

Anna Pluta

Uniwersytet Szczeciński

Przemiany w pracy współczesnych pracowników i ich konsekwencje

Słowa kluczowe: szybkość działania, przemiany w pracy, cechy pracy, konsekwencje zmian w pracy

Key words: speed of actions, work transformations, job characteristics, the consequences of work transformations

*„Choć człowiek niejednokrotnie narzeka na pracę,
nie może się bez niej obejść”.*

Antoni Kępiński

Wprowadzenie

Organizacja to zbiór powiązanych ze sobą elementów, które tworzą mechanizm przekształcania czynników wejściowych, takich jak: ludzie, informacje, wartości, energia, materia w czynniki wyjściowe – towary i usługi, ale również informacje i wartości¹. Tak rozumiana organizacja jest otwarta, ponieważ polega na otoczeniu, dzięki któremu istnieje².

Otoczenie stanowi zewnętrzne środowisko działania organizacji, które silnie wpływa na jej funkcjonowanie, stwarzając określone możliwości, ale i zagrożenia. Okazuje się nawet, że „to co się dzieje w otoczeniu ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji niż to, co odbywa się w jej ramach”³. Dlatego organizacja realizując swoje cele nieustannie wchodzi w interakcje z otoczeniem, analizuje zachodzące w nim zjawiska i dostosowuje się do nich. Staje się to jednak coraz trudniejsze, ponieważ współczesne otoczenie jest coraz bardziej

¹ Porównaj: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 53 oraz M. Bielski, *Organizacje: istota, procesy, struktura*, Wyd. UŁ, Łódź 1992, s. 83.

² M.J. Hatch, op. cit., s. 53.

³ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 11.

płynne, „bo jak wszystkie płyny, nie potrafi długo trwać nieruchomo i zachowywać jednego kształtu”⁴. Widoczne staje się załamanie uporządkowanej struktury zdarzeń, wszechobecna jest zmienność i turbulencja⁵. Powszechność takich zjawisk powoduje, że „w XXI wieku otoczenie określa się mianem chaosu”⁶, przyspieszającego i ewoluującego w zaskakująco szybkim tempie. Tworzy się rzeczywistość pełna gwałtownych i nieoczekiwanych zmian, którą Philip Kotler i John A. Caslione nazywają „nową normalnością”⁷, a Wiesław Sztumski określa turboświatem⁸.

Przetrawanie organizacji w takim pełnym presji i niestabilności otoczeniu i osiągnięcie przez nią przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wtedy, gdy tempo jej działania jest dopasowane do dynamiki rozwoju otoczenia⁹. Nie dziwi zatem fakt, że szybkość reakcji organizacji na zjawiska zachodzące w otoczeniu, szybkość działania to obecnie jeden z kluczowych czynników sukcesu¹⁰, na którym koncentrują się kierownicy współczesnych organizacji. Wymaga to szybkiego analizowania pojawiających się w otoczeniu zjawisk, szybkiego poszukiwania rozwiązań zidentyfikowanych problemów, szybkiego podejmowania decyzji i określania sposobów postępowania oraz (co wydaje się szczególnie ważne) szybkiego wdrażania zatwierdzonych rozwiązań. Następuje wtedy radykalna zmiana tempa działania organizacji, jak również przyspieszenie realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników. Sytuacja taka wpływa na zmianę cech opisujących pracę. Dlatego celem opracowania jest próba ukazania istotnych zmian w charakterystyce pracy w związku z funkcjonowaniem organizacji w warunkach przyspieszenia otoczenia oraz przedstawienie konsekwencji tej sytuacji.

⁴ Z. Bauman, *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wyd. Literackie, Kraków 2011, s. 5.

⁵ D. Sull, *The Upside of Turbulence: seizing opportunity in an uncertain world*, Harper-Collins Publisher, New York 2009.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin, *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, Studia Oeconomica Posnaniensia 2014, Vol. 2, No. 11 (272), s. 160.

⁷ P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York 2009.

⁸ W. Sztumski, *Turboświat i zasada odśpieszania*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, Vol. 1, No 1, s. 49–57.

⁹ S. Cyfert, *Rola kadry kierowniczej w inicjowaniu procesów zmian granic organizacji*, Organizacja i Zarządzanie nr 49, Zeszyty Naukowe nr 1144, Politechnika Łódzka, Łódź 2013, s. 25–34.

¹⁰ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey – Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998, s. 6.

Cechy charakteryzujące pracę współczesnych pracowników – próba identyfikacji

Nowa normalność obfitująca w wydarzenia, które zaskakują i szybko się dezaktualizują, przeobraża działania pracowników realizowane w organizacji. Konieczne jest stałe dopasowywanie sposobu wykonywania obowiązków zawodowych do szybkości funkcjonowania organizacji, która podlega nieustannym presjom ze strony otoczenia. Coraz częściej zanika istotna cecha pracy zapewniająca osiągnięcie sprawności – uporządkowanie¹¹. Chaos panujący w otoczeniu wkrada się do procesów pracy realizowanych w organizacji i wpływa na zmianę ich charakterystyki.

Poszukując informacji pozwalających uchwycić cechy opisujące pracę obecnych pracowników, jesienią 2014 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród pracujących studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego (studia niestacjonarne, podyplomowe). Do analizy zakwalifikowano 178 poprawnie wypełnionych formularzy.

Wśród respondentów dominowały osoby w wieku do 30 lat (47% deklaracji), a ponad dwie piąte to osoby od 31 do 50 roku życia (31–40 lat – 22% wskazań; 41–50 lat – 26% wskazań), jedynie 5% badanych to osoby w wieku powyżej 50 lat. Ankietowani to w większości kobiety (68% wskazań, mężczyźni – 32% wskazań). Biorąc pod uwagę wykształcenie, przeważały deklaracje wskazujące na ukończone studia (58% wskazań, średnie i policealne – 42% wskazań). Większość ankietowanych to pracownicy wykonawczy (71% deklaracji, kierownicy – 24% deklaracji; brak odpowiedzi – 5%) zatrudnieni w organizacjach usługowych (70% wskazań; w organizacjach handlowych – 17% wskazań; organizacjach produkcyjnych – 10% wskazań; brak odpowiedzi – 3%), na przykład w urzędach administracji publicznej, bankach, szkołach, mediach itp.

Przeprowadzone badania pozwoliły przyjrzeć się procesowi pracy pracowników i ocenić jego wygląd. Analiza odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych wskazuje, że obecni pracownicy raczej nie narzekają na niedobór pracy (rys. 1). Większość ankietowanych ma stale wiele zadań do wykonania (78% wskazań) i bardzo często są to różnorodne zadania (78% deklaracji), a to wymaga wykonywania wyraźnie odmiennych czynności. Można przypuszczać, że tempo działania organizacji (konieczność szybkiego zaspokojenia oczekiwań klientów, krótkie terminy realizacji zadań), powoduje, iż potrzebą chwili staje się wielozadaniowość, czyli wykonywanie kilku zadań w tym samym czasie. Nadal bowiem panuje powszechne przekonanie, że wielozadaniowość pozwala efektywniej realizować obowiązki zawodowe. Opinia ta jest jednak złudna, ponieważ zamiast

¹¹ Zorganizowane działanie stanowi jedną z dyrektyw sprawnego działania – szerzej: W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980, s. 56 oraz 157–174.

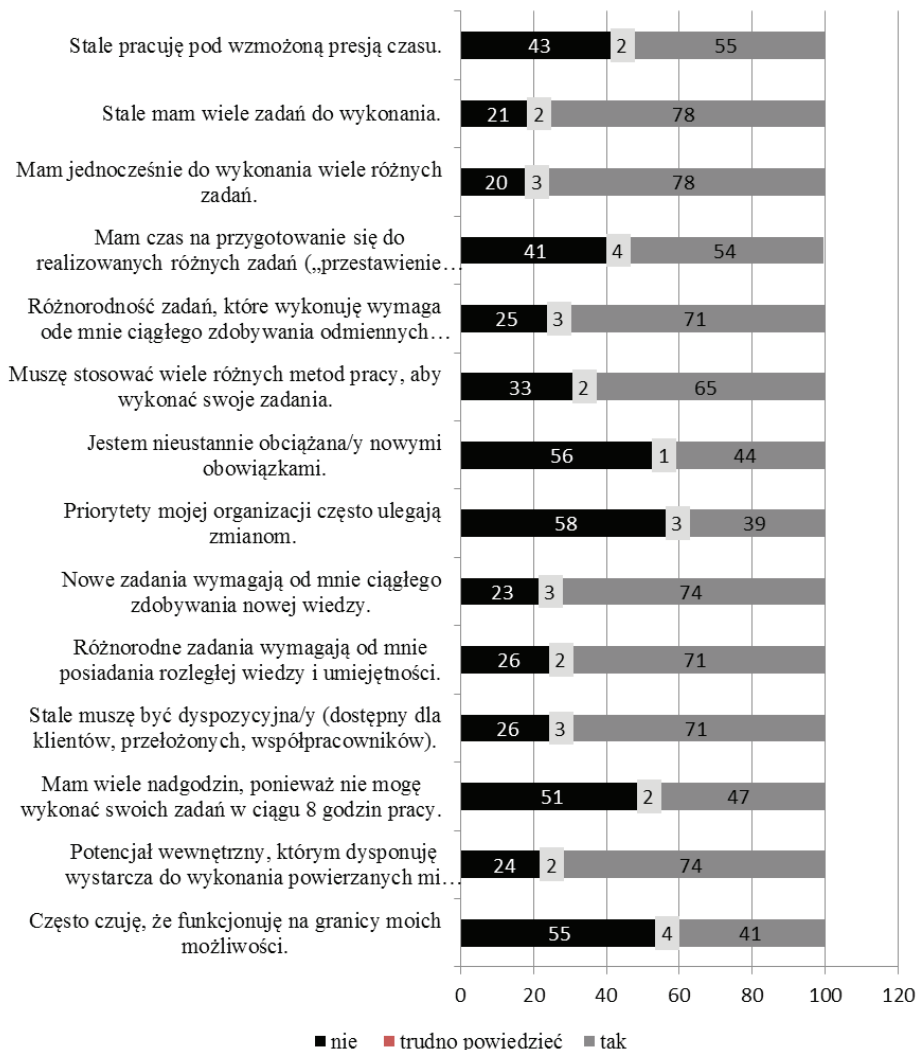
efektywności pojawia się większa liczba błędów i spadek jakości wykonywanych prac, a do tego dochodzą jeszcze koszty osobiste¹².

Pewnym potwierdzeniem, że pracownicy mogą korzystać z wielozadaniowości jest zaobserwowana presja czasu. Ponad połowa ankietowanych przyznaje, że stale pracuje pod wzmożoną presją czasu (55% wskazań). Dodatkowo 41% respondentów deklaruje, że nie ma czasu na przygotowanie się do wykonywanej pracy, co powoduje, że ich postępowanie jest raczej odruchową reakcją. Może to być skuteczne, ale pod warunkiem, że dotyczy zadań rutynowych. Nowe zadania raczej wymagają przemyślenia i odpowiedniego przygotowania. Bez tego pomysłny wynik zadania jest zdarzeniem, którego zaistnienie zależy od przypadku.

Uzyskane wyniki pokazują, że pracownicy realizują nie tylko zadania rutynowe, ale również nowe obowiązki. Na nieustanne obciążanie tego typu zadaniami wskazuje 44% respondentów. Natomiast 39% badanych stwierdza, że często zmieniają się priorytety ich organizacji, a to zwiększa prawdopodobieństwo modyfikacji dotychczasowych obowiązków i pojawianie się nowych. Rosną zatem wymagania w stosunku do pracowników. Potwierdza ten wniosek aż 74% respondentów stwierdzając, że ze względu na nowe zadania muszą ciągle zdobywać nową wiedzę, a różnorodność obowiązków powoduje, że konieczne jest posiadanie rozległej wiedzy i umiejętności (71% wskazań).

Dzięki wiedzy pracownicy mogą lepiej dopasować metody pracy do realizowanych zadań, a aż 65% badanych stwierdza, że musi stosować różne metody pracy, aby wykonać zlecone zadanie. Wiedza ułatwia również poszukiwanie i dobór informacji potrzebnych do wykonania rozmaitych obowiązków. Aż 71% ankietowanych wskazuje na konieczność ciągłego zdobywania informacji w trakcie realizacji różnorodnych zadań. Można przypuszczać, że wynika to ze złożoności działań organizacji funkcjonującej w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

¹² A. Calińska, *Wielozadaniowość, czyli nowe ludzkie złudzenie*, „POLSKA” 17.08.2014, <http://www.polskatimes.pl/artykul/3542501,wielozadaniowosc-czyli-nowe-ludzkie-zludzenie,id,t.html> [3.02.2016]; D. Rock, *Twój mózg w działaniu: strategie pokazujące, jak walczyć z rozproszeniem, odzyskiwać koncentrację i pracować mądrzej przez cały dzień*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 49–64.



Rysunek 1. Ocena pracy w odpowiedziach respondentów (w %)

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

W tej sytuacji nie budzi zdziwienia fakt, że aż 71% ankietowanych deklaruje, iż muszą być stale dyspozycyjni. Sytuacja taka pozwala przypuszczać, że wielu z nich realizuje obowiązki zawodowe w czasie wolnym (wieczory, weekendy, święta, urlopy itp.). W skrajnych sytuacjach może dochodzić do konieczności bycia dyspozycyjnym 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu – czyli 365 dni

w roku. Dzięki temu organizacja szybko reaguje na zmiany otoczenia, ale dezintegruje relacje praca–życie swoich pracowników, a to deharmonizuje ich optymalne funkcjonowanie we wszystkich obszarach ich egzystencji (pracy, rodzinie, nauce, relacjach społecznych, wypoczynku, zainteresowaniach czy aktywności społecznej), a także obniża ich jakość życia¹³. Wydaje się, że najbardziej narażonych jest na to 47% ankietowanych deklarujących posiadanie nadgodzin. Ich obciążenie pracą w organizacji wydłuża czas, który poświęcają pracy.

Biorąc pod uwagę dotychczasową analizę realizacji obowiązków zawodowych przez pracowników pocieszającym wydaje się fakt, że aż 74% ankietowanych pozytywnie ocenia swój wewnętrzny potencjał pozwalający na sprawne wykonywanie pracy. Można przypuszczać, że pomimo wielu trudności, które napotykają w procesie realizacji obowiązków zawodowych, udaje im się regenerować zużywane siły i dalej mogą z powodzeniem wypełniać stawiane przed nimi zadania. Jednak taki stan nie będzie się długo utrzymywał, skoro już teraz ponad jedna piąta respondentów przyznaje, że ich możliwości są niewystarczające do wykonania powierzonych zadań (24% wskazań), a 41% ankietowanych oświadcza, że często odczuwa funkcjonowanie na granicy swoich możliwości.

Przeprowadzona analiza odpowiedzi respondentów pozwala dostrzec przemiany zachodzące w pracy współczesnych pracowników i identyfikuje charakterystyczne cechy opisujące pracę ujawniając, że staje się ona:

- szybszy – widoczny jest wzrost tempa realizacji zadań (presja czasu, skracanie terminów wykonania zadań, przyspieszanie rytmu pracy);
- różnorodna – składa się z wyraźnie odmiennych czynności realizowanych w czasie pracy (wiele różnych zadań);
- złożona – obejmuje wiele aspektów, a to wymusza wykorzystanie różnych informacji, metod, narzędzi;
- nieprzewidywalna – coraz trudniej z wyprzedzeniem przewidywać i planować czynności realizowane w procesie pracy;
- wymagająca – konieczne jest stałe doskonalenie kompetencji posiadanych przez wykonawców pracy i ich rozwój;
- uzależniająca – wymaga dyspozycyjności wykonawcy i często wydłuża jego czas pracy;
- eksploatująca – wiąże się ze znacznym zużyciem wewnętrznego potencjału wykonawców zadań, ich zasobów i energii.

¹³ R. Tomaszewska-Lipiec, *Relacje praca zawodowe – życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014, s. 360.

Oczywiście zaprezentowane atrybuty charakteryzujące pracę nie wyczerpują rozważań na temat pracy i przemian w niej zachodzących¹⁴. Są jednak dobrą przesłanką do zastanowienia się nad konsekwencjami dostrzeganych przeobrażeń.

Następstwa przemian w pracy

Nowa normalność, w której wszystko ewoluuje w zaskakująco szybkim tempie, tworząc rzeczywistość pełną gwałtownych i nieoczekiwanych zmian, wpływa na zmiany w pracy i jej destabilizację. W pewnym sensie chaos panujący w otoczeniu zaczyna być coraz bardziej widoczny w organizacji. Zdaniem Philipa Kotlera i Johna A. Caslione taka sytuacja to zły czas dla wielu organizacji, a dobry tylko dla niektórych¹⁵. Szansą wydaje się stworzenie zasad postępowania odpowiednich do zdiagnozowanych przemian w pracy. Podstawą do ich opracowania jest świadomość możliwości, jakie wynikają z tej sytuacji, ale również zagrożeń, które mogą się pojawić.

Pozytywne skutki przemian w pracy wydają się wynikać z zasady homeostazy, która leży u podstaw wszelkiego zachowania się i motywacji¹⁶. Chaos przechodzący z otoczenia do organizacji i pracy realizowanej przez pracowników zaburza wzór postępowania wykorzystywany przez pracowników w procesie pracy. Sytuacja ta skłania ich do poszukiwania rozwiązania, które pozwoli przystosować powstały problem do nowych warunków albo przeciwstawi się im. Tym samym pracownicy mają możliwość nieustannego wykazywania się inicjatywą i pomysłowością. Mogą się sprawdzić w konkretnych działaniach, wykorzystając swoje kompetencje i kreować rozwiązania problemów. W ich pracy nie ma miejsca na stagnację, nudę i monotonię oraz wynikającą z tego jednostronność obciążenia psychofizycznego, która jest szkodliwa dla ludzkiego organizmu. Zmiana priorytetów organizacji i pojawianie się nowych zadań wymusza raczej modyfikację sposobów wykonywania obowiązków zawodowych, a niekiedy również zwiększa prawa pracowników do podejmowania decyzji dotyczących ich pracy. Niezbędne staje się wtedy zapewnienie skutecznej komunikacji wewnętrznej w organizacji dostarczającej informacji o potrzebach otoczenia i umożliwiającej szybką reakcję na zidentyfikowaną sytuację.

¹⁴ W literaturze przedmiotu trwa dyskurs na temat pracy i jej przemian – przykładowo: R. Gerlach, *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca – życie pozazawodowe*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe...*, s. 72–93; Z. Ratajczak, *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*, Wyd. UŚ, Katowice 1977; F. Szłosek, *Interpretacyjne osobliwości pracy ludzkiej*, „Labor et Educatio” 2014, nr 2, s. 31–37; W. Sztumski, *Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między czasem pracy i czasem wolnym*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe...*, s. 147–160.

¹⁵ P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaotics: The Business...*, s. XII.

¹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 108.

Konieczność niekonwencjonalnego postępowania stawia przed pracownikami wymagania intelektualne, a to sprzyja ich satysfakcji z pracy¹⁷. Oczywiście to wewnętrzne potrzeby pracowników wpływają na to, co będą odczuwali jako wartościowe. Zatem im coś jest bardziej przez nich oczekiwane, tym mocniej osiągnięcie tego będzie wpływało na satysfakcję z pracy¹⁸. Dlatego ważne staje się wsparcie ze strony kierownictwa organizacji. Skoro następują przemiany w pracy, konieczne jest podejmowanie działań mających na celu umożliwienie pracownikom wywiązania się z powierzanych zadań. W tej sytuacji pracownicy oczekują, że organizacja zagwarantuje im możliwość stałego rozwoju, który zapewni nie tylko narzędzia potrzebne do wykonania aktualnych zadań i uczenia się przyszłych, ale również pozwoli osiągnąć umiejętności niezbędne do sprawnej ich realizacji. Wydaje się, że nastawienie na szybkość działania organizacji powoduje, iż szczególnego znaczenia nabierają umiejętności krytycznego myślenia, ale również komunikacyjne¹⁹ czy umiejętność organizacji pracy własnej²⁰. Ich nabywanie i doskonalenie może pozytywnie wpłynąć na efektywność pracowników oraz satysfakcję z wykonywanej pracy²¹.

Jednak nie można pominąć faktu, że przemiany w pracy, jak każde zmiany, mogą napotkać na opór wśród pracowników, a to stanowi istotne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Pracownicy zauważają naruszenie *status quo* – większą ilość pracy, ciągle zaskakiwanie i niepewność, co wywołuje poczucie utraty kontroli realizowanych zadań, obawę „utrąty twarzy” czy odczuwanie zmęczenia pracą i stres. Konieczne staje się zatem ciągle informowanie pracowników o sytuacji w organizacji i wynikających z tego działaniach, a także umożliwienie im kształtowania nie tylko podejmowanych działań, ale i celów do osiągnięcia.

Istotnym zagrożeniem związanym z przemianami pracy wydaje się również wzrost ryzyka wystąpienia u pracowników: stresu, wypalenia zawodowego i pra-

¹⁷ E. A. Locke, *The nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M. D. Dunnette, Rand McNally, Chicago 1976, s. 1328.

¹⁸ Ibidem, s. 1297–349.

¹⁹ Umiejętności komunikacyjne są istotnym składnikiem kompetencji pracownika, jednak nie są mocną stroną pracowników – szerzej: K. Kuczera, A. Pluta, *Komunikatywność – atut czy słabość pracowników organizacji XXI wieku?*, [w:] *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, red. H. Karaszewska, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2013, s. 99–109.

²⁰ Osoby wchodzące na rynek pracy mają niską umiejętność organizacji pracy – A. Pluta, G.P. Wójcik, *Ocena kompetencji organizacji pracy u osób wchodzących na rynek pracy*, „E-mentor” 2014, nr 3 (55), s. 5–11, <http://dx.doi.org/10.15219/em55.1103>.

²¹ Możliwość rozwoju jest czynnikiem kształtującym satysfakcję z pracy – A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 173.

coholizmu²². Kierownictwo organizacji musi zatem podejmować działania eliminujące lub choćby ograniczające pojawianie się takich zagrożeń. Potrzebą chwili staje się strategiczne podejście do pracowników i przyznanie im najważniejszej roli w organizacji²³. Odzwierciedleniem tego będą jakościowe zmiany w polityce personalnej uwzględniające zadania profilaktyczne i ochronne w odniesieniu do pracowników, które przełożą się na wdrażanie w organizacji praktyk związanych z programami praca–życie²⁴ albo zarządzaniem energią pracowników²⁵.

Wnioski końcowe

Henry Miler stwierdził, że „wymyśliliśmy słowo chaos na oznaczenie porządku, którego nie rozumiemy. Wystarczy zrozumieć, by przestało istnieć”. Biorąc to pod uwagę wydaje się, że pierwszym krokiem mającym na celu uporządkowanie sytuacji panującej w organizacji jest zrozumienie przez kierownictwo zachodzących zmian i wynikających z tego konsekwencji. Uświadomienie sobie tej sytuacji wydaje się niezbędną podstawą do podejmowania skutecznych działań zapobiegających różnym zagrożeniom. Kolejne kroki powinny dotyczyć wprowadzania konkretnych rozwiązań, wśród których należy ująć sprawy związane z organizacją pracy i zapewnieniem sprawnego działania pracowników, zwłaszcza w aspekcie komunikacji oraz utrzymania wewnętrznego potencjału zatrudnionych – ich kompetencji, ale i energii do działania. Dzięki temu dostosowanie pracowników do zachodzących przemian w pracy będzie łatwiejsze i zapewni im pewną asymilację z wszechobecnym chaosem.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey – Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.
3. Bańka A. *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, t. 3, GWP, Gdańsk 2002.

²² Szerzej: A. Pluta, A. Rudawska, *Skutki przyspieszenia funkcjonowania organizacji z perspektywy pracowników*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2015, nr 11 (790), s. 33–47.

²³ A. Pluta, *Myślenie strategiczne o pracowniku – możliwość czy potrzeba współczesnej organizacji?*, „*Master of Business Administration*” 2013, vol. 21, no. 1(120), s. 124–136.

²⁴ S. Borkowska, *Programy praca–życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „*Organizacja i Kierowanie* 2011”, nr 2 (145), s. 11–28.

²⁵ T. Schwartz, *Zarządzaj swoją energią a nie czasem*, „*Harvard Business Review Polska*” 2007, nr 12 (58), s. 72–83.

4. Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wyd. Literackie, Kraków 2011.
5. Bielski M., *Organizacje: istota, procesy, struktura*, Wyd. UŁ, Łódź 1992.
6. Borkowska S., *Programy praca–życie. Czy to się opłaca organizacjom?*, „Organizacja i Kierowanie 2011”, nr 2 (145).
7. Calińska A., *Wielozadaniowość, czyli nowe ludzkie złudzenie*, „POLSKA” 17.08.2014, <http://www.polskatimes.pl/artukul/3542501,wielozadaniowosc-czyli-nowe-ludzkie-zludzenie,id,t.html> [3.02.2016].
8. Cyfert S., *Rola kadry kierowniczej w inicjowaniu procesów zmian granic organizacji*, Organizacja i Zarządzanie nr 49, Zeszyty Naukowe nr 1144, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
9. Foster J.J., *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2002.
10. Gerlach R., *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca–życie pozazawodowe*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
11. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
12. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
13. Kotler P., Caslione J.A., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York 2009.
14. Kuczera K., Pluta A., *Komunikatywność – atut czy słabość pracowników organizacji XXI wieku?*, [w:] *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, red. H. Karaszewska, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2013.
15. Locke E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunnette, Rand McNally, Chicago 1976.
16. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
17. Pluta A., Rudawska A., *Skutki przyspieszenia funkcjonowania organizacji z perspektywy pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 11 (790).
18. Pluta A., Wójcik G.P., *Ocena kompetencji organizacji pracy u osób wchodzących na rynek pracy*, „E-mentor” 2014, nr 3 (55) <http://dx.doi.org/10.15219/em55.1103>.
19. Ratajczak Z., *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*, Wyd. UŚ, Katowice 1977.
20. Rock D., *Twój mózg w działaniu: strategie pokazujące, jak walczyć z rozproszaniem, odzyskiwać koncentrację i pracować mądrzej przez cały dzień*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.

21. Schwartz T., *Zarządzaj swoją energią a nie czasem*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12 (58).
22. Sikorski C., *Podział pracy a współczesność*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Jankowska, t. II, Zakład Zarządzania Personelem UŁ, Łódź 2000.
23. Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34).
24. Sull D., *The Upside of Turbulence: seizing opportunity in an uncertain world*, Harper-Collins Publisher, New York 2009.
25. Szlosek F., *Interpretacyjne osobliwości pracy ludzkiej*, „Labor et Educatio” 2014, nr 2.
26. Sztumski W., *Krytycznie o pojęciu pracy i równowadze między czasem pracy i czasem wolnym*, [w:] *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
27. Sztumski W., *Turboświat i zasada odśpieszania*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, Vol. 1, No 1.
28. Tomaszewska-Lipiec R., *Relacje praca zawodowe – życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją*, [w:] *Relacje praca – życie pozazawodowe, drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2014.
29. Urbanowska-Sojkin E., *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, Vol. 2, No. 11 (272).

Streszczenie

Dynamika współczesnego świata wpływa na funkcjonowanie organizacji i pracę zatrudnionych pracowników. Kluczem do sukcesu staje się szybkość działania organizacji przekładająca się na tempo realizacji obowiązków zawodowych przez personel. Koncentracja na szybkości znosi dotychczasowe *status quo* i wprowadza nowy porządek w działalności zawodowej pracowników. Biorąc to pod uwagę, celem opracowania jest próba ukazania istotnej zmiany w charakterystyce pracy w związku z funkcjonowaniem organizacji w warunkach przyspieszenia otoczenia oraz przedstawienie konsekwencji tej sytuacji. Podstawą do tak ukierunkowanych rozważań są badania własne autora i analiza literatury przedmiotu.

Changes in the work of contemporary employees and their consequences

Summary

The dynamics of the contemporary world influences the functioning of an organization, as well as the work of its employees. It appears that the key to success is the speed of actions an organization takes, which in turn affects the pace at which employees fulfil their professional jobs and duties. Focusing on speed drifts away the previous status quo and brings a new order into the professional activity of employees. Taking the above into consideration, the aim of this research paper is to indicate the crucial changes that the process of work is undergoing in the functioning of the organization in the accelerating environment and to point out the consequences of it. The basis for the approach is the author's own research followed by a careful analysis of subject-related literature.