) jednocześnie dla różnych podmiotów. Do powstania tego pojęcia przyczynił się Ch. Handy (1998), wyróżniając pięć typów prac zasilających portfel. Kluczowe znaczenie w tej kategoryzacji miało rozróżnienie między pracą płatną a pracą bez wynagrodzenia. Handy zakładał, że w przyszłości praca portfelowa będzie ewoluowała w kierunku wykonywania dwóch, a nawet kilku prac w niepełnym wymiarze godzin, a z pewnością będzie oznaczała wycofanie pracy poza ramy formalnego etatu. Aktualnie za główne cechy *portfolio work* uznaje się:

- 1) samodzielne i niezależne prowadzenie działalności gospodarczej;
- 2) budowanie i utrzymywanie relacji z klientami;
- 3) rozwój zakresu pracy, który nie jest zależny od żadnej organizacji.

Praca portfelowa staje się coraz częstszą praktyką wśród osób zatrudnionych w branżach kreatywnych, np. dziennikarzy, tłumaczy, grafików, architektów, fotografów oraz wśród ekspertów w nauce, pracy technicznej czy w zarządzaniu. *Portfolio work* nie wymaga szczególnych uregulowań prawnych, zazwyczaj bowiem jest prowadzona w formie samozatrudnienia i umów cywilnoprawnych. W związku z tym warunki pracy i kwestie ochrony socjalnej stanowią problem wyłącznie pracownika. Tego rodzaju praca charakteryzuje się dużą elastycznością, potencjalnie dobrą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym i większą szansą na zwiększone dochody. Z drugiej strony nienormowany czas pracy może zaburzać równowagę praca–dom oraz prowadzić do nadmiernego obciążenia aktywnością zawodową w sytuacji, kiedy faza o bardzo wysokiej intensywności następuje po fazie braku pracy, a nawet kiedy pracownik kontynuuje aktywność mimo choroby czy w czasie urlopu.

Z pojęciem pracy portfelowej ściśle wiąże się termin „wielopraca”. O ile jednak w pracy portfelowej chodzi o samozatrudnienie, o tyle w wielopracy mamy do czynienia ze świadczeniem pracy lub wykonywaniem zadań na rzecz co najmniej dwóch niezależnych pracodawców w ramach dodatkowego etatu lub elastycznych form zatrudnienia. Wielopraca jest pojęciem szerszym niż wieloetatowość, ponieważ pracownik wykonujący zadania lub czynności w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca lub roku na rzecz co najmniej dwóch podmiotów realizuje je w ramach umowy o pracę oraz umów cywilnoprawnych (Lipińska-Grobelny, 2016). Co więcej, wielopraca może rozwijać się w kierunku pracy portfelowej.

Osoby wykonujące kilka zadań jednocześnie dla różnych pracodawców mogą stosować różne strategie podejmowania dodatkowej pracy (Sołtys, 2008). Pierwsza z nich to strategia specjalizacyjna, która opisuje wielopracowników wykonujących dodatkowe prace, będące potwierdzeniem ich zawodowych kwalifikacji i umiejętności. Innymi słowy, wszystkie wykonywane przez osobę aktywności zawodowe należą do tej samej dziedziny, np. specjaliści w branży medycznej świadczą podobny zakres prac dla różnych podmiotów. Natomiast druga strategia polega na dywersyfikacji kwalifikacji, czyli odnosi się do pracowników, którzy w podejmowanych pracach wykorzystują różne umiejętności z odrębnych dziedzin (ich prace nie łączą się ze sobą pod względem wykonywanych zadań). Dzięki temu są w stanie zwiększyć swoje możliwości generowania dochodów. Do takiej grupy często się zalicza osoby młodsze, gotowe do podejmowania zajęć wymagających zróżnicowanych kwalifikacji, ale również osoby, które łączą teorię z praktyką, np. nauczyciel akademicki może prowadzić własną firmę doradztwa personalnego.

Nowe formy samozatrudnienia

Trzecia kategoria nowych form pracy i zatrudnienia obejmuje networking i współpracę pomiędzy samozatrudnionymi. Eurofound (2020) nazywa to zatrudnieniem wspólnym (ang. *collaborative employment*). Wykracza ono poza tradycyjną współpracę między jednoosobowymi przedsiębiorstwami, odnosząc się do takich rodzajów zatrudnienia wspólnego jak: a) organizacje parasolowe, b) coworking oraz c) spółdzielnie. Organizacje parasolowe stanowią swoisty parasol dla samozatrudnionych lub freelancerów. Charakter ich działania dobrze ilustruje przykład organizacji non profit Austrian Senior Experts Pool (ASEP), której pracownikami są emerytowani specjaliści świadczący usługi start-upom oraz sektorowi przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w zakresie administrowania, doradztwa i zarządzania. Konsultanci zapewniają czasowe wsparcie w opracowywaniu i realizacji biznesplanów, a nawet coaching i mentoring dla młodszych kolegów. Kolejna ciekawa instytucja parasolowa to Europejska Federacja Krajowych Organizacji Pracujących z Ludźmi Bezdolnymi (FEANTSA), która uczestniczy w walce z bezdomnością w Europie. Celem FEANTSA jest zapobieganie i łagodzenie skutków ubóstwa i wykluczenia społecznego poprzez zachęcanie do współpracy wszystkich instytucji walczących z bezdomnością oraz ułatwianie i moderowanie tej współpracy. Większość członków FEANTSA to narodowe lub regionalne organizacje parasolowe zrzeszające usługodawców, którzy wspierają ludzi bezdomnych, zapewniając im szeroką gamę usług w zakresie mieszkalnictwa, zdrowia, zatrudnienia i społecznego wsparcia.

Zatrudnieniem wspólnym jest także coworking, czyli dzielenie przestrzeni roboczej i usług wspierających. W przeciwieństwie do inkubatorów przedsiębiorczości koncepcja ta nie ogranicza się do nowo powstałych lub młodych firm. Wspólna przestrzeń robocza niekoniecznie musi być fizyczna, może być bowiem również wirtualną przestrzenią spotkań, która ułatwia współpracę. Początki coworkingu datuje się na lata 90. XX wieku. Brad Neuberg, jego prekursor, zmęczony monotonią i samotnością pracy w domu, zaczął zapraszać do swojego mieszkania osoby znajdujące się w podobnej sytuacji zawodowej. Szybko okazało się, że chętnych do współdzielenia zorganizowanej w ten sposób przestrzeni jest tak wielu, że Neuberg zdecydował się na wynajem biura. I tak powstało pierwsze na świecie biuro coworkingowe – Citizen Space w San Francisco. W Polsce za pierwsze współdzielone biuro uznaje się Coworking Club w centrum Warszawy, otwarte w 2008 roku (Sidor-Rządowska, 2021).

Ostatni przykład zatrudnienia wspólnego to spółdzielnie, będące wspólną i demokratycznie kontrolowaną własnością charakteryzującą się współpracą członków w zakresie produkcji, marketingu i zarządzania strategicznego. W przeciwieństwie do coworkingu nie muszą mieć wspólnej lokalizacji. Spółdzielnie nie ograniczają się wyłącznie do członkostwa osób samozatrudnionych. Są ujęte w klasyfikacji *collaborative employment* ze względu na cechę tworzenia sieci, w ramach której praktykuje się inne, opisane wcześniej formy zatrudnienia (Eurofound, 2020; Owczarek red., 2018). Ponadto spółdzielnie budowane są wokół innych wartości niż korporacje. O ile te ostatnie zorientowane są na zysk akcjonariuszy i kierują się zasadą „jedna akcja – jeden głos”, o tyle w spółdzielni obowiązuje zasada „jeden człowiek – jeden głos” oraz paradygmat dobrej pracy, czyli sprawiedliwych wynagrodzeń, partycypacji i współdecydowania oraz równości szans (Wodniak, 2019). Jedną z form spółdzielni są organizacje zarządzane przez osoby, które w nich pracują, tzw. spółdzielnie pracownicze. Wśród bardziej znanych spółdzielni pracy w Polsce są Wytwórcza Spółdzielnia Pracy „Społem”, Spółdzielnia Inwalidów Świt czy Farmaceutyczno-Chemiczna Spółdzielnia Pracy „Galenus”.

Nowe formy pracy i zatrudnienia w Polsce

Nie wszystkie omówione powyżej formy pracy i zatrudnienia znajdują odzwierciedlenie w polskim systemie prawnym (Owczarek red., 2018). Weźmy pod uwagę zarządzanie tymczasowe, w Polsce określane mianem kontraktu menedżerskiego, które jest rozbudowaną formą umowy cywilnoprawnej z osobą samozatrudnioną. W przypadku dzielenia się pracownikiem czy dzielenia stanowiska mamy do czynienia z nową organizacją pracy opartą na istniejących regulacjach w Kodeksie pracy i aktywności zawodowej realizowanej w niepełnym wymiarze. Inna forma, a mianowicie praca za talony, w Polsce nie występuje ani w praktyce, ani nie ma podstawy prawnej. Z kolei praca platformowa – podobnie jak w większości państw członkowskich Unii Europejskiej – nie jest jeszcze uregulowana we właściwym stopniu. Zestawienie nowych form pracy i zatrudnienia według Eurofound i nietypowych form pracy w Polsce ilustruje tabela 7.

W Polsce zamiennie stosuje się określenia „nowe”, „nietypowe”, „atypowe” formy pracy i zatrudnienia, uwzględniając stosunek prawny łączący pracownika z pracodawcą. Na jego podstawie wyróżnia się dwie podstawowe kategorie zatrudnienia: pracownicze i niepracownicze.

Tabela 7

Porównanie nowych i nietypowych form pracy i zatrudnienia w Polsce i według Eurofound

Nowe formy pracy i zatrudnienia według Eurofound	Nietypowe formy pracy i zatrudnienia w Polsce
Nowe formy stosunków pracy	
dzielenie się pracownikiem	umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu
dzielenie stanowiska pracy	umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu
praca za talony	brak odpowiednika w polskim systemie prawnym
Nowe formy trybu pracy	
praca mobilna z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych	praca zdalna, samozatrudnienie, umowy cywilnoprawne
praca dorywcza	umowa cywilnoprawna, praca nakładcza, praca tymczasowa
zarządzanie tymczasowe	kontrakt menedżerski
praca za pośrednictwem platform internetowych	samoatrudnienie, umowy cywilnoprawne
praca portfelowa oraz wielopracza	samoatrudnienie (praca portfelowa), umowa o pracę i umowa cywilnoprawna (wielopracza)
Nowe formy samozatrudnienia	
zatrudnienie wspólne	samoatrudnienie, umowy cywilnoprawne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Owczarek red. (2018), s. 10.

W literaturze prawniczej elastyczne formy zatrudnienia zaliczane są do nietypowego zatrudnienia niepracowniczego, które przeciwstawia się tradycyjnemu (typowemu) modelowi wykonywania pracy, inaczej zatrudnieniu pracowniczemu. Oznacza ono zatrudnienie w ramach stosunku pracy na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze godzin, na rzecz jednego pracodawcy i podleganie przepisom Kodeksu pracy oraz innym przepisom prawa pracy (Szot, 2008). Zatrudnienie pracownicze może także przybierać schemat nietypowy, w postaci terminowej umowy o pracę, umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu, umowy o pracę na odległość, umowy „wynajmowania” pracy, czyli pracy tymczasowej. W przypadku zatrudnienia niepracowniczego nietypowość odnosi się do zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych, samozatrudnienia oraz kontraktu menedżerskiego (Florek, 2007).

Terminowe umowy o pracę umożliwiają dopasowanie zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji. Są wygodne dla pracodawcy, mniej korzystne dla pracownika, ponieważ nie gwarantują bezpieczeństwa zatrudnienia, a co za tym idzie nie dają uprawnień typowych dla stałego etatu. W polskim prawie należą do nich: umowa na czas określony, umowa na czas wykonywania określonej pracy oraz umowa na okres próbny, które ulegają rozwiązaniu wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawarte. Powyższe umowy raczej nie podlegają wypowiedzeniu, a gdy do niego dochodzi, pracodawca nie ma obowiązku podania pracownikowi przyczyny ich rozwiązania (Szot, 2008).

Kolejną nietypową pracowniczą formę zatrudnienia reprezentują umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu, czyli krótszym niż 8 godzin na dobę lub przeciętnie 40 godzin tygodniowo. Obowiązki i uprawnienia pracowników niepełnoetatowych ustalane są proporcjonalnie do obowiązującego ich czasu pracy. Elastyczność tego rodzaju umów polega nie tylko na uwzględnieniu rzeczywistych potrzeb pracodawcy odnośnie do liczby godzin do przepracowania przez pracownika, ale również na liczeniu się z możliwościami samego pracownika, np. matek opiekujących się małymi dziećmi (Wratny, 2007).

Stosowanie z kolei umowy o pracę na odległość oznacza regularne realizowanie działalności poza organizacją z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Z perspektywy pracodawcy praca zdalna prowadzi do wyeliminowania kosztów związanych z ulokowaniem pracownika w przedsiębiorstwie oraz jego kontrolowaniem. Z perspektywy zatrudnionego oznacza brak konieczności dojeżdżania do siedziby pracodawcy. W przeciwieństwie do pracy tymczasowej pracą na odległość zainteresowani są zarówno wysoko wykwalifikowani pracownicy, którzy cenią sobie samodzielność i niezależność, jak również osoby z niepełnosprawnością i kobiety opiekujące się dziećmi. Stosunek pracy powinien uwzględniać podporządkowanie pracownika realizowane za pomocą środków komunikowania się na odległość oraz osobiste wykonywanie pracy (Szot, 2008).

Listę nietypowych pracowniczych form zatrudnienia uzupełniają umowy „wynajmowania” pracy. Jest to pewien rodzaj pośrednictwa pracy, w którym agencja pracy tymczasowej dostarcza pracodawcy-użytkownikowi pracownika zgodnie z zapotrzebowaniem po uprzednim sprawdzeniu jego kwalifikacji. To agencja jest głównym pracodawcą pracownika tymczasowego, natomiast pracodawcy-użytkownikowi przysługują uprawnienia kierownicze oraz możliwość przerwania zatrudnienia w dowolnym czasie i odesłania pracownika do agencji (Wratny, 2007). Agencja pracy tymczasowej zatrudnia pracowników wyłącznie na podstawie umów terminowych,

tn. umowy o pracę na czas określony lub na czas wykonywania określonej pracy, ewentualnie umów cywilnoprawnych (Szot, 2008). W świetle stanu prawnego występują dwie formy wypożyczania pracowników: przez pracodawcę-agencję pracy tymczasowej oraz przez pracodawcę, który pod pewnymi warunkami wypożycza swoich pracowników innym pracodawcom, czyli stosuje leasing pracowniczy. Jest to dobre rozwiązanie w sytuacjach kryzysowych, polegające na „wynajmie” pracownika za jego zgodą innej firmie, w której osoba zawiera terminową umowę o pracę, a w macierzystej placówce otrzymuje urlop bezpłatny na czas wykonywania pracy (Stojek-Siwińska, 2007).

Do nietypowych form zatrudnienia, ale o charakterze niepracowniczym należy zaliczyć umowy cywilnoprawne, samozatrudnienie oraz kontrakt menedżerski (Stojek-Siwińska, 2007; Szot, 2008). W przypadku umów cywilnoprawnych podmiot zatrudniający pozostaje w stosunku prawnym z osobą fizyczną, wynikającym z umowy zlecenia lub umowy o dzieło. Obecnie za umowę cywilnoprawną uznaje się także umowę o pracę nakładczą oraz kontrakt menedżerski (umowa o zarządzanie). W ramach umowy cywilnoprawnej wykonawcy pozbawieni są uprawnień pracowniczych oraz ochrony. Nie dotyczą ich przepisy o urlopach wypoczynkowych czy o wynagrodzeniu minimalnym. Szczególna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy wykonawca nie występuje jako osoba fizyczna, ale jako podmiot gospodarczy, czyli mowa o samozatrudnieniu (Wratty, 2007). Samozatrudnieni mogą wykonywać pracę na podstawie różnych umów i chociaż nie są pracownikami, wchodzą w zależności organizacyjne zbliżone do podporządkowania organizacyjnego (Szot, 2008).

W nomenklaturze prawniczej stosowany jest jeszcze termin „zatrudnienie hybrydowe”, który odnosi się do kumulowania zatrudnienia pracowniczego, niepracowniczego w jednym miejscu pracy. Dla pracodawcy zatrudnienie cywilnoprawne własnego pracownika obniża i tak wysokie koszty pracy. Dla pracownika dodatkowa praca wspomaga budżet domowy. W Kodeksie pracy nie ma przepisów, które zabraniałyby zawierania umowy cywilnoprawnej z własnym pracownikiem, pod warunkiem że wykonywana praca jest wyraźnie inna niż realizowana w podstawowym czasie, natomiast ograniczanie podejmowania dodatkowego zatrudnienia może wynikać np. z umowy o pracę lub z autonomicznych aktów zbiorowego prawa pracy (Cudowski, 2007).

Z raportu Polskiego Forum HR wynika, że wprowadzie pandemia COVID-19 miała duży wpływ na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, nie przyniosła jednak istotnych zmian w zakresie polityki zatrudnieniowej firm. W dalszym ciągu najbardziej popularne jest zatrudnienie

pracownicze w postaci umowy o pracę na czas nieokreślony (82%) i na czas określony (12%), natomiast umowy cywilnoprawne i z samozatrudnionymi stanowią zaledwie 6% spośród analizowanych form zatrudnienia. Przewiduje się, że z powodu braków kompetencyjnych pracodawcy będą częściej korzystać z nietypowych form zatrudnienia (Polskie Forum HR, 2021), czyli bazujących na elastycznym czasie i miejscu z wykorzystaniem elektronicznych sposobów komunikacji (Demerouti et al., 2014). Pewne tendencje uelastyczniania pracy wyłaniają się z danych pozyskanych przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2017), z których wynika, że prawie 40% europejskich pracowników miało możliwość wyboru godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy (ang. *flextime work*), a 30% możliwość wyboru miejsca pracy (ang. *flexplace work*). W Polsce te statystyki były istotnie niższe, oscylujące wokół 18%, ale w krajach takich jak Finlandia czy Holandia przekraczały nawet 50%.

Zmiana w formach pracy i zatrudnienia – perspektywa psychologiczna

Przemiany w świecie pracy prowadzą do ważnej konkluzji: dotychczas obowiązujące teorie w psychologii organizacji i zarządzania zostały opracowane w innej rzeczywistości organizacyjnej, stąd tak ważne stają się nowe conceptualizacje, a co najmniej redefiniowanie pojęć (Ashford, Barker Caza, & Reid, 2018). Coraz większa liczba pracowników pracuje zdalnie, coraz więcej osób wykonuje więcej niż jedną pracę (wielopracę), coraz częściej aktywność zawodowa wykracza poza ramy formalnego etatu (praca portfolio), a pracodawcą jest na przykład właściciel platformy internetowej czy aplikacji mobilnej. Te i inne zmiany stanowią kontekst do zadawania pytań o psychospołeczne warunki pracy, ich wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników, o postawy wobec pracy i organizacji, o relacje między życiem osobistym i zawodowym, o sposób strukturyzowania pracy i jej doświadczania czy o definicję sukcesu zawodowego – i poszukiwania na nie odpowiedzi.

Zofia Mockała i Paulina Barańska (2022) dokonały interesującego zestawienia nowych form pracy i ich wpływu na dobrostan psychiczny zatrudnionych. Badaczki zwróciły uwagę, że z jednej strony elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy są traktowane jako ważny element równowagi życia zawodowego i rodzinnego pracowników. Z drugiej – zachodzą przesłanki, by przypuszczać, że mogą być mniej korzystne

niż tradycyjne formy. Z raportu Eurofound (2018) wynika bowiem, że największa liczba czynników ryzyka odnosi się do pracy mobilnej z wykorzystaniem technologii ICT, pracy portfelowej, platformowej oraz dorywczej. Równocześnie praca platformowa, portfelowa oraz mobilna są źródłem większej elastyczności i kontroli nad czasem oraz miejscem wykonywania obowiązków zawodowych, co ma istotne znaczenie dla relacji między życiem osobistym i zawodowym. Ponadto wszystkie analizowane formy pozostają w silnym związku ze stresem i obciążeniem pracą, ale praca mobilna, zatrudnienie wspólne oraz *portfolio work* współwystępują z wysokim poziomem zaangażowania w pracę i zadowolenia z niej. Natomiast nie stwierdza się, by dzielenie stanowiska, dzielenie się pracownikiem, zarządzanie tymczasowe, praca platformowa, praca za talony oraz dorywcza pozytywnie oddziaływały na dobrostan pracowników.

W nurt rozważań na temat nowych konceptualizacji podstawowych terminów w psychologii pracy i organizacji wpisuje się dyskusja wokół modeli stresu zawodowego z lat 70. i 80. XX wieku, które jako kluczową zmienną, wspierającą dobrostan, uznawały autonomię w pracy (Frese, 1989; Hackman, & Oldham, 1975; Karasek, 1979). Zdaniem ówczesnych badaczy, danie pracownikowi kontroli było sposobem na obniżanie monotonii pracy, jak i zwiększanie jego zasobów osobistych. Wyniki metaanalizy pokazały jednak, że możliwości kontrolowania pracy, w której autonomia stanowi podstawowy element, są raczej słabo związane z różnymi problemami zdrowotnymi (np. chorobami układu krążenia czy depresją), (Kivimäki et al., 2012; Madsen et al., 2017). Z tego powodu naukowcy zaczęli zadawać pytania o rolę autonomii we współczesnym i postindustrialnym świecie i wprowadzili termin „pozorna autonomia” (ang. *tied autonomy*) opisujący sytuację, w której pracownik dysponuje prawem do samodzielnego aranżowania pracy czy rozkładu dnia, ale faktycznie jego aktywność jest silnie powiązana z potrzebami klientów, pracą innych zatrudnionych czy działalnością w różnych sieciach i partnerstwach. Oznacza to, że dzisiejszy pracownik może być jednocześnie autonomicznym i zależnym, a wymiary te mogą nawet wzrastać równocześnie. Tym samym badania nad dobrostanem zawodowym powinny w większym stopniu uwzględniać te ambiwalentne cechy pracy. Jedną z możliwości jest opracowanie skali pozornej autonomii, która umożliwiłaby badanie tego konstruktu poprzez pomiar współwystępowania niezależności i współzależności np. w planowaniu pracy (Väänänen, & Toivanen, 2018). Na zakończenie warto wspomnieć, że nowe formy pracy i zatrudnienia to nie tylko zagrożenie pozorną autonomią, ale również doświadczanie zmiennego poziomu wsparcia społecznego. Cornelia Gerdenitsch (2017) uzyskała

potwierdzenie, iż najniższy poziom wsparcia charakteryzuje pracowników swobodnie określających miejsce i czas wykonywania pracy (ang. *nomadic work*) w kontraście do pracy elastycznej lokalizacyjnie (ang. *flexplace work*) i czasowo (ang. *flextime work*). Ta ostatnia wydaje się cechować największym społecznym wsparciem.

Podsumowując, zmiany w formach, trybie pracy i jej organizacji będą jedynie przybierać na sile. Wpływ na taki stan ma nie tylko czwarta rewolucja przemysłowa, digitalizacja i globalizacja, ale również pandemia COVID-19. W związku z powyższym celem nie powinna być walka z nowymi formami pracy i zatrudnienia, ale czuwanie, aby sprzyjały one włączaniu społecznemu, zmniejszały obszar szarej strefy i zapewniały solidną ochronę socjalną i bezpieczeństwo pracy. Jest to spójne nie tylko z oczekiwaniami pracodawcy, ale też samych pracowników. Na potwierdzenie World Economic Forum – Ipsos (2021) zaprezentowało dane jednoznacznie wskazujące, że 75% respondentów z 29 krajów objętych badaniem oczekiwało większej elastyczności pracy, a ponad 30% rozważało odejście z pracy z powodu braku możliwości pracy hybrydowej. Ponadto elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej były obowiązkowym benefitem odpowiednio dla 37,2% i 41,5% młodych pracowników przebadanych w 2022 roku (Mockało, & Barańska, 2022; PwC, 2022).

ROZDZIAŁ 8

Konsekwencje zmian pracy w czwartej rewolucji przemysłowej

*Praca jest darem niebios, kiedy pomaga nam myśleć o tym, co robimy.
Ale staje się przekleństwem, gdy jego jedynym zastosowaniem
jest unikanie refleksji nad sensem życia.*

Paulo Coelho

Niczego w życiu nie należy się bać, należy to zrozumieć.

Maria Skłodowska-Curie

Czwarta rewolucja przemysłowa (o czym była mowa w rozdz. 1) stanowi źródło szans i zagrożeń dla pracowników, organizacji i społeczeństwa. Zrozumienie, dokąd zmierzają technologie, jak są projektowane i wykorzystywane, nie należy do prostych zadań, ale też nie jest niemożliwe. Z tego względu tak ważne jest zaangażowanie państwa nie tylko w badanie wpływu nowych technologii na rynek pracy, ale także w unowocześnienie polityki edukacyjnej, tak by sprzyjała podnoszeniu kompetencji osób w każdym wieku, zarówno w odniesieniu do umiejętności z grupy STEM (ang. *Science, Technology, Engineering, Mathematics*), jak i umiejętności miękkich. Zakres tych działań powinien także odnosić się do cyfryzacji edukacji formalnej i nieformalnej, by dawać szanse już na wczesnych etapach do poznawania nowych technologii. Warto również mieć na uwadze, że wciąż występuje realna i niezaspokojona potrzeba tworzenia twardej i miękkiej infrastruktury wspierającej gospodarkę 4.0, poczynwszy od cyfrowych sieci komunikacyjnych, przez sieci energii odnawialnej, a skończywszy na inteligentnych szkołach, szpitalach, domach opieki czy przedszkolach (PARP, 2020).

World Economic Forum (2020) przewiduje, że praca ludzka nie zostanie w pełni zastąpiona przez maszyny lub sztuczną inteligencję, ale z pewnością automatyzacja i robotyzacja w istotny sposób będą kształtowały rynek pracy. Wśród pozytywnych konsekwencji wymienia się nowe

możliwości dla pracowników, nowe miejsca pracy oraz niwelowanie złych warunków zatrudnienia. Do tego należy dodać szanse zarobkowania i mobilność społeczną w regionach świata zagrożonych brakiem pracy czy uzupełnianie luki w zakresie usług specjalistów-ekspertów w krajach, gdzie nie ma wysoko wykwalifikowanego personelu. Z drugiej strony zachodzi obawa, że np. automatyzacja zagrozi karierze zawodowej, a digitalizacja może prowadzić do asymetrii informacyjnej (tj. braku informacji o pracodawcach i zadaniach do wykonania), braku rzetelnego systemu rozstrzygania sporów w przypadku, gdy pracodawca odmówi zapłaty za wykonaną pracę, naruszenia prywatności czy braku wsparcia ze strony kolegów i menedżerów. Zachodzi także ryzyko, że stosunkowo bezpieczne miejsca pracy mogą zostać przekształcone w bardziej ryzykowne formy zatrudnienia i zlecane na zewnątrz, podobnie jak praca wymagająca kwalifikacji może być zastępowana przez niewykwalifikowaną. Wszystko to rodzi zagrożenie prekaryzacją zatrudnienia, o czym będzie mowa w rozdziale 9. Podsumowując, skutki zmian pracy są na tyle zróżnicowane, że winny być rozpatrywane z co najmniej dwóch perspektyw – pracodawcy oraz pracownika.

Konsekwencje zmian pracy dla pracodawcy

Najważniejsza konsekwencja wprowadzania nowych form pracy i jej organizacji w przemyśle 4.0 to niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, co nie pozostaje obojętne dla pozycji firmy na rynku. Za sprawą zatrudniania pracowników na czas wykonywania pracy firma uniezależnia się od wahań popytu na wytwarzane przez nią produkty lub usługi, jak i od wahań sezonowych czy koniunktury gospodarczej. W efekcie dochodzi do pełniejszego wykorzystania potencjału pracy i lepszej alokacji kapitału ludzkiego. Co więcej, dzięki elastycznym rodzajom pracy i przejmowaniu części obowiązków rekrutacyjno-selekcyjnych przez agencje pracy tymczasowej, właścicieli platform czy firmy outsourcingowe organizacja może również ograniczać wydatki na funkcjonowanie działów personalnych i całej administracji kadrowej (Król, 2014).

W odniesieniu do niektórych form (pracy zdalnej czy pracy platformowej) firma ponosi tylko częściowe wydatki na tworzenie i utrzymanie stanowisk, oszczędza natomiast na powierzchni biurowej czy wyposażeniu biura. Zatrudnienie nietypowe minimalizuje także problem zwolnień, rozwiązuje problemy kadrowe wynikające z odejścia czy długotrwałej

nieobecności pracownika etatowego. W dodatku daje przedsiębiorstwom możliwość pozyskania wysokiej klasy specjalistów, na których nie byłoby ich stać, gdyby musiały ich zatrudnić na stałe. Dzięki elastycznym umowom dochodzi do zmian samych organizacji. Pisał o tym Ch. Handy (1998), że firmy przyszłości będą kształtowane na wzór koniczyny, w których liczba stałych pracowników będzie w nich ulegała zmniejszeniu na rzecz rosnącej liczby specjalistów kontraktowych, pracowników firm outsourcingowych i elastycznej siły roboczej. Skutkiem tych przeobrażeń może być segmentacja wewnętrznego rynku i podział miejsc zatrudnienia na stabilne (lepsze) oraz niestabilne (gorsze). Te pierwsze są powiązane z umowami o pracę, w pełnym wymiarze czasu i na cały etat, te drugie oferują mniej korzystne warunki pracy. W efekcie pomiędzy pracownikami stałymi a zatrudnionymi na elastycznych umowach może dochodzić do konfliktu, co więcej, obie grupy mogą upatrywać w sobie nawzajem przeciwników, a nie współpracowników. Idąc dalej, etatowcy mogą obawiać się dalszego rozszerzania przez organizację zakresu wykorzystywania umów elastycznych, pracownicy tymczasowi mogą doświadczać słabszego przywiązania do organizacji, a nawet mniejszego sensu wykonywanej pracy. Oznacza to również, że podporządkowanie pracownicze między pracodawcą i pracownikiem ustępuje wyłącznie zależności ekonomicznej, która skutkuje słabszym zaangażowaniem w pracę, brakiem integracji wśród personelu, a nawet zmianami kultury organizacyjnej czy utratą przez firmę swojej tożsamości (Król, 2014).

Listę konsekwencji dopełniają problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Małgorzata Król (2008) pisze o dychotomii gospodarowania kapitałem ludzkim, ponieważ niektóre funkcje personalne nie mogą być realizowane w takim samym zakresie w przypadku typowych i nietypowych form zatrudnienia. Ograniczeniu czy nawet eliminacji ulegają na przykład działania rekrutacyjno-selekcyjne, zmienia się zakres adaptacji społeczno-zawodowej, uproszczone zostają systemy motywacji do pracy czy instrumenty rozwoju zawodowego. Pracownicy elastycznie powiązani z przedsiębiorstwem nierzadko nie podlegają ścisłym zależnościom wewnętrznym, dlatego w mniejszym stopniu zachodzi możliwość kontrolowania ich działań, a przez to rośnie ryzyko niewykrucia błędów pracowniczych. Kolejnym zagrożeniem jest problem niedostatecznej komunikacji w organizacji, jak również wysoka fluktuacja personelu, która może skutkować utratą części kapitału wiedzy z powodu odejścia wykwalifikowanego pracownika. Poza tym na skutek obecności na rynku różniących się pokoleń menedżerowie muszą nie tylko stworzyć atrakcyjne środowisko pracy, ale także zadbać o zapewnienie odmiennych, często

nowych bodźców utrzymujących motywację i zainteresowanie pracą. Dodatkowo do podstawowych kompetencji organizacji będzie należało zrozumienie wpływu sztucznej inteligencji, danych, algorytmów i procesów ich projektowania oraz wdrażania na pracowników i otoczenie społeczne.

Konsekwencje zmian pracy dla pracownika

Druga grupa odnosi się do skutków zmian pracy dla samego pracownika. O ile w większości przypadków dla organizacji te przeobrażenia mają pozytywny wymiar, o tyle dla pracownika są one zdecydowanie mniej korzystne. Elastyczne formy pracy oznaczają przede wszystkim mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia i bezpieczeństwo socjalne, a to generuje problemy w innych sferach życia, np. trudności związane z otrzymaniem pożyczki z banku, ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych w sytuacji choroby czy stres wywołany zagrożeniem utratą pracy. Elastyczność wynikająca ze zmian rynku pracy powiązanych z gospodarką 4.0 może skutkować także taką organizacją, w której pracownicy każdego dnia muszą konfrontować się ze zmianą treści swojej aktywności zawodowej. Mowa o tzw. dejobbingu, czyli odchodzeniu od sztywnych ram, w jakich określa się zakres zadań i obowiązków danego stanowiska, i zachęcaniu pracownika do podejmowania działań nie tyle kojarzonych z miejscem zatrudnienia, ile będących potwierdzeniem posiadanych przez niego kompetencji (Dessler, 2004; Dooley, & Prause, 2004). Niektórzy badacze rynku przekonują, że dejobbing jest nieunikniony i uwalnia pracownika od ograniczeń wynikających z hierarchicznych struktur organizacyjnych (Azmi, 2007; Bridges, 1994; Dent, 1996). Niemniej dla pracownika oznacza głównie brak ekonomicznego i psychologicznego zabezpieczenia w sytuacji, gdy jedyną pewną inwestycją wydaje się rozwijanie własnych zasobów (Kozusznik, 2010).

Równocześnie nietypowe formy pracy są atrakcyjnym sposobem zarobkowania dla osób, które nie chcą lub nie mogą jej podjąć w tradycyjnej formie, bo się uczą, studiują, opiekują dzieckiem, członkiem rodziny, pochodzą z obszarów słabiej rozwiniętych gospodarczo lub wchodzą na rynek i umowa cywilnoprawna stwarza szansę zdobycia cennego doświadczenia. Ponadto niektóre elastyczne formy zatrudnienia dają możliwość integracji ról zawodowych i rodzinnych czy niezależnienia się od jednego pracodawcy. Pracownik świadczący pracę z domu oszczędza czas i pieniądze, które musiałby przeznaczyć na dojazdy do firmy, jak

również ma możliwość dopasowania warunków aktywności do swoich osobistych preferencji. Z drugiej strony może dochodzić do nadużywania miejsca zamieszkania do działalności zawodowej, wydłużania czasu pracy, przeciążenia psychicznego czy rosnącego osamotnienia i izolacji z tytułu zdalnego lub hybrydowego modelu pracy (Król, 2014).

Co się tyczy wielopracowników, od 2005 roku Polska znajduje się w czołówce krajów europejskich, jeśli wziąć pod uwagę ich liczbę. Z badań Larissy Bamerry i Iaina Campbella (2012), Agnieszki Lipińskiej-Grobelny (2014) oraz Anny Sołtys (2008) wyłania się interesujący portret wielopracownika, który bazuje na swojej wiedzy oraz ustawicznie podnosi kwalifikacje. Jest gotowy do podejmowania dodatkowych prac nie dlatego, że musi, ale dlatego, że chce i znajduje w tym potwierdzenie swoich kompetencji zawodowych. Źródłem jego motywacji do działania są dbałość o bezpieczeństwo rodziny, zapewnienie sobie i bliskim dostatniego lub stabilnego finansowo życia, a także dążenie do zaspokojenia potrzeby dokonania i osiągnięcia czegoś trudnego. Ważną rolę w kształtowaniu gotowości do wielopracu odgrywają uwarunkowania temperamentalne, a w szczególności wrażliwość sensoryczna i aktywność. Co więcej, pracownikom z dodatkowym zatrudnieniem towarzyszy przekonanie o wyższym stopniu różnorodności pracy, silniejsze poczucie wolności z tytułu uniezależnienia się od jednego pracodawcy oraz większe zadowolenie z życia (Lipińska-Grobelny, 2014).

Przeobrażenia pracy w czwartej rewolucji przemysłowej prowadzą także do polaryzacji wynagrodzeń. Z raportu PARP (2020) wynika, że z powodu automatyzacji zatrudnienie będą tracić głównie osoby reprezentujące zawody wymagające średnich kwalifikacji, a przez to średnio wynagradzane. Natomiast w dalszym ciągu najbardziej pożądana na rynku (tym samym najlepiej wynagradzani) będą specjaliści, jak również osoby wykonujące zawody nisko wykwalifikowane, a co za tym idzie nisko opłacane. Automatyzacja i robotyzacja wymusi także na pracownikach konieczność zmiany branż i potrzebę ciągłego rozwoju zawodowego, w przeciwnym wypadku pozostaną im do realizacji zadania proste i niewymagające kompetencji, a przez to niskopłatne.

Daniel Oesch i Giorgio Piccitto (2019), powołując się na europejskie badanie aktywności ekonomicznej i analizę struktury zmian zawodowych w Niemczech, Hiszpanii, Szwecji i Wielkiej Brytanii, przekonują, że przedstawiciele klasy średniej cały czas dysponują szerokim wachlarzem możliwości pracy, a automatyzacja i offshoring w większym stopniu stanowią zagrożenie dla stanowisk wymagających niskich niż średnich kwalifikacji. Czy te obserwacje przekładają się na wysokość wynagrodzeń? Skala

zarobków w konkretnych zawodach bywa różna, ponieważ wysokość pensji zależy m.in. od branży, wielkości firmy, jej lokalizacji i pozycji na rynku. Główny Urząd Statystyczny cyklicznie, co dwa lata, publikuje raport przedstawiający strukturę wynagradzania według zawodów. Z zestawienia opublikowanego w lutym 2022 roku wynika, że najwyższe wartości mediany wynagrodzeń brutto odnotowano dla kierowników ds. technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, dyrektorów generalnych i zarządzających, specjalistów z dziedziny prawa, przedstawicieli władz publicznych i wyższych urzędników oraz lekarzy. Natomiast najniższe wartości wynagrodzeń zarejestrowano wśród zatrudnionych operatorów maszyn do produkcji wyrobów włókienniczych i skórzanых, pracowników usług ochrony, kelnerów i barmanów, fryzjerów i kosmetyczek oraz robotników leśnych (GUS, 2022). Przedstawione rezultaty nie do końca oddają realia obecnego rynku, aczkolwiek wniosek, jaki z nich płynie, jest jeden – zmiany technologiczne są nadal ukierunkowane na umiejętności, chociaż przemiany cyfrowe kształtują zapotrzebowanie na coraz wyższe kompetencje techniczne (szczególnie w zawodach społecznych i humanistycznych) oraz kompetencje miękkie w zawodach technicznych.

Konsekwencje zmian pracy dla pracownika – wybrane zagrożenia społeczne

Dynamika zmian rynku w czwartej rewolucji przemysłowej dotyka zwłaszcza młodych ludzi i ich planów zawodowych. Elżbieta Turska (2020) pisze, że w intensywnie zmieniającej się rzeczywistości młody człowiek nie ma pewności, czy wybrana przez niego ścieżka edukacyjno-zawodowa zakończy się sukcesem. Tymczasem dla tej grupy wejście na rynek i podjęcie pracy stanowi kluczowy krok w procesie wkraczania w dorosłość. W ciągu ostatnich lat obserwuje się, że młodzi ludzie coraz później decydują się na podejmowanie różnych ról społecznych typowych dla dorosłości. Chodzi np. o odrzucanie decyzji o opuszczeniu rodzinnego domu, założeniu rodziny czy posiadaniu dzieci. Za główny powód uznaje się wydłużanie czasu na przygotowanie zawodowe, dlatego naukowcy nadmienią o nowym okresie w rozwoju człowieka przypadającym między 18. a 25–29. rokiem życia, tzw. rodzącej się dorosłości (ang. *emerging adulthood*) (Arnett, 2000; Turska, 2020). Nie można utożsamiać go ani z późną adolescencją (zdecydowanie mniejsza kontrola rodzicielska), ani z wczesną dorosłością (unikanie podejmowania ról rodzinnych i rodzicielskich). Młodzi ludzie

w tym wieku mogą doświadczać bycia „pomiędzy”, ponieważ badają różne style życia do momentu zdobycia w swoim przekonaniu właściwej pozycji społecznej i zawodowej. Warto zauważyć, że opisana bezdecyzyjność, która towarzyszy rodzącej się dorosłości, z rozwojowego punktu widzenia może być mądrym oczekiwaniem na moment rozpoczęcia pełnoetatowej pracy, z drugiej strony przez fakt trudnego wchodzenia na rynek może wywoływać różne społeczne zagrożenia (Bańka, 2014; Turska, 2020).

Jednym z nich jest tzw. grupa NEET (ang. *Not in Education, Employment, or Training*), odnosząca się do osób w wieku 15–29 lat, będących poza sferą zatrudnienia, jak i edukacji. Nie jest to zbiorowość homogeniczna. W jej skład wchodzi zarówno młode osoby bez pracy, jak i kończące edukację, z wyboru lub z konieczności pozostające na utrzymaniu rodziców lub angażujące się w działania nieakceptowane społecznie. Częściej problem ten dotyczy kobiety niż mężczyzn z uwagi na większe bariery zatrudnienia, zwłaszcza w sytuacji konieczności dzielenia obowiązków zawodowych i rodzinnych (Krause, 2016).

Od 2010 roku koncepcja NEET jest szeroko stosowana do opisywania polityki zatrudnialności, edukacji i szkoleń adresowanych do młodzieży w państwach członkowskich UE. Aby rozwikłać kwestię niejednorodności i ułatwić zrozumienie tego zjawiska, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound, 2016) zaproponowała podział NEET na siedem podgrup. Są to:

- 1) krótkotrwale bezrobotni (ang. *short-term unemployed*) – w skład tej kategorii wchodzi wszystkie młode osoby bezrobotne, które poszukują pracy i są w stanie ją podjąć w ciągu dwóch tygodni, oraz osoby pozostające bez pracy nie dłużej niż rok. Krótki okres bezrobocia podczas przejścia ze szkoły do pracy można uznać za normalny, a poziom podatności na zagrożenia w tej grupie szacuje się jako co najwyżej umiarkowany;
- 2) długotrwale bezrobotni (ang. *long-term unemployed*) – tym razem mamy do czynienia z młodymi ludźmi, którzy nie mają pracy od ponad roku, a przez to są bardziej narażeni na wykluczenie społeczne. Długotrwałe pozostawanie bez pracy szkodzi szansom młodych ludzi na zatrudnienie, zagraża ich kapitałowi społecznemu i przyszłym wynagrodzeniom, co może skutkować tzw. bliźnowaceniem płac, czyli obniżaniem pensji w perspektywie długofalowej;
- 3) niedostępni z powodu rodzinnych zobowiązań (ang. *family responsibilities*) – do tej podgrupy należą osoby, które nie szukają pracy lub nie są w stanie rozpocząć nowej, ponieważ opiekują

się członkami rodziny lub mają inne, mniej specyficzne obowiązki rodzinne. Niektórzy nie mogą uczestniczyć w rynku pracy, ponieważ nie stać ich na wynajęcie profesjonalnej opieki, podczas gdy inni dobrowolnie wycofują się z rynku lub edukacji, by zająć się rodziną;

- 4) niezdolni do pracy z powodu choroby lub niepełnosprawności (ang. *illness, disability*) – ta kategoria opisuje wszystkich młodych ludzi, którzy nie podejmują zatrudnienia z powodu choroby lub niepełnosprawności;
- 5) zniechęceni pracownicy (ang. *discouraged*) – osoby należące do wzmiankowanej podgrupy są przekonane, że rynek nie daje im możliwości pracy, dlatego jej nie szukają. Są to głównie młodzi ludzie zagrożeni wykluczeniem społecznym, ponieważ ich szanse na znalezienie zatrudnienia maleją, w miarę jak wydłuża się czas pozostawania bez pracy;
- 6) ponownie wchodzący na rynek pracy (ang. *re-entrants*) – tym razem młode osoby powtórnie podejmują zatrudnienie, edukację lub szkolenie, co sprzyja akumulacji ich kapitału społecznego i wiedzy;
- 7) inni nieaktywni (ang. *other NEETs*) – ta grupa odnosi się do pozostałych przedstawicieli NEET, której powody bycia poza sferą zatrudnienia i edukacji nie mieszczą się w żadnej z poprzednich sześciu kategorii. Jest to heterogeniczna mieszanka obejmująca ludzi na wszystkich krańcach spektrum podatności na zagrożenia: od najbardziej podatnych do najbardziej uprzywilejowanych oraz tych, którzy oczekują na konkretną szansę lub podążają alternatywnymi ścieżkami, takimi jak kariera artystyczna czy podróżnicza.

Różnorodność grupy NEET wywołuje potrzebę dopasowania programów profilaktyczno-terapeutycznych do konkretnych grup odbiorców, ponieważ innych działań potrzebują młodzi ludzie, którzy niedawno ukończyli szkołę, a innych ci, którzy są długotrwale bezrobotni lub nie mają szans powrotu do szkoły/pracy z przyczyn rodzinnych czy zdrowotnych. W związku z tym zwraca się uwagę na konieczność przeciwdziałania przedwczesnemu odpływowi młodego pokolenia z edukacji, na potrzebę pomocy w powrocie do szkoły, wspieranie procesu przejścia z edukacji do pracy czy aktywizację zawodową z wykorzystaniem różnych programów rządowych, np. „Młodzi na rynku pracy”.

Innym zagrożeniem społecznym powiązanym z NEET jest problem gniazdowania. Nie chodzi bynajmniej o nowe podejście do sprawowania opieki nad dzieckiem po rozstaniu rodziców, ale o niezdolność młodych ludzi między 25. a 34. rokiem życia do samodzielności i wyprowadzenia się

z domu. W Polsce mówimy na takie osoby, że żyją na garnuszku rodziców, w Niemczech używa się terminu *kidults* (dorosłe dzieci), w Wielkiej Brytanii *boomerang kids* (wyrzucisz, wróć), w Japonii *parasaito shinguru* (pasożytujący singiel), a we Włoszech *bamboccioni* (duże bobasy) (Turska, 2020).

Brak pośpiechu w usamodzielnianiu się młodego pokolenia tłumaczy się wydłużającym się okresem kształcenia, trudnościami w znalezieniu pracy dającej finansową niezależność czy niechęcią do zawierania związków formalnych z powodu negatywnych doświadczeń wyniesionych z domu rodzinnego. W Polsce do grupy cieszącej się szczególnym zainteresowaniem należą osoby w wieku 25–34 lat, które ukończyły edukację na poziomie co najmniej średnim i nie mają potrzeby podejmowania ról rodzinnych i rodzicielskich. Z raportu GUS *Pokolenie gniazdowników w Polsce* opublikowanego w lutym 2021 roku (GUS, 2021b) wynika, że ponad 30% osób do 34. roku życia nadal mieszkało ze swoimi rodzicami i nie założyło własnej rodziny. Najwięcej gniazdowników zamieszkiwało peryferyjne obszary Polski, głównie przygraniczne gminy województwa podlaskiego i warmińsko-mazurskiego, najmniej żyło w dużych miastach, a także w regionie Kaszub. Osoby badane jako powód późnego usamodzielniania się najczęściej wskazywały na przyczyny ekonomiczne (ponad 60% gniazdowników nie miało żadnego dochodu lub osiągało średni miesięczny poniżej wynagrodzenia minimalnego). Na drugim miejscu pojawiła się konieczność sprawowania opieki nad rodzicami (ponad 30% mieszkało z rodzicem w wieku poprodukcyjnym, bez możliwości podzielenia się bieżącą opieką z rodzeństwem). Ponadto ze zjawiskiem gniazdowania wiążą się także czynniki psychologiczne i kulturowe. Chodzi dokładnie o uczucie rozczarowania dorosłością, lęk młodych ludzi przed porażką, postrzeganie dorosłości nie w kategoriach pracy, zakładania rodziny i posiadania dzieci, ale brania odpowiedzialności za swoje działania i decyzje. Dodatkowo wymienia się dziedziczenie braku aktywności zawodowej (ponad 60% gniazdowników nie pracowało i mieszkało z niepracującym rodzicem), jak również społeczne przyzwolenie na takie funkcjonowanie młodego pokolenia. To wszystko prowadzi do wydłużania wieku usamodzielniania się, który w Polsce oscyluje wokół 29 lat, czyli jest o 2 lata wyższy od wieku usamodzielniania się przeciętnego Europejczyka. Najszybciej z okresem gniazdowania żegnają się Szwedzi, najpóźniej – Portugalczycy i Chorwaci. W statystykach Eurostatu można znaleźć jeszcze jedną prawidłowość. We wszystkich analizowanych krajach to kobiety szybciej opuszczają rodzinne domy: w Polsce kobiety wyprowadzają się z domu w wieku 27,6 roku, w Europie – w wieku 25,5 roku (Sękowski, 2022; Turska, 2020).

Konsekwencje zmian pracy dla pracownika i pracodawcy – zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością

Zmiany pracy – tak formy, jak i trybu – wywołują jeszcze jedną ważną konsekwencję dla organizacji i pracownika, a mianowicie bardziej zróżnicowane środowiska pracy, w których może dochodzić do lepszego wykorzystania indywidualnych cech pracowników na korzyść organizacji, co tym ostatnim gwarantuje dostęp do bogatszej oferty pracy i kompetencji zawodowych. Z uwagi na fakt, że obecny cykl pozostawania w organizacji jest krótszy i bardziej dynamiczny, a pracodawcom coraz trudniej pozyskać i utrzymać wykwalifikowany personel, ważną rolę odgrywa takie podejście do kapitału ludzkiego, które w procesie zarządzania wykorzystuje różnorodność psychospołeczną, kulturową i organizacyjną. Na rynku pracy za najważniejsze obszary różnorodności uznaje się: płeć, wiek, narodowość, różnice językowe, miejsce zamieszkania, przekonania religijne, orientację seksualną, stan cywilny, stan rodzinny, wygląd, niepełnosprawność i rasę. Wzmiankowane różnice Patricia Arredondo (1996) zalicza do jednej z trzech kategorii: tożsamości pierwotnej – reprezentowanej przez cechy osobowości, zdolności i predyspozycje, niepełnosprawność, wiek, płeć, rasę, narodowość, orientację seksualną; tożsamości wtórnej – odnoszącej się do wykształcenia, doświadczenia zawodowego, dochodów, miejsca zamieszkania, stanu cywilnego, religii, wyglądu zewnętrznego; tożsamości organizacyjnej – opisywanej m.in. przez miejsce w strukturze organizacyjnej, charakter wykonywanej pracy, dodatkowe przywileje pracownicze, staż pracy.

Zbyt wąskie zdefiniowanie różnorodności może zostać odebrane przez niektórych pracowników jako marginalizacja, wykluczenie, a nawet dyskryminacja w miejscu pracy (Lipińska-Grobelska, 2019).

Zarządzanie różnorodnością (ang. *Diversity Management* lub *Diversity & Inclusion*) doskonale wpisuje się w założenia społecznej odpowiedzialności biznesu. W Europie Zachodniej historia zarządzania różnorodnością sięga roku 1957 – Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i traktatu rzymskiego. W Polsce koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się za sprawą, po pierwsze, obecności międzynarodowych korporacji, które na początku lat 90. XX wieku otwierały swoje przedstawicielstwa, a wraz z nimi popularyzowały nowe podejście do kwestii personalnych, oraz po drugie, za sprawą naszego członkostwa w UE i konieczności dostosowania polskiego prawa do unijnego (2002 i 2004 rok). Jakie sekrety kryją się w zarządzaniu różnorodnością? Udzielenie odpowiedzi na to

pytanie poprzedzi analiza różnic pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a polityką równych szans (ang. *Equal Employment Opportunity*, EEO) i akcjami afirmatywnymi (ang. *Affirmative Actions*, AA). Są to podejścia odmienne, ale ze sobą powiązane, ponieważ kojarzone z równym traktowaniem i eliminowaniem przejawów dyskryminacji. Można powiedzieć, że AA i EEO utorowały drogę do zarządzania różnorodnością. Zwiększyły zatrudnianie mniejszości społecznych, nie stworzyły jednak warunków do wykorzystania ich potencjału. W DM nie chodzi tylko o dawanie równych szans edukacyjnych i zawodowych, lecz o filozofię zarządzania, w której heterogeniczność zespołów podnosi jakość całej organizacji. Michàlle E. Mor Barak (2005) pisała o roli AA i EEO w zarządzaniu różnorodnością, podkreślając dobrowolność działań przedsiębiorstwa polegającą na włączaniu pracowników z różnych środowisk w jego formalne i nieformalne struktury w celu poprawy wyników biznesowych. Z tego podejścia wynika, że nie ma różnorodności bez inkluzji społecznej (ang. *Diversity & Inclusion*). Próby stworzenia inkluzywnych miejsc pracy muszą koncentrować się na kształtowaniu struktur, systemów i procesów, które sprawiają, że ludzie będą się czuć doceniani i sprawiedliwie traktowani. Nie zostanie to osiągnięte bez inkluzywnej kultury organizacyjnej, mającej wpływ na sposób, w jaki pracownicy będą rekrutowani, wprowadzani na stanowiska pracy, motywowani i w jaki będą się rozwijać.

W 2017 roku weszła w życie unijna dyrektywa 2014/95/UE2 (zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE3), która nakłada na duże spółki giełdowe obowiązek ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności. Jeśli takich działań w przedsiębiorstwie nie było w roku sprawozdawczym, to musi ono wskazać, dlaczego nie podjęto żadnych kroków w kierunku tworzenia bardziej zróżnicowanego środowiska pracy, bardziej zróżnicowanych zespołów, rad nadzorczych czy zarządów. W Polsce zarządzanie różnorodnością sprowadza się właściwie do czterech jej wymiarów: płci, statusu rodzinnego, niepełnosprawności i wieku. W latach 2004–2008 w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Inicjatyw Wspólnotowych EQUAL zrealizowane zostały projekty z zakresu równości szans i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, w tym „Gender Index”, „Sojusz dla pracy” (wyrównanie szans osób 45+), „Rozdzic pracownik” (promocja rozwiązań z *work-life balance*) czy kampania społeczna „Niepełnosprawni – pełnosprawni w pracy”. Przedsiębiorstwa chętnie koncentrują się na programach sprzyjających godzeniu przez pracujących rodziców obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi (np. Bank Zachodni WBK realizował projekt „Bank przyjazny mamom”, Johnson & Johnson – program „Pracująca mama”, Microsoft – „Pracujący

rodzic”). W roku 2008 firma outsourcingowa i konsultingowa Accenture (dawny Andersen Consulting) zainicjowała „Kobiecy akcent”, czyli program edukacyjno-szkoleniowy przygotowany z myślą o studentkach (Gryszko, 2009).

Czy nastąpiła zmiana w tym zakresie na przestrzeni ponad 10 lat? Najnowsze wyniki badań, dotyczące zarządzania różnorodnością *Diversity IN Check* z 2021 i 2022 roku wskazują, że obserwuje się pewien wzrost dojrzałości pracodawców w podejściu do zarządzania różnorodnością, zwłaszcza sygnatariuszy Karty Różnorodności. Niemniej przeciętny wskaźnik Diversity & Inclusion dla podmiotów, które poddały się audytowi, w 2021 roku wyniósł 54,7 pkt. na 91,5 pkt. możliwych do uzyskania, czyli 60% badanych firm spełniało kryteria zarządzania różnorodnością. W 2022 roku było ich 65% (przeciętny wskaźnik Diversity & Inclusion osiągnął wartość 62,7 pkt. na 96,5 pkt. możliwych do zdobycia). Wciąż aktualne jest więc stwierdzenie, że wielu sygnatariuszy Karty Różnorodności ma trudności z wdrażaniem jej postanowień w sposób zadowalający. Jest to lepszy rezultat od uzyskanego w Barometrze Różnorodności w 2013 i 2014 roku, ale gorszy od oczekiwanego, szczególnie w sytuacji, gdy badane firmy i instytucje, podpisując Kartę Różnorodności, zobowiązały się do wdrożenia procedur i programów zmierzających do budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej (FOB, 2022).

Konkludując, wdrażanie polityki zarządzania różnorodnymi zasobami pracy dla wielu firm w Polsce wciąż jest dużym wyzwaniem, nawet dla sygnatariuszy Karty Różnorodności. To wyzwanie w mniejszym stopniu dotyczy procedur i strategii, a w większym konkretnych programów z zakresu polityki różnorodności i inkluzywności (FOB, 2022). Stosowane przez polskie organizacje strategie zarządzania różnorodnością wciąż koncentrują uwagę na wybranym aspekcie DM. Nieliczne firmy w swoich programach uwzględniają takie zagadnienia, jak: orientacja seksualna, przekonania religijne, różnorodność kulturowa, społeczno-kulturowa tożsamość pci, mniejszość etniczna. Można pokusić się o stwierdzenie, że cały czas mamy do czynienia z polityką równych szans (EEO), która stanowi filar DM, ale nie jest z nią tożsama.

ROZDZIAŁ 9

Prekaryzacja zatrudnienia

*Jesteśmy bardziej podobni do mrówek niż do motyli.
Bardzo niewiele osób może znieść dużo wolnego czasu.*

Gerald Brenan

Pandemia COVID-19 wstrząsnęła światową ekonomią i rynkiem pracy. Z jednej strony negatywnie wpłynęła na poziom aktywności większości gałęzi gospodarek, z drugiej – ożywiła popyt i podaż na usługi za pośrednictwem różnego rodzaju platform. Pierwsza cyfrowa platforma technologiczna UberCab (obecnie Uber) została stworzona w 2009 roku. Jej autorzy Travis Kalanick i Garrett Camp, mający problem ze znalezieniem taksówki w Paryżu, wpadli na pomysł zamawiania transportu samochodowego przez kojarzenie kierowców z klientami korzystającymi z aplikacji. Przedsięwzięcie po raz pierwszy zostało zaprezentowane w 2011 roku na festiwalu start-upów South by Southwest i mimo podjętych starań nie przyciągnęło uwagi specjalistów z branży innowacji. Wynika z tego, że każde rozwiązanie, nawet potencjalny hit technologiczny, musi czekać na odpowiedni moment. Uber wrócił na rynek dopiero w 2014 roku, kiedy przygotował dwie aplikacje, dla konsumentów i dla kierowców świadczących usługi przewozowe własnym samochodem. Działanie aplikacji sprowadzało się do wysyłania zleceń klientów do kierowców znajdujących się w pobliżu i gotowych do realizacji owych zleceń, a za pośrednictwo Uber pobierał prowizję od każdej zawartej transakcji. Głównym założeniem było, że przedsiębiorstwo będzie wyłącznie firmą pośredniczącą, a nie przewoźową, co równocześnie zdejmowało z niego obowiązek znakowania pojazdów i stosowania się do pozostałych wymogów rządowej regulacji przewozu osób, ale również zatrudniania kierowców (Kessler, 2019; Ostoj, 2020).

Mając na uwadze omówione wcześniej nowe „oblicza pracy” w czwartej rewolucji przemysłowej, w rozdziale 9 zostaną przedstawione najważniejsze cechy charakteryzujące wybrane aspekty tzw. ekonomii pracy dorywczej, inaczej *gig economy*, i powiązanej z nią pracy prekaryjnej.

Zostanie także poruszony wątek współczesnego niewolnictwa, który to termin odnosi się m.in. do przymusowej pracy we współczesnym społeczeństwie. Powyższe zagadnienia stanowią szczególną grupę konsekwencji zmian pracy w przemyśle 4.0, dlatego zostanie im poświęcony oddzielny rozdział.

***Gig economy*, czyli gig ekonomia**

W języku polskim *gig economy* określa się wieloma terminami. W literaturze można znaleźć sformułowania: ekonomia pracy dorywczej, gospodarka wolnych strzelców, ekonomia na żądanie, gospodarka pracy na zlecenie czy gig ekonomia z gigerami. Samo pojęcie *gig* w języku angielskim ma szereg konotacji i jest tłumaczone jako: łódź wyścigowa, kabriolet, bieda, zlecenie lub krótkoterminowy projekt. Etymologia terminu także do końca nie jest jasna. Niekiedy wskazuje się, że źródłem słowa *gig* jest slang amerykańskich muzyków jazzowych z lat 20. XX wieku określających w ten sposób pojedyncze koncerty (tzw. zajęcie na jeden wieczór), które traktowali jako okazje do zarobienia pieniędzy (Bryant, 2020). Równocześnie można znaleźć wzmiankę o użyciu słowa *gig* przez amerykańskiego powieściopisarza Jacka Kerouaca w znaczeniu „jakiegokolwiek tymczasowej, płatnej pracy”, co miało nawiązywać do okresu życia artysty, kiedy ten, podróżując po Stanach Zjednoczonych, podejmował się rozmaitych aktywności, by zdobyć środki do życia.

Rozwój *gig economy* przypada głównie na lata 2008–2009 (szczyt kryzysu finansowego na świecie), kiedy ludzie zostali zmuszeni do angażowania się w przejściowe zajęcia o charakterze projektowym lub zadaniowym wobec braku lepszej alternatywy lub z powodu utraty pracy. Później, mimo ożywienia koniunktury, okazało się, że wielu pracujących nie zmieniło swojego statusu, dlatego do 2009 roku *gig economy* było kojarzone z gospodarką opartą na podejmowaniu przejściowych, sezonowych prac. Dopiero po 2011 roku, za sprawą rozwoju cyfrowych platform komunikacyjnych, doszło do przełomu i określeniem *gig economy* zaczęto nazywać „koordynowanie działań wielu niezależnych, działających oddzielnie usługodawców ze zgłaszanym popytem na daną usługę, za pośrednictwem specjalnie stworzonej do tego celu cyfrowej platformy technologicznej” (Ostoj, 2020, s. 20). Zdaniem Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) najważniejszą składową segmentu gig ekonomii są platformy cyfrowe, które dotyczą zarówno platform internetowych, kierujących

zadania do geograficznie rozproszonej grupy, jak i platform lokujących określone usługi na terenie głównie większych miast.

W związku z powyższym praca w *gig economy* odnosi się zarówno do świadczenia usług specjalistycznych i wymagających wysokich kwalifikacji, jak również do wykonywania prostych zadań, często zlecanych za pośrednictwem aplikacji mobilnych. Dieter Bögenhold, Robert Klinglmair i Florian Kandutsch (2017) wyróżnili dwa rodzaje aktywności zawodowej w *gig economy*: działalność online realizowaną zdalnie i działalność offline zgłaszaną przez aplikacje mobilne, ale wykonywaną w tradycyjny sposób, poza siecią. Okazuje się, że gospodarka pracy na zlecenie kształtuje popyt tak na pracę wykwalifikowaną, jak i rutynową, często fizyczną, co potwierdza hipotezę o polaryzacji rynku pracy, czyli rosnącym zapotrzebowaniu na wysokie, jak i niskie kwalifikacje zawodowe i malejącym zapotrzebowaniu na średni poziom kwalifikacji (Arendt, 2015). Niejednorodność pracy w ekonomii na żądanie jest widoczna w bogactwie jej klasyfikacji. Tabela 8 przedstawia różne sposoby kategoryzowania pracy w *gig economy* z uwagi na zasięg i jej lokalizację, charakter pracy, wielkość realizowanych zadań, sposób wynagradzania czy rodzaj zadania.

Tabela 8
Wybrane klasyfikacje pracy w *gig economy*

Lp.	Kryterium	Wybrane klasyfikacje pracy w <i>gig economy</i>
1	2	3
1	ze względu na zasięg i lokalizację działania	– praca na odległość (w siedzibie usługodawcy), usługi są realizowane online w skali globalnej – praca na zamówienie w skali lokalnej jako usługi domowe lub pokrewne – praca w formie usług przewozowych realizowanych mobilnie w skali lokalnej
2	ze względu na charakter pracy	– praca kreatywna – praca powtarzalna w postaci mikrozadań – praca manualna
3	ze względu na wielkość realizowanych zadań	– projekty – mikrozadania przyjmujące postać rutynowych prac realizowanych online lub prac manualnych offline
4	ze względu na sposób wynagradzania	– praca wynagradzana na podstawie wyników, np. przedstawionego projektu – praca wynagradzana na podstawie stawki godzinowej lub za pojedynczą drobną usługę

Tabela 8 (cd.)

1	2	3
5	ze względu na rodzaj wykonywanych zadań	– usługi specjalistyczne – prace biurowe i wprowadzanie danych – prace twórcze i multimedia – sprzedaż i wsparcie marketingowe – rozwój oprogramowania i technologii – pisanie i tłumaczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie de Groen et al. (2018); De Stefano, & Aloisi (2018); Kässli, & Lehdonvirta (2016); Ostoj (2020).

W *gig economy* pracownicy mogą wykonywać swoją pracę w salach wykładowych, fabrykach czy gospodarstwach rolnych, pracując za niskie stawki jako opiekunowie osób starszych czy tymczasowi pracownicy fizyczni, ale także za wysokie – jako księgowi, wydawcy, doradcy biznesowi czy pracownicy IT. Z raportu Brhmie Balaram, Josie Warden i Fabiana Wallace'a-Stephensa (2017) wynika, że większość „gigerów” (62% respondentów) traktuje ten rodzaj aktywności zawodowej jako dodatek do stałej pensji. W grupie tej dominują mężczyźni (69%) oraz osoby w wieku od 31 do 54 lat (52%). W Polsce gospodarka wolnych strzelców także jest realizowana przez dodatkowe zatrudnienie (71%), na podstawie umowy o pracę na czas określony, samozatrudnienie, umowy cywilnoprawne, ale również bez umowy. Zdecydowaną większość „gigerów” w Polsce stanowią młodzi mężczyźni, w przeważającej mierze narodowości polskiej (do 78%). Wśród zagranicznych pracowników platform przeważają Ukraińcy (od 20% do 31%), a inne narodowości – Białorusini, Rosjanie, Hindusi, Banglijczycy oraz Nepalczycy – stanowią maksymalnie 10% (Owczarek, 2022). James Manyika i współpracownicy (2016) wyodrębnili cztery rodzaje tzw. niezależnych pracowników. Chodzi mianowicie o „gigerów”, dla których ten rodzaj aktywności stanowi główne bądź dodatkowe źródło dochodu oraz dla których taka praca jest wyborem lub koniecznością. Tego typu rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla jakości życia i dobrostanu psychicznego. Należy również wspomnieć, że w definicję gospodarki wolnych strzelców nie wpisują się bezrobotni poszukujący pracy stałej lub czasowej korzystający z internetowego pośrednictwa pracy, osoby, które przez Internet świadczą usługi sprzedażowe oraz pracownicy kontaktujący się z pracodawcą online (Lepanjuuri, Wishart, & Cornick, 2018; Ostoj, 2020).

Dzisiaj na rynku pracy spotykają się przede wszystkim trzy generacje – pokolenie X, Y i Z – i to one wspierają aktywnie rozwój *gig economy*.

O ile o przynależności do poszczególnych generacji decyduje data urodzenia, o tyle o byciu pracownikiem tzw. gospodarki wolnych strzelców decydują potrzeby. „Gigerami” najczęściej są przedstawiciele pokolenia Y i Z. Ci ostatni cenią sobie elastyczność, niezależność, a przede wszystkim potrzebę rozwoju zawodowego, podczas gdy pracownicy w wieku 40+ szukają nowych i bardziej opłacalnych form współpracy. W ujęciu globalnym *gig economy* rozwija się najszybciej na rynku amerykańskim. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych 35% amerykańskiej siły roboczej to „gigerzy”, a do roku 2027 będzie ich więcej niż 50% wszystkich pracujących. Jeżeli chodzi o polski rynek pracy, to chociaż Polacy preferują zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, która daje im poczucie stabilności i bezpieczeństwa, to równolegle obserwuje się rosnące statystyki dotyczące samozatrudnienia. W 2021 roku zjawisko to osiągnęło w Polsce poziom 19,7% i był to trzeci najwyższy wynik w Europie, po wskaźniku samozatrudnienia we Włoszech (21,8%) oraz w Grecji (31,8%). Dla porównania: w Czechach samozatrudnienie wyniosło 15,9%, w Hiszpanii i w Holandii – 15,8%, w Portugalii – 15,5%, a w Szwajcarii – 15,3%. Średni wskaźnik samozatrudnienia w Unii Europejskiej oscylował wokół 14,5% (OECD, 2022). Dane Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) także potwierdzają rosnące zainteresowanie samozatrudnieniem. Oczywiście nie wiadomo, jaką część z nich stanowią „gigerzy”, ale z pewnością *gig ekonomia* na stałe zawitała na polskim rynku pracy (EY & GIGLIKE, 2021). Niestety przepisy prawa nie nadążają za opisanym tempem zmian i „gigerzy” są narażeni na prekaryzację zatrudnienia, co będzie przedmiotem analizy kolejnego podrozdziału.

Praca prekaryjna

Pojęcie prekariatu pojawiło się w naukach społecznych w latach 80. XX wieku. Mimo współczesnego pochodzenia nazwy, będącej kombinacją słów „niepewny” (ang. *precarious*) i „proletariat” (ang. *proletariat*), instytucja prekariatu wywodzi się ze starożytnego Rzymu, w którym prekarium oznaczało zgodę właściciela na używanie jego rzeczy, ziemi przez prekariusza. Prekariusz nie płacił za to „użyczenie”, ale równocześnie nie posiadał żadnej prawnej ochrony (Florczak, & Otto, 2019). W dzisiejszych czasach prekariat jest definiowany jako stan braku pewności, stałości i stabilności, chroniczna niemożność przewidzenia przyszłości z towarzyszącym jej lękiem, że z pracą będzie tylko gorzej. Prekariat nie odnosi się

do konkretnej klasy czy grupy społecznej, czyli może dotknąć każdej aktywności zawodowej. Trudno jest określić granice tego pojęcia, ponieważ w różnych systemach społecznych i prawnych obowiązują różne granice prekaryjności, a ponadto jak określić spektrum niepewności i niestałości?

Niemniej Guy Standing (2011), brytyjski ekonomista i ekspert MOP, opisał kluczowe cechy prekariatu w publikacji *The Precariat: The New Dangerous Class* (2011). Wymienił w niej siedem form zabezpieczeń, których brakuje prekariuszom. Chodzi mianowicie o *zabezpieczenie rynku pracy*, czyli możliwość pracy zarobkowej zmierzającej do pełnego zatrudnienia. Dalej mowa jest o *zabezpieczeniu zatrudnienia*, czyli ochronie przed arbitralnym zwolnieniem, jak i prawnych regulacjach obecnych przy rekrutacji i derekrutacji pracowników. Następnie G. Standing (2011) wskazuje, że prekariuszom brakuje *zabezpieczenia miejsca pracy*, rozumianej jako zdolność utrzymania niszy w zatrudnieniu, oraz *zabezpieczenia reprodukcji umiejętności* w postaci możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Piąty rodzaj deficytu w pracy prekaryjnej odnosi się do *bezpieczeństwa w pracy*, czyli ochrony przed wypadkami i chorobami, nietypowymi godzinami pracy. Kolejna forma to *zabezpieczenie dochodu*, mające redukować nierówności i luki płacowe dzięki mechanizmowi ustalania płacy minimalnej oraz indeksacji płac. Ostatni rodzaj zabezpieczenia, którego brakuje prekariuszom, stanowi prawo do *reprezentacji w postaci możliwości zrzeszania się w niezależne związki zawodowe* (Godlewska-Bujok, 2014). Zdaniem Standinga (2011) immanentną cechą pracy prekaryjnej jest brak tożsamości związanej z pracą. Prekariuszowi może towarzyszyć brak poczucia przynależności do społeczności zawodowej, która w przeszłości swoje normy i wartości opierała na kodeksie etycznym. Wtórnie może to nasilać poczucie alienacji i instrumentalnego traktowania, a co za tym idzie przekonania o braku interesów zbiorowych w zatrudnieniu i minimalizowaniu roli organizacji (Godlewska-Bujok, 2014).

Wzrost prekaryzacji zatrudnienia jest spowodowany globalizacją, uelastycznieniem form pracy i zatrudnienia oraz postępem w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. W związku z tym praca prekaryjna kształtuje się w dwóch przeciwstawnych kierunkach. W krajach rozwijających się przyjmuje formę pracy nierejestrowanej lub nieformalnej, z kolei w krajach rozwiniętych może dotyczyć *gig economy*. Zwiększanie elastyczności rynku w Polsce przez długi czas było rozpatrywane jako ważny aspekt gospodarki wolnorynkowej, ale nadejście kryzysu ekonomicznego w 2008 roku spowodowało, że wzmiankowane formy stały się sposobem łagodzenia potencjalnych trudności ekonomicznych, co w efekcie prowadziło do nadużywania umów o pracę na czas określony oraz umów cywilnoprawnych.

Na podstawie danych zebranych z GUS i cyklicznie prowadzonych badań panelowych na temat warunków i jakości życia Polaków Anna Niewiadomska (2017) podjęła próbę opisu przyczyn i skali prekariatu w Polsce. Badaczka sformułowała kilka ważnych wniosków w tym obszarze, zwracając uwagę, że mimo dominacji trwałego stosunku pracy utrzymuje się względnie wysoki udział Polaków zatrudnionych na podstawie umów na czas określony. Co więcej, praca prekaryjna w Polsce dotyczy głównie osoby młode, często zatrudniane przez pracodawców na podstawie umów cywilnoprawnych. Dodatkowo udział pracujących Polaków o dochodach poniżej progu zagrożenia ubóstwem, mimo odnotowanej w ostatnich latach tendencji spadkowej, dotyczy ponad 10% zatrudnionych. W konsekwencji coraz większy segment stanowią pracownicy, których można określić mianem prekariuszy, zatrudnionych na wysoce niestabilnych warunkach pracy, często bez odpowiednich zabezpieczeń socjalnych i nisko wynagradzanych.

Pomimo wymiernych skutków gospodarczych i społecznych prekaryzacji zatrudnienia praca prekaryjna nadal nie stanowi autonomicznej koncepcji prawnej w systemie prawa pracy Unii Europejskiej. Niemniej z uwagi na rosnącą liczbę osób częściowo lub całkowicie pozbawionych ochrony zostały wprowadzone przepisy, w części wymuszone przez Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej i Komisję Europejską. W obecnie obowiązującym stanie prawnym zawieranie umów na czas określony jest podwójnie ograniczone, ponieważ łączny czas zatrudnienia na podstawie takiej umowy nie może przekroczyć 33 miesięcy, a łączna liczba umów nie może być większa niż 3, niezależnie od przerwy pomiędzy kolejnymi umowami. Wzmiankowana zasada „33/3” nie ma jednak charakteru bezwzględnego i nie dotyczy sytuacji umowy na zastępstwo, prac o charakterze dorywczym lub sezonowym, kadencyjności zatrudnienia czy obiektywnych przyczyn wskazanych przez pracodawcę i zgłoszonych do właściwego inspektora pracy (Pisarczyk, & Torbus, 2019).

Różne sektory, w których działają platformy internetowe, wciąż pozostają nieuregulowane w Polsce. Potrzeba takich regulacji była jednym z tematów, nad którymi pracował Parlamentarny Zespół ds. Przyszłości Pracy w Sejmie RP. W marcu 2021 roku Komisarz Praw Człowieka wystosował oficjalne pismo do Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z prośbą o uregulowanie pracy na platformach w Polsce. W liście odniósł się do niejasnej, trójsstronnej relacji pomiędzy platformami internetowymi, pracownikami i klientami, która wymaga prawnego zdefiniowania i uregulowania. Podkreślił, że pracownicy platform nie są obecnie objęci wystarczającą ochroną zatrudnienia lub ochroną socjalną, a niepewność zatrudnienia, nieregularność

dochodów i brak odpowiednich gwarancji zabezpieczenia społecznego czynią taką pracę niepewną. W odpowiedzi na wniosek złożony w kwietniu 2021 roku Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, powołując się na obowiązujące w polskim prawie przepisy ogólne zawarte w polskim Kodeksie pracy i Kodeksie cywilnym, stwierdziło, że nie ma potrzeby wprowadzania szczególnych regulacji dotyczących pracy na platformie. W grudniu 2021 roku Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ, 2021) oraz NSZZ „Solidarność” (2021) w ramach konsultacji społecznych zorganizowanych przez polski rząd zgłosiły uwagi do projektu dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Europy w sprawie poprawy warunków pracy w sektorze pracy przy użyciu platformy (2021). Generalnie uwagi były raczej wspierające i zgodne ze stanowiskiem Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC). W styczniu 2022 roku uwagi w procesie konsultacji zgłosiła również Konfederacja Lewiatan (2022). Zasadniczo organizacja zajęła krytyczne stanowisko, wyrażając niezadowolone z zapisów projektu dyrektywy dotyczących domniemania statusu zatrudnienia. Swoje uwagi zgłosiły również Federacja Przedsiębiorców Polskich oraz Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, jednak nie są one dostępne publicznie. W lutym 2022 roku rząd polski wydał oficjalne oświadczenie dotyczące projektowanej dyrektywy, w którym poparł ogólną intencję ochrony pracowników platform oraz proponowane rozwiązania odnoszące się do społecznych, gospodarczych i finansowych skutków regulacji. Z uzasadnień zawartych w oświadczeniu można sformułować wniosek, że rząd polski popiera swobodę zawierania umów między stronami, ale w przypadku sporu o formę umowy między platformami a pracownikami, ci ostatni mają prawo dochodzić swoich praw w sądzie (Owczarek, 2022).

Współczesne niewolnictwo

Szczególną grupę konsekwencji zmian pracy w przemyśle 4.0, obok prekaryzacji zatrudnienia, stanowi współczesne niewolnictwo. Określenie to odnosi się do sytuacji, w której osoba pozostaje pod kontrolą innej osoby, stosującej przemoc, a jej celem jest wyzysk. I chociaż niewolnictwo jest zdelegalizowane, to występuje w wielu krajach jako trudne do zwalczenia bezprawne zjawisko. Jak wynika z Global Slavery Index (dane z 2023 roku), na świecie żyje ponad 50 milionów niewolników. W samych Stanach Zjednoczonych jest ich ponad 1 milion, w Polsce według

tych samych szacunków – 209 tysięcy pracujących w warunkach pracy przymusowej. Kraj z najwyższym odsetkiem niewolników na świecie to Korea Północna, w której część osób jest zmuszana do pracy na miejscu, większość jednak jest wysyłana za granicę (Walk Free, 2023). Współczesne niewolnictwo to nie tylko szwalnie w Argentynie i Brazylii, Chinach i Wietnamie, ale także rybołówstwo w Tajlandii i Japonii, plantacje kakao na Wybrzeżu Kości Słoniowej czy fabryki AGD w Chinach czy w Malezji. W Polsce także występuje ryzyko pracy niewolniczej.

Należy mieć na uwadze, że niewolnictwo może przyjmować formę pracy przymusowej, ale także dotyczy aranżowania małżeństw wbrew woli, handlu ludźmi, zmuszania do prostytucji, wykorzystywania ludzi do wyłudzenia świadczeń czy kredytów za granicą. Istotną kwestią jest rozróżnienie, kiedy mamy do czynienia z naruszeniem praw pracowniczych, a kiedy z pracą przymusową. Pomocne w tym rozgraniczeniu pozostają tzw. wskaźniki pracy przymusowej, posegregowane na sześć kategorii:

- 1) rekrutacja z użyciem oszustwa;
- 2) rekrutacja z użyciem przymusu;
- 3) rekrutacja wskazująca na wykorzystanie zależności;
- 4) wskaźniki wykorzystania (np. niebezpieczna praca, niska płaca lub jej brak, nieprzestrzeganie prawa pracy i podpisanej umowy);
- 5) wskaźniki stosowania przymusu w miejscu docelowym;
- 6) wskaźniki wykorzystywania zależności w miejscu docelowym.

Wystąpienie nawet silnego, ale pojedynczego wskaźnika oznacza, że mamy do czynienia z naruszeniem praw pracowniczych lub innych przepisów. Obecność co najmniej dwóch silnych wskaźników jest przejawem pracy przymusowej (Faracik, & Dawid-Olczyk, 2021).

Za główną przyczynę współczesnego niewolnictwa uznaje się ubóstwo. W krajach ubogich, w których brakuje edukacji i praworządności, mogą pojawić się środowiska sprzyjające akceptacji niewolnictwa. Tysiące ludzi pracuje w warunkach niewolniczych w takich branżach, jak górnictwo, rolnictwo i przemysł, wytwarzając towary przeznaczone do konsumpcji krajowej lub na eksport. Sytuację dodatkowo pogorszyła pandemia. W ciągu ostatnich dwóch dekad, kiedy niewolnictwo stało się szerzej uznawane za niebezpieczne zjawisko, wiele organizacji rządowych zaczęło podejmować działania w celu rozwiązania tego problemu. Liderami w walce z niewolnictwem pozostają: Wielka Brytania, Australia, Holandia, Portugalia, Stany Zjednoczone, Irlandia, Norwegia, Hiszpania i Szwecja. Z kolei o największą bierność w tej kwestii oskarżane są rządy Korei Północnej, Erytrei, Iranu, Libii, Somalii, Gwinei Równikowej i Rosji (Walk Free, 2023). Regulacje prawne dokonywane w krajach

europejskich mają duże znaczenie dla przedsiębiorców, również polskich. Wiele polskich firm już znalazło się w sytuacji, w której warunkiem współpracy z dużą zagraniczną firmą było wykazanie, że posiada procedury minimalizujące ryzyko pracy przymusowej. Z drugiej strony wdrażanie odpowiednich sposobów przeciwdziałania per se niewolnictwu ułatwia, a czasem wręcz umożliwia pozyskanie partnera biznesowego (Faracik, & Dawid-Olczyk, 2021).

Prekaryzacja zatrudnienia – perspektywa psychologiczna

Prekaryjność jest pojęciem relacyjnym, ponieważ odnosi się do określonej wizji zatrudnienia uznawanego za standardowe w danym porządku formalno-prawnym, opartym na stabilnej pracy i silnych więziach społecznych (Castel, 2000). W literaturze przedmiotu najczęściej są wymieniane trzy konteksty prekaryzacji zatrudnienia: temporalny, przestrzenny i społeczny (Hardy, 2015).

Po pierwsze, jeśli wziąć pod uwagę wymiar czasowy, za punkt odniesienia przyjmuje się charakterystyczną dla danego państwa czy regionu sytuację pracowników z przeszłości. I chociaż zwolennicy tego podejścia pracę prekaryjną traktują jako nowe zjawisko, również w Polsce, to o istnieniu pracowników funkcjonujących na marginesie rynku, żyjących z dorywczego zarobku we wczesnym okresie industrializacji pisała w latach 60. XX wieku Nina Assorodobraj-Kula (1966). Po drugie, prekaryjność może być warunkowana przestrzennie i wtedy punktem odniesienia stają się inne społeczeństwa i charakterystyczne dla nich warunki zatrudnienia. Dla przykładu, w Indiach kategorią bliskoznaczną pracy prekaryjnej jest praca nieformalna, w ramach której zarabkuje zdecydowana większość pracujących. Po trzecie, prekaryjne zatrudnienie można również analizować z perspektywy danego społeczeństwa i jego wewnętrznego zróżnicowania pod względem warunków pracy. W tym kontekście grupa outsiderów obejmuje bezrobotnych, ale także pracujących, którzy mają niestabilne miejsca pracy, często w sektorze nieformalnym. W Polsce, tak jak na świecie, prekaryzacja zatrudnienia wiąże się z wiekiem, ponieważ młodzi i wykształceni ludzie często podejmują pracę poniżej kwalifikacji i aspiracji, ale prekariat ujawnia się również wśród imigrantów, mniejszości etnicznych, uchodźców oraz niektórych osób z niepełnosprawnością (Broughton et al., 2016; Kiersztyn, 2015).

Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Office, 2012) podkreśla, że prekaryzacja zatrudnienia jest konsekwencją

propagowania przez pracodawców praktyk, które polegają na przeniesieniu odpowiedzialności i ryzyka za procesy produkcji na pracownika. Można przy tym wskazać dwie zmienne istotnie nasilające niepewność – kluczową cechą prekariatu. Jedną z nich jest określony czas trwania umów o pracę, drugą – nieprzejrzysty charakter stosunków pracy, np. w wypadku podwykonawstwa, zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, platformy internetowej czy aplikacji mobilnej.

Jak wynika z badań, szereg osób zatrudnionych w *gig economy* narażonych jest na większe ryzyko wystąpienia wyższego poziomu niepokoju, negatywnych postaw wobec pracy, a nawet depresji (Quesnel-Vallée et al., 2010; Shoss, 2017). Co więcej, pracujący w warunkach prekariatu utrzymywali, że wszechobecna niepewność pracy i płacy negatywnie wpływa na ich życie rodzinne i osobiste, co przejawia się późniejszym wchodzeniem w relacje partnerskie i odracaniem decyzji o posiadaniu potomstwa (Lewchuk, 2017). Z drugiej strony można znaleźć analizy, np. Bénédicte Apouey i Marka Stabile'a (2020), prowadzone z udziałem samozatrudnionych kierowców w Wielkiej Brytanii, które wskazywały na mniejszą liczbę skarg wzmiankowanych „gigerów” na stan ich zdrowia psychicznego, a nawet deklarowanie większego zadowolenia z życia. Równocześnie Melissa G. Keith, Peter D. Harms i Alexander C. Long (2020) przygotowali swoisty wykaz obciążeń i zasobów pracy prekaryjnej, w którym zwracali uwagę z jednej strony na wielość wymagań, niepewność zatrudnienia, alienację oraz pracę emocjonalną, z drugiej – na autonomię, różnorodność zadań oraz możliwość dopasowania pracy do siebie i swoich możliwości.

Alejandra Vives ze współpracownikami (2010) przygotowali nawet kwestionariusz do oceny stopnia prekariatu – EPRES II (ang. Employment Precariousness Scale II), przetłumaczony na język polski jako Skala prekaryjnego zatrudnienia. W toku badań Vives et al. (2010) dowiedli, że właściwe i pewne stosunki pracy są ważnymi czynnikami, kształtującymi dobre samopoczucie i zdrowie psychiczne pracownika, a prekaryjne warunki nasilają stres zawodowy i niezadowolenie z pracy. Podobne analizy w Polsce przeprowadziły Aleksandra Stachura-Krzyształowicz i Paulina Barańska (2022) z udziałem freelancerów, pracowników platformowych oraz zatrudnionych na umowy o pracę. Wprawdzie wszystkie przebadane grupy w małym stopniu doświadczały prekaryzacji zatrudnienia, ale równocześnie pracownicy platformowi i freelancerzy wskazywali na realizowanie swoich obowiązków zawodowych w gorszych warunkach z powodu tymczasowości pracy, mniejszego udziału w podejmowaniu decyzji związanych z zatrudnieniem oraz większego ryzyka niewłaściwego traktowania przez przełożonych. Co więcej, z przytoczonych badań wynikało, że

pracownicy nowych form pracy w porównaniu z tradycyjnymi cechowali się gorszym samopoczuciem, mniejszym zadowoleniem z pracy, niższymi poczuciem szczęścia i pozytywną wizją przyszłości, przy czym w odróżnieniu od typowego zatrudnienia dysponowali większą ilością czasu na zajmowanie się przyjemnymi sprawami, jak i szybciej wracali do formy po doświadczeniu stresu (Stachura-Krzyształowicz, & Barańska, 2022).

Europejska Konfederacja Związków Zawodowych oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wymieniają, że na poziomie państwa powinny zostać przygotowane europejskie ramy prawne dla nowych form pracy i zatrudnienia, nadające osobom w nich pracującym prawa zbliżone do tych, jakie mają pracownicy tradycyjni. Z prekariatem jednak wiąże się pewien dylemat. Czy lepsze jest promowanie jakiegokolwiek zatrudnienia, czy też winno się dążyć do zatrudnienia objętego ochroną, co prawdopodobnie wpłynie na potencjał tworzenia nowych miejsc pracy? W tym ujęciu praca prekaryjna jawi się jako opozycja dla bezrobocia. I chociaż współczesne prawo pracy próbuje radzić sobie z prekaryzacją zatrudnienia, może należałoby się zastanowić, czy można te tendencje odwrócić i czy cały rynek pracy nie zmierza w kierunku zastępowania pracy pewnej pewnością posiadania pracy niepewnej (Piszczek, 2019).

Zakończenie

Celem publikacji było szczegółowe przedstawienie modyfikacji, jakie zachodzą w obszarze pracy w czasach czwartej rewolucji przemysłowej. Nie tylko chodziło o omówienie, ale również pokazanie psychologicznej perspektywy tych przeobrażeń. Poświęcanie uwagi powyższym zagadnieniom jest ważne z naukowego i praktycznego punktu widzenia. Jesteśmy bowiem u progu piątej rewolucji przemysłowej, a to oznacza kolejne wyzwania w obszarze pracy, zawodu i kariery. Co pojawi się w miejsce kariery hybrydowej, wielopracy i „gigerów”? Czy faktycznie obserwujemy dualizację rynku pracy i zmierzch średniego poziomu kompetencji?

Obecnie dużo się mówi i pisze o roli sztucznej inteligencji we współczesnym świecie. Czy może zastąpić człowieka i przyczynić się do redukcji miejsc pracy? Czy będzie raczej narzędziem informacyjnym, wspierającym jego działania? Niewielu zdaje sobie sprawę, że sztuczna inteligencja nie jest kategorią jednorodną. Czym innym jest bowiem głęboka sztuczna inteligencja, a czym innym wąska. Głęboka AI (do której powstania jest jeszcze daleko) ma posiadać zdolność uczenia się i rozwiązywania złożonych problemów. Wąska AI, której rozwój obserwuje się w postaci ChatuGPT, stanowi rodzaj algorytmów zaprojektowanych i zaprogramowanych do wykonywania wąsko określonych zadań. Dzięki wąskiej AI człowiek może wzmacniać swoje zdolności i zyskuje pomocnego cyfrowego asystenta. Niemniej obok zalet należy także wskazać na pewne zagrożenia. Mowa o sytuacjach, w których w procesie podejmowania decyzji człowiek będzie bardziej ufał swojej intuicji i doświadczeniu niż najlepszym rozwiązaniom proponowanym przez algorytm, tylko dlatego, że został wygenerowany przez AI, z drugiej strony użytkowanie tego typu narzędzi także może prowadzić do bezrefleksyjności, a nawet pogłębiania różnic społecznych.

Czy to oznacza, że mamy negocjować rolę sztucznej inteligencji w kształtowaniu rynku pracy? Zdecydowanie nie, a sposobem na to jest zrozumienie, na czym polegają różne „oblicza pracy” w przemyśle 4.0. I chociaż wybiegamy w przyszłość technologii kognitywnych i współpracy z inteligentnymi robotami u boku człowieka, to w dalszym ciągu w wielu organizacjach brakuje całościowego ujęcia, wizji i dojrzałości, a badaczom – nowych sposobów konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennych. W związku z powyższym nim wejdziemy w piątą rewolucję technologiczną, powinniśmy zrobić użytek z jej poprzedniej odsłony.

Bibliografia

- Adamska, K. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 6, 3(18), 267–283.
- Apouey, B., & Stabile, M. (2022). The effects of Uber diffusion on the mental health of drivers. *Health Economics*, 31(7), 1468–1490. <https://doi.org/10.1002/hec.4521>
- ARC Rynek i Opinia (2021). *Pandemia zmienia system wartości Polaków*. ERGO Hestia. <https://media.ergohestia.pl/pr/631683/pandemia-zmienia-system-wartosci-polakow>
- Arendt, Ł. (2015). Zmiana technologiczna faworyzująca wysokie kwalifikacje czy polaryzacja polskiego rynku pracy – zarys problemu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 401, 13–25. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.401.01>
- Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480.
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452204642>
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192975>
- Arthur, M.B., Claman, P.H., & DeFillippi, R.J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7–22. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
- Ashford, S.J., Barker Caza, B., & Reid, E.M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Assorodobraj-Kula, N. (1966). *Początki klasy robotniczej. Problem rąk roboczych w przemyśle polskim epoki stanisławowskiej*. PWN.
- d'Aubrigy, P. (1995). *Kamyki i perły*. Wydawnictwo Palabra.
- Azmi, F.T. (2007). Job descriptions to job fluidity: Treading the dejobbing path. *EBS Review*, 23(2), 86–98.
- Balaram, B., Warden, J., & Wallace-Stephens, F. (2017). *Good Gigs: A fairer future for the UK's gig economy*. RSA. https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_good-gigs-fairer-gig-economy-report.pdf
- Bamberry, L., & Campbell, I. (2012). Multiple job holders in Australia: Motives and personal impact. *Australian Bulletin of Labor*, 38(4), 293–314.
- Bańka, A. (2006). *Psychologiczne doradztwo karier*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A. (2010). Mobilność międzynarodowa jako kryzys i zagrożenie tożsamości jednostki. W: K. Popiołek, & A. Bańka (red.). *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej* (s. 262–273). SPiA.

- Bańka, A. (2014). Bezdecyzyjność kariery jako psychospołeczny wzór tranzycji do dorosłości: konstrukcja i charakterystyka psychometryczna Skali Decyzyjności Kariery. *Czasopismo Psychologiczne*, 20(2), 305–318. <https://doi.org/10.14691/CPPJ.20.2.305>
- Bańka, A. (2015). Intencjonalne konstruowanie przyszłości i wyprzedzające realizowanie celów: walidacja Skali Proaktywności Ogólnej. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(1), 97–115. <https://doi.org/10.14691/cppj.21.1.97>
- Bańka, A. (2016). Siła sprawcza działania i niecierobienia. Perspektywa psychologiczna. W: L. Zacher (red.). *Moc sprawcza ludzi i organizacji* (s. 107–136). Poltext.
- Bauman, Z. (2006). *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. WAM Wydawnictwo.
- Bień, I. (2020). Starzenie się 4.0. *Infos*, 8(274), 1–4.
- Blikle, A. (2014). *Kompendium turkusowej organizacji*. https://moznainaczzej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf
- Bögenhold, D., Klinglmaier, R., & Kandutsch, F. (2017). Solo self-employment, human capital and hybrid labour in the Gig Economy. *Foresight and STI Governance*, 11(4), 23–32. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.23.32>
- Bohdziewicz, P. (2010). Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 39–56.
- Borkowska, A., & Czerw, A. (2015). Empiryczna weryfikacja witaminowego modelu dobrostanu w pracy. *Humanizacja Pracy*, 1(279), 183–200.
- Bridges, W. (1994). *JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*. Addison Wesley.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Broughton, A. et al. (2016). *Precarious Employment in Europe*. Part 1: *Patterns, Trends and Policy Strategies: Study*. European Parliament. Directorate General for Internal Policies. Policy Department A: Economic and Scientific Policy.
- Bryant, A. (2020). Liquid uncertainty, chaos and complexity: The Gig Economy and the open source movement. *Thesis Eleven*, 156(1) 45–66. <https://doi.org/10.1177/0725513619898286>
- Bujak, A. (2017). „Rewolucja przemysłowa – 4.0” i jej wpływ na logistykę XXI wieku. *Autobusy – technika, eksploatacja, systemy transportowe*, 6, 1338–1344.
- Burchell, B. et al. (2014). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 459–477. <https://doi.org/10.1093/cje/bet067>
- Cameron, K.S., & Spreitzer, G.M. (eds). (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Castel, R. (2000). The roads to disaffiliation: Insecure work and vulnerable relationships. *International Journal of Urban and Regional Research*, 24(3), 519–535. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00262>
- CBOS (2004). Praca jako wartość. *Komunikat z badań*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2004/K_087_04.PDF
- CBOS (2020). System wartości Polaków w 2019 roku. *CBOSNews Newsletter*, 2. <https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2020/02/newsletter.php>
- CBOS (2023). Zadowolenie z życia w roku 2022. *Komunikat z badań*, 5. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_005_23.PDF

- Chirkowska-Smolak, T., & Grobelny, J. (2015). Przemiany współczesnego rynku pracy – w stronę niepewności. W: T. Chirkowska-Smolak, & J. Grobelny (red.). *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia* (s. 13–29). Libron.
- Chmielewski, S., & Ciesiołkiewicz, K. (2017). *Jak połączyć ogień z wodą i uczynić z compliance motor zmiany kulturowej w organizacji*. Komitet Dialogu Społecznego KIG oraz Krajowa Izba Gospodarki Cyfrowej „DigiCom”. <https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/11/analiza-compliance-update-v1.pdf>
- Chudzicka-Czupała, A. (2020). Społeczna odpowiedzialność biznesu. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.). *Psychologia biznesu* (s. 301–317). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cudowski, B. (2007). *Dodatkowe zatrudnienie*. Wolters Kluwer.
- Deloitte Insights (2019). *Voice of the Workforce in Europe*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>
- Demerouti, E. et al. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. W: C. Korunka, P. Hoonakker (eds). *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (s. 123–141). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Dent Jr., H.S. (1996). *The Great Jobs Ahead: Your Comprehensive Guide to Surviving and Prospering in the Coming Work Revolution*. Hyperion Books.
- Dessler, G. (2004). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- De Stefano, V., & Aloisi, A. (2018). *European legal framework for „Digital Labour Platforms”*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/78590>
- Di Fabio, A., & Maree, J.G. (2016). Using a transdisciplinary interpretive lens to broaden reflections on alleviating poverty and promoting decent work. *Frontiers in Psychology*, 7, 503. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00503>
- Dobrzyńska, M. (2020). Praca platformowa. Wyzwania dla bezpieczeństwa i higieny pracy w Polsce. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 6, 16–22. <https://doi.org/10.33226/0032-6186.2020.6.3>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Dooley, D., & Prause, J. (2004). *The Social Costs of Underemployment: Inadequate Employment as Disguised Unemployment*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511499562>
- Dudak, A. (2019). Rynek pracy a stereotypy zawodów „męskich” i „kobięcych”. *Edukacja – Technika – Informatyka*, 3(29), 33–38. <https://doi.org/10.15584/eti.2019.3.4>
- Eurofound (2015). *New Forms of Employment*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi:10.2806/688041>
- Eurofound (2016). *Exploring the Diversity of NEETs*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/62307>
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Eurofound (2018). *Overview of New Forms of Employment – 2018 update*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/09266>
- Eurofound (2020). *New Forms of Employment: 2020 update*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/278670>
- EY, & GIGLIKE (2021). *GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pl_pl/noindex/2021/ey-raport-gig-on.pdf
- Faracik, B., & Dawid-Olczyk, I. (2021). Współczesne niewolnictwo: jak zidentyfikować pracę przymusową i jej zapobiec? *Personel i Zarządzanie*, 1, 44–51.

- Florczak, I., & Otto, M. (2019). *Prekaryzacja zatrudnienia. Wyzwania dla prawa pracy w Europie*. Difin.
- Florek, L. (2007). *Europejskie prawo pracy*. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- FOB (2022). *Diversity IN Check – raport z badania, 2. Edycja*. https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity_IN_Check_raport2022.pdf
- Fosslien, L., & Duffy, M.W. (2021). *Jak ogarniać emocje w pracy. Dla ambitnych i wrażliwych*. Muza.
- Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. W: S.L. Sauter, J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (eds). *Job Control and Worker Health* (s. 107–128). Wiley & Sons.
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Fromm, E. (2005). *Ucieczka od wolności*. Czytelnik.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25–39.
- Gadomska-Lila, K., & Wasilewicz, J. (2016). Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej. *Studia i Prace WNEiZ*, 46(1), 299–310. <https://doi.org/10.18276/sip.2016.46/1-23>
- Gerdenitsch, C. (2017). New ways of working and satisfaction of psychological needs. W: Ch. Korunka, & B. Kubicek (eds). *Job Demands in a Changing World of Work* (s. 91–109). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_6
- Gerlach, R. (2014). Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca – życie pozazawodowe. W: R. Tomaszewska-Lipiec (red.). *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki* (s. 72–93). Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Gerlach, R. (2016). Podmiotowość człowieka uwikłana w przeobrażenia pracy. *Labor et Educatio*, 4, 11–26. <https://doi.org/10.4467/25439561LE.16.001.6739>
- Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Godlewska-Bujok, B. (2014). Prekariat a umowy prekaryjne. Głos w dyskusji. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 9, 2–6.
- Grabowski, D. (2012). Etyka pracy jako zmienna psychologiczna. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 237–246.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.2307/20159308>
- Grant Thornton (2022). *Oferty pracy w Polsce. Jak przez kryzys gospodarczy spowodowany pandemią koronawirusa zmienił się rynek pracy w Polsce*. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/04/Oferty-pracy-w-Polsce-marzec-2022-Grant-Thornton.pdf>
- de Groen, W.P. et al. (2018). *Employment and Working Conditions of Selected Types of Platform Work*. Publication Office of the European Union.
- Grudzewski, W.M. i in. (2010). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*. Wolter Kluwer.
- Gryszko, M. (2009). *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Raport*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/ZarządzanieroznorodnosciaWPolsce_FOB.pdf
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- GUS (2020). *Raport 2020. Polska na drodze zrównoważonego rozwoju*. <https://raportsdg.stat.gov.pl/2020/cel5.html>
- GUS (2021a). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021 r.* Informacje sygnałne. 10.06.2021. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5820/4/5/1/wplyw_epidemii_covid-19_na_wybrane_elementy_rynk_u_pracy_w_polsce_w_1_kwartale_2021_roku.pdf
- GUS (2021b). *Pokolenie gniazdowników w Polsce*. <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/jakosc-zycia/pokolenie-gniazdownikow-w-polsce,6,1.html>
- GUS (2021c). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2018–2020*. Informacje sygnałne. 29.11.2021. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2018-2020,14,8.html>
- GUS (2022). *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2020 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2020-roku,4,10.html?contrast=yellow-black>
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Scott Foresman.
- Hall, D.T. (1996). *The Career is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass.
- Handy, Ch. (1989). *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press.
- Hardy, J. (2015). The institutional, structural and agential embeddedness of precarity: An engagement with Guy Standing. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 6(11), 7–25.
- Howe, L.K. (1977). *Pink Collar Workers: Inside the World of Women's Work*. Putnam Publishing Group.
- International Labour Office (2012). *From Precarious Work to Decent Work: outcome document to the workers' symposium on policies and regulations to combat precarious employment*. Bureau for Workers' Activities.
- Ipsos (2020). *Praca w czasach pandemii to często lęk, stres i samotność*. https://www.ipsos.com/pl-pl/praca_w_pandemii
- Ipsos (2021). *Return to the Workplace 2021 Global Survey. A 29-country Ipsos Survey*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-07/Global%20Advisor%20-%20Return%20to%20Workplace%20Survey.pdf>
- Jakubiak, K. (2010). W poszukiwaniu genezy wiedzy o pracy ludzkiej w dziejach polskiej myśli naukowej. *Szkola – Zawód – Praca*, 1(17), 33–38.
- Jan Paweł II (1981). *Encyklika Ojca Świętego Jana Pawła II o pracy ludzkiej Laborem exercens, w której zwraca się do czcigodnych braci w biskupstwie, do kapłanów, do rodzin zakonnych, do drogich synów i córek Kościoła oraz do wszystkich ludzi dobrej woli*. Pallottinum.
- Jeruszka, U., & Wolan-Nowakowska, M. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*. Difin.
- Kaczyński, S. (2020). Uwarunkowania i konsekwencje gospodarki 4.0. W: Z. Wiśniewski, & C. Sadowska-Snarska (red.). *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0* (s. 86–98). Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <http://doi.org/10.2307/2392498>

- Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Kasprzak, E. (2017). Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(114), 13–24.
- Kasprzak, E. (2020). Wzory karier i ich rozwój. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.). *Psychologia biznesu* (s. 83–104). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kasprzak, E. (2023). Career patterns and career satisfaction of women and men in Poland in years 1990–2010. *Journal of Gender Studies*. <https://doi.org/10.1080/09589236.2023.2245337>
- Kasprzak, E., Michalak, M., & Minda, M. (2017). Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 12, 4(43), 459–475.
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2016). *Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research*. Munich Personal RePEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/74943/1/MPRA_paper_74943.pdf
- Keith, M.G., Harms, P.D., & Long, A.C. (2020). Worker health and well-being in the gig economy: A proposed framework and research agenda. W: P.L. Perrewé, P.D. Harms, & Ch.H. Chang (eds). *Entrepreneurial and Small Business Stressors, Experienced Stress, and Well-being* (s. 1–33). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-35552020000018002>
- Kessler, S. (2019). *Fuchy, dzieła, zlecenia. Praca przyszłości czy przyszłość pracy?* Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kiersztyn, A. (2015). *Niepewne uczestnictwo – młodzi na polskim rynku pracy w latach 2008–2013*. IFiS PAN. https://polpan.org/wp-content/uploads/2014/05/POLPAN_raport_Niepewne-uczestnictwo.pdf
- Kivimäki, M. et al. (2012). Job strain as a risk factor for coronary heart disease: A collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet*, 380(9852), 1491–1497. [http://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60994-5](http://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60994-5)
- Kotarbiński, T. (1955). *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum.
- Kowalik, S. (2015). *Uśpione społeczeństwo. Szkice z psychologii globalizacji*. Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Kożusznik, B. (2010). Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności. *Chowanna*, 2, 21–50.
- Krause, E. (2016). Zjawisko NEET, czyli o młodości trzy razy nic. *Problemy Profesjologii*, 2, 67–81.
- Król, M. (2008). Specyfika funkcji personalnej wobec pracowników tymczasowych. W: W. Gonciarski (red.). *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania* (s. 93–104). Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej.
- Król, M. (2014). *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*. CeDeWu.
- Kuran, M. (2019). Praca w literaturze od antyku po koniec XVII wieku – wybrane ujęcia. W: M. Kuran, & A. Goszczyńska (red.). *Labor omnia vincit improbus. Etos pracy w literaturze i kulturze – wybrane ujęcia* (s. 63–97). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio Emka.
- Lepanjuuri, K., Wishart, R., & Cornick, P. (2018). *The Characteristics of Those in the Gig Economy: Final report*. Department for Business, Energy & Industrial Strategy. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/687553/The_characteristics_of_those_in_the_gig_economy.pdf

- Lewchuk, W. (2017). Precarious jobs: Where are they, and how do they affect well-being? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 402–419. <https://doi.org/10.1177/1035304617722943>
- Lipińska-Grobelny, A. (2014). *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A. (2016). Wielopraca a zadowolenie z różnych sfer życia – analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych. *Medycyna Pracy*, 67(3), 385–395. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00332>
- Lipińska-Grobelny, A. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu a zarządzanie różnorodnością – sekrety i barwy codzienności. W: R. Tomaszewska (red.). *Sekrety organizacji. Barwy codzienności* (s. 136–149). Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors – The moderating role of gender. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(4), 513–525. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01623>
- Lipińska-Grobelny, A., & Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 129–144.
- Lipińska-Grobelny, A., & Goździk, I. (2012). Płeć psychologiczna a zadowolenie z pracy w zawodach stereotypowo męskich i kobiecych. *Medycyna Pracy*, 63(5), 531–540.
- Łaguna, M. (2015). Zasoby osobiste jako potencjał w realizacji celów. *Polskie Forum Psychologiczne*, 20(1), 5–15. <https://doi.org/10.14656/PFP20150101>
- Madsen, I.E.H. et al. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, 47(8), 1342–1356. <https://doi.org/10.1017/S003329171600355X>
- ManpowerGroup (2022). *Niedobór talentów. Raport ManpowerGroup*. <https://polskiprzemysl.com.pl/wp-content/uploads/raport-niedobor-talentow.pdf>
- Manyika, J. et al. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Marody, M., & Giza-Poleszczuk, A. (2004). *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mills, C.W. (1951). *White Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press.
- Mockało, Z., & Barańska, P. (2022). Nowe formy pracy – ich charakterystyka oraz związki z dobrostanem osób pracujących. *Bezpieczeństwo Pracy*, 9, 10–14. <http://doi.org/10.54215/BP.2022.09.22.Mockallo>
- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage Publications.
- Niewiadomska, A. (2017). Prekariat na polskim rynku pracy. Próba identyfikacji zjawiska. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 47(2), 57–76. <https://doi.org/10.18778/1429-3730.47.05>
- Nilles, J.M. (2003). *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- OECD (2022). *OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en>
- Oesch, D., & Piccitto, G. (2019). The polarization myth: Occupational upgrading in Germany, Spain, Sweden, and the UK, 1992–2015. *Work and Occupations*, 46(4), 441–469. <https://doi.org/10.1177/0730888419860880>
- Ostoj, I. (2020). *Praca w czasach cyfrowych platform technologicznych. W sieci gig economy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

- Ostrowska, U. (2017). Fenomen pracy ludzkiej z perspektywy aksjologicznej. W: R. Gerlach, & R. Tomaszewska-Lipiec (red.). *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy* (s. 138–155). Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Owczarek, D. (red.) (2018). *Nowe formy pracy w Polsce*. Instytut Spraw Publicznych.
- Owczarek, D. (2022). Don't GIG Up. Never! Country update – POLAND. Institute of Public Affairs.
- PARP (2020). *Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na rynek pracy*. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Czwarta-rewolucja-przemyslowa_200730.pdf
- PARP (2021). *Zagraniczni pracownicy na polskim rynku pracy*. https://en.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Zagraniczni-pracownicy-na-polskim-ryнку-pracy_last.pdf
- Personnel Service (2023). *Oto zawody przyszłości. Na kogo będzie zapotrzebowanie za 5, 10 i 15 lat?* <https://personnel-service.pl/oto-zawody-przyszlosci-na-kogo-bedzie-zapotrzebowanie-za-5-10-i-15-lat/>
- Piorunek, M. (2016). Kariera według młodych, czyli nowy paradygmat kariery na dysonansowym rynku pracy. *Studia Edukacyjne*, 38, 83–95.
- Pisarczyk, Ł. & Torbus, U. (2019). Praca prekaryjna w Polsce. Zwalczanie nadużywania nietypowych form zatrudnienia. W: I. Florczak, & M. Otto (red.). *Prekaryzacja zatrudnienia. Wyzwania dla prawa pracy w Europie* (s. 180–206). Difin.
- Piszczyk, A. (2019). Prawnoporównawcza analiza pracy prekaryjnej w Europie. W: I. Florczak, & M. Otto (red.). *Prekaryzacja zatrudnienia. Wyzwania dla prawa pracy w Europie* (s. 322–340). Difin.
- Polski Instytut Ekonomiczny (2022). *Kompetencje pracowników dziś i jutro*. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/04/Kompetencje-pracow-20.07.2022-kopia.pdf>
- Polskie Forum HR (2021). *Raport: trendy w zatrudnieniu 2021*. https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2021/11/raport_Trendy-w-zatrudnieniu_2021.pdf
- Praca. W: *Encyklopedia zarządzania*. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Praca>
- Praca. W: *Słownik języka polskiego PWN*. <https://sjp.pwn.pl/sjp/praca;2507726.html>
- Pracuj.pl (2021a). *Kariera okiem fachowca. Pracownicy fizyczni o życiu zawodowym*. <https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/4091/assets/313115/original-7e24e76986524d4c1802afd8069ebab6.pdf>
- Pracuj.pl (2021b). *Zawody przyszłości – jak będziemy pracować do 2030 roku?* <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/zawody-ktore-powstana-do-2030-roku>
- Przemysł 4.0 – szansa czy zagrożenie?* Business Insider. 24.02.2020. <https://businessinsider.com.pl/technologie/digital-poland/przemysl-40-szansa-czy-zagrozenie/pn2ggq2>
- Puchalska-Kamińska, M., & Łącka-Barańska, A. (2019). *Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*. Wolters Kluwer.
- PwC (2018). *Will Robots Really Steal our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation*. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf
- PwC (2021). *Przyszłość rynku pracy. Polska perspektywa. Badanie PwC „Upskilling Hopes & Fears 2021”*. <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/przyszlosc-ryнку-pracy-polska-perspektywa-badanie-2021.html>
- PwC (2022). *Młodzi Polacy na rynku pracy*. https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2022_pl.pptx.pdf
- Quesnel-Vallée, A., DeHaney, S., & Ciampi, A. (2010). Temporary work and depressive symptoms: A propensity score analysis. *Social Science and Medicine*, 70(12), 1982–1987. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.02.008>

- Ratajczak, Z. (1977). *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rifkin, J. (2001). *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*. Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Roland Berger (2014). *Industry 4.0. The New Industrial Revolution. How Europe will Succeed*. https://www.berglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Rożnowski, B. (2020). Praca ludzka i jej analiza. W: B. Rożnowski, & P. Fortuna (red.). *Psychologia biznesu* (s. 161–172). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rutkowska, M. (2010). „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 9–20.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Press.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Studio Emka.
- Seligmann, M. (2011). *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*. Media Rodzina.
- Sękowski, O. (2022). *Polacy mają aż 29 lat gdy wyprowadzają się od rodziców*. <https://wgospodarce.pl/analizy/120320-polacy-maja-az-29-lat-gdy-wyprowadzaja-sie-od-rodzicow>
- Shoss, M.K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Wolters Kluwer.
- Skrzypek, A. (2019). *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*. Dom Organizatora TNOiK.
- Skrzypek, A. (2020). *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Smoder, A. (2021). Praca zdalna w warunkach pandemii – wybrane zagadnienia. *Polityka Społeczna*, 5–6, 26–35. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2582>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
- Sołtys, A. (2008). Wieloletowość, wielokontraktowość, wielofunkcyjność jako nowy wymiar pracy w społeczeństwie ponowoczesnym. W kierunku „wielopracy”. W: A. Siwik, & L.H. Haber (red.). *Od robotnika do internauty. W kierunku społeczeństwa informacyjnego. 40-lecie socjologii w AGH* (s. 455–467). Wydawnictwo AGH.
- Stachura-Krzyształowicz, A., & Barańska, P. (2022). *Prekaryjność, psychospołeczne warunki pracy i jakość życia pracowników zatrudnionych w ramach nowych form pracy*. Wydawnictwo CIOP PIB. https://m.ciop.pl/CIOPortalWAR/file/96375/Poradnik_nowe_formy_pracy_IV-35.pdf
- Standing, G. (2002). From people's security surveys to a Decent Work Index. *International Labour Review*, 141(4), 441–454. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2002.tb00248.x>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.
- Stojek-Siwińska, M. (2007). *Mam już pracę! Prawo w pracy*. Wolters Kluwer.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>

- Sullivan, S.E., & Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Suzman, J. (2020). *Praca. Historia tego, jak spędzamy swój czas*. Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Szot, L. (2008). *Trwałość zatrudnienia pracownika. Zarys problematyki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Świtała, I.M. (2015). Praca człowieka w wymiarze autotelicznym i instrumentalnym – wybrane aspekty aksjologii pracy. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 1, 57–68.
- Taradejna, B. (2014). Rola kompetencji zawodowych na współczesnym rynku pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 8, 22–26.
- Tomaszewska, R. (2019). Organizacje w perspektywie temporalnej – „wehikuł czasu”. W: R. Tomaszewska (red.). *Sekrety organizacji. Barwy codzienności* (s. 11–36). Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Tomaszewska, R. (2021). *Człowiek i praca. Perspektywa transhumanizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Tomaszewski, T. (1978). *Psychologia*. PWN.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Turska, E. (2020). *Praca i kariera na globalnym rynku. Wyzwania i zagrożenia*. Difin.
- Turska, E., & Stasiła-Sieradzka, M. (2015). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(2), 219–227.
- Turska, E., & Stasiła-Sieradzka, M. (2016). Postawy wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic przedsiębiorców oraz pracowników najemnych w realiach polskiego rynku pracy. *Społeczeństwo i Edukacja*, 21(2), 261–274.
- Tworóg, J., & Mieczkowski, P. (2019). *Krótką opowieść o społeczeństwie 5.0, czyli jak żyć i funkcjonować w dobie gospodarki 4.0 i sieci 5G*. Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji. https://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Krotka_opowiesc_S5_0.pdf
- UNIDO (2017). *Accelerating Clean Energy through Industry 4.0: Manufacturing the Next Revolution*. https://www.unido.org/sites/default/files/2017-08/REPORT_Accelerating_clean_energy_through_Industry_4.0.Final_0.pdf
- Väänänen, A., & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work & Stress*, 32(1), 1–5. <http://doi.org/10.1080/02678373.2017.1415999>
- Vives, A. et al. (2010). The Employment Precariousness Scale (EPRES): Psychometric properties of a new tool for epidemiological studies among waged and salaried workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 67, 548–555. <https://doi.org/10.1136/oem.2009.048967>
- Walczak-Duraj, D. (red.) (2011). *Przemiany pracy, postaw i ról zawodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walk Free (2023). *The Global Slavery Index 2023*. Minderoo Foundation. <https://cdn.walkfree.org/content/uploads/2023/05/17114737/Global-Slavery-Index-2023.pdf>
- Weber, M. (2015). *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wiatrowski, Z. (2005). *Podstawy pedagogiki pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

- Wiernik, B.M., & Kostal, J.W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280–307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324>
- Wodniak, K. (2019). Jak zorganizować się lepiej. Spółdzielnie. *Równość*, 3, 16–18. https://rownosc.eu/wp-content/uploads/2019/11/Ro%CC%81wnos%CC%81c%CC%81-3.2019_praca-rozkladowka-1.pdf
- Wontorczyk, A. (2017). Ukryte i jawne funkcje pracy a ekologia życia człowieka. *Czasopismo Psychologiczne*, 23(2), 305–317. <https://doi.org/10.14691/CPPJ.23.2.305>
- World Economic Forum (2020). *Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*. https://www.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy/?DAG=3&gclid=EAlaIqBChMlgYfhmvzU_QIVegqiAx0CDQJ6EAAYASAAEgJKkfD_BwE
- Wratny, J. (2007). Problemy ochrony pracowników w elastycznych formach zatrudnienia. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 7, 2–10.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Zammiti, A., Magnano, P., & Santisi, G. (2021). The concepts of work and decent work in relationship with self-efficacy and career adaptability: Research with quantitative and qualitative methods in adolescence. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.660721>
- Zamorska, K. (2020). Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne). *Studia BAS*, 3(63), 7–23.
- Zawadzki, K. (2020). Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w erze gospodarki 4.0. W: Z. Wiśniewski, & C. Sadowska-Snarska (red.). *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0* (s. 175–186). Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Zdonek, I., & Zdonek, D. (2015). Analiza procesu twórczego i zawodów kreatywnych w Polsce. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 80, 339–352.
- Zuzek, D. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 21(2), 197–207. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2012.02.197207>
- Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomętowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>

PSYCHOLOGIA



 wydawnictwo.uni.lodz.pl
 ksiegarnia@uni.lodz.pl
 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-346-7



9 788383 313467

To niezwykle cenna i bardzo oczekiwana publikacja z dwóch powodów. Po pierwsze Autorka nawiązuje w niej do aktualnych zjawisk społecznych, np. okresu pandemicznego oraz wojny na Ukrainie, które niedawno minęły albo trwają i wzmacniają trendy życia społecznego [...]. Po drugie dlatego, że trendy cywilizacyjne są powszechne, dotyczą każdego uczestnika rynku pracy: kandydata, przedsiębiorcy, osoby bezczynnej zawodowo czy stojącej przed koniecznością reorientacji zawodowej. Jako niezwykle wyjątkową w recenzowanej monografii odnajduję analizę podmiotowych konsekwencji, które Autorka nazywa perspektywą psychologiczną. [...] Oryginalność tej książki tkwi nie tylko w trafności wniosków dotyczących skutków zmian rynkowych, organizacyjnych dla indywidualnego modelu pracy pracowników. Autorka podkreśla też rzadko do tej pory zgłaszany postulat godnej pracy, która obejmuje coś więcej niż powszechnie punktowane w naukach społecznych dopasowanie zawodowe.

Z recenzji prof. UKW
dr hab. Elżbiety Kasprzak

W monografii została poddana wnikliwej analizie złożoność wielowymiarowych przemian zachodzących na rynku pracy z perspektywy psychologicznej, zarówno w odniesieniu do organizacji jako całości, jak i z perspektywy pracownika. [...] Publikacja stanowi cenną pozycję na rynku wydawniczym dla wszystkich osób zajmujących się lub interesujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, nowoczesnymi technologiami, w tym przede wszystkim czwartą rewolucją technologiczną i jej wpływem na pracę oraz na rynek zatrudnienia.

Z recenzji prof. APS
dr hab. Marioli Wolan-Nowakowskiej