

Małgorzata DOBROWOLSKA<sup>1</sup>

## **ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO PRACY A RÓŻNICE INDYWIDUALNE**

### **1. Wprowadzenie**

Stwarzanie optymalnych warunków pracy to nie lada wyzwanie w obliczu elastycznego środowiska pracy, wypierającego tradycyjne modele człowieka w jego typowym środowisku codziennej aktywności zawodowej. Nowe podejście do kształtowania przestrzeni pracy uwzględniać powinno dziś nie tylko ową zmianę form zatrudnienia, ale również indywidualne cechy charakterologiczne, coraz silniej imputowaną nienormatywność i indywidualizację oraz potrzeby psychiczne użytkownika. To niezwykle trudne wyzwanie, zarówno dla projektanta jak i pracodawcy.

W artykule poruszone zostaną dwie grupy zagadnień mających znaczenie dla projektowania środowiska pracy: zjawisko elastyczności zatrudnienia jako najważniejsza zmiana w istocie świadczenia pracy oraz problematyka różnic indywidualnych jako drogowskaz w rozumieniu człowieka, jego specyfiki w odniesieniu do zindywidualizowanego, nieszablonowego podejścia do kreowania stanowiska pracy.

### **2. O elastyczności zatrudnienia i zmieniającym się środowisku pracy**

Praca i rola pracy w życiu człowieka opisywana jest w literaturze różnorodnie. Zalicza się do niej zarówno finansowe, jak i pozafinansowe aktywności zawodowe. Przez ostatnie dwadzieścia lat zmieniała się zupełnie jej formuła zarówno prawna, jak i ekonomiczna, co wpływa na funkcjonowanie psychospołeczne człowieka w zupełnie innej przestrzeni mentalnej u pracodawcy. Pojawiły się nowe formy pracy, nowe

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, malgorzata.dobrowolska@us.edu.pl

technologie teleinformatyczne, które przynoszą oczywiście wiele korzyści, ale jednocześnie sporo wyzwań dla kreowania niestandardowych przestrzeni – telepraca, która nie jest już tylko projektowaniem przestrzeni wydzielonej w domu na część aktywności czasu wolnego i zawodowego, ale dynamicznie zmieniającej się ogólnie organizacyjnie przestrzeni pracodawcy – zakładu pracy, który staje się klientem. Podobnie w przypadku mnogości stron kontraktu – pracownika tymczasowego, uwikłanego w dwóch „jakby” pracodawców – agencji pracy i firmy użytkownika, czy zatrudnienia w ramach *job sharingu* – dzielenia jednego stanowiska pracy przez wielu pracowników, różnych użytkowników tej samej przestrzeni. Taka elastyczność czasu i miejsc, w szczególności możliwości pracy w różnych przestrzeniach każdego dnia oraz aktywności zdalnej – na odległość, powoduje problemy w optymalizowaniu środowiska pracy - w świadomości, uwadze, prywatności, możliwości wyłączenia się, zrelaksowania, zdystansowania od pracy, zrelaksowania się, itp. [1: s. 297].

Dawne, tzw. stare modele pracy tradycyjnej pozwalały bardziej na wykorzystanie teorii organizacji, w wyniku których praca i środowisko pracy kształtowane mogły być dla tzw. przeciętnego wykonawcy (Bechtel, 1997) [1: s. 291]. Owa przeciętność w obliczu dzisiejszych wymogów dostosowania przestrzeni do odbiorcy powoduje sporo utrudnień w kreowaniu optymalnego środowiska pracy.

Dawniej, weryfikując specyfikę funkcjonowania człowieka w pracy, analizowano przede wszystkim jego predyspozycje do zawodu (nauczyciel, kucharz, informatyk, itp.), do typu organizacji (małej, dużej, tradycyjnej, dynamicznej, itp.). Dziś, oprócz tych dwóch kluczowych dyspozycji, analizujemy w psychologii doradztwa zawodowego jeszcze predyspozycję do owej formy zatrudnienia. Nie każdy bowiem, z uwagi na nieelastyczne struktury osobowości i niekorzystne koszty psychologiczne, powinien trafiać do prac elastycznych. Taki trend, uważam, powinien towarzyszyć również naukom stykowym – jak architektura właśnie. Projektowanie środowiska pracy uwzględniającego *job sharing*, telepracę, itp., stawia przed projektantami zupełnie nowe wyzwania, nie tylko w samym sposobie kreowania przestrzeni, ale i jego pomiaru, wymaga stosowania nowych technik badawczych typu chociażby *action research*, które są wciąż słabo popularne w tym środowisku.

Wracając jednak do głównego wątku - elastycznych form zatrudnienia. Pojęcie *elastycznych (nietrycyjnych, nietypowych, niestandardowych, alternatywnych, czasowych, zewnętrznych, peryferyjnych) form zatrudnienia* stosowane jest do określenia zatrudnienia w innej formie niż tradycyjna.

*Tradycyjne formy zatrudnienia*, zgodnie z kodeksem pracy, obejmują zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy, na czas nieokreślony, z ustalonym

jednozmianowym, ośmiogodzinnym dniem pracy, trwające od poniedziałku do piątku, wykonywane w siedzibie jednego i tego samego pracodawcy. Wszystkie inne, stanowiące odstępstwo od powyższego, należą do elastycznych form świadczenia pracy.

W tym miejscu należy uporządkować analizę pojęć używanych do określenia innych niż tradycyjne relacje z pracodawcą, są to bowiem w większości synonimy. Najbardziej popularne określenie to wspomniane już wielokrotnie *elastyczne formy zatrudnienia* – wprowadzone w konsekwencji procesów uelastyczniania zasobów kadrowych, specyfiki ich funkcjonowania w organizacji, związanej z czasem pracy, liczbą, specyfiką wykonywanych prac i relacją z podmiotem umożliwiającym zarobkowanie. Samo bowiem określenie powszechnie znanego i rozumianego w sposób jednoznaczny w pracach tradycyjnych pracodawcy - przestaje być możliwe w obliczu nowopowstałych form zatrudnienia, które albo posiadają ich kilku – jak pracownik tymczasowo zatrudniony – firmę użytkownika i równocześnie agencję pracy tymczasowej, albo takich, które nie do końca wkomponują się w definicję pracodawcy, jak u pracowników samozatrudnionych, czy w ogóle prowadzących działalność gospodarczą, spółdzielnie socjalną, wykonującą pracę na rzecz kontrahentów, klientów.

*Nietypowość* czy *niestandardowość*, bo to kolejne z popularnych określeń, używane właśnie z uwagi na wspomniane specyficzne wyróżniki pracy i warunki zatrudnienia, zupełnie inne od tradycyjnej formuły pracy, co więcej - różniące się w obrębie poszczególnych nietypowych form zatrudnienia, zupełnie do siebie nie przystających – jak praca sezonowa i zatrudnienie w sektorze ekonomii społecznej. *Peryferyjne* czy *zewnętrzne formy zatrudnienia* utrwaliły swoje określenie na skutek procesów eksternalizacji kadry, wyodrębniających stały trzon załogi i pracowników uzupełniających zasoby stałej kadry, w zależności od potrzeby organizacji – dochodzących cyklicznie, zgodnie z zapotrzebowaniem na usługę, lub stanowiących względnie stały procent kadry niekorzystający lub korzystający w stopniu niepełnym z przywilejów wewnętrznych pracowników, co ma miejsce w przypadku pracowników na zastępstwo, czy wspomnianych już pracowników tymczasowych, zatrudnianych przez agencję pracy tymczasowej. *Czasowe formy zatrudnienia*, odwołują się do specyfiki samych kontraktów nietradycyjnych form zatrudnienia, które z założenia są terminowe i należą do grupy krótkoterminowych stosunków zatrudnienia. I wreszcie określenie, które moim zdaniem najadekwatniej definiuje psychologiczną istotę nietradycyjnych form zarobkowania – *alternatywne*, w stosunku do tradycyjnych form

zatrudnienia, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia stałego, standardowego [7], [8], [9], [10], [11].

Generalnie, w swoich badaniach i rozważaniach traktuję nietradycyjne formy zatrudnienia, jako w ogóle alternatywę dla zatrudnienia tradycyjnego, jako rozwiązanie dobre dla pewnych grup społecznych, w pewnym momencie ich życia. Tęsknota bowiem i pragnienie pewności zatrudnienia w konfrontacji ze specyfiką warunków zatrudnienia nietradycyjnego, nie jest w stanie zaspokoić owych potrzeb człowieka. Alternatywne formy zarobkowania są wielokrotnie poddawane analizie związanej z ich walorami dla osób „zmuszonych” z wielu powodów godzić życie zawodowe z innymi obowiązkami – opieką nad osobami zależnymi, nauką i innymi zobowiązaniami. Są też doskonałym rozwiązaniem w sytuacji braku ofert tradycyjnych prac, pozwalających na legalne zarobkowanie. W niektórych przypadkach – mogą i stają się też przejawem kariery na całe życie – jak na przykład u przedsiębiorcy społecznego. Elastyczne formy pracy wymagają, z uwagi na swoją specyfikę, pewnych dyspozycji psychicznych, które sprzyjają sprawnemu funkcjonowaniu pracowników, co związane jest z jednoczesnym odczuwaniem zadowolenia, poczucia sensu i jakości życia [1].

Poniżej chciałabym zaprezentować w skrócie wybrane formy zatrudnienia [12], w kontekście zindywidualizowanych potrzeb pracownika:

*Umowa na czas zastępstwa* nieobecnego pracownika została wprowadzona do kodeksu pracy zaledwie kilka lat temu. Stanowi odmianę terminowej umowy o pracę, która pozwala na elastyczne zatrudnienie innej osoby w miejsce nieobecnego pracownika. Zawiera się ją, jeżeli zachodzi konieczność zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, spowodowanej najczęściej chorobą pracownika, urlopem macierzyńskim, wychowawczym lub bezpłatnym. Inny, nowy pracownik użytkuje przestrzeń swojego poprzednika, który w zamiarze i idei tej konstrukcji prawnej ma powrócić. Optymalizowanie architektonicznie tej przestrzeni dotyczy więc obu pracowników jednego stanowiska pracy.

Wypożyczanie pracowników, często zwane również leasingiem, to charakterystyczna cecha *zatrudnienia tymczasowego*. Pracownikiem tymczasowym jest osoba zatrudniona przez agencję pracy tymczasowej wyłącznie celem wykonania pracy krótkoterminowej i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika. Taka forma zatrudnienia posiada trójstronny charakter, co oznacza, że w zatrudnieniu biorą udział trzy podmioty: pracownik, agencja pracy tymczasowej oraz pracodawca użytkownik. Dla projektantów nie tyle komplikuje sprawę owa wielostronność relacji zawodowych,

czy środowisk pracy, ile względnie wysoka amplituda zmian pracowników na tych stanowiskach (co tydzień, miesiąc, itp.).

*Samozatrudnienie* pracowników w miejsce zatrudnienia w ramach umowy o pracę, polega na wydzieleniu części prac wykonywanych w przedsiębiorstwach do realizacji przez osoby (często wykonujące wcześniej te same zajęcia w warunkach pracy najemnej) na rachunek własny. Samozatrudniony jest przedsiębiorcą, jego wynagrodzenie jest wypłacane w oparciu o wystawione faktury. Osoby świadczące pracę na zasadach samozatrudnienia są natomiast pozbawione większości uprawnień pracowniczych, pracują częściowo zdalnie, zatem ich środowisko pracy każdego dnia jest zróżnicowane: biuro, teren, samochód, dom, wizyta u klienta – inne biuro, itd. Powstaje zatem ciekawe pytanie o to, jak zaprojektować wszystkie te przestrzenie, które stanowią „jeden” zakład pracy?

*Telepraca* została zdefiniowana w kodeksie pracy jako wykonywanie pracy przy użyciu nowoczesnych technik teleinformatycznych poza zakładem pracy. Stosunek telepracy zawiera w sobie trzy podstawowe, charakterystyczne cechy: telepracownik świadczy pracę przy użyciu technik informatycznych i środków komunikacji elektronicznej; praca świadczona jest wyłącznie poza zakładem pracy pracodawcy oraz świadczenie pracy w sposób określony powyżej odbywa się regularnie. Dziś trochę już mamy osiągnięć i rozwiązań architektonicznych wydzielonych przestrzeni praca-dom, choć ciągle jeszcze próbujemy znaleźć ulepszenia.

*Umowa o pracę zmianną na czas określony* to stosunek pracy gwarantujący zatrudnienie przez okres, który wyznaczają zainteresowane strony. Umożliwia pracodawcy utrzymanie więzi prawnej z pracownikiem przez czas ściśle oznaczony, ale na różne zmiany. Umowa na czas określony zapewnia zatrudnienie do upływu wskazanego przez strony terminu przy pełnej swobodzie w uzgadnianiu maksymalnego czasu związania stron. Jednak żaden stosunek pracy nie może trwać w nieskończoność i to właśnie różni tę umowę od zatrudnienia na czas nieokreślony. Tu zmiana może oznaczać inną przestrzeń dla trybu nocnego, inną dla dziennego. Może też oznaczać użytkowanie tej samej, jednej przestrzeni przez kilka – kilka osób o różnych porach.

Inną, elastyczną formą zatrudnienia, która jest jednocześnie jedną z form organizacji czasu pracy, jest *praca w niepełnym wymiarze czasu pracy*. Dotyczy ona pracowników, których czas pracy w tygodniu lub średni w okresie rozliczeniowym wynosi mniej niż standardowy, obowiązujący przepisami czas pracy. Istotne jest, że strony mogą określić wymiar etatu dowolnie (maksymalnie pełen etat), dostosowując

ten element do potrzeb pracodawcy i pracownika. Problemy, o których mowa są podobne do wcześniejszej formy zatrudnienia.

Jedną z podstawowych zasad obowiązujących w polskim prawie cywilnym jest zasada swobody umów. Zgodnie z kodeksem cywilnym strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania.

*Umowa zlecenie* to jedna z form zatrudnienia tzw. niepracowniczego. W ramach tej umowy przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do wykonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Celem umowy zlecenia nie jest osiągnięcie określonego rezultatu, lecz podjęcie czynności zmierzających do osiągnięcia celu według najlepszych umiejętności wykonującego zlecenie. Jest to umowa starannego działania.

*Umowa o dzieło* stanowi kolejną z form zatrudnienia niepracowniczego. W rozumieniu prawa pracy osoba świadcząca pracę na podstawie umowy o dzieło nie jest pracownikiem. Umowa o dzieło zawierana jest między zobowiązującym się określić dzieło wykonać, a zamawiającym je, który deklaruje, że uiszczy odpowiednie wynagrodzenie.

Czy istnieją jakieś poradniki dla projektantów przestrzeni pracy specyficznej dla pracowników zatrudnionych w ramach regulacji cywilnoprawnych? Nie znalazłam.

*Umowa na czas wykonania określonej pracy (sezonowa)* jest wykorzystywana przy różnych pracach sezonowych lub dorywczych w celu realizacji zadań i projektów, których długości trwania pracodawca nie może z góry ustalić. Cechuje ją uzależnienie od zdarzenia przyszłego (np. ukończenie dzieła) i ustaje w sposób automatyczny, bez potrzeby składania dodatkowych oświadczeń przez zainteresowane strony. Umowę na czas wykonania określonej pracy zawiera się, gdy okres zrealizowania ściśle oznaczonego zadania jest niemożliwy do ustalenia (np. sprzedaż ozdób świątecznych). Czas trwania zatrudnienia musi upływać wraz z nadejściem umówionego zdarzenia. To zdarzenie ma również ogromny wpływ na propozycje przestrzeni pracy.

Przedsiębiorstwa *ekonomii społecznej* aktywizują grupy społeczne, które najczęściej pomijane są na lokalnych rynkach pracy, udzielają pomocy bezrobotnym oraz umożliwiają osobom o najniższych kwalifikacjach zawodowych powrót do pracy, co skutecznie zapobiega ich marginalizacji i nieuchronnemu wykluczeniu ze społeczeństwa. Spółdzielnie socjalne to wyjątkowa grupa spółdzielni, tworzonych przez określone grupy osób, które mogą liczyć na wsparcie i specjalne uprawnienia w prowadzeniu działalności. Spółdzielnia socjalna działa na rzecz społecznej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności

lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu. Drugim zadaniem spółdzielni jest zawodowa reintegracja jej członków, czyli działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku, a działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej. Jak więc optymalizować przestrzeń osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, z dysfunkcjami, pełniącym jednocześnie funkcję przedsiębiorców społecznych, jak nadawać jej treść i formę?

Podstawą świadczenia pracy, którą można określić jako forma pośrednia pomiędzy zatrudnieniem pracowniczym a zatrudnieniem w oparciu o umowy cywilnoprawne jest *umowa o pracę nakładczą*. Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę nakładczą nie powoduje, że osoba zatrudniona traktowana jest jak pracownik. Istotą pracy nakładczej, inaczej zwanej chałupniczą, jest odpłatne wykonywanie przez osobę, zwaną wykonawcą, na rzecz pracodawcy, zwanego nakładcą, określonej pracy. Najczęściej odbywa się w domowej przestrzeni, „niewyodrębnionym” biurze, stanowiąc przestrzeń trudną do reorganizacji.

Outsourcing to, obok pracy tymczasowej, główna forma *zatrudnienia pracowników za pośrednictwem innego podmiotu*. Zjawisko to jest często określane jako przekazanie poza macierzystą firmę określonych zadań lub funkcji. Pracodawcy dzięki outsourcingowi płacą niższe składki i nie muszą prowadzić pełnej dokumentacji kadrowo-finansowej zatrudnionych przez firmę zewnętrzną pracowników. Podmiotem zatrudniającym pracowników jest bowiem podmiot, który podjął się wykonywania określonych zadań. On też, podobnie jak agencja pracy tymczasowej, ponosi ryzyko związane z osobą pracownika i na nim ciąży obowiązek wynikający z prawa pracy. Problemy ze środowiskiem pracy są więc bardzo podobne do tych związanych z pracą tymczasową.

Omawiając problematykę różnorodnych form elastycznego zatrudnienia należy również wiedzieć, że w praktyce spotykamy często zjawisko polegające na równoległym zawieraniu z jedną osobą większej liczby umów. Mówimy wówczas o tak zwanym *zatrudnieniu hybrydowym*. Zatrudnienie takie może dotyczyć zawarcia umowy o pracę i jednej z umów prawa cywilnego; dwóch umów o pracę; dwóch lub nawet kilku umów cywilnoprawnych. Zazwyczaj podmiot zatrudniający chce powierzyć pracownikowi wykonanie pracy nieobjętej jego normalnymi obowiązkami. Może się zdarzyć też tak, że jeden pracownik ma zawartych wiele umów w różnych przestrzeniach, mobilnych środowiskach.

*Zadaniowy czas pracy* polega na określeniu wymiaru zadań, które ma wykonać pracownik w ramach określonego czasu, np. dnia, tygodnia czy miesiąca. Zadania

powinny być tak określone, aby pracownik, przy dołożeniu należytej staranności i sumienności mógł je wykonać w ciągu obowiązującego go czasu pracy. Czas niezbędny do wykonania powierzonych pracownikowi zadań, pracodawca ustala po porozumieniu z pracownikiem. Pracownik zatrudniony w tej formie może pracować na część etatu lub na cały etat. Jest to zależne od tego jaki będzie miał określony wymiar zadań do wykonania. Ma również swobodę w realizacji powierzonych zadań w dowolnej i dogodnej dla siebie porze. Może także użytkować przestrzeń biorąc pod uwagę wyłącznie własne preferencje.

Istotą *zatrudnienia w formie przerywanego czasu pracy* jest ustalenie rozkładu czasu pracy w taki sposób, iż praca w danym dniu podzielona jest na dwa okresy, pomiędzy którymi występuje przerwa nie wliczana do czasu pracy. W ciągu doby może być zastosowana jedna taka przerwa, trwająca nie dłużej niż pięć godzin. Za czas przerwy w pracy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju. System przerywanego czasu pracy może być stosowany w uzasadnionych przypadkach przy zachowaniu wymogów określonych w kodeksie pracy. *Indywidualny rozkład czasu pracy* możliwy jest do zastosowania od początku 2004 roku i polega na tym, iż na pisemny wniosek pracownika, pracodawca może ustalić dla niego indywidualny rozkład czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, w którym pracuje ten pracownik. Ma on na celu dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika (np. z uwagi na obowiązki rodzinne pracownika). Rozkład czasu pracy jest ustalonym przez danego pracodawcę sposobem zagospodarowania wymiaru czasu pracy pracownika. Rozkład określa więc terminy dni pracy i dni wolnych od pracy, a także godziny rozpoczynania i kończenia pracy.

Szczególną formą zatrudniania pracowników jest tak zwana *grupowa organizacja pracy*. Jej istotą jest wykonywanie określonych, w odrębnej umowie, zadań przez grupę (często nazywanych zespołem lub brygadą) pracowników. To właśnie zespół pracowników staje się stroną umowy zawieranej przez pracodawcę. Pracownicy wchodzący w skład zespołu zostają wyłączeni z całości załogi i poddani odrębnej regulacji prawnej. Mamy wówczas do czynienia z sytuacją, gdy pracownik z jednej strony związany jest z pracodawcą indywidualnym stosunkiem pracy, a z drugiej jest on członkiem zespołu wykonującego określone zadania.

*Job sharing*, czyli dzielenie pracy, zwany też systemem pracy dzielonej, można uznać za pewną modyfikację pracy wykonywanej w niepełnym wymiarze godzin, aczkolwiek uznaje się tę formę za odrębną kategorię elastycznych form zatrudnienia. Podstawą *job sharingu* są umowy zawierane pomiędzy pracodawcą



a zainteresowanymi pracownikami. Określają one ryczałtowe wynagrodzenie i wymiar czasu pracy. W umowie można także ustalać obowiązek wzajemnych zastępstw podczas nieobecności zatrudnionych w tej formie pracowników. Pracownicy najczęściej dzielą wynagrodzenie i inne świadczenia związane z pracą proporcjonalnie do wykonywanej pracy lub według innych, indywidualnych, specjalnych ustaleń. Podział pracy w przypadku job sharing może dotyczyć nie tylko czasu pracy. Praca może być podzielona też funkcjonalnie. Oznacza to, że pracownicy różnią się poziomem i rodzajem kwalifikacji, stażem, doświadczeniem itp., co oczywiście, dzielą się również przestrzenią.

Odmianą dzielenia pracy jest *work sharing*. Polega on na okresowej redukcji czasu pracy pracowników, w celu uniknięcia grupowych zwolnień, najczęściej w przypadku pogorszenia się koniunktury na rynku. Może być stosowany jako alternatywa dla zwolnień z pracy. Uważa się, że taki system jest bardzo korzystny z punktu widzenia polityki społeczno-gospodarczej, gdyż zapobiega bezrobociu. Gorzej, jeśli analizujemy stworzone dla jednej osoby stanowisko pracy, które użytkowane jest przez inne, zupełnie różne podmioty.

*Zatrudnienie rotacyjne* to regularne przechodzenie pracowników przez różne stanowiska pracy, głównie w celu rozwoju umiejętności. Bywa, że z uwagi na brak zróżnicowania na danym stanowisku pracy, pracownik poprzez migrację między stanowiskami uzyskuje lepsze warunki wykonywanej pracy. Praca rotacyjna może być stosowana na podstawie różnych uregulowań prawnych. Są to powszechnie obowiązujące przepisy prawa, jak też autonomiczne przepisy prawa pracy, np. regulaminy pracy. Często podstawą pracy rotacyjnej są postanowienia umowy o pracę lub tylko harmonogramy pracy, w których określa się rozkład pracy i warunki zamiennego wykonywania pracy.

Podsumowując, na rynku pracy spotykamy bardzo dużo różnych form zatrudnienia o różnych przestrzeniach pracy. Niestety, obserwuje się dewaluację środowisk pracy na tzw. świeżym powietrzu. Przykładem takim są zawody i prace rolnicze, porządkowe w zieleni miejskiej, czy inne prace fizyczne wykonywane na dworze, mimo, iż najbardziej optymalnym środowiskiem wpływającym na dobre samopoczucie jest środowisko naturalne.

Środowisko pracy w klasycznych teoriach organizacji stawia przede wszystkim na prawidła prakseologiczne: efektywność, skuteczność, ekonomiczność, użyteczność, oszczędność, itd. dotyczy to oczywiście wszystkich czterech elementów organizacji: ludzi, struktury, środowiska i systemu technologicznego – sprzętu. Zasadą główną jest tworzenie takich warunków, by cały system mógł jak najsprawniej, najwydajniej

działać. Na szczęście, oprócz tych mierzalnych kryteriów wydajności, są również aktywa niemierzalne, jak zadowolenie z pracy, komunikacja interpersonalna, identyfikacja symboliczna, kompetencja oraz rozwój [1: s. 275].

Warunki pracy powinny tak kreować przestrzeń człowieka, by sprzyjać zarówno rozwojowi organizacji – efektywności, zyskowności, jak i rozwojowi człowieka, uwzględniając ową formę zatrudnienia.

#### **4. O różnicach indywidualnych i ich konsekwencjach w postrzeganiu przestrzeni przez jej użytkowników**

Mapa różnic indywidualnych obejmuje swym zasięgiem wiele aspektów funkcjonowania człowieka, zarówno te bardziej zależne od czynników biologicznych - jak temperament i inteligencja oraz te, wynikające z oddziaływań środowiska, jak wiedza, doświadczenia, cele i wartości, itp.

Powszechność owych różnic indywidualnych oznacza, że nie ma takiej cechy lub zachowania, które nie różnicowałoby ludzi. Każdą jednostkę opisujemy używając takich terminów, jak niepowtarzalność, indywidualność podmiotu, jego wyjątkowość. Oznacza to, że ludzie różnią się między sobą pod każdym absolutnie względem porównywanych charakterystyk fizycznych i psychicznych, innymi słowy niezależnie od tego, jaką zmienną wybierzemy, każdy człowiek będzie inny. Z uwagi na pewne utrudnienia pomiaru różnic indywidualnych, raz jeszcze podkreślając - występujących w zakresie wszelkich zachowań i charakterystyk psychologicznych, analizowane są te, które odznaczają się względną stałością – inteligencja, temperament, style poznawcze, osobowość, wiedza i doświadczenia, systemy wartości. Opis różnic indywidualnych najczęściej dokonywany jest poprzez typ, cechę i styl [15].

Dla przykładu temperament jest właściwie niezmienny przez całe życie, odnosi się do względnie stałych cech osobowości, występujących od niemowlęctwa, jest zdeterminowany przez wrodzone mechanizmy neurobiochemiczne [16: s. 693]. Już na tym najniższym poziomie analizy temperament będzie różnicował użytkownika przestrzeni. Inaczej zachowywać się będzie w otaczającej go przestrzeni choleryk, inaczej flegmatyk, inaczej sangwinik, melancholik. Skoro temperament zależy od reaktywności układu nerwowego i jest względnie stały, to jak skonstruować stanowisko pracy dla osób, które w ramach job sharingu dzielą jedną przestrzeń, a należą do innych typów temperamentów – flegmatyka i choleryka? Temperament, od którego zaczęłam niniejsze rozważania, to charakterystyka emocjonalna natury

człowieka, nawykowy sposób reagowania na wszystkie bodźce w otoczeniu, z uwagi na fakt, że jest on przejawem typu układu nerwowego, w obserwowanych cechach osoby, u źródeł którego leżą mechanizmy fizjologiczne i biochemiczne [15].

Oczywiście rozważając temperament możemy podejść do tego również bardziej szczegółowo. Gdyby odnieść się do jednej z teorii temperamentu – poszukiwania doznań Marvina Zuckermana [18], to owe różnice, o których tu mowa, przejawiają się w odporności na deprywację sensoryczną. Istnienie optymalnego poziomu stymulacji, jako warunek osiągnięcia pozytywnego stanu emocjonalnego, ma przecież kluczowe znaczenie w środowisku pracy, które zawsze z „jakimś” poziomem oddziaływania będzie związane. No i właśnie, jaka powinna być przestrzeń optymalna dla przejawianych przez pracowników tendencji do poszukiwania lub unikania stymulacji? Jaka powinna być przestrzeń z uwagi na inne tendencje, którymi zgodnie z tą teorią opisujemy ludzi – poszukiwanie grozy i przygód, poszukiwanie przeżyć, rozhamowanie czy podatność na nudę?

Cechy temperamentu mają kolosalne znaczenie również w relacji do doświadczanego stresu. Odpowiadają za moderowanie stresorów oraz za konsekwencje stanu stresu. Stanowią więc czynnik ryzyka powstawania zaburzeń i patologii. Wszystko to ma znaczenie dla klimatu bezpieczeństwa i higieny pracy, optymalnego środowiska pracy.

Idąc dalej w kierunku cech osobowości, wybierając najbardziej podstawową trójczynnikową koncepcję osobowości i rozróżnienie na intro- i ekstrawertyków, którzy w ramach dzielenia się pracą (job sharingu), podejmując obowiązki w tej samej przestrzeni, kompletnie inaczej będą ją użytkować. Osobowość bowiem jest zespołem cech, które są specyficzne dla danej osoby. Te same w związku z tym sytuacje będą wywoływać u ludzi odmienne zachowania. Każdy z nas będzie reagował na te same bodźce inaczej. Należy pamiętać, że nie tyle pojedyncze cechy, co ich konfiguracja wpływa na formy i jakość przystosowania się jednostki. Nie sposób w tym miejscu przywołać poszczególnych teorii osobowości, ani też wyróżnić jakąś konkretną, bowiem jest to ogromny dział psychologii ogólnej, jakkolwiek to ona właśnie odpowiedzialna jest za nie normatywność architektoniczną środowiska pracy.

Inteligencja natomiast pozwala uchwycić charakter i źródła różnic indywidualnych w zakresie poziomu wykonywania zadań umysłowych. Ludzie różnią się bowiem między sobą sprawnością myślenia, rozumowania, rozwiązywania problemów. Inteligencja odpowiada za przystosowanie się do wymagań w środowisku, umiejętność radzenia sobie w nowych sytuacjach, jest to grupa zdolności, stanowiących potencjalne i rzeczywiste możliwości jednostki, pozwala na korzystanie

z doświadczeń i procesów poznawczych [16]. Inaczej powinny mieć zorganizowaną przestrzeń pracy osoby niepełnosprawne intelektualnie czy ociążałe na przykład w zakładach pracy chronionej, inaczej mogą mieć zorganizowaną przestrzeń osoby o przeciętnej i wysokiej inteligencji. Oczywiście różnice wystąpią już w samej możliwości reorganizacji stanowiska pracy z uwagi na zdolności abstrakcyjnego myślenia.

Gdyby znów podać przykład na poziomie bardziej szczegółowym, odwołując się do inteligencji płynnej i skryształizowanej Reymonda Cattela (1971), Johna Horna (1968), czyli w przypadku tej pierwszej, zdolności dostrzegania złożonych relacji, manipulacji na symbolach niezależnie od doświadczenia podmiotu i znaczenia symboli, a w przypadku drugiej dysponowania wiedzą i umiejętnościami w danym kontekście kulturowym, zaobserwujemy każdorazowo inny sposób poruszania się w otaczającej przestrzeni, która różnie wpływać będzie na podejmowaną aktywność zawodową w miejscu pracy.

Oczywiście zawsze możemy iść o jeszcze jeden poziom niżej i bardziej szczegółowo analizować aktywności człowieka w oparciu o rozróżnienie np. Gardnera (1985) siedmiu rodzajów inteligencji: lingwistycznej, muzycznej, logiczno-matematycznej, interpersonalnej. Różnice wystąpią również w jakości procesów poznawczych poszczególnych pracowników użytkujących te same przestrzenie: w spostrzeganiu, uczeniu się (zapamiętywaniu, odpamiętywaniu), uwadze, pamięci, kontroli poznawczej, myśleniu i podejmowaniu decyzji. Czy w związku z tym należałoby każdemu człowiekowi przygotowywać swoją własną przestrzeń pracy?

Podane tu przykłady psychologicznych aspektów należących do mapy różnic indywidualnych nie zostały wyczerpane, bowiem ludzie różnią się między sobą swym doświadczeniem życiowym, które jest specyficzne i niepowtarzalne dla każdego z nas, dookreśla nasze cele, wartości, wiedzę, kompetencje, potrzeby, itp. Owo doświadczenie trudne jest do opisu i analizy w kontekście przeciętnego miejsca pracy i nienormatywności funkcjonowania człowieka. Skoro więc coraz rzadziej mówimy o normach dla ludzkich zachowań i wykonywanej pracy, to będzie się to objawiało utrudnieniami dla architektów pragnących w odpowiedzi na zastane zróżnicowanie, zaproponować przestrzeń zagospodarowaną zgodnie z optymalnymi możliwościami dla konkretnego człowieka.

Zróżnicowanie psychologiczne między ludźmi, w tym ze względu na ich potrzeby i rzeczywistości, jest faktem niepodważalnym w psychologii. Często z uwagi na różnorakie zasady równości społecznych myli się równość wobec dostępności dóbr, szans na rozwój, z błędnie przyjmowaną „oczywistością”, że ludzie powinni być

równi, identyczni i mieć identyczne środowiska, albo po równo lub tak samo dla każdego, bo to optymalnie. Okazuje się, że nie ma nic bardziej błędnego.

## 5. O nienormatywności w kreowaniu przestrzeni. Podsumowanie

Z tego również powodu obserwuje się błyskawiczne upowszechnianie i rozwój metod badań typu *action research*, typowej metodologii odkrywania prawideł w praktycznym rozwiązywaniu problemów o charakterze społecznym, w celu poprawy jakości podejmowanych działań, w których zakłada się wspólne prowadzenie pomiarów i wzajemną pomoc w badaniu praktyków, teoretyków i użytkowników (zgodnie z zasadą empowermentu – współuczestniczenia grup odbiorców i użytkowników) [3]. Oczywiście w tym miejscu przywołać możemy wiele różnorodnych definicji, ale najprościej jest opisać tego typu interwencje, jako zasadne do wykorzystywania w tzw. mikroskalach, na małej populacji, w której bardzo wnikliwie analizujemy efekty tych interwencji [4]. To systematyczne zbieranie danych pochodzących z praktycznego życia, tzw. wiedzy gorącej, w celu usprawnienia owych praktycznych rozwiązań (Wallace, 1998). Są to więc badania konkretnych sytuacji – środowisk pracy, mają charakter analizy, ewaluacji i refleksji dla udoskonalania rozwiązań praktycznych, wprowadzania ulepszeń, dodatkowo zakładają zasadę współuczestnictwa całego zespołu badaczy, praktyków, ekspertów. Głównym więc przedmiotem zainteresowań badaczy wykorzystujących tą metodę są konkretne i praktyczne zagadnienia dotyczące bezpośrednich problemów poszczególnych grup społecznych zwanych grupami docelowymi, grupami odbiorców (produktu stanowiącego owe udoskonalenie). To metoda o charakterze jakościowym, przeprowadzana w naturalnym otoczeniu, środowisku [13], [14]. Sprawdza się w przypadku analizy stanowisk pracy z uwagi na wiedzę samego zainteresowanego, bezpośrednią obserwację i możliwość bieżącej konfrontacji, testowania ulepszeń. W związku z powyższym do najbardziej typowych technik należą: obserwacja, nagrania audio, video, transkrypcje, fotografie, schematy prezentujące wzajemne zależności struktury społecznej, wywiady pogłębione nie- i strukturalizowane, biografie, grupy fokusowe, dyskusje moderowane lub swobodne wypowiedzi [17].

Tak jak różnią się ludzie między sobą, tak powinny różnić się środowiska pracy. Potencjał środowiska przekłada się bowiem na możliwości wystąpienia lub blokowania pewnych aktywności. Potencjał możliwości otoczenia i człowieka wzajemnie się warunkują. Nie tylko w przypadku dysfunkcji – niepełnosprawności,

ale i nieograniczonego rozwoju otoczenia realnego i wirtualnego. W fizyczno-przestrzennym projektowaniu należy uwzględnić jakościowe i ilościowe zmienne międzyosobnicze. Konsekwencją złego dopasowania będzie bowiem niemożność wykonywania odpowiednio zadanej pracy. Tworzenie środowiskowych możliwości wiąże się z ujęciem degradacji reakcji, percepcji i różnorodnych ograniczeń, deficytów ruchowych, mentalnych, percepcyjnych. Każdorazowo środowisko fizyczno-przestrzenne powinno minimalizować ograniczenia ludzkie. Projektowanie zakłada, że człowiek ma określone możliwości uczenia się miejsc dla niego zaprojektowanych w celu maksymalnego wykorzystania potencjału przestrzeni i jego uzdolnień [1: s. 292].

Skoro każdy człowiek jest inny, bo powszechność różnic indywidualnych w psychologii jest niekwestionowana, to jak projektować przestrzeń? Jak wprowadzać normy i opisywać użytkowników używając miar „przeciętny” w obszarze tak spersonalizowanych potrzeb i wymagań stanowisk jakże różnorodnych dziś formuł i co się z tym wiąże – środowisk pracy? Problem nienormatywności dotyczyć zaczyna wielu obszarów naszego życia – jak bowiem ustalać normy i wartości dla typowej pracy, która z założenia cechuje się nietypowością? Te i wiele podobnych pytań należy postawić nowej architekturze elastycznego środowiska pracy.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Bańka A.: Społeczna psychologia środowiskowa. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
2. Bechtel R. B.: Environment & Behavior. Stroudsburg, Hutchinson & Ross, PA: Dowden 1997.
3. Burns R. B.: Collaborative actions research for English Language Teachers. Cambridge 1999.
4. Cohen L., Manion L.: Research Methods in Education. London: Fourth edition 1994.
5. Dobrowolska M. (red.): ABC elastycznych form zatrudnienia. Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice, 2010.
6. Dobrowolska M. (red.): Elastyczne formy zatrudnienia szansą na pracę. Wydawnictwo Naukowe KMB Press, Katowice 2010.

7. Dobrowolska M.: Flexible form of employment in view of unemployment problems in middle age. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
8. Dobrowolska M.: Employee and flexible forms of employment – a theoretical analysis and empirical studies. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
9. Dobrowolska, M.: Człowiek i elastyczne formy zatrudnienia - wybrane problemy. Czasopismo Psychologiczne, Nr 2, Tom 18, 2012, s. 195 – 203.
10. Dobrowolska M.: Problemy życia zawodowego pracowników zatrudnionych w elastycznych formach – perspektywa psychologiczna. Wydawca Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum, Warszawa 2013.
11. Dobrowolska M.: On the issues of employment flexibility. Research and conclusions. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
12. Krypner M.: Charakterystyka prawna elastycznych form zatrudniania, [w]: Dobrowolska M., (red.), Elastyczni 50+ w Małopolsce. Materiały pokonferencyjne, Wydawnictwo KMB Press, Katowice 2010.
13. McKernan J.: Curriculum Action research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner. London 1996.
14. Nunan D.: Research Methods in Language Learning. Cambridge 1992.
15. Strelau J.: Rola temperamentu w rozwoju psychicznym. WSiP, Warszawa 1978.
16. Strelau J.: Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Warszawa 2005.
17. Surdyk A: Gry fabularne jako technika autonomizująca studenta. [w]: Autonomia w nauce języka obcego. red. M. Pawlak 2004, s. 221-232.
18. Zuckerman M.: Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. Journal of Personality, 1979, 47, s. 245-287.

## ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO PRACY A RÓŻNICE INDYWIDUALNE

### Streszczenie

Różnice indywidualne w psychologii to obszar zagadnień opisujący m.in. przyczyny i sposoby zróżnicowanego użytkowania przestrzeni przez człowieka. Mapa różnic indywidualnych obejmuje: inteligencję, temperament, wiedzę, procesy poznawcze, cele i wartości oraz doświadczenia. To, jak ludzie użytkują przestrzeń zależy od zindywidualizowanego zestawienia poszczególnych zmiennych należących do różnic indywidualnych i potencjału środowiska dla określonych aktywności.

Różnice indywidualne jako kryterium środowiska pracy są w sprzeczności z zasadami teorii organizacji, w wyniku których praca i środowisko pracy kształtowane jest dla tzw. przeciętnego wykonawcy (Bechtel, 1997, za: Bańka, 2002, s.291).

Stwarzanie pracownikom optymalnych warunków pracy, uwzględniających zmieniające się środowisko pracy, jest jednym z największych wyzwań ówczesnych czasów. Elastyczne formy zatrudnienia wymagają bowiem tworzenia środowiskowych możliwości o innym, aniżeli dotychczas - w tradycyjnych modelach pracy, charakterze.

## CHANGES IN THE WORK ENVIRONMENT VS. INDIVIDUAL DIFFERENCES

### Summary

Individual differences in psychology constitute a host of issues which describe various causes and ways people use space. The map of individual differences includes: intelligence, temperament, knowledge, cognitive processes, goals and values, experience and others. The way people use space depends on a personalised list of particular variables within individual differences and environmental potential for certain activities.

As a criterion of the work environment, individual differences are in conflict with the principles of the organisational theory, which shape work and the work environment for the so-called average performer (Bechtel, 1997, after: Bańka, 2002, p. 291).

Creating optimal working conditions for employees, conditions that take into account the changing work environment, is one of the greatest challenges of the modern times. Flexible forms of employment require to create environmental opportunities of a different character than the ones in the traditional models of work.