

*Katarzyna Januszkiewicz\**

## **ELASTYCZNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH – KONSEKWENCJE SPOŁECZNE**

### **1. WSTĘP**

Współczesne organizacje działają w niezwykle złożonym i turbulentnym otoczeniu. Wymaga to od nich gotowości do permanentnego przekształcania się i wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań. Projektując i wdrażając zmiany mające na celu dostosowanie organizacji do zmieniających się warunków, należy jednak pamiętać o konsekwencjach tych działań dla zatrudnionych w niej ludzi. Wykorzystywanie zaawansowanych rozwiązań technologicznych i współczesnych koncepcji zarządzania powoduje, że w sposób istotny zmienia się nie tylko sposób wykonywania pracy ale również treść zadań stawianych przed pracownikami. Zasoby ludzkie ma charakteryzować dziś przede wszystkim elastyczność, gotowość do dostosowywania się do gwałtownych przekształceń i zmian organizacyjnych. Wszystkie te działania mają swoje konsekwencje społeczne. Część z nich jest już dziś dostrzegana i analizowana, trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że to tylko niewielki fragment całości.

### **2. ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA**

Prowadzenie rozważań na temat społecznych konsekwencji zmian organizacyjnych jest zadaniem niezwykle trudnym. Po pierwsze zmiany te mają charakter permanentny i są bardzo dynamiczne, dlatego też analiza ich konsekwencji szybko się dezaktualizuje. Jest to proces, który ma miejsce „tu i teraz”, trudno więc wyabstrahować go z całego kontekstu i odnieść do jakiegoś wyjątku. Nowe warunki stają się podstawą do nowych działań, które z kolei determinują kolejne procesy. Po drugie, konsekwencje społeczne zmian jakim ulegają współczesne organizacje mają wiele wymiarów i należałoby przy ich analizie uwzględniać wiedzę z różnych dziedzin nauki. Jednak zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania wciąż trudno o interdyscyplinarne podejście. Analiza fragmentaryczna jest z pewnością łatwiejsza, jednak nadmiernie upraszcza

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

rzeczywistość. Poszczególne obszary pracy bardzo silnie wpływają na siebie, tworząc sieć połączeń, zależności, uwarunkowań. Trudno w tej sytuacji prowadzić rozważania o charakterze zamkniętym i rościć sobie pretensje do wyczerpującej charakterystyki. Mając na uwadze wskazane ograniczenia, w niniejszym artykule osią wokół której prowadzone będą rozważania będą zatem działania mające na celu uelastycznianie kapitału ludzkiego<sup>1</sup> i ich konsekwencje.

Jedną ze współczesnych tendencji w zakresie kształtowania szeroko rozumianego środowiska pracy, jest wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia i nowoczesnych technik komunikacji. Działania te sprawiają, że „rozwiązują się więzy przestrzeni i czasu”<sup>2</sup>, dotychczas determinujące aktywność zawodową jednostek. Przekraczanie granic w ujęciu tradycyjnym i mentalnym, sprawia, że rynek pracy staje się dla jednostki przestrzenią globalną i wielowymiarową, podejmując w niej zatrudnienie godzi się ona na pewne zmiany, na przykład wynikające z prostego przededefiniowania czasu pracy (samodzielne ustalanie gdzie i kiedy zadanie ma zostać wykonane) oraz jej charakteru (orientacja na zadania i kontrola terminów).

Konsekwencje wskazanych tendencji mogą mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny. Pozostawiając na uboczu rozważań ich wpływ na funkcjonowanie organizacji, po stronie korzyści dla jednostki należy wpisać:

- możliwość dowolnego łączenia różnych form zatrudnienia i związana z tym dywersyfikacja źródeł zarobkowych,
- szansa na równoległą realizację zróżnicowanych zadań i ról (w obszarze zawodowym i prywatnym),
- możliwość wykonywania pracy w domu (aktywizacja grup dotychczas wykluczonych, np. osób samotnie wychowujących dzieci, niepełnosprawnych, przewlekle chorych etc.),
- płaca uzależniona od uzyskanych wyników,
- możliwość decydowania o czasie i miejscu wykonywania zadań.

Korzystając jednak z zalet uelastyczniania kapitału ludzkiego, pamiętać należy również o negatywnych konsekwencjach tego modelu aktywności zawodowej, szczególnie zaś o jego wpływie na sferę prywatną. Wykorzystywanie zróżnicowanych i czasowych form zatrudnienia, może

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu pojęcie „uelastycznianie kapitału ludzkiego” odnosi się do działań mających na celu stworzenie warunków do mobilności jednostki jako pracownika, poprzez wdrażanie rozwiązań prawnych, technologicznych oraz wspieranie przemian społecznych. Szerzej na ten temat por. I. Bednarska-Wnuk, *The role of flexible forms of employment in Poland*, [w:] *Journal of Interdisciplinary Research AD ALTA* 2011, Issue 2, p.116-119 oraz M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnej organizacji*, [w:] Strykowska M. (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 99.

powodować brak poczucia pewności i stabilności w konstrukcji Ja. W ujęciu tradycyjnym stała praca stanowiła cenne dobro, pozwalające na planowanie i wyznaczanie celów nie tylko w sferze zawodowej, ale również osobistej<sup>3</sup>. Obecnie częste tranzycje utrudniają zarówno planowanie kariery jak i życia rodzinnego. Zależność ta staje się niezwykle widoczna w świetle danych dotyczących wydłużającego się wieku osób wchodzących w związki małżeńskie i decydujących się na dziecko. Jedną z najczęściej przytaczanych przyczyn odkładania takich decyzji jest brak stabilnej sytuacji finansowej (związanej z pracą) oraz chęć posiadania potomstwa dopiero w chwili osiągnięcia satysfakcjonującej pozycji zawodowej<sup>4</sup>.

Czasowość relacji zawodowych wpływa również na jakość relacji społecznych związanych z pracą. W życiu zawodowym jednostka otoczona jest ludźmi i w związku z tym może pełnić szereg ról. Może jednocześnie być kolegą, podwładnym, przełożonym, czy też doradcą. Owa różnorodność sprawia, iż w środowisku organizacyjnym mamy do czynienia z bogactwem transakcji interpersonalnych, a dla dobrostanu jednostki istotne znaczenie ma zarówno ich ilość jak i jakość. Ważne bowiem jest nie tylko to, by otoczenie nie stwarzało konfliktów, ale również, a może nawet przede wszystkim, by stanowiło punkt odniesienia w realizacji codziennych zadań, by jednostka mogła liczyć na informacje zwrotne dotyczące swoich działań. Jest to konsekwencja przynależności człowieka do sieci wsparcia społecznego<sup>5</sup>, które w środowisku organizacyjnym może przybierać różnorodne formy<sup>6</sup>:

---

<sup>3</sup> Rozbieżności w tym zakresie są szczególnie widoczne przy analizie zadań rozwojowych charakterystycznych dla poszczególnych okresów życia jednostki, szerzej na ten temat por. K. Appelt, *Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać*. [w:] A.I. Brzezińska (red.) *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

<sup>4</sup> Oczywiście przyczyną takich deklaracji oprócz względów finansowych są również przemiany społeczne, których konsekwencją jest propagowany model sekwencyjny: spełnienie zawodowe – spełnienie osobiste. W tym przypadku przyczyna wydaje się być zarazem konsekwencją, trudno więc jednoznacznie rozstrzygnąć o kierunku wpływu. Jednak eksperci już dziś wskazują, że nadmierne wykorzystywanie czasowych umów o pracę sprawia, że wykształca się nowa klasa społeczna osób bez szans na dobrobyt i awans. Problem dotyczy głównie osób młodych, którzy zaczynają swoją karierę zawodową jako seryjni stażyści, pracownicy tymczasowi. Tak więc problem, którego geneza związana jest z ekonomią szeroko przekłada się na życie całych klas społecznych i ma swój wymiar psychologiczny, por. W. Smoczyński *Prekariusze wszystkich krajów*, *Niezbędnik inteligenta Plus* 1/2012, s. 82 – 86.

<sup>5</sup> W niniejszym artykule wsparcie społeczne rozumiane będzie jako konsekwencja przynależności jednostki do sieci społecznej oraz jako pomoc w sytuacjach trudnych [za: Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 14.

<sup>6</sup> D. Koradecka (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Cz. 5. Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000, s. 84.

- *wsparcia emocjonalnego* – okazywanie sympatii, zainteresowanie pracą, życzliwość;
- *wsparcia instrumentalnego* – udzielanie konkretnej pomocy;
- *wsparcia informacyjnego* – wspieranie radą kompetentną, udzielanie informacji;
- *wsparcia oceniającego* – przekazywanie informacji zwrotnej, oceny.

Każda z wymienionych kategorii stanowi uzupełnienie pozostałych i sprawia, iż jednostka czuje się częścią systemu, gdyż wie, że może liczyć na wsparcie ze strony współpracowników w sytuacjach kryzysowych, stresowych. Jednak struktury owej sieci społecznej istnieją niezależnie od sytuacji trudnej i są kształtowane w toku rozwoju psychospołecznego człowieka, w kontekście organizacyjnym - w całym cyklu jego życia zawodowego. Czasowość i ograniczony zakres kontaktów w środowisku pracy znacznie ogranicza możliwość nie tylko korzystania z takiego bufora, ale przede wszystkim, budowania jego struktury. Periodyzacja uczestnictwa w organizacji, wykonywanie pracy w domu, czy też nadużywanie narzędzi informatycznych w kontaktach zawodowych, sprawia, że relacje ulegają spłaszczeniu, cechuje je przede wszystkim orientacja zawodowa, a nie osobista czy emocjonalna. W tym przypadku, trudno mówić o wykorzystywaniu potencjału tkwiącego w przynależności do danego środowiska organizacji. Ograniczone może być nawet wsparcie instrumentalne, gdyż pracownicy w obawie o własną konkurencyjność niechętnie przekazują sobie wiedzę, coraz częściej natomiast mamy do czynienia z przekazywaniem danych, niezbędnych do wykonania fragmentu zadania, bez możliwości jego całościowej analizy i syntezy, właśnie z obawy o unikatowość warsztatu.

Częsta zmiana środowiska pracy i sposobu jej wykonywania, może również działać na jednostkę dezorientująco. Człowiek jest przywiązany do miejsca poprzez znajomość jego struktury i funkcji. Przywiązanie takie obejmuje nie tylko pełną wiedzę na temat norm, wartości, czy zasad postępowania, ale zawiera również ich akceptację. Relokacje przestrzenne wywołują zmiany i zaburzenia w poczuciu przynależności społecznej oraz identyfikacji indywidualnej, której istotnym wymiarem jest poczucie kontynuacji Ja w relacji do miejsca, zmieniając w istotny sposób podstawy funkcjonowania tożsamości. W wyniku globalizacji środowiska zamieszkania ludzie rezygnują w procesie podtrzymywania swojej tożsamości z tzw. kontynuacji referencyjnej – opartej głównie na wiedzy przeszłości miejsca, na rzecz tzw. kontynuacji zgodności – opartej na wiedzy o przyszłości i oczekiwaniach, których realizacja jest możliwa tylko w przyszłości. Przedmiotem zainteresowania są w tym przypadku szanse i możliwości jakie daje jednostce „nowe miejsce”. W kontekście osobowościowym ważne jest, że jednostka nastawiona na migracje przestrzenne dokonuje samooceny Ja nie przez pryzmat miejsc i stałą z nimi identyfikację (wiedza na ich temat jest przecież niewielka), lecz stara się zmaksymalizować

wiedzę na swój temat, by w ten sposób zdobyć panowanie nad miejscami i stworzyć poczucie tożsamości, chwilowej, za każdym razem nowej. jednak taka tymczasowość identyfikacji i wielość tożsamości powoduje stałe dążenie jednostki do podtrzymania swojej odrębności i integracji osobowości<sup>7</sup>. Są to działania które wymagają niezwyklej dojrzałości i odporności w konfrontacji ze zmieniającymi się warunkami, nie wszyscy są zatem gotowi do podjęcia takiego wyzwania.

### 3. NOWY PARADYGMAT KARIERY ZAWODOWEJ

Tendencje związane ze zmianą formuły w zakresie kształtowania relacji organizacji z pracownikami, są również widoczne w nowym paradygmacie kariery zawodowej<sup>8</sup>. Model pracy w jednej organizacji przez całe życie, dla młodego pokolenia staje się obecnie nie tylko nieaktualny, ale również niepożądany. Interesujące zestawienie typów kariery zawodowych zawiera propozycja M.J. Drivena, w której wyraźnie widać przejścia od tradycji do nowoczesności (por. tabela 1).

W ujęciu tym kariery liniowe i eksperckie, można zaliczyć do wzorów tradycyjnych, według których pracownicy od dawna organizowali swoje życie zawodowe. Natomiast karierę spiralną oraz tranzycyjną, częściej można zaobserwować w realiach współczesnych organizacji. Są one wyraźnie realizowane w oderwaniu od tradycyjnie rozumianego miejsca i czasu pracy jako pewnej stałej i wyraźnej określonej wartości. Tendencje te są również widoczne u innych autorów charakteryzujących zmiany w zakresie sposobu realizacji zadań w sferze zawodowej (por. tabela 2).

---

<sup>7</sup> A. Bańka, *Globalizacja pracy i kariery a proces identyfikacji społecznej i indywidualnej* [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.) *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 67 – 76.

<sup>8</sup> Na zmianę paradygmatu kariery zawodowej wpływ ma również szereg innych czynników, np. zmiana w zakresie norm i wartości, redefinicja charakteru uczestnictwa w społeczeństwie, możliwości stwarzane przez rozwój technologii, czy też zmiany demograficzne, jednak z uwagi na spójność dywagacji w niniejszym artykule posłużono się pewnym uproszczeniem, wskazując jedynie na te przesłanki zmian, które mają związek z przekształceniami samej organizacji.

Tabela 1. Charakterystyka wzorów kariery wg M.J. Drivena

Elementy opisu	Typ kariery			
	Linearna	Ekspercka	Spiralna	Tranzycyjna
Kierunek ruchu	w górę	niewielki ruch	boczny	boczny
Czas na jednym polu kariery	zmiennie	całe życie	7-10 lat	3-5 lat
Kluczowe motywy	-władza -osiągnięcia	-bycie ekspertem -bezpieczeństwo	-rozwój osobisty -kreatywność	-różnorodność -niezależność
Niezbędne kompetencje	- przywództwo -konkurencyjność -optymalizowanie kosztów - zarządzanie logistyczne - orientacja na zysk	- jakość - zaangażowanie - niezawodność - kompetencje techniczne - orientacja na stabilność	- kreatywność - praca w zespole - różnorodność umiejętności - koordynacja działań - rozwój osobisty	- szybkość działania -praca w sieci - adaptacja - szybkie uczenie się - praca projektowa
Wymagane warunki organizacyjne	- piramida stanowisk - wąski zakres kontroli	- struktura płaska - silne departamenty funkcjonalne	- struktura macierzowa -interdyscyplinarne zespoły	- struktura sieciowa - zespoły projektowe
Gratyfikacje	- awans - premie kierownicze - bonusy	- oferta szkoleniowa - bonusy - nagrody	-oferta szkoleniowa -swoboda tworzenia -zadania dodatkowe	- „szybkie pieniądze” - autonomia zadania

Źródło: K.R. Brusseau, M.J. Driver, K. Eneroth, R. Larsson [za:] P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 130.

Tabela 2. Charakterystyki współczesnej kariery zawodowej

Autor koncepcji	Od		Do
D.E. Super	Kariery stabilne, konwencjonalne		Kariery niestabilne, wielowątkowe
L. Cadin	Kariery rozwijające się w strukturze jednej organizacji		Kariery nomadyczne, przebiegające w przestrzeni różnych organizacji i różnych form zatrudnienia
M.J. Driver	Kariery typu linearnego		Kariery spiralne, tranzycyjne
A. Iellatchitch, W. Mayhofer	Ustabilizowane kariery realizowane w ramach organizacji		Kariery o tranzycjach międzyorganizacyjnych, a nawet kariery przebiegające w przestrzeni pozaorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 188 – 189.

Analizując te zmiany warto zwrócić uwagę, że kategoria dojrzałości do kariery, oznaczającej poczucie profesjonalizmu i zajęcia określonej pozycji w strukturze organizacji, nie jest już procesem rozwojowym realizowanym raz w życiu, lecz procesem realizowanym wielokrotnie, w miarę konieczności i dezaktualizacji wzorców obecnych. Dojrzałość do kariery jest w obecnych warunkach cyklicznie ponawianą krystalizacją tożsamości zawodowej jednostki. Wyraża ją elastyczność, otwartość oraz pro aktywność<sup>9</sup>. Kilkakrotnie w ciągu swojego życia, człowiek musi podejmować decyzję dotyczące aktywności zawodowej i stawać na początku drogi poznając nowe środowisko pracy. Staje więc przed koniecznością stworzenia nowych schematów postępowania, opartych na samodzielnie wybranych normach i wartościach. Z taką swobodą w zakresie konstrukcji przestrzeni zasad, związane są jednak dwa potencjalne niebezpieczeństwa. Pierwszy dotyczy nieadekwatności wyboru i niedoceny roli czynników sytuacyjnych. Obrany wzór niekoniecznie będzie predysponował do sukcesu tu i teraz. Wiąże się z tym również druga z wymienionych obaw, a mianowicie wybór nazbyt wyidealizowany. Swoboda konstrukcji przestrzeni normatywnej dla realizacji zadań zawodowych, oznacza poruszanie się w kontekście tego co jednostka chce osiągnąć, bez świadomości ograniczeń. Psychologowie zwracają również uwagę, że wyidealizowany wizerunek uniemożliwia człowiekowi pełną realizację swoich potencjalnych szans. Zamiast stawiać czoła trudnościom i realizować możliwości, człowiekiem kieruje potrzeba aktu aktualizacji swojego wyidealizowanego Ja, a tym samym wrasta poczucie braku skuteczności i ryzyko obniżenia satysfakcji z dokonań<sup>10</sup>.

#### 4. PODSUMOWANIE

Działania zmierzające w kierunku uelastyczniania kapitału ludzkiego współczesnych organizacji sprawiają, że jednostka jest zmuszana do permanentnej ruchliwości, oczekiwania na sygnały zmian i szybkiej reakcji na nie. Jesteśmy jednak przyzwyczajani do życia w niepewności. Dyspozycja taka wydaje się być więc wpisana w naszą naturę, jednak tempo tych zmian może się okazać dla jednostki bardzo obciążające. To, co charakteryzuje współczesne doświadczenie niepewności, nie wiąże się bowiem z żadną historyczną

---

<sup>9</sup> A. Bańka, *Globalizacja pracy i kariery a proces identyfikacji społecznej i indywidualnej* [w:] M. Górnik-Durose, B. Kozusznik (red.) *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 62.

<sup>10</sup> Wniosek oparto na interpretacji teorii K. Horney, por. R. Pahl, *Neuroza sukcesu*. [w:] P. Sztompka, M. Boguni-Borowska [red.] *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 957.

katastrofą, wojną, czy jakąś klęską, lecz wpisane jest w życie codzienne rozwijającego się kapitalizmu<sup>11</sup> i cywilizacji w jej wymiarze cyfrowym.

Jednak owa niepewność, zmuszająca jednostkę do ciągłego poszukiwania swojego miejsca na rynku pracy, posiada również pewne zalety, których nie sposób tutaj pominąć. Jedną z nich jest poddanie się tyranii rozwoju, dążenie do ustawicznego podwyższania swoich kwalifikacji i budowania własnej przewagi konkurencyjnej. Nie godząc się na bierność, pracownicy coraz częściej zaczynają sami zarządzać własnym rozwojem, co w konsekwencji przygotowuje ich, w przypadku zwolnienia, do wyjścia na rynek pracy i poszukiwania zatrudnienia w warunkach silnej konkurencji. Zmian, które się dokonują nie jesteśmy w stanie już zatrzymać, dlatego warto przede wszystkim wykorzystywać płynące z nich szanse.

#### BIBLIOGRAFIA

- Appelt K., *Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać*. [w:] Brzezińska A.I. (red.) *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Bańka A., *Globalizacja pracy i kariery a proces identyfikacji społecznej i indywidualnej* [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.) *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Bednarska-Wnuk I., *The role of flexible forms of employment in Poland*, [w:] Journal of Interdisciplinary Research AD ALTA 2011, Issue 2
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Koradecka D. (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Cz. 5. Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000.
- Pahl R., *Neuroza sukcesu*. [w:] Sztompka P., Boguni-Borowska M. [red.] *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- Sennett, *Wypaczenie charakteru. Wpływ pracy zarobkowej na prywatne życie ludzi w nowym kapitalizmie*, [w:] P. Sztompka, M. Boguni-Borowska (red.) *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Smoczyński W., *Prekariusze wszystkich krajów*, Niezbędnik inteligenta Plus 1/2012
- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnej organizacji*, [w:] Strykowska M. (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

---

<sup>11</sup> R. Sennett, *Wypaczenie charakteru. Wpływ pracy zarobkowej na prywatne życie ludzi w nowym kapitalizmie*, [w:] P. Sztompka, M. Boguni-Borowska (red.) *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 485.



---

*Katarzyna Januskiewicz*

**HUMAN RESOURCES FLEXIBILITY- THE SOCIAL CONSEQUENCES**

The contemporary world is the world of changes. Probably there is no single domain for which the latest decades would not be the breakthrough time. As in a lens, all these transformations focus on the organization, modifying its character, the way of functioning, or finally the management process. This article is an attempt to answer the question what sort of changes affect the environment where the employee fulfils her/his professional roles and finally how the individual is changed in this context.