

Aleksandra KULPA-PUCZYŃSKA

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Dorota NAWRAT

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Psychospołeczne koszty elastycznej pracy – wybrane problemy organizacyjne i edukacyjne

The chosen organizational and educational aspects
of the psychosocial costs of the work flexibility

Słowa kluczowe: elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy, zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy, niestabilność w pracy, pracoholizm, przeciążenie, stres, wypalenie zawodowe.

Key words: flexible forms of employment and work organization, psychosocial risks in a work environment, job instability, workaholism, overload, work-related stress, professional burnout.

Abstract. This article is an attempt to participate in the discussion – ongoing in Poland – on the condition and perspectives of development of flexible employment and its consequences. The primary objective of the study is to indicate the selected costs of „flexible” work such as: employment instability, workaholism, overwork, stress. The content of the paper underscores the importance of psychosocial costs of work and their impact on employees’ health and the importance of education in terms of preventing psychosocial risks in a work environment. The attempt of describing the problems was based on studying subject literature and the results of the research on flexible forms of employment and work organization. One of the conclusions could be that work addiction is caused not only by the lack of a rigid time frame for professional activity, but also the lack of greater responsibility and continuous availability of employees. Fast professional burnout can be caused, for example, by new possibilities of handling professional carrier development, encouraging investing in one's professional path. Flexible work patterns influence workers' leisure time and their family life.

Wprowadzenie. Współczesny model zatrudnienia podąża w kierunku zmniejszania liczby pracowników stałych na rzecz tzw. pracowników peryferyjnych, angażowanych w potrzebie. Bazuje na nietypowych formach zatrudnienia oraz strukturze firmy, która dzieli zasoby ludzkie na elastyczne pod względem liczbowym zespoły, skupione wobec grupy podstawowej realizującej kluczowe i specyficzne dla danej organizacji zadania¹. W przypadku nietypowych form zatrudnienia mamy do czynienia z zatrudnieniem na podstawie innej niż stosunek pracy (zatrudnienie niepracownicze) lub z uelastycznieniem zatrudnienia wykonywanego w ramach stosunku pracy (np. praca w niepełnym wymiarze)². Stąd elastyczne modele organizacji pozwalają na sprawne i mniej kosztowne reagowanie na szybko zmieniającą się sytuację rynkową. Do

¹ E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Warszawa 2006, s. 10.

² L. Florek, *Europejskie prawo pracy*, Warszawa 2004, s. 97.

właściwości elastycznych form zatrudnienia, istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstw, należą: minimalizacja kosztów pracy, pełniejsze wykorzystanie potencjału pracy zatrudnionych, łatwość rozwiązywania problemu zwolnień oraz ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych³. Elastyczne formy zatrudnienia, także z perspektywy pracobiorców, mają wiele zalet, np. zwiększają mobilność pracowników i możliwości dostosowania warunków pracy do ich indywidualnych potrzeb. Oferują większą niezależność, samodzielność, różnorodność zadań i nowe wyzwania zawodowe. Mimo tych korzyści, z uelastycznieniem pracy wiążą się też zagrożenia wynikające m.in. z braku poczucia bezpieczeństwa, możliwości awansu, przemęczenia i stresu, przeciążenia obowiązkami⁴.

Ze względu na dużą różnorodność form nietypowego, elastycznego zatrudnienia nie jest możliwe przypisanie tych samych (wszystkich) korzyści lub kosztów różnym osobom, na przykład pracodawcom i pracownikom. Koszty elastycznej pracy zależą także od legislacji obejmującej kwestie zatrudnienia oraz od charakteru zadań wykonywanych przez danego pracownika i jego osobistej sytuacji⁵. W niniejszym opracowaniu odniesiono się też do definicji psychologicznych kosztów sformułowanej przez J. Mesjasz, które badaczka określa jako: inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenia w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają *osobistą wartość*⁶. Autorka zwraca uwagę, że psychologiczne koszty pracy to również straty w postaci zablokowanych dążeń, nierealizowanych możliwości oraz utraconych korzyści, do których zalicza m.in. zahamowanie rozwoju pracownika, niemożność wykorzystywania i rozwijania potencjału osobowego, posiadanych talentów. Odnosząc się do tej definicji, przyjęto, że ponoszone przez pracownika koszty oddziałują zarówno na sferę psychologiczną, jak i społeczną⁷. Efekty kosztów objawiają się także w sferze somatycznej, na przykład w postaci zaburzeń w funkcjonowaniu układów i narządów, chorób czy też zaburzeń zachowania. Psychologiczne koszty pracy w różnych aspektach organizacyjnych, w tym w odniesieniu do klimatu organizacyjnego, były przedmiotem badań D. Nawrat i J. Mesjasz w latach 2007–2010, w oparciu o autorski Kwestionariusz Kosztów Psychologicznych J. Mesjasz⁸. W prezentowanym

³ Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Kraków 2001, s. 105–106.

⁴ A. Kulpa-Puczyńska, *Career management determined by flexible model of employment. Educational and professional implications*, "International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE)", 2014, Vol. 5, Number 3, p. 75–76.

⁵ Analizując wybrane aspekty podjętego problemu, wykorzystano także wnioski z badań A. Kulpy-Puczyńskiej na temat „Przygotowanie uczniów szkół zawodowych do elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy”, które były finansowane ze środków na naukę w latach 2009–2010 (Grant MNiSW Nr N N106 019236).

⁶ J. Mesjasz, S.A. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2003, s. 167–174.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Badania opisane są m.in. w następujących publikacjach D. Nawrat: *Psychologiczne koszty pracy w kontekście idei zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Bydgoszcz 2014, s. 234–242 oraz *Wpływ klimatu organizacyjnego na psychologiczne koszty pracy*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2, s. 145–159.

artykule skoncentrowano się więc na psychospołecznych kosztach „elastycznej” pracy ponoszonych przez pracowników, wskazując nie tylko na wybrane zagrożenia, ale również możliwości przeciwdziałania ich szkodliwemu oddziaływaniu, przede wszystkim poprzez profilaktykę oraz edukację.

Stres i wypalenie zawodowe w „elastycznej” pracy a edukacja prozdrowotna. Wyniki badań znajdujące się w raporcie Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) oraz Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (EUROFOUND) pokazują, iż obecnie 25% europejskich pracowników zgłasza niekorzystny wpływ pracy zawodowej na stan ich zdrowia. Przyczyniają się do tego zagrożenia psychospołeczne wiążące się z rodzajem zadań wykonywanych przez pracowników (ich monotonią lub złożonością), jak również brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz presja w miejscu pracy⁹. W krajach uprzemysłowionych środowisko zawodowe jest jednym z głównych źródeł stresu, który przejawia się stale odczuwanym przez pracownika poczuciem braku komfortu psychicznego lub/i fizycznego powstałego na skutek czynników związanych ze środowiskiem pracy, subiektywnie postrzeganych jako uciążliwe. Międzynarodowa Organizacja Pracy zdefiniowała zagrożenia psychospołeczne występujące w środowisku pracy jako interakcje przynoszące szkodę: fizyczną, psychiczną, społeczną, które zachodzą pomiędzy treścią pracy, organizacją pracy, systemami zarządzania, warunkami środowiska a kompetencjami, potrzebami i indywidualnymi właściwościami pracownika¹⁰. Interesującą klasyfikację zagrożeń psychospołecznych, zwłaszcza z punktu widzenia tej części niniejszego opracowania, zaproponowali T. Cox i jego współpracownicy, którzy podzielili czynniki psychospołeczne na dwie podstawowe kategorie odnoszące się do: **1)** kontekstu pracy oraz **2)** treści pracy. Stresogenne właściwości pracy związane z kontekstem, to m.in.: rozwój kariery (np. stagnacja i niepewność kariery, brak gwarancji zatrudnienia) oraz stosunki interpersonalne w pracy (w tym społeczna lub fizyczna izolacja, słabe relacje z przełożonymi). Zagrożenia psychospołeczne wynikające z treści pracy to: obciążenie pracą/tempo pracy (przeciążenie lub niedociążenie pracą, brak kontroli tempa pracy, znaczna presja czasu), ale też rozkład czasu pracy (m.in. praca zmianowa, nieprzewidywalne godziny pracy)¹¹. Wskazane czynniki charakteryzują także elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy.

⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND) & European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), *Psychosocial risks in Europe Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2014, p. 6–7: <https://osha.europa.eu/.../publications/> [dostęp 05.05.2015].

¹⁰ World Health Organization, *Psychosocial factors at work: Recognition and control*, Occupational safety and health series No. 56, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Geneva 1984, p. 3: http://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf [data dostępu 05.05.2015].

¹¹ S. Leka, A. Griffiths, T. Cox, *Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*, Protecting workers & health series No. 3, World Health Organization Geneva 2003, p. 6–7: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf [dostęp 05.05.2015].

Dla człowieka najbardziej niebezpieczny jest stres chroniczny, czyli stałe, podwyższone napięcie nerwowe powodujące, że nie potrafimy się efektywnie odprężyć, czujemy zmęczenie, wyczerpanie, znużenie¹². Jednym ze skutków długotrwałego stresu jest wypalenie zawodowe, rozumiane jako *stan fizycznego i psychicznego wyczerpania, który powstaje w wyniku działania długotrwałych negatywnych uczuć, rozwijających się w pracy i w obrazie własnym osoby*¹³. Wypalenie jest również opisywane jako powoli zaczynający się lub nagle ujawniający się stan wyczerpania cielesnego, duchowego bądź uczuciowego występujący w życiu zawodowym, poprzedzony charakterystycznym długotrwałym przerostem wymagań bez odpowiedniego środka równoważącego. Do typowych objawów wypalenia zawodowego zalicza się: uczucie wyczerpania emocjonalnego; zmienność nastroju; zmęczenie psychiczne; napięcie w mięśniach ciała; poczucie nadmiernego obciążenia; spadek poczucia własnych kompetencji, zadowolenia, efektywności w pracy; depersonalizację (uprzedmiotowienie) osób i wrogie lub obojętne do nich nastawienie. Z kolei wśród częstych przyczyn wypalenia znajdują się: nierealistyczne oczekiwania; roztrwonienie fizycznych i psychicznych zasobów; relacje, które naruszają własne rezerwy sił; dehumanizacja pracy¹⁴. „Elastyczni” pracownicy narażeni są na wypalenie zawodowe, szczególnie ze względu na brak wsparcia społecznego, przeciążenie pracą wynikające z tendencji do przyjmowania zbyt wielu zadań i obowiązków oraz trudności w budowaniu i zachowaniu równowagi praca–życie, wynikające głównie z przenoszenia pracy do sfer pozazawodowych. Zagrożeniem mogą być także problemy z wartościowaniem własnej pracy oraz niedostateczne umiejętności w zakresie np. samoorganizacji pracy i zarządzania własną energią życiową.

Konkludując powyższe rozważania, warto zauważyć, że czynniki stresotwórcze nie muszą mieć negatywnych skutków dla zdrowia pracownika, istotne jest natomiast ich nasilenie, ilość, częstotliwość występowania oraz długotrwałość. Wiele zależy od indywidualnego nastawienia pracownika do stresorów, jego wiedzy i umiejętności w radzeniu sobie ze stresem. Stres jest szkodliwy przede wszystkim dla osób, które postrzegają swoją sytuację jako trudną, stresującą, bez wyjścia, przytłaczającą¹⁵. Dlatego też, szczególne znaczenie w przygotowaniu pracowników i pracodawców do przeciwdziałania negatywnym skutkom stresu zawodowego mają zarówno edukacja prozdrowotna, jak i programy prewencji stresu¹⁶, które są obecnie szeroko promowane przez narodowe i międzynarodowe instytucje zajmujące się ochroną zdrowia oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zróżnicowanie sposobów wykonywania pracy a problem pracoholizmu.

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele różnych określeń pracoholizmu, jednak

¹² D. Nawrat, *Stres zawodowy problemem pracowników i pracodawców współczesnych organizacji*, Wyd. UKSW, Warszawa, w druku.

¹³ J. Fengler, *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2000, s. 85.

¹⁴ J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Bydgoszcz 2008, s. 263.

¹⁵ R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów?*, Warszawa 2010.

¹⁶ Program skierowany do pracodawców w zakresie przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy: <http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110701.htm> [dostęp: 21.07.2014].

najczęściej traktowany jest on jako uzależnienie. Według W. Oatesa, twórcy terminu „pracoholizm” (ang. *workaholism* – „cały pracą”), to uzależnienie od pracy, która staje się niezbędnym elementem funkcjonowania człowieka, niepoddająca się kontroli potrzeba pracy, poświęcanie jej bardzo dużo czasu i przypisywanie pracy wyjątkowej wartości¹⁷. Pracoholizm, to odchylenie od równowagi między pracą a istotnymi sferami życia człowieka¹⁸. Do jego głównych objawów zalicza się także podejmowanie coraz większej liczby zadań, trudności wynikające z niemożności kontrolowania pracy, koncentrację myśli, uwagi i celów na aktywności zawodowej z pomijaniem innych spraw życiowych, subiektywną niemożność zaprzestania pracy oraz kontynuowanie jej mimo wyraźnych dowodów szkodliwych następstw (psychicznych, somatycznych i społecznych)¹⁹. Uzależnienie od pracy dotyczy zazwyczaj osób ambitnych, perfekcyjnych, mających wysokie aspiracje zawodowe. Należy też podkreślić, iż pracoholizm jest zagrożeniem zarówno dla ludzi młodych rozpoczynających karierę zawodową, jak i pracowników w okresie tzw. „przełomu życia” (około 50 r.ż.), dla których praca jest np. sposobem dystansowania się od problemów rodzinnych. Uzależnienie od pracy, w tym nieustanny brak czasu, są charakterystyczne również dla pracowników o wysokiej pozycji w organizacji (kierowników, menedżerów), których często wyróżnia wyższy poziom zaangażowania w pracę zawodową oraz fakt, że poświęcają na pracę dodatkowe godziny – ponadwymiarowe wobec oczekiwań przedsiębiorstwa. Wspomniane zależności odnoszą się w podobnym stopniu do dużych i małych firm²⁰.

Rozwojowi pracoholizmu sprzyjają, obok osobowościowych predyspozycji, m.in. warunki ekonomiczno-społeczne stwarzające nowe możliwości związane z karierą i sukcesem materialnym, zachęcające do inwestowania w pracę zawodową. Uzależnieniu od pracy może służyć także niekorzystny klimat organizacyjny. Szczególnie niebezpieczne są sytuacje, kiedy pracownikom narzucane są obowiązki przekraczające ich możliwości oraz sprawiające, że nie mogą pogodzić zadań zawodowych z wymaganiami najbliższego otoczenia²¹. Coraz częściej też firmy wydłużają czas swojego funkcjonowania, aby lepiej sprostać oczekiwaniom klientów i utrzymać kontakty z przedsiębiorstwami zagranicznymi, działającymi np. w innych strefach czasowych²². Wymienione rozwiązania wspierają wzrost liczby pracowników poświęcających pracy zawodowej większość swojego czasu. Wiele osób przeznaczają na pracę również czas wolny. Zróżnicowanie sposobów wykonywania pracy wpływa też na różne typy zmian dotyczących czasu wolnego, tj. przemieszanie czasu wolnego z czasem pracy, które według J. Kargula oznacza, iż granice czasu wolnego i czasu pracy są umowne oraz nie zawsze możliwe do uchwycenia przez jednostkę. Kolejną kategorią zmian specyficzna dla istniejących warunków ekonomiczno-społecznych to niestabilność w stabilności czasu pracy. Przedsiębiorstwa zastrzegają sobie, w określonych okolicz-

¹⁷ L. Golińska, *Pracoholizm*, Warszawa 2008, s. 12.

¹⁸ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Warszawa 2009, s. 106.

¹⁹ M. Kalinowski, I. Czuma, M. Kuć, A. Kulik, *Praca, Seria: Uzależnienia. Fakty i mity*, Lublin 2005, s. 88–89.

²⁰ L. Golińska, *op. cit.*, s. 51–53 i 126–127.

²¹ J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Warszawa 2007, s. 402.

²² H. Strzemińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy*, Warszawa 2004, s. 72.

nościach, możliwość wydłużania (najczęściej) i skracania czasu pracy. Co więcej, takiej konieczności nie są w stanie w pełni przewidzieć zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, gdyż w wielu firmach zapotrzebowanie na pracę regulują przede wszystkim prawa rynku²³. Wydłużanie czasu pracy oraz przeciążenie pracą zaburzają równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Pracownicy mają mniej czasu na wypoczynek (niezbędny dla zachowania zdrowia) oraz włączenie się w aktywność rodzinną lub działania społeczności.

Wyniki uzyskiwane w europejskich badaniach warunków pracy (*European Working Conditions Survey*²⁴) pokazują, iż długie godziny pracy i jej intensyfikacja są ważnymi determinantami wzrostu stopnia zagrożenia zdrowia oraz bezpieczeństwa pracowników. Niemniej jednak powstawaniu uzależnienia od pracy służy nie tylko brak sztywnych norm czasowych aktywności zawodowej (zapewniony przez elastyczne formy czasu pracy), ale także większa odpowiedzialność w pracy. Dyspozycyjność, poświęcenie oraz skuteczność działania – tak bardzo cenione dzisiaj – wymagają zwiększonego wysiłku ze strony pracobiorców i często prowadzą do pracoholizmu²⁵. Osoby uzależnione od pracy cechuje też bardzo duże zaangażowanie w pełnieniu roli pracownika. Inne role stają się dla nich mniej ważne, a satysfakcja z nich płynąca mało istotna. Dzieje się tak w związku z wygórowanymi wymaganiami, jakie pracownicy sobie narzucają lub jakie nakłada na nich pracodawca²⁶. Istnieją przedsiębiorstwa, które „promują” uzależnienie od pracy i można wyróżnić specyficzne cechy takich organizacji. Mając na uwadze temat niniejszego opracowania, warto wskazać m.in. na następujące tendencje: nacisk na doraźny sukces ekonomiczny, który absorbuje pracowników tak bardzo, że nie mają czasu i możliwości zastanawiania się nad misją oraz podstawowym celem organizacji oraz mobilizację sił pracowników dla uporania się z przeżywanymi kryzysami, które zagrażają dochodom lub istnieniu firmy, przy spychaniu na plan dalszy ich osobistych potrzeb²⁷. Między innymi z tych powodów aktywność pracoholików wydaje się tylko pozornie korzystna dla organizacji.

Konsekwencje psychospołeczne i edukacyjne wynikające z rozproszenia pracy w przestrzeni. Zdaniem B. Skowron-Mielnik, negatywne dla zdrowia skutki elastycznej organizacji pracy mogą wynikać z następujących obciążeń: fizycznych związanych np. z dużą mobilnością pracownika (różne miejsca wykonywania pracy), naruszającą też stabilność więzi społecznych oraz psychospołecznych łączących się m.in. z koniecznością koordynacji pracy z życiem pozazawodowym. Kolejnym czynnikiem niekorzystnie wpływającym na zdrowie psychiczne i fizyczne jest tzw. *kryzys gratyfikacji* – niedostateczne docenianie osoby i roli pracownika, oczywiście w jego odczu-

²³ J. Kargul, *Obszary pozafORMALNEJ i nieformalnej edukacji dorosłych. Przesłanki do budowy teorii edukacji całożyciowej*, Wrocław 2001, s. 95–98.

²⁴ *European Working Conditions Surveys (EWCS)*: <http://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/about-eurofound-surveys> [dostęp 05.05.2015].

²⁵ M. Kalinowski, *op. cit.*, s. 88–89.

²⁶ A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2010, s. 422.

²⁷ L. Golińska, *op. cit.*, s. 120.

ciu. Jest to szczególnie obciążające w przypadku osób zajmujących „wyzolowane organizacyjnie” stanowiska pracy, wykonujących względnie niezależne zadania, które są realizowane poza siedzibą firmy oraz wymagają ograniczonego kontaktu z innymi²⁸. Do form organizacji pracy, których znaczenie na europejskim rynku pracy wzrosło od 2000 r., należy m.in. opisywana praca zdalna oparta na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT). Oferuje ona pracownikom autonomię i elastyczność, ale stwarza również ryzyko związane np. z natężeniem pracy, dłuższym czasem pracy oraz przeniesieniem na osoby pracujące obowiązków tradycyjnie należących do pracodawców (ubezpieczenia zdrowotne i społeczne). Stąd też najnowsze wyniki badań EUROFOUND wskazują na potrzebę równowagi między ochroną pracowników a wprowadzaniem ułatwień dla pracodawców odnośnie do stosowania analizowanej formy organizacji pracy. Można to osiągnąć na drodze ustawodawstwa albo porozumienia zbiorowego²⁹.

Elastyczna organizacja pracy wymaga zmian w dotychczasowych sposobach pełnienia ról społecznych, które wcześniej były rozdzielone w przestrzeni, a teraz odbywają się na tym samym terytorium, np. w domu. Dla pracownika oznacza to m.in.: przekształcenie relacji z pracodawcą, współpracownikami; postrzeganie go już nie tylko jako rodzica, partnera, męża/żonę, ale osobę pracującą, dla której inne zajęcia (poza domowymi) są równie ważne; doświadczanie przez jego bliskich nieznanych wcześniej zachowań, charakterystycznych dla sfery zawodowej³⁰. Bez wątpienia ważną właściwością i korzyścią telepracy jest wyeliminowanie kłopotliwych dojazdów do siedziby pracodawcy lub innego miejsca wyznaczonego do świadczenia pracy. Niemniej jednak coraz więcej „rozrzuconych” miejsc pracy ogranicza kontrolę zewnętrzną i nadzór pracowników. Sami pracownicy mają także utrudniony dostęp do nowych informacji pojawiających się w firmie oraz wymiany opinii z innymi osobami tam zatrudnionymi. W dłuższym czasie może to powodować problemy z nawiązywaniem pozytywnych relacji międzyludzkich. Negatywny wpływ może mieć również stosowanie w pracy głównie technik informacyjnych, które potrafią *spowodować ograniczenie bezpośrednich kontaktów między pracownikami, utrudnić ich rozliczanie i przekształcić całą strukturę organizacyjną w sieć samowystarczalnych, odizolowanych od siebie modułów*³¹. Podsumowując, do częstych trudności a zarazem wyzwani, którym powinni sprostać pracownicy zdalni, zalicza się: większą odpowiedzialność za warunki i czas pracy, brak pewnego rytmu oraz stałości w harmonogramie dnia, systematyczną dbałość o zachowanie dobrych relacji z osobami zatrudnionymi w przedsiębiorstwie, znużenie spowodowane rutyną lub otoczeniem (praca wyłącznie w domu).

²⁸ B. Skowron-Mielnik, *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudniania i organizowania pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Białystok 2008, s. 66.

²⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), *New forms of employment. Executive Summary*, 2015: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/> [dostęp 10.05.2015].

³⁰ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Warszawa 2004, s. 59.

³¹ A. Giddens, *op. cit.*, s. 403.

Każda aktywność człowieka, również aktywność zawodowa, wiąże się z określonymi kosztami, nakładami oraz wysiłkiem. Koszty psychologiczne, co podkreślano już wcześniej, związane są z utratą komfortu psychicznego, poczucia bezpieczeństwa i ogólnego dobrostanu. Z kolei koszty społeczne – istotne dla rozważań podjętych w opracowaniu – mogą odnosić się m.in. do kontaktów społecznych, opinii społecznej oraz pozycji społecznej³². Stąd Europejskie Porozumienie Ramowe w sprawie telepracy³³ podjęło się ustalenia, że telepracownicy mają mieć prawo dostępu do szkoleń zawodowych i do równych szans w rozwoju kariery zawodowej, a także podlegają tej samej polityce ocen zawodowych, co pracownicy w siedzibie firmy. Obowiązują ich takie same normy wykonywania pracy oraz obciążenie pracą³⁴. Pracodawca jest odpowiedzialny za zdrowie i środki bezpieczeństwa w miejscu pracy telepracowników. Powinien on kontrolować oraz gwarantować odpowiednie warunki pracy. Zobowiązany jest też do zapobiegania izolacji telepracowników od reszty zespołu i do regularnego udostępniania im informacji zakładowych³⁵. Kluczowe jest również powiadomienie potencjalnych pracowników zdalnych o zagrożeniach związanych z tą formą organizacji pracy.

Refleksje końcowe – znaczenie edukacji w minimalizowaniu psychosocjalnych kosztów elastycznej pracy. W przypadku elastycznego systemu pracy w najkorzystniejszej sytuacji są specjaliści, eksperci posiadający wysokie kwalifikacje i kompetencje zawodowe, którzy ze względu na silną pozycję na rynku pracy mogą bardziej koncentrować się na realizacji interesujących ich zadań zawodowych oraz własnym rozwoju niż na wiązaniu się z konkretną organizacją. W innej sytuacji są osoby o niższych kompetencjach i statusie zawodowym, z małym doświadczeniem, pracownicy starsi, młodzi rodzice, osoby niepełnosprawne lub z problemami zdrowotnymi, a do nich również (a w Polsce bardzo często) kierowane są elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy³⁶. Paradoksalnie – pracownicy o „specjalnych potrzebach” ponoszą często największe koszty związane z taką formą pracy.

Augustyn Bańka zwraca uwagę także na powszechne dzisiaj zjawisko przesuwania odpowiedzialności za rozwój osobisty i zawodowy z organizacji na pracownika, co określa jako eksternalizację zatrudnienia oraz odpowiedzialności. Zjawisko to przejawia się w *wy kalku lowanym osłabianiu więzi jednostki z wewnętrznym (zakładowym)*

³² Z. Ratajczak, *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, red. Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, Katowice 2006, s. 50–51.

³³ *European Framework Agreement on telework* zawarte w 2002 r. (przyp. Auterek).

³⁴ *Implementation of The European Framework Agreement on telework*, Report by the European Social Partners, Adopted by the Social Dialogue Committee on 28 June 2006, September 2006: <http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Telework2006-01429-EN.pdf> [dostęp: 10.05.2015].

³⁵ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), *Telework in the European Union*, 2010, p. 17: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf [dostęp: 10.05.2015].

³⁶ A. Andysz, A. Najder, D. Merez-Kot, *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, *Medycyna Pracy* 2014, 65(1), Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, s. 119–129: <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.2014.012> [dostęp: 10.05.2015].

rynkiem pracy, a prowadzi to do zamierzonego „wypychania” ludzi na zewnętrzny rynek pracy, pozbywania się przez pracodawców bezpośredniej odpowiedzialności za jednostkę, przy jednoczesnym obciążaniu jej odpowiedzialnością za teraźniejszy, jak i przyszły rozwój zawodowy³⁷. Dotyczy to w sposób szczególny elastycznych pracowników i wiąże się z tzw. stygmatyzacją tych osób w organizacji (ang. *flexibility stigma*). W środowisku pracy, w którym „elastyczni” pracownicy spotykają się z nieprzychylnym odbiorem przełożonych i współpracowników, ponoszą również wyższe koszty, powiązane na przykład z zahamowaniem kariery zawodowej poprzez pominięcie w awansie, szkoleniach czy podwyżkach³⁸.

Uwzględniając powyższe sytuacje, należy podkreślić, iż przygotowanie do radzenia sobie z psychospołecznymi kosztami pracy (w tym „elastycznej” pracy) powinno mieć miejsce już na etapie edukacji szkolnej, ale i w procesie całonocnego poradnictwa edukacyjno-zawodowego, poprzez m.in. rozwijanie kompetencji społecznych oraz kształtowanie samoświadomości własnego zdrowia³⁹. Na lepsze radzenie sobie np. z negatywnymi skutkami stresu zawodowego odpowiednio wpływają też umiejętności: pracy w zespole, samoorganizacyjne, określania priorytetów, efektywnego działania pod presją czasu oraz gospodarowania własnym czasem. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że pracownicy zatrudnieni w elastycznych formach rzadko są diagnozowani pod kątem posiadanych predyspozycji i kompetencji. Podobnie w przypadku telepracy, choćby w zakresie posiadania takich cech, jak: nadmierny perfekcjonizm, prokrastynacja czy skłonność do podjadania pomiędzy posiłkami⁴⁰. Badania prowadzone w ramach projektu *E-core managers*⁴¹ pokazały, że umiejętności niezbędne w telepracy można kształtować i rozwijać, a pracownicy bardzo różnią się pod względem wyposażenia osobowego oraz zdolności niezbędnych w pracy zdalnej. W ramach wspomnianego projektu przygotowano i prowadzono kursy, które z kolei przygotowywały zarówno pracowników, jak i pracodawców do satysfakcjonującego funkcjonowania w wirtualnej firmie.

Jeśli współczesne organizacje pragną, aby pracownicy rzeczywiście oddali firmie swoje umiejętności i kreatywność w najpełniejszy sposób, to osiągnięcie takiego stanu wymaga korzystania z różnych form motywacji oraz zadbania o atmosferę sprzyjającą spokojnej, wydajnej i rozwojowej pracy. Od wielu lat przedmiotem zainteresowania badaczy są zagadnienia: autonomii, poczucia kontroli i wolności wyboru w organizacji,

³⁷ A. Bańka, *Transnacionalne poradnictwo zawodowe w kontekście zmian w wymiarze europejskim*, [w:] *Edukacja dla rynku pracy. Problemy poradnictwa zawodowego*, red. S.M. Kwiatkowski, Z. Sirojć, Warszawa 2006, s. 35.

³⁸ A. Andysz, A. Najder, D. Merecz-Kot, *op. cit.*

³⁹ Wnioski m.in. z badań (zasygnalizowanych w artykule) A. Kulpy-Puczyńskiej oraz D. Nawrat, wpisujące się także w zagadnienia analizowane przez Autorki w ramach prowadzonych przedmiotów na studiach podyplomowych „*Poradnictwo zawodowe otwarte na kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa*”, realizowanych na Wydziale Nauk Pedagogicznych UKSW w Warszawie w ramach projektu o tym samym tytule (FSS/2014/HEI/W/0032) finansowanego ze środków funduszy norweskich oraz środków krajowych.

⁴⁰ Materiały z projektu *E-core managers*: <http://www.ecoremanagers.eu/po/default.htm> [dostęp: 11.05.2015].

⁴¹ *Ibidem*.

istotne w dostrzeganiu wpływu na otoczenie i utwierdzaniu wiary pracownika we własne możliwości⁴². Edukacja jest więc najskuteczniejszym środkiem służącym do minimalizowania lub eliminowania psychospołecznych kosztów ponoszonych przez pracobiorców. Przynosi także istotne korzyści osobom zatrudniającym pracowników w elastycznych formach.

Bibliografia

1. Andysz A. Najder A., Merecz-Kot D., *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, Medycyna Pracy 2014, 65(1), Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi: <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.2014.012>.
2. Bańka A. (2006), *Transnarodowe poradnictwo zawodowe w kontekście zmian w wymiarze europejskim*, [w:] *Edukacja dla rynku pracy. Problemy poradnictwa zawodowego*, red. S.M. Kwiatkowski, Z. Sirojć, Wyd. OHP, Warszawa.
3. Bąk E. (2006), *Elastyczne formy zatrudnienia*. Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Wydawnictwo C. G. Beck, Warszawa.
4. Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa.
5. E-core managers: <http://www.ecoremanagers.eu/po/default.htm>
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND) (2015), New forms of employment. Executive Summary: [https://www.eurofound.europa.eu/publications/European_Foundation_for_the_Improvement_of_Living_and_Working_Conditions_\(EUROFOUND\)_2010_Telework_in_the_European_Union](https://www.eurofound.europa.eu/publications/European_Foundation_for_the_Improvement_of_Living_and_Working_Conditions_(EUROFOUND)_2010_Telework_in_the_European_Union): http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf.
7. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND) & European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014), *Psychosocial risks in Europe Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2014.
8. *European Working Conditions Surveys (EWCS)*, 2005, 2010.
9. Fengler J. (2000), *Pomaganie męczy*. Wypalenie w pracy zawodowej, GWP, Gdańsk.
10. Florek L. (2004), *Europejskie prawo pracy*, LexisNexis, Warszawa.
11. Giddens A. (2010), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
12. Golińska L. (2008), *Pracoholizm*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. *Health aspects of wellbeing in workplaces* (1979). Report on a WHO Working Group. EURO Reports and Studies 31. Prague.
14. *Implementation of The European Framework Agreement on telework* (2006), Report by the European Social Partners, Adopted by the Social Dialogue Committee on 28 June 2006: <http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Telework2006-01429-EN.pdf>
15. Kalinowski M., I. Czuma I., Kuć M., Kulik A. (2005), *Praca, Seria: Uzależnienia. Fakty i mity*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
16. Kargul J. (2001), *Obszary pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych. Przesłanki do budowy teorii edukacji całościowej*, Wydawnictwo Naukowe DSWE, Wrocław.
17. Karney J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
18. Kozak S. (2009), *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
19. Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996.
20. Kulpa-Puczyńska A. (2014), *Career management determined by flexible model of employment. Educational and professional implications*, “International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE)”, Vol. 5, Number 3.
21. Leka S., A. Griffiths A., Cox T. (2003), *Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*, Protecting workers & health series No. 3,

⁴² B. Kożusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996, s. 18 i nast.

- World Health Organization Geneva: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf.
22. Mesjasz J., Witkowski S.A. (2003), *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
 23. Nawrat D., *Stres zawodowy problemem pracowników i pracodawców współczesnych organizacji*, wyd. UKSW, Warszawa, w druku.
 24. Ocena zagrożeń psychospołecznych i warunków pracy w związku z nowymi formami pracy i modelami zatrudnienia (2009), Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy, Warszawa: <http://www.pip.gov.pl>
 25. Program skierowany do pracodawców w zakresie przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy: <http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110701.htm>.
 26. Ratajczak Z. (2006), *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, red. Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
 27. Sapolsky R.M. (2011), *Dlaczego zebry nie mają wrzodów?*, PWN, Warszawa.
 28. Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 29. Skowron-Mielnik B. (2008), *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudniania i organizowania pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.
 30. Strzemińska H. (2004), *Zarządzanie zasobami czasu pracy*, IPiSS, Warszawa.
 31. Terelak J.F. (2008), *Człowiek i stres*, Wyd. Branta, Bydgoszcz.
 32. World Health Organization (1984), *Psychosocial factors at work: Recognition and control*, Occupational safety and health series No. 56, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Geneva: http://www.who.int/occupational_health/publications/ILO_WHO_1984_report_of_the_joint_committee.pdf.

dr Aleksandra KULPA-PUCZYŃSKA

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

a.kulpa-puczynska@uksw.edu.pl

dr Dorota NAWRAT

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

nawrat@wp.pl