

28

Wyzwania współczesnej pracy

(Marcin Żemigła)

28.1. Wprowadzenie

W obliczu przemian we współczesnym świecie, związanych z rozwojem technologii i globalizacją, również w środowisku pracy zachodzą zmiany, z którymi pracownicy zmuszeni są sobie radzić. Przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału będą trzy obszary:

- równowaga między życiem zawodowym i prywatnym (ang. *work-life balance*), która ze względu na postępującą ingerencję sfery zawodowej w prywatność pracowników, także za sprawą nowoczesnych technologii i przyspieszenia tempa pracy i życia, staje się coraz bardziej zachwiana;
- coraz większa kontrola pracowników przez ich przełożonych, która jest konsekwencją zjawisk wymienionych w punkcie poprzednim (zmiany technologiczne, przyspieszenie tempa życia i pracy);
- dyskryminacja pracowników, na którą w największym stopniu narażone są mniejszości społeczne, mające też największe problemy z utrzymaniem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i odczuwające największe negatywne skutki rozrostu kontroli także w tych dwóch sferach.

28.2. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym

Koncepcja *work-life balance* wyrosła na gruncie konfliktów, które mogą zaistnieć między sferą zawodową a prywatną na skutek ich wzajemnego przenikania się (Frone, Russel i Cooper, 1992, s. 65–78). Już w latach 70. XX w. okazało się, że rozdzielenie życia prywatnego i sfery zawodowej wśród reprezentantów społeczeństwa amerykańskiego staje się niemożliwe. W związku z tym zrodziła się koncepcja koncentrująca się na próbach integracji tych dwóch sfer i łagodzeniu lub przeciwdziałaniu konfliktom, jakie się w nich pojawiają (Kanter, 1989, s. 77–114). Najczęściej wymienia się konflikty związane z czasem, napięciem i zachowaniem, co może mieć wpływ na odgrywanie różnych ról społecznych w tych sferach (Greenhaus i Beutell, 1985, s. 76–88). Koncepcja równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym nie ogranicza się tylko do płaszczyzny praca–rodzina (Mohd i Noor, 2011, s. 240–248; Lewis, 2008, s. 524–541), lecz rozciąga

się też na całą sferę prywatną i zawodową (White i in., 2003, s. 175–195). Według S.C. Clarka chodzi o sprawne działanie i satysfakcję w obu sferach, osiągane przez minimalizowanie konfliktów istniejących w każdej z nich, a także związanych z przekraczaniem granic sfery zawodowej i prywatnej (Clark, 2000, s. 747–770), co podkreśla wzajemną relację obu sfer i konfliktów, jakie w nich mogą wystąpić (Westman, Brough i Kalliath, 2009, s. 587–595). Problematyka nie ogranicza się więc jedynie do tradycyjnie pojmowanej rodziny i jej relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych (w tym: z punktu widzenia kobiet) (Kavanagh i Halpern, 1977, s. 66–73), lecz uwzględnia także różne modele życia społecznego (ten Brummelhuis i van der Lippe, 2010, s. 173–193) i różne modele rodziny (oboje rodzice/partnerzy zarabiają, samotny rodzic wychowujący dziecko, problem zewnętrznej opieki nad dzieckiem, opieka sprawowana przez ojca) (Amstad i in., 2011, s. 151–169). Okazuje się, że zakłady pracy, które uwzględniają w swoich działaniach te aspekty, osiągają lepsze wyniki (Malik i Hussain, 2011, s. 402–409), m.in. poprzez kreowanie przyjaznych rodzinie miejsc pracy (Bloom, Kretschmer i van Reenen, 2011, s. 343–367), przy czym podnosi się satysfakcja pracowników (Anafarta, 2011, s. 168–177), a także poprawia stan ich zdrowia (van Steenberg i Ellemers, 2009, s. 617–642). Badania nad elastycznym podejściem do organizacji pracy i czasu pracy pokazały jednak, że tego typu działania mogą także mieć skutki negatywne (Hochschild, 1997, s. 79–97) i zamiast poprawiać poczucie równowagi, dają w pewnych przypadkach odmienne wyniki (Briscoe, Wardell i Sawyer, 2011, s. 258–282). Chodzi np. o pracę zdalną, nienormowany czas pracy czy pracę zmianową. Równowagę może także naruszać zbyt duże zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę (Halbesleben, Harvey i Bolino, 2009, s. 1452–1465). Może ono prowadzić do pracoholizmu, charakteryzowanego tradycyjnie przez trzy wymiary: zaangażowanie (zaabsorbowanie), presję (zobowiązanie) i przyjemność (zadowolenie), przy czym ten ostatni wymiar wśród pracoholików jest na niskim poziomie, a pozostałe dwa na wysokim (Spence i Robbins, 1992, s. 160–178). Pracoholizm polega na poświęcaniu nadmiernego czasu na aktywność zawodową, mimo możliwości dokonania innego wyboru. Pracoholicy zbyt ciężko pracują, niechętnie zaprzestają czynności zawodowych i często mentalnie przebywają w pracy nawet wtedy, gdy fizycznie są już gdzie indziej, co jest określane przez badaczy mianem obsesji na punkcie pracy (Bakkeri i in., 2008, s. 187–200). Zjawisko nadmiernego zaangażowania w pracę i uzależnienia od pracy w danej organizacji lub na danym stanowisku pozwala dodatkowo wyjaśnić koncepcja zakładów dodatkowych (ang. *side-bets*) (Meyer i Allen, 1984, s. 372–378; Spik i Klincewicz, 2012, s. 409–428), pierwotnie sformułowana przez Howarda Beckera. Chodzi w niej o zaangażowanie czasu, energii lub własnych zasobów finansowych w działania związane z pracą dla danego pracodawcy. Pracownik podejmuje te inwestycje w oczekiwaniu przyszłych korzyści, co w konsekwencji może uzależnić go od obecnego miejsca pracy, gdyby ewentualne korzyści miały zostać utracone w przypadku zmiany miejsca pracy (Becker, 1960, s. 32–40). W efekcie może dojść do fetyszyzacji pewnych elementów rzeczywistości organizacyjnej i „psychicznego uwięzienia” pracownika w jego własnym miejscu pracy. Zgodnie z metaforą psychicznego więzienia, organizacje mogą być postrzegane jako zjawiska psychiczne, które powodują ograniczanie i kontrolowanie pracowników (Morgan, 2005, s. 232, 267–271).

Innym zjawiskiem, związanym z zachwianiem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, jest syndrom wypalenia zawodowego, definiowany przez Christine Maslach jako wyczerpanie, depersonalizacja (oddzielenie się pracownika do wykonywanej przez niego pracy, wykonywanie pracy mechanicznie, bez mentalnego zaangażowania) i nieefektywność, występujące łącznie i przez dłuższy czas (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001, s. 397–422). Negatywny wpływ na równowagę można także zaobserwować w zawodach wymagających tzw. pracy emocjami (ang. *emotional labor*), czyli takiej, która cechuje się bezpośrednim kontaktem (wzrokowym lub słuchowym) z drugą stroną (lub szerszą publicznością), wymaga od pracownika wywołania pewnego stanu emocjonalnego (pozytywnego lub negatywnego) u drugiej strony relacji i pozwala przełożonemu na kontrolowanie emocji pracownika (Hochschild, 2012, s. 147). Taki rodzaj pracy jest typowy dla pracowników sprzedaży czy obsługi klienta. Z kolei wśród pracowników wyższych szczebli zidentyfikowany został pewien specyficzny tryb czy też styl pracy, który przez Sylwię Ann Hewlett i Carolyn Buck Luce określony został jako praca ekstremalna (Hewlett i Luce, 2006, s. 49–59). Autorki zaznaczają, że są dwa warunki konieczne dla wystąpienia pracy ekstremalnej: bardzo dobre wynagrodzenie i co najmniej 60-godzinny tydzień pracy oraz co najmniej pięć z dziesięciu warunków wystarczających: nieprzewidywalny rytm wykonywanej pracy, szybkie jej tempo i krótki czas na realizację zadań, bardzo szeroki (w warunkach standardowych przekraczający możliwości jednego pracownika) zakres odpowiedzialności, obowiązki służbowe wykonywane poza regulaminowymi godzinami pracy, nieograniczona czasowo dostępność dla klientów, odpowiedzialność za zyski i straty, odpowiedzialność za rekrutację i wprowadzanie nowych pracowników, dużo podróży służbowych, wielu bezpośrednich zwierzchników, fizyczna obecność w miejscu pracy przez co najmniej dziesięć godzin dziennie (Hewlett i Luce, 2006, s. 49–59). Najbardziej skrajnym zjawiskiem, jakie można zidentyfikować we współczesnej pracy związanym z wydłużaniem dnia pracy i przeciążeniem obowiązkami jest śmierć z przepracowania określana japońskim terminem *karoshi* (Sparks i in., 1997, s. 391–408).

Okazuje się, że szczególnie wiele problemów z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego mają kobiety i matki (Perrsons i in., 2010, s. 133–151), co przejawia się m.in. w zachowaniach noszących znamiona dyskryminacji wobec nich.

28.3. Kontrola pracowników przez zwierzchników

Z problematyką *work-life balance* silnie wiąże się kontrolowanie pracowników przez ich zwierzchników, gdyż te procesy wykraczają niekiedy poza sferę zawodową, a zdarza się, że także w niej bywają kontrowersyjne i zaburzają tę równowagę.

Kontrola jest nieodzowną, klasyczną funkcją zarządzania; może przejawiać wiele różnych form i być realizowana z wykorzystaniem szerokiego portfela metod (Koontz i O'Donnel, 1969, s. 660–765). Nie pozostaje także bez wpływu na życie prywatne pracowników i poziom stresu związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Obrazuje to model Roberta Karaska, składający się z dwóch wymiarów: wymagania odnośnie do stanowiska pracy i poziomu kontroli pracy przez pracownika (poziom

swobody decyzyjnej). Wysokie wymagania w zakresie wykonywanej pracy przy jednoczesnym małym poziomie jej kontrolowania przez pracownika (wysokim poziomie kontroli pracy przez przełożonych) powodują duży poziom negatywnych napięć (Karasek, 1979, s. 285–308). Tymczasem w organizacjach zaobserwować można tendencję rozwoju procesów kontroli pracowników w kierunku panoptikonu (Guidi, 2004, s. 405–431; Moore, 2000, s. 697–709) – modelowej koncepcji kontroli, stworzonej przez J. Benthama w celu zastosowania w więzieniach. Głównym założeniem panoptikonu było odizolowanie od siebie więźniów i poddanie ich obserwacji w taki sposób, aby nie wiedzieli, czy w danym momencie są obserwowani, ale mieli świadomość, że obserwacja może być ciągła. Idea panoptyzmu rozwinięta została przez Michela Foucaulta, krytycznie podchodzącego do inwazyjności kontroli (2009, s. 191–220). Tendencje do kontroli totalnej można było zaobserwować już w pierwszym okresie rozwoju zarządzania jako dyscypliny naukowej, za czasów Fredericka Taylora, który sam miał być oświecony obsesją kontrolowania wszystkich i wszystkiego (Morgan, 2005, s. 238). Współcześnie takie podejście umożliwia łatwo dostępne zaawansowane technologie (np. monitoring, urządzenia śledzące ruch w sieci komputerowej, urządzenia nawigacji satelitarnej) (Bain i Taylor, 2000, s. 2–18), które pozwalają śledzić każdy ruch czy gest pracownika przez cały czas jego obecności w miejscu pracy, a czasem także po opuszczeniu przez niego zakładu pracy, odzierając go tym samym z prywatności. Inna forma ingerencji w prywatność pracowników poprzez procesy kontrolne wiąże się ze wspomnianą już pracą emocjonalną, kiedy to kontroli podlega wyrażanie określonych emocji, np. uśmiech lub pogodny wyraz twarzy, wyrażenie zaangażowania czy entuzjazmu (Grandey, Fisk i Steiner, 2005, s. 893–904). Niektóre firmy zaczynają ograniczać ingerencję w sprawy prywatne swoich pracowników (McCreary, 2008, s. 123–131). W szczególności usuwane (lub ignorowane) są z archiwów firmowych dane mogące naruszać prywatność (Karla, 2010, s. 101–109). Stosuje się do tego specjalne systemy informatyczne, filtrujące prywatne wiadomości e-mail pracowników, przychodzące na korporacyjne adresy (ang. *Perceived E-mail Privacy*, PEP; *Communication Boundary Management*, CBM) (Snyder, 2010, s. 266–294).

Jedną z najczęściej spotykanych form kontroli pracowników przez zwierzchników jest kontrola czasu pracy (Żemigła, 2013, s. 309). Z jednej strony widać tendencje do wydłużania czasu pracy, niekoniecznie związanego z fizyczną obecnością w miejscu pracy (Schor, 2000, s. 73–86), z drugiej zaś skracanie oficjalnej liczby godzin spędzanych fizycznie w pracy w różnych krajowych systemach prawa pracy (Lehndroff, 2000, s. 39–56). Dodatkowo wzrastają możliwości uelastycznienia czasu pracy, wykonywania pracy w trybie zdalnym, wspólnych stanowisk pracy, pracy na część etatu, kompresji czasu pracy, elastycznego rozpoczynania i kończenia pracy czy indywidualnych harmonogramów pracy (Berg i in., 2004, s. 331–349), które redukują negatywne napięcia związane z pracą i mogą poprawić poczucie równowagi między sferą pracy zawodowej a życia prywatnego. Prócz organizacyjnych rozwiązań, które można zastosować w łagodzeniu konfliktów między sferą zawodową a prywatną, wiele zależy od podejścia przełożonych i ich kompetencji. W tej perspektywie z pomocą przychodzi koncepcja inteligencji emocjonalnej i jej pięciu wymiarów, podzielonych na 25 szczegółowych kompetencji emocjonalnych (Goleman, 1999, s. 48–50), które

zaprezentowano w tabeli 27. Dwa pierwsze wymiary grupują kompetencje osobiste, określające to, jak człowiek radzi sobie sam ze sobą, natomiast kolejne to kompetencje społeczne, określające to, jak człowiek radzi sobie z innymi ludźmi (Goleman, 1999, s. 48–50).

Tabela 27. Wymiary inteligencji emocjonalnej według Daniela Golemana

Wymiar inteligencji emocjonalnej	Kompetencje emocjonalne
Samoświadomość – wiedza o własnych wewnętrznych stanach, preferencjach i intuicyjnych ocenach	<ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość emocjonalna – rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków. 2. Poprawna samoocena – poznanie swoich silnych i słabych stron. 3. Wiara w siebie – poczucie własnej wartości, świadomość własnych możliwości i umiejętności.
Samoregulacja – panowanie nad własnymi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami	<ol style="list-style-type: none"> 4. Samokontrola – kontrolowanie własnych szkodliwych emocji i impulsów. 5. Społegliwość – utrzymywanie norm uczciwości i prawości. 6. Sumienność – odpowiedzialność za własne działania. 7. Przystosowalność – elastyczne dostosowywanie się do zmian. 8. Innowacyjność – przyjmowanie nowych pomysłów, podejść, informacji.
Motywacja – skłonności emocjonalne prowadzące do nowych celów lub pomagające w ich osiągnięciu	<ol style="list-style-type: none"> 9. Dążenie do osiągnięć – starania osiągnąć lepszych wyników, dążenie do doskonałości. 10. Zaangażowanie – utożsamianie celów osobistych z celami grupowymi lub organizacyjnymi. 11. Inicjatywa – wykorzystywanie szans i okazji. 12. Optymizm – wytrwałość w dążeniu do celu mimo przeszkód i niepowodzeń.
Empatia – świadomość uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób	<ol style="list-style-type: none"> 13. Rozumienie innych – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób, aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami, zmartwieńiami. 14. Doskonalenie innych – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności. 15. Nastawienie usługowe – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. 16. Wspieranie różnorodności – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi. 17. Świadomość polityczna – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród osób z władzy.
Umiejętności społeczne – wzbudzanie u innych osób pożądanych reakcji	<ol style="list-style-type: none"> 18. Wpływanie na innych – opanowanie metod skutecznego przekonywania. 19. Porozumienie – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów. 20. Łagodzenie konfliktów – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich. 21. Przewodzenie – inspirowanie jednostek i grup, kierowanie nimi. 22. Katalizowanie zmian – inicjowanie, kierowanie zmianami. 23. Tworzenie więzi – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z ludźmi. 24. Współpraca – wspólna praca z innymi w jednym, wspólnym celu. 25. Umiejętności zespołowe – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu.

Źródło: Goleman (1999, s. 48–50).

Z koncepcją inteligencji emocjonalnej związane jest podejście przywództwa naturalnego (ang. *primal leadership*). Jest to przywództwo emocjonalne, oparte na empatii i współbrzmieniu (rezonansie, synchronizacji, wzmocnieniu emocjonalnym), czyli pozytywnym kierowaniu emocjami pracowników. Jest ono przeciwstawiane rozdźwiękowi (dysonansowi, brakowi harmonii, rozstrojeniu emocjonalnemu), a więc kierowaniu emocji w stronę negatywną, które w konsekwencji niszczy emocjonalne oparcie (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002, s. 22–23; 37–42). Inna popularna w ostatnich latach koncepcja przywództwa autentycznego (ang. *authentic leadership*) wykorzystuje pozytywne emocje i bazuje między innymi na samoświadomości lidera, perspektywie moralnej, samoregulacji i jego autentyczności (Avolio i Gardner, 2005, s. 315–338; Ciuk, 2012, s. 429–442).

28.4. Zjawisko dyskryminacji w pracy

Dyskryminacja jest najczęściej definiowana za Gordonem W. Allportem jako złamanie zasady równego traktowania w odniesieniu do pojedynczych osób lub też pewnych ich grup (Allport, 1979, s. 51–56). Dyskryminacja w pracy to stosowanie różnych standardów w stosunku do reprezentantów różnych grup społecznych (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562). Może się przejawiać na różnych etapach kariery zawodowej, np. podczas rekrutacji, awansów lub degradacji, w dostępie do niektórych działów w zakładzie pracy czy oferty doskonalenia zawodowego. Na dyskryminację są szczególnie narażone grupy mniejszości społecznych. Dla właściwego zrozumienia zjawiska dyskryminacji kluczowe są trzy pojęcia: postawy, uprzedzenia i stereotypy (Dovidio i Hebl, 2005, s. 11–35). Postawy to procesy indywidualnej świadomości, które określają aktualne i potencjalne reakcje człowieka wobec otoczenia (Marody, 1975, s. 12). Uprzedzenia to z kolei rodzaj negatywnych i niesprawiedliwych postaw w stosunku do grup społecznych i ich reprezentantów, które oparte są na niekompletnych, zafalszowanych, niemających rzeczywistych podstaw danych i są odporne na dowody im przeczące (Ponterotto, 1991, s. 216–224). Stereotypy natomiast to przekonania (o konotacji pozytywnej lub negatywnej) o typowych cechach i panujących zachowaniach w tych grupach. Niekiedy potrafią przyjąć także formę teorii generalizujących to, jak i dlaczego zachowują się ludzie zaliczani do pewnej grupy (Hilton i von Hippel, 1996, s. 237–271). Do kryteriów dyskryminacyjnych zalicza się między innymi rasę, płeć czy wiek.

Podstawą dyskryminacji rasowej może być rasizm – zarówno tradycyjny (ang. *old-fashioned racism*), jak i nowoczesny (ang. *modern racism*). Tradycyjne postawy rasistowskie wyrażają się bezpośrednio, silną demonstracją wrogości przeciwko przedstawicielom innych ras, co jest motywowane subiektywnym przekonaniem o ich niższości (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562). Wzmacniane jest to przez negatywne stereotypy o mniejszościach rasowych, np. dotyczące osób o innym kolorze skóry (Brief, Butz i Deitch, 2005, s. 119–148). Rasizm nowoczesny ma wymiar bardziej subtelny i nie tak bezpośredni. Negatywne postawy w stosunku do innych ras są racjonalizowane, a ich demonstracja jest maskowana powodami niezwiązanymi

z rasą, aby zachować wizerunek osoby pozbawionej uprzedzeń rasowych. W takim podejściu np. osoby o odmiennym kolorze skóry są postrzegane jako niepotrafiące się dopasować do potrzeb rynkowych, źle się pozycjonujące, niepotrafiące zadbać o własne kariery i zyski, co jest uznawane za bezsprzeczne fakty, a nie przejaw rasizmu czy uprzedzeń na tle rasowym (Ziegert i Hanges, 2005, s. 553–562).

Dyskryminacja ze względu na płeć może się przejawiać w niedoreprezentowaniu (lub też nadreprezentacji) jednej z płci w ramach niektórych zawodów, branż lub działów w zakładach pracy. Rozwarstwienie ze względu na miejsce w strukturze organizacyjnej to tzw. segregacja płci (ang. *sex segregation*) (Jacobs, 1999, s. 125–141), która może mieć charakter poziomy (związany z ograniczeniami w możliwościach pracy w określonych branżach lub rodzajach działalności) lub pionowy (związany z utrudnionym dostępem do wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej) (Kacprzak, 2013, s. 257–301). Jeżeli chodzi o segregację poziomą, okazuje się, że więcej kobiet pracuje w działalności usługowej (np. sprzedaż) i urzędach, a mężczyzn jest więcej w branżach produkcyjnych, rzemieślniczych i w transporcie (Jacobs, 1999, s. 125–141; Stroh i Reilly, 1999, s. 307–324). Jeżeli chodzi natomiast o segregację pionową, utrudniony jest dostęp kobiet do najwyższych szczebli kierowniczych (Kacprzak-Choińska, 2013, s. 257–301). Zjawisko związane z barierami w awansach, które napotykać kobiety, i faworyzowanie w tym względzie mężczyzn, nazwane zostało szklanym sufitem (ang. *glass ceiling*) (Lyness i Thompson, 1982, s. 359–375), gdyż bariery te są subtelne, niewidoczne, a jednak skutecznie utrudniające lub uniemożliwiające awans (Powell, 1999, s. 325–345). Z czasem w badaniach nad barierami, które napotykać kobiety przy awansach zawodowych, zidentyfikowano ich różne odmiany. Występują tzw. szklane ruchome schody (ang. *glass escalator*), czyli uprzywilejowanie mężczyzn w zawodach zdominowanych przez kobiety (Mason, 1997, s. 163–173). Kiedy już kobieta – mimo pojawiających się trudności – awansuje na wysokie stanowisko kierownicze, jej pozycja staje się bardzo ryzykowna i niepewna, co zostało określone jako szklany klif (ang. *glass cliff*) (Ryan i Haslam, 2005, s. 81–90). Z kolei tzw. lepka podłoga (ang. *sticky floor*) oznacza niewielkie szanse awansu i dotyczy niższych poziomów w strukturze organizacyjnej i stanowisk początkowych, na których kobiety pozostają przez długi czas (Bjerk, 2008, s. 961–982). Dyskryminacja płci często bywa wyjaśniana stereotypowym postrzeganiem płci i ról społecznych, zawodowych czy rodzinnych odgrywanych przez ich reprezentantów, a także ograniczeniami fizycznymi lub czasowymi (Acker, 2011, s. 65–80).

Dyskryminacja ze względu na wiek (ang. *ageism*) dotyczyć może każdego wieku (Glover i Branine, 2002, s. 3–21), faktycznego lub postrzeganego (Glover i Branine, 2002, s. 47–64), choć początkowo zagadnienie to wiązano tylko z pracownikami ze starszych grup wiekowych, a jego występowanie próbowano uzasadniać czynnikami biologicznymi, psychologicznymi i społecznymi (Duncan, 2002, s. 25–46). Tak jak w innych rodzajach dyskryminacji istotną rolę odgrywają negatywne stereotypy. Starsi pracownicy są stereotypowo odbierani jako osiągający gorsze wyniki, wolniejsi, mniej chętni do pozyskiwania nowej wiedzy, przy czym nawet jeżeli tak nie jest, są gorzej oceniani niż ich młodsi współpracownicy (Rupp, Vodanovich i Crede, 2006, s. 1337–1364; McCann i Giles, 2004, s. 163–199; Kacprzak-Choińska, 2013,

s. 303–340). Warto podkreślić, że młodszy pracownicy częściej przejawiają zachowania dyskryminacyjne ze względu na wiek niż pracownicy starsi (Rupp, Vodanovich i Crede, 2005, s. 335–362), choć także ci młodzi pracownicy padają ofiarą dyskryminacji: bywa, że płaci im się niższe stawki, przejawia wobec nich negatywne postawy lub pomija przy planowaniu awansów (Duncan i Loretto, 2004, s. 95–115; Kacprzak-Choińska, 2013, s. 303–340).

Zachowania dyskryminacyjne mogą mieć także za podstawę religię, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientację seksualną czy wygląd (np. nadwaga, otyłość) (Dovidio i Hebl, 2005, s. 11–35). Często dochodzi do nałożenia się na siebie różnych kryteriów dyskryminacyjnych, co określane jest jako dyskryminacja wielokrotna (ang. *multiple discrimination*) (Hannet, 2003, s. 65–86; Ferdman, 1999, s. 17–34; Shaw, 2010, s. 227–252).

28.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z naturą współczesnej pracy i wyzwaniem, jakie stoją przed pracownikami. Poruszono tematykę równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym, kontroli pracowników przez ich przełożonych oraz dyskryminacji. W zakresie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym skoncentrowano się na podstawowych rodzajach konfliktów między tymi dwiema sferami, poruszono problem wypalenia zawodowego, pracy emocjami, pracy ekstremalnej i *karoshi*. Omawiając kontrolę, przybliżono zagadnienie panoptikonu, rolę nowoczesnych technologii, inteligencji emocjonalnej i przywództwa w procesach kontroli. Przy omawianiu dyskryminacji skoncentrowano się na trzech głównych kryteriach dyskryminacyjnych: rasie, płci i wieku. Zagadnienia związane z wyzwaniami współczesnej pracy są istotne na gruncie teorii organizacji i zarządzania ze względu na szybkie zmiany współczesnego świata organizacji i rosnącą rolę sfery zawodowej w życiu współczesnych ludzi – pracowników.

Literatura

- Acker, J. (2011). Theorizing gender, race, and class in organization. W: E.L. Jeans, D. Knights, P.Y. Martin (red.), *Handbook of gender, work & organization* (s. 65–80). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Allport, G.W. (1979). *The nature of prejudice*. Cambridge: Perseus Books Publishing.
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfring, A., Semmer, N.K. (2011). Meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.
- Anafarta, N. (2011). The relationship between work–family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 168–177.
- Avolio, J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Bain, O., Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work & Employment*, 15(1), 2–18.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Becker, S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Berg, P., Applebaum, E., Bailey, T., Kalleberg, A.L. (2004). Contesting time: International comparisons of employee control of working time. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 331–349.
- Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *The Economic Journal*, 118(530), 961–982.
- Bloom, N., Kretschmer, T., Reenen, J., Van. (2111). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343–367.
- Brief, A.P., Butz, R.M., Deitch, E.A. (2005). Organizations as reflections of their environments: The case of race composition. W: R.L. Dipboye, A. Colella (red.), *Discrimination at work, the psychological and organizational bases* (s. 119–148). New Jersey–London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Briscoe, F., Wardell, M., Sawyer, S. (2011). Membership has its privileges? Contracting and access to jobs that accommodate work-life needs. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(2), 258–282.
- Ciuk, S. (2012). Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 429–442). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Dovidio, J.F., Hebl, M.R. (2005). Discrimination at the level of the individual: Cognitive and affective factors. W: R.L. Dipboye, A. Colella (red.), *Discrimination at work, the psychological and organizational bases* (s. 11–35). New Jersey–London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duncan, C. (2002). Ageism, early exit, and the rationality of age – based discrimination. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 25–46). Burlington: Ashgate Publishing.
- Duncan, C., Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95–115.
- Ferdman, B.M. (1999). The color and culture of gender in organizations, attending to race and ethnicity. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 17–34). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
- Foucault, M. (2009). *Nadzorować i karać*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Aletheia.
- Frone, M.R., Russel, M., Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
- Glover, I., Branine, M. (2002). 'Do not go gentle into that good night': some thoughts on paternalism, ageism, management and society. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 47–64). Burlington: Ashgate Publishing.
- Glover, I., Branine, M. (2002). Introduction: the challenge of longer and healthier lives. W: I. Glover, M. Branine (red.), *Ageism in work and employment* (s. 3–21). Burlington: Ashgate Publishing.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo, odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Wrocław-Warszawa: Jacek Santorski-Wydawnictwa Biznesowe.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., Steiner, D.D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893–904.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Guidi, M.E.L. (2004). ‘My own utopia’. The economics of Bentham’s panopticon. *European Journal of the History of Economic Thought*, 11(3), 405–431.
- Halbesleben, J.R.B., Harvey, J., Bolino, M.C. (2009.). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
- Hannett, S. (2003). Equality at the intersections: The legislative and judicial failure to tackle multiple discrimination. *Oxford Journal of Legal Studies*, 23(1), 65–86.
- Hewlett, S.A., Luce, C.B. (2006). Extreme jobs, the dangerous allure of the 70-hour work-week. *Harvard Business Review*, 84(12), 49–59.
- Hilton, J.L., von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237–271.
- Hochschild, A.R. (2012). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79–97.
- Jacobs, J.A. (1999). The sex segregation of occupations. Prospects for the 21st century. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 125–141). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
- Kacprzak-Choińska, A. (2013). Dyskryminacja ze względu na płeć. W: K. Klinecicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych* (s. 257–301). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kacprzak-Choińska, A. (2013). Dyskryminacja ze względu na wiek. W: K. Klinecicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych* (s. 303–340). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kanter, R.M. (1989). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77–114.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karla, J. (2010). Privacy concerns with social software in the workplace: A discussion of concepts to make Enterprise 2.0. *International Journal of Business Research*, 10(5), 101–109.
- Kavanagh, M.J., Halpern, M. (1977). The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(1), 66–73.
- Koontz, H., O’Donnel, C. (1969). *Zasady zarządzania, analiza funkcji kierowniczych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lehndroff, S. (2000). Working time reduction in the European Union, a diversity of trends and approaches. W: L. Golden, D. Figart (red.), *Working time, international trends, theory and policy perspectives* (s. 39–56). London–New York: Routledge.
- Lewis, J., Campbell, M. (1997). What’s in a name? ‘Work and family’ or ‘work and life’ balance policies in the UK since 1997 and the implications for the pursuit of gender equality. *Social Policy & Administration*, 42(5), 524–541.

- Lyness, K.S., Thompson, D.E. (1982). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359–375.
- Malik, M.I., Hussain, S., Mahmood, A. (2011). Examining a chain relationship of layoff survivors' role overload, work-life balance and their productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 402–409.
- Marody, M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny – pojęcia postawy*. Warszawa: PWE.
- Maslach, Ch., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Mason, E.S. (1997). A case study of gender differences in job satisfaction subsequent to implementation of an employment equity programme. *British Journal of Management*, 8(2), 163–173.
- McCann, R., Giles, H. (2004). Ageism in the workplace: A communication perspective. W: T.D. Nelson (red.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons* (s. 163–199). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- McCreary, L. (2008). What was privacy? *Harvard Business Review*, 86(10), 123–131.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Mohd Noor, K. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 11(2), 240–248.
- Moore, A.D. (2000). Employee monitoring and computer technology: Evaluate surveillance vs. privacy. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 697–709.
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Perrsons, D., McDowell, L., Fagan, C., Ray, K., Ward, K. (2010). Gender, social class and work-life balance in the New Economy. W: R. Crompton, S. Lewis, C. Lyonette (red.), *Women, men, work and family in Europe* (s. 133–151). Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.
- Ponterotto, J.G. (1991). The nature of prejudice, revisited: Implications for counseling intervention. *Journal of Counseling & Development*, 70(1), 216–224.
- Powell, G.N. (1999). Reflections on the glass ceiling, recent trends and future prospects. W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 325–345). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
- Rupp, D.E., Vodanovich, S.J., Crede, M. (2005). The multidimensional nature of ageism: Construct validity and group differences. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 335–362.
- Rupp, D.E., Vodanovich, S.J., Crede, M. (2006). Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337–1364.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that woman are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Schor, J.B. (2000). Working hours and time pressure, the controversy about trends in time. W: L. Golden, D. Figart (red.), *Working time, international trends, theory and policy perspectives* (s. 73–86). London–New York: Routledge.
- Shaw, J. (2010). An explication of the legal and moral obligation to eradicate workplace ageism. W: S. Vettori (red.), *Ageing populations and changing labour markets, social and economic impacts of the demographic time bomb* (s. 227–252). Farnham, Burlington: Gower Publishing Ltd, Ashgate Publishing Co.
- Snyder, J.L. (2010). E-mail privacy in the workplace. *Journal of Business Communication*, 47(3), 266–294.

- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408.
- Spence, J.T., Robbins, A.S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2012). W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 409–428). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stroh, L.K., Reilly, A.H. (1999). Gender and careers, W: G.N. Powell (red.), *Handbook of gender & work* (s. 307–324). Thousands Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.
- ten Brummelhuis, L.L., van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173–193.
- van Steenbergen, E.F., van, Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617–642.
- Westman, M., Brough, P., Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 587–595.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton, D. (2003). ‘High-performance’ management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
- Woodman, R.W., Ganster, D.C., Adams, J., McCuddy, M.K., Tolchinsky, P., Fromkin, H. (1982). A survey of employee perceptions of information privacy in organizations. *Academy of Management Journal*, 25(3), 647–663.
- Ziegert, J.C., Hanges, P.J. (2005). Employment discrimination: The role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 553–562.
- Żemigąła, M. (2013). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.