

## RÓWNOWAGA PRACA–ŻYCIE POZAZAWODOWE CZYNNIKIEM WSPOMAGAJĄCYM ROZWÓJ ZAWODOWY

Renata Tomaszewska-Lipiec

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

### WPROWADZENIE

Artykuł ma charakter problemowo-teoretyczny, a jego celem jest wskazanie na potrzebę zachowania równowagi w relacji zachodzącej pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Zaprezentowane rozważania oparte zostały na hipotezie, iż optymalne relacje zachodzące pomiędzy tymi sferami stanowią czynnik wspomagający rozwój zawodowy.

### ROZWÓJ ZAWODOWY JAKO INTEGRALNA CZĘŚĆ BIOGRAFII ŻYCIA

Analizy poświęcone rozwojowi zawodowemu rozpocząć można od stwierdzenia, iż jest on *jedną z wielu obiektywnie istniejących kategorii rozwoju i życia ludzi. Wszystkie inne kategorie stanowią jego „bazę wyjściową” i są z nią ściśle powiązane. Rozwój zawodowy jest „osią życia” człowieka, na której koncentrują się jego myśli, przeżycia i działania* (Czarnecki 2008: 193).

Prekursorką poszukiwań spójnej teorii rozwoju zawodowego jest Ch. Bühler<sup>1</sup>, która od lat 30. XX w. głosiła tezę, że biografia człowieka jest niepodzielną całością, rozciągającą się od wczesnego dzieciństwa po koniec życia. Najbardziej zaś znaną teorią rozwoju zawodowego jest teoria D. Supera<sup>2</sup>, który rozwój ten postrzega jako proces całościowy przebiegający w pięciu stadiach: rośnięcia, eksploracji, stabilizacji, zachowania statusu quo i schyłkowego. Zwracając szczególną uwagę na aktywność własną D. Super przyjmuje, że człowiek może w znaczący sposób samodzielnie stymulować tempo i sposób realizowania swojej aktywności zawodowej. Jest bowiem jej kreatorem. Nie ma jednak wątpliwości, że poziom aktywności własnej wpływa nie tylko na sposób realizacji biografii zawodowej, ale i na funkcjonowanie człowieka w innych sferach życia.

Rozwój zawodowy warunkują czynniki społeczne, takie jak: środowisko rodzinne, w którym następuje kształtowanie cech niezbędnych do właściwego funkcjonowania w pracy; system szkolny; środowisko zakładów pracy itd. Wskazane uwarunkowania są ze sobą ściśle powiązane. Im bardziej będą one skorelowane i spójne, tym lepsze będą wa-

runki realizacji rozwoju zawodowego danej jednostki (cyt. za: Wołk 2009: 24, 26–29).

Odnosząc się w tym miejscu do środowiska pracy, należy podkreślić jego szczególną rolę w rozwoju zawodowym. Nie zawsze jednak wpływ pracy na jednostkę jest pozytywny.

Rozwój zawodowy stanowi integralną część rozwoju osobistego i ważną składową biografii życiowej człowieka ujmowanej z perspektywy holistycznej. Niemożliwa jest zatem jego analiza w oderwaniu od rozwoju osobistego, ponieważ są to procesy, które w pewnym okresie życia bieżą równolegle, przenikają się i wzajemnie na siebie wpływają (Wach-Kąkolewicz 2008). Rozwój zawodowy nie może być tym samym rozpatrywany bez pominięcia sfery pozazawodowej, stanowiącej obok pracy ważny wyznacznik egzystencji człowieka.

Jak wskazuje Z. Wołk, biografia zawodowa nie jest niezależną, autonomiczną częścią życia, lecz składnikiem biografii życiowej. Sytuacja i wybory zawodowe i pozazawodowe są ze sobą ściśle splecione i wzajemnie uwarunkowane, a ich ogląd i interpretacja wymagają odwoływania się do tej złożoności: *praca jest dla człowieka czymś niezbywalnie koniecznym i niezbędnym dla istnienia i przetrwania. Z pracą łączy się możliwość samorealizacji jednostki i jej nie tylko zawodowa, lecz życiowa satysfakcja* (Wołk 2009: 30). Należy zwrócić uwagę, iż jednocześnie działania pozazawodowe przenikają do sfery zawodowej i tym samym wzbogacają kompetencje jednostki o nową wiedzę, umiejętności oraz doświadczenia, niekoniecznie bezpośrednio związane z wykonywaną pracą (Wach-Kąkolewicz 2008).

Można zatem stwierdzić, iż kategoria „rozwój zawodowy” związana jest w znacznym zakresie z funkcjonowaniem jednostki w procesie pracy zawodowej; pozostając także w dynamicznej interakcji z jej sferą pozazawodową.

Teorie rozwoju zawodowego dopełniają koncepcje kariery zawodowej. Już w latach 70. XX w. D. Super<sup>3</sup> przedstawił definicję kariery, która obejmowała życie zawodowe człowieka jako sekwencję zawodów, sekwencję ról życiowych wyznaczających stosunek danej osoby do pracy w aspekcie jej rozwoju osobowości oraz listę stanowisk zajmowanych od okresu dojrzewania po emeryturę. Tak określona kariera zawiera-

ła role związane z pracą, ale także role niezawodowe, w tym rodzinne i obywatelskie (cyt. za: Wojtasik 2011: 20–21). W swoim współczesnym ujęciu kariera rozumiana jest właśnie jako ewoluująca w czasie sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pracą i rozpatrywana w ramach całego cyklu życia, z uwzględnieniem różnych jego wymiarów.

Rozwój kariery obejmuje nie tylko okres zatrudnienia płatnego, ale i działania związane ze spędzaniem czasu wolnego, pracą wykonywaną nieodpłatnie, czasem poświęconym na edukację, a także spędzonym w domu dla sprawowania opieki nad rodziną, a więc w zakresie różnorodnych ról życiowych. Rozwój ten w całym cyklu życia pozostaje w ścisłej interakcji z innymi płaszczyznami egzystencji jednostki; z rolami społecznymi, jakie pełni ona w swojej biografii życiowej (cyt. za: Rostowski 2002: 159–161).

Jak wskazuje B. Wojtasik, w tak szybko zmieniającym się świecie coraz częściej mówi się raczej o refleksyjnym konstruowaniu i rekonstruowaniu wciąż na nowo kariery zawodowej, która rozumiana jest jako mozaika epizodów życia. Takie rozumienie jest w języku polskim bliższe terminowi droga zawodowa lub szerszej drodze życiowej. Jak wyjaśnia tę kwestię autorka: *Każdy człowiek tworzy swoje życie, swoją indywidualną opowieść, jednocześnie podkreśla się, że każda indywidualna biografia nie może być rozpatrywana bez szerszych kontekstów, związków jednostki ze społeczeństwem, kulturą, historią* (Wojtasik 2011: 21–22).

Konkludując, można zatem sformułować wniosek o konieczności „całościowego” spojrzenia na rozwój zawodowy jednostki, będący częścią jej biografii życia.

## **RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE POZAZAWODOWE A JAKOŚĆ ŻYCIA**

Kontynuując rozważania na temat rozwoju zawodowego, należy wskazać na zacieranie się granic między pracą a życiem pozazawodowym.

Praca i sfera pozazawodowa, w tym szczególnie rodzina, to główne obszary funkcjonowania ludzi dorosłych, którzy dzielą między siebie swój czas i energię. Liczba osób zaangażowanych w codzienne negocjacje związane z pełnieniem obowiązków w wielu sferach życia narasta. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Zjawisko kumulacji ról we współczesnym świecie współwystępuje z takimi przemianami demograficznymi, społecznymi i kulturowymi, jak: wzrost wskaźnika aktywności zawodowej kobiet; wzrost liczby rodzin, w których oboje małżonkowie są aktywni zawodowo; wzrost liczby rodziców samotnie wychowujących dzieci; starzenie się ludności i nasilenie opieki nad osobami starszymi; przemiany w rolach społecznych kobiet i mężczyzn; wzrost standardów pełnienia ról zawodowych i rodzinnych. Wskazane przeobrażenia wiążą się z większym zaangażowaniem mężczyzn w życie rodzinne i opieką nad dziećmi, z większym zaangażowaniem kobiet w pracę zawodową oraz z większym zainteresowaniem pracodawców jakością życia pracowników (Lachowska 2010: 283–284).

Dysharmonia pomiędzy sferą zawodową i pozazawodową rozumiana jest jako zaburzenie optymalnych proporcji we wzajemnych relacjach obu tych obszarów i zachodząca wówczas, gdy praca zawłaszcza życie prywatne i odwrotnie, gdy życie prywatne dzieje się kosztem pracy zawodowej. Na poziomie jednostki równowaga między tymi sferami oznaczać będzie zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami itd. (Borkowska 2011: 18). Zagadnienie to postulowane jest przede wszystkim w postaci takich terminów, jak: dopasowanie pracy i rodziny (*work-family fit*); równowaga praca-rodzina (*work-family balance*); czy też szerszej i najogólniej: równowaga praca-życie pozazawodowe (*work-life balance*). Przytoczone określenia używane są najczęściej jako rzeczowniki w tym znaczeniu, iż np. ktoś uzyskał integrację, synergję, harmonię między rolami zawodowymi i pozazawodowymi, w tym właśnie rodzinnymi; bądź jako czasowniki, gdy mówi się, że ktoś równoważy wymagania pracy i życia prywatnego. Używa się ich ponadto w znaczeniu przymiotników, jeśli np. ktoś ma zrównoważone życie (Lachowska 2012: 50). Nie wydaje się natomiast słuszne utożsamianie relacji między tymi sferami wyłącznie z proporcjonalnym podziałem czasu im poświęconym. Należy bowiem wziąć pod uwagę zarówno: rzeczywisty czas pracy, czas dojazdów do pracy i z pracy, czas wypełniania obowiązków rodzinnych i związanych z rozwojem własnym, czas wolny, jakoś i intensywność pracy oraz orientację na karierę (Borkowska 2011: 19–20).

Określenie „równowaga” oznacza w tym przypadku także stabilność i rozsądek (zob. Clutterbuck 2005: 26), a więc subiektywne, zdeteminowane kulturowo wyobrażenia o tym, co jest rozsądne lub jaki jest indywidualny punkt równowagi danej jednostki. Kategoria ta może być również rozpatrywana z organizacyjnego (mikroekonomicznego) punktu widzenia i wówczas oceniana na podstawie kryteriów efektywnościowych, takich jak: zaangażowanie, produktywność, koszty, zysk (Pocztowski 2008: 403). Kryteria te wiążą się z wdrażanymi do zadań pracy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kapitałem ludzkim<sup>4</sup>, gdyż w praktyce ich funkcjonowania sprowadzone zostały do „rachunkowości zasobów ludzkich”, czyli skrupulatnego pomiaru wartości kapitału ludzkiego i stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (Buchner-Jeziorska 2011: 58).

Jak wskazuje D. Clutterbuck, osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a osobistym sprowadza się do: *uświadamiania sobie różnych wymagań co do inwestowania czasu i energii danej osoby, zdolności dokonywania wyborów dotyczących inwestowania czasu i energii, selekcji wartości, na których powinny się opierać te wybory, dokonywania świadomych wyborów* (Clutterbuck 2005: 26–27).

Relacje między pracą zawodową a życiem osobistym mogą przybierać różne stany, m.in.:

1) egzystencji, w której jednostka jest zmuszona do pracy i pozostaje jej niewiele zasobów, które mogłaby zainwestować w inne sfery życia;

2) konfliktu, w którym jednostka rozpoznaje sprzeczne wymagania stawiane jej czasowi i energii oraz poszukuje sposobów rozwiązania;

3) integracji, w której w mniejszym lub większym stopniu osiąga ona zadowalający stan spełnienia w różnych aspektach swojego życia;

4) bezczynności, w którym nie jest aktywna zawodowo, np. z powodu choroby, inwalidztwa, bezrobocia lub braku motywacji;

5) hedonizmu, w którym jednostka nie odczuwa potrzeby aktywności zawodowej i poświęca swoją energię na czynności niezwiązane z pracą oraz zabawę (tamże: 5).

Stan integracji, w którym osiąga się zadowolenie z wypełniania wielorakich ról społecznych jest najbardziej pożądanym, a także postulowanym dla optymalnego przebiegu biografii życiowej. Jak wskazuje literatura przedmiotu oraz coraz liczniejsze badania empiryczne poświęcone temu zagadnieniu, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i pozazawodowym stanowi współcześnie ważny predyktor osiągania wysokiej jakości życia.

Określenie „jakość życia” w ujęciu subiektywnym oznacza poczucie szczęśliwego, wartościowego i satysfakcjonującego jednostkę istnienia, oparte na kryteriach o charakterze psychologicznym, związanych z emocjonalnym stosunkiem do rzeczywistości. Natomiast w sensie obiektywnym utożsamia się je z pojęciem standardu lub poziomu życia, które wyrażają stopień realizacji potrzeb, pragnień oraz przyjemności życiowych za pomocą dóbr materialnych i usług. Nieuzasadnione wydaje się więc izolowanie jakości materialnej życia od jakości życia w sensie psychicznym, społecznym i duchowym tym bardziej, iż zazwyczaj prowadzi ona w dużym stopniu do poczucia satysfakcji (zob. Leźnicki 2011: 197–223).

Oznacza to, iż dla jednostki równie istotna powinna być zarówno sfera zawodowa, umożliwiająca przede wszystkim osiągnięcie materialnej jakości życia, jak i sfera pozazawodowa, pozwalająca zaspokajać głównie jej potrzeby emocjonalne. Synergia między tymi sferami sprzyjać zaś będzie zawodowemu rozwojowi człowieka.

W kontekście zasygnalizowanej refleksji należy zwrócić uwagę, iż ujmowanie aktywności w sferze zawodowej jedynie w kategoriach wzrostu ekonomicznego jako głównego jej celu jest od dawna kwestionowane<sup>5</sup>. Takie podejście nie oddaje w pełni istoty ludzkiej egzystencji, w której można dostrzec także inne cele, a nie tylko wzrost indywidualnej zamożności. W klasycznym nurcie ekonomii człowiek rozumiany jest jako egoista, który postępuje racjonalnie i kieruje się motywami gospodarczymi<sup>6</sup>, co w teorii naukowej przyjęło postać pełnej ekonomizacji życia ludzkiego.

W ostatnich latach wiele publikacji poświęconych zostało badaniom w dziedzinie tzw. ekonomii szczęścia, w której w opozycji do tego stanowiska poszukuje się innych niż produkt (dochód na osobę) miar zadowolenia z życia. Z powodu swojej niejednoznaczności zadowolenie z życia może być mierzone w różnorodny sposób. Pierwszą grupę tworzą wskaźniki rozwoju społecznego oraz wskaźnik zadowolenia z życia

(tzw. *satisfaction-with-life index* – SLI). Druga grupa to miary uwzględniające najczęściej tylko jeden czynnik jako miarę zadowolenia m.in.: wskaźnik oczekiwanej długości szczęśliwego życia, wskaźnik potencjalnej migracji netto, szczęście krajowe brutto (tzn. miara efektywności gospodarowania).

W poszukiwaniach predyktorów szczęścia pomocne okazują się: antropologia, psychologia<sup>7</sup> i socjologia. Celem tych współpracujących ze sobą nauk jest stworzenie wielokryterialnej miary zadowolenia z życia<sup>8</sup>, rozumianego jako dobrostan, jakość, standard, dobrobyt czy właśnie szczęście. Za dwie zasadnicze składowe tego zadowolenia przyjmuje się: dobrobyt materialny, czyli zamożność oraz dobrobyt pozamaterialny, którego lista czynników jest długa, a tworzą ją: bezpieczeństwo socjalne, praca i czas wolny, zdrowe życie, wolne od stresu, rodzina i dzieci (Bartkowiak 2013: 71–73, 175–188).

W świetle powyższego można sformułować wniosek, iż równowaga praca – życie pozazawodowe jest elementem dochodzenia do wysokiej jakości życia, co sprzyjać powinno prawidłowemu rozwojowi zawodowemu.

### **KONFLIKT PRACA-ŻYCIE OSOBISTE ZAGROŻENIEM DLA ROZWOJU ZAWODOWEGO**

Jak wynika z rozważań, istotą równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym jest: *stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia* (Clutterbuck 2005: 26). Jak wskazuje T. Rostowska, podstawowym motywem pojawiania się tego konfliktu jest problem odpowiedzialności za każdą z dziedzin aktywności, a także konkurencyjność wymogów i oczekiwań z nimi związanych (zob. Rostowska 2009: 185).

Zjawisko konfliktu<sup>9</sup> między sferą pracy i sferą osobistą, a zwłaszcza rodzinną, konceptualizowane jest na gruncie teorii ról, teorii zachowania zasobów oraz teorii rodzinnej prężności. Na gruncie teorii ról przyjmuje się, że praca i rodzina to systemy ról, z którymi wiążą się oczekiwania i wymagania, a różne oczekiwania dotyczące różnych ról mogą rodzić napięcia między nimi. Opisujący konflikt jest formą konfliktu ról, gdzie niemożliwe do pogodzenia wymagania pochodzą z pełnienia ról pozazawodowej i zawodowej.

W świetle teorii zachowania zasobów przyjmuje się, że ludzie posiadają ograniczoną wielkość zasobów, np. czasu czy energii, i dążą do ich zachowania, ochraniać i pomnażać. Utraty zasobów rodzą poczucie zagrożenia, prowadzą do niepokoju i dyssatisfakcji. Jednostka, nie mając wystarczająco dużo zasobów, aby pełnić swoje różne role, musi funkcjonować w jednej kosztem drugiej. Z kolei na gruncie teorii prężności rodzinnej konflikt między tymi dwoma obszarami odpowiada pojęciu wymagań epizodycznych i stałych. Konflikt ten stanowi ryzyko dla rodziny, ponieważ udane zintegrowanie ról rodzinnych i zawodowych to także jej ważne zadanie rozwojowe (cyt. za: Lachowska 2010: 285).

Pojawienie się tego konfliktu stanowi czynnik, który może utrudniać rozwój zawodowy jednostki, jak i jej rozwój w innych sferach życia w zakresie fizycznego (somatycznego), psychicznego i społecznego funkcjonowania. Ponadto wpływać on może na postawy i zachowania, które analizuje się w trzech aspektach: indywidualnym, organizacyjnym i makroekonomicznym. Dwa ostatnie aspekty zostaną jedynie zasygnalizowane, wydaje się bowiem, iż dla prowadzonych rozważań najważniejsze znaczenie posiada wymiar indywidualny.

Relacje między pracą człowieka a jego życiem po powrocie do domu lub po jej zakończeniu są bardzo złożone. Granica między pracą a czasem wolnym ma ważne znaczenie regulacyjne, pozwala kreować dystans psychologiczny między pracą a podmiotem pracy. Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym budowana jest w wymiarze czasu (proporcji ilości czasu spędzanego na wypełnianiu zobowiązań pracowniczych i czasu wolnego przeznaczonego na życie prywatne, w tym odpoczynek); energii (sił) i gratyfikacji materialnej. Wydatek energetyczny w czasie wykonywania pracy powoduje poczucie zmęczenia i wyczerpania emocjonalnego, które z kolei zmusza jednostkę do wypoczynku. Tylko po odpoczynku będzie ona mogła odzyskać utraconą energię i kontynuować pracę. Odnowa sił jest ważna, ponieważ pozwala ludziom podejmować nowe zadania i zapobiega zmęczeniu, które jest jedną z przyczyn problemów zdrowotnych. Cykl pracy i wypoczynku jest dyktowany przez czas pracy i powtarzany codziennie rytm (Ratajczak 2007: 165–168).

Z perspektywy jednostki długotrwała dysharmonia w relacjach między pracą a życiem pozazawodowym może przyczynić się do pogorszenia funkcjonowania fizycznego i psychicznego organizmu. Od ponad 30 lat gromadzone są w psychologii pracy liczne dowody na to, że określone, psychospołeczne warunki pracy, m.in.: nadmierne obciążenie i tempo pracy, brak równowagi praca-dom, ale także brak możliwości rozwoju kariery zawodowej, stanowią główną przyczynę stresu w pracy<sup>10</sup>. Zgromadzono bardzo wiele danych potwierdzających związek między skutkami stresu a chorobami fizycznymi i psychicznymi pracowników. Wynika z nich, że stres związany np. z nadmiernymi czasowymi wymaganiami pracy, niską kontrolą w pracy, czy niepewnością zatrudnienia generuje problemy natury psychofizycznej, jak: depresja i niepokój, choroby układu krążenia, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, zwiększoną skłonność do przeziębień, pogorszenie wskaźników immunologicznych (CIOP 2009: 1–2).

Szczególnie tzw. psychologiczne koszty pracy są istotne, stanowią je bowiem negatywne odczucia związane z aktywnością zawodową, poprzedzające ją, towarzyszące jej lub odnoszące się do jej skutków. Koszty te związane są z utratą takich dóbr, jak: spokój, komfort psychiczny, poczucie bezpieczeństwa, ogólny dobrostan (Ratajczak 2007: 172). Koszty psychologiczne dotyczą zarówno sfery somatycznej (np. zaburzenia w funkcjonowaniu narządów, zaburzenia zachowania), psychicznej (np. zaburzenia koncentracji uwagi, napięcie psychiczne, konflikty wartości, jednostronny rozwój osobowości), jak i społecznej (np. zaburzone relacje interpersonalne). Ich negatywne konsekwencje mogą się ponadto przejawiać we wszelkich uzależnieniach chemicznych i niechemicznych (np. pracoholizm), a także w postaci wypalenia zawodowego. Jak podkreślają J. Mesjasz i Z. Zaleski, do kategorii tej można również zaliczyć „koszt sukcesu”, jak i „koszt porażki”. Koszt sukcesu definiowany jest jako inwestycja, odwracalna lub nieodwracalna dysfunkcja, utracona korzyść w sferze somatycznej, psychicznej, społecznej, a także ograniczenie w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość.

Koszt takiej samej miary jest nierealizowanie swoich celów, marzeń, talentów czy ideałów. W tym kontekście wprowadzone zostało zaadoptowane z ekonomii pojęcie „kosztów utraconych korzyści”, które dotyczą wszystkich sfer funkcjonowania człowieka. Koszty te stanowią miarę korzyści, które zostały utracone lub których trzeba było się wyrzec, kiedy np. wybór kariery wymagał rezygnacji z innych działań, np. pozazawodowych.

Oczywiście koszty uzasadnione nie muszą być zawsze związane ze stanami przykrymi, są bowiem niezbędne do wszelkiej aktywności człowieka, tak jak koszty rozwoju. Ponadto moment poniesienia kosztów może wyprzedzać ich uświadomienie, co oznacza, że mogą być ponoszone nieintencjonalnie. Koszty te mogą się również kumulować, a ich ocena jest zmienna w czasie (Mesjasz, Zaleski 2005: 189–190).

Intensyfikacja zawłaszczania części czasu „po pracy” na rzecz obowiązków zawodowych może powodować również obniżenie poziomu zadowolenia z relacji międzyludzkich, w jakich jednostka funkcjonuje. Negatywne emocje i związany z nimi stres doświadczany na skutek konfliktu przenoszony może być zarówno na sferę pracy, jak i sferę osobistą, rodzinną, a tym samym przyczynić się do powstania napięć i zakłóceń w przebiegu relacji między jednostką a np. pracodawcą, współpracownikami, klientami, współmałżonkiem, dziećmi itd. (zob. Rostowska 2009: 146). Wymienione zjawiska mogą w znacznym stopniu ograniczać dążenie jednostki do angażowania się we własny rozwój zawodowy. Jest to niekorzystne zarówno z punktu widzenia samej jednostki, jak i organizacji.

Ujemne skutki braku równowagi między pracą a życiem osobistym w aspekcie indywidualnym prowadzą nieraz do niekorzystnych zjawisk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, do których należą np.: koszty związane ze zwiększoną absencją i płynnością pracowników; spadek produktywności i jakości pracy; spadek motywacji i zaangażowania w pracę; pogorszenie relacji międzyludzkich w zakładzie pracy; niższa kreatywność i spadek innowacyjności; a ponadto większa skłonność do nieetycznych zachowań, co przekłada się na obniżenie wartości kapitału ludzkiego i pogorszenie zdolności danej organizacji do konkurowania na rynku (Borkowska 2011: 20; Pochtowski 2008: 402). Mogłoby się zatem wydawać, że człowiek poświęcający się (bez reszty) pracy jest idealnym pracownikiem, poszukiwanym przez wszystkich pracodawców. Jeśli tak bywa, to jedynie w początkowych fazach jego wysokiego zaangażowania w aktywność zawodową. Okazuje się bowiem, iż obec-



ność np. pracochlika w zespole oddziałuje negatywnie na środowisko pracy i jego wyniki, powodując m.in.: konfliktowe i zaburzone stosunki międzypracownicze, brak zaufania, a nawet utratę możliwości współpracy (Mieścicka 2006: 24).

W świetle powyższego warto podkreślić, iż problematyka wspierania rozwoju pracownika staje się przedmiotem bardzo dużego zainteresowania specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi. Można nawet sformułować tezę, iż w większym stopniu tematyka rozwoju zawodowego jest aktualnie przedmiotem zainteresowań dziedziny nauk ekonomicznych, zwłaszcza nauk o organizacji, niż dziedziny nauk społecznych.

Brak równowagi między pracą a życiem osobistym szczególnie wtedy, kiedy przyjmuje formę trwałego zjawiska, wpływa negatywnie również na rozwój społeczno-gospodarczy krajów i poszczególnych regionów. W tym aspekcie zwraca się uwagę na takie problemy, jak: bezrobocie, pogłębienie nierówności społecznych, wzrost zachorowalności, rosnącą liczbę rozwodów, spadek liczby urodzeń, niedostateczną opiekę nad dziećmi i osobami starszymi i in. (Borkowska 2011: 20; Pocztowski 2008: 402–403). Analizowana problematyka wpisuje się w europejską strategię zatrudnienia oraz strategię *Europa 2020*, dla realizacji założeń których kluczowe znaczenie wydają się mieć rozwiązania takich problemów państw członkowskich, jak: zwiększenie podaży pracy kobiet poprzez odpowiednią politykę rodzinną, sprzyjającą lepszej równowadze między życiem zawodowym a prywatnym w perspektywie całego życia; dyrektywy w sprawie czasu pracy (w szczególności długiego czasu pracy, niestandardowych godzin pracy i organizacji okresów odpoczynku); analiza warunków pracy obywateli europejskich; a także dyskryminacja ze względu na płeć<sup>11</sup> i polityka równości w tym względzie (zob. Eurofound 2013).

Pogodzenie dwóch najważniejszych sfer biografii życia jednostki, czyli osiągnięcie wysokiego poziomu *work-life balance*, stanowi niewątpliwie jedno z największych globalnych wyzwań dla współczesnych społeczeństw. Badania w skali światowej<sup>12</sup> pokazują, że „mistrzami” opisywanej równowagi są Meksykanie (średni wynik w badaniu to 149 pkt.), Hindusi (138 pkt.) i Brazylijczycy (137 pkt.). Wskaźnik równowagi dla Polski w 2013 r. wynosił 115 pkt. i był niższy od światowej średniej (120 pkt.), a także od wyniku, który nasz kraj uzyskał w 2012 r. (136 pkt.). Oznacza to, że polscy pracownicy w coraz większym stopniu doświadczają dysharmonii w tym zakresie. Konsekwencją tej dysharmonii może być natomiast zakłócenie procesu rozwoju zawodowego pracownika. Z badań tych wynika ponadto, że wskaźnik zadowolenia z pracy wśród pokolenia powojennego wynosi tylko 53%, a jedynie 57% respondentów z tej grupy wiekowej uważa się za wydajnych pracowników. Z kolei wśród młodszych pracowników (urodzonych po 1965 r.) zadowolenie z pracy deklaruje aż 75%, a 80% badanych podkreśla swoją efektywność w organizacji (cyt. za: A. Baranowska-Skimina 2013).

Rozpatrywanie obszarów pracy zawodowej i życia poza pracą przez pryzmat konfliktu to nie jedyna perspektywa naukowa. Od pewnego czasu badacze zwracają uwagę na pozytywne wzajemne wpływy, dzięki którym następuje ubogacanie i wzmocnienie pełnionych w ich ramach ról społecznych. W tym ujęciu używa się określenia „facylitacja”, oznaczającego sytuację, gdy pełnienie jednej roli staje się lepsze lub łatwiejsze w związku z pełnieniem innej roli. Zjawisko pozytywnych oddziaływań między pracą a sferą osobistą, w tym zwłaszcza rodzinną, nie doczekało się tak obszernych opracowań, jak zjawisko oddziaływań negatywnych, czyli konfliktu, jest jednak obecne w naukach społecznych, m.in. w postaci badań B. Lachowskiej. Analizowanie związków między tymi obiema sferami wymaga uwzględniania ich dwukierunkowego charakteru. Każda z nich może być źródłem zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wpływów w odniesieniu do różnych aspektów funkcjonowania w nich jednostki (zob. Lachowska 2010: 285–287; 2012).

W prezentowany nurt myślenia wpisuje się równowaga między analizowanymi obszarami biografii życia, która rozpatrywana być może jako czynnik wspomagający rozwój zawodowy.

W perspektywie facylitacji pogodzenie ról związanych z pracą i życiem pozazawodowym wydaje się możliwe. Istotne są tu jednak wysoka jakość życia rodzinnego oraz dojrzałość osobowa aktywnych zawodowo członków rodziny, wyrażająca się w dobrze rozwiniętym systemie kontroli wewnętrznej, samodyscyplinie, zdolności do planowania i jasnego formułowania celów, prawidłowo ukształtowanym systemie wartości, racjonalnym wykorzystaniu czasu. Zaangażowanie w pracę zawodową nie wyklucza możliwości zaangażowania się w inne sfery życia.

Tego typu zaangażowanie leży u podstaw odczuwania sukcesu, wynikającego z równowagi się ról związanych z pracą i przede wszystkim z życiem rodzinnym. Poczucie równowagi między nimi warunkuje sukces, natomiast jego brak jest główną przyczyną doświadczania konfliktu. Z prowadzonych przez psychologów badań wynika, iż to pozytywne i negatywne reakcje emocjonalne (nastroj) na jedną z ról stanowią ważny mechanizm warunkujący zaangażowanie się w nie. Należy oczywiście podkreślić, iż oprócz moderującego wpływu zmiennych osobowościowych istotne wydają się także takie czynniki, jak: stałość zatrudnienia, liczba i rozkład godzin pracy, staż małżeństwa i rodziny, liczba dzieci, ich płeć i wiek, siła więzi interpersonalnych w rodzinie i w miejscu pracy (cyt. za: Rostowska 2009: 146–147).

Wymienione czynniki oraz poczucie sukcesu wynikające z odczuwania równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym uznać można za elementy wpływające czy też wspomagające rozwój zawodowy jednostki.

W aspekcie indywidualnym niezbędnym działaniem w dążeniu do zachowania synergii między pracą a sferą osobistą, a tym samym do stworzenia optymalnych warunków rozwoju zawodowego, wydaje się być tzw. bilansowanie – rozumiane jako świadomy proces oceny poznawczej i emocjonalnej dokonanych inwestycji, utraconych korzyści i poniesionych strat z uzyskanymi korzyściami, z uwzględnieniem oczekiwań, zasobów własnych i zewnętrznych.

Jak wskazują J. Mesjasz i Z. Zaleski, bilansowanie ma charakter oceny wtórnej, podczas której może nastąpić redefinicja kosztów. W bilansowaniu kosztów z korzyściami, jakich jednostka oczekuje od wybranej przez siebie drogi życiowej, istotną rolę odgrywają: porównawczy poziom odniesienia – porównujemy się z innymi, którzy osiągnęli sukces, a także własny poziom odniesienia, który jest wynikiem ewaluacji i porównania własnych standardów oraz wartości z rezultatami działań. W następstwie bilansowania może pojawić się zadowolenie z pracy jako ocena różnych sfer własnego życia, stosunek doświadczeń pozytywnych do doświadczeń negatywnych oraz możliwości wykorzystania zasobów tkwiących w środowisku lub możliwości funkcjonalno-adaptacyjnych człowieka. Jak piszą przytoczeni autorzy: *Proces uświadamiania sobie kosztów i włączania ich w naturalny nurt doświadczania życia jest ważnym elementem wpływającym na ocenę zadowolenia z życia. Poczucie spełnienia jako istotny składnik wskaźnika jakości życia istnieje tylko wtedy, gdy człowiek rozwija w pełni swoje możliwości* (Mesjasz, Zaleski 2005: 190–191, 200).

Poszukiwanie indywidualnego punktu równowagi między życiem zawodowym a pozazawodowym oraz zachowanie czujności w dbaniu o synergię między tymi obszarami wymaga przede wszystkim podejmowania działań przez samą jednostkę. Nie ma jednak wątpliwości, iż to sprzyjające równowadze rozwiązania organizacyjno-prawne wprowadzane na poziomie polityki społecznej i tzw. pogromy *work-life balance* wdrażane do zakładów pracy przyczyniać się będą do kształtowania warunków umożliwiających efektywne łączenie celów zawodowych z osobistymi.

Włączenie pracodawców do budowania i realizowania zasygnalizowanych programów pozwoli na dostosowanie strategii łączących życie zawodowe z pozazawodowym tak, aby przyniosły one jak najlepsze skutki wykorzystania posiadanych zasobów na rzecz pracy i na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego w wymiarze osobistym. Z perspektywy pracownika osiągnięcie takiej harmonii nastąpić może m.in. dzięki wdrażaniu w firmach rozwiązań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym (tzw. zatrudnienie przyjazne rodzinie). Dla pracownika korzystne jest łagodzenie konfliktu praca-rodzina i powstających na tym tle napięć i stresów, ograniczenie obaw o utratę pracy, o pominięcie w procesie awansu, utratę szansy rozwoju zawodowego. Dla organizacji programy takie mogą zaś skutkować: lepszym motywowaniem do pracy, poprawą punktualności pracownika i zapewnieniem terminowości realizacji zadań, ograniczeniem absencji spowodowanej obowiązkami opiekuńczymi, czy też łagodzeniem potencjalnych trudności powstających w związku z przerwą spowodowaną macierzyństwem i obowiązkami z tego wynikającymi (Balcerzak-Paradowska 2008: 23).

Wydaje się, iż działania w zakresie wprowadzania programów „równowagi praca-życie pozazawodowe” przez zakłady pracy przyjmują obecnie jedynie formę dobrych praktyk i pojedynczych inicjatyw części organizacji. Biorąc jednak pod uwagę przewidywania w zakresie kształtowania się tendencji *work-life balance*, należy przypuszczać, że już

w niedalekiej przyszłości ten obszar zarządzania przyjmie charakter kompleksowych i celowo podejmowanych działań, bowiem brak równowagi między pracą a życiem pozazawodowym będzie się niewątpliwie pogłębiał.

## ZAKOŃCZENIE

Najważniejsze wnioski i użyteczność zaprezentowanej refleksji wiążą się z tezą, iż rozwój zawodowy nie może być rozpatrywany z pominięciem sfery pozazawodowej, stanowiącej ważny wyznacznik biografii życia. Funkcjonowanie w dynamicznej i zmiennej rzeczywistości powoduje, iż coraz więcej ludzi doświadcza konfliktu między pracą zawodową a życiem osobistym, skutkującego zakłóceniami w tym rozwoju. Jedynie w warunkach synergii między wskazanymi obszarami możliwe będzie doskonalenie się jednostki tak w wymiarze ogólnym, jak i zawodowym.

- <sup>1</sup> Ch. Bühler jest pionierką badań nad biegiem życia ludzkiego opartych na analizie materiałów biograficznych. Jest autorką książki *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*, Hirzel, Leipzig 1933 (tłum. polskie *Bieg życia ludzkiego*, PWN, Warszawa 1999).
- <sup>2</sup> Swoją teorię rozwoju zawodowego D.E. Super opublikował w 1953 r., a następnie rozszerzył ją w postaci 12 twierdzeń i w zmodyfikowanej postaci wydał w 1957 r. (Super 1953; 1957; Super i in. 1957).
- <sup>3</sup> D. Super porównał karierę życiową do obrazu tęczy (Super 1990: 197–261).
- <sup>4</sup> Jedną z ważniejszych strategii całościowych, która opisuje intencje firmy dotyczące sposobów zarządzania ludźmi, jest zarządzanie nastawione na wysokie zaangażowanie. Hipotezą tkwiącą u podstaw tego podejścia jest przekonanie, że ludzie zaangażowani w to, co robią, są gotowi włożyć w pracę dodatkowy wysiłek, by wykonywać ją jak najlepiej w formie dodatkowego czasu, przemyśleń lub energii. Strategia zaangażowania będzie sięgać po wszystkie środki, które organizacja może zastosować w celu wspierania tego rodzaju zachowań. (Armstrong 2010: 170–177).
- <sup>5</sup> W 1974 r. R.A. Easterlin opublikował artykuł, w którym zawarł tezę, że wzrost zamożności społeczeństwa nie zwiększa dobrostanu obywateli. Stwierdzenie to nazywane jest paradoksem Easterlina. Teza ta stała się jednym z najbardziej zaskakujących odkryć w historii ekonomii i wydaje się słuszna w odniesieniu do tych krajów, które przekroczyły pewien próg zamożności (Easterlin 1974).
- <sup>6</sup> Zgodnie z ujęciem Adama Smitha człowiek jest jednostką gospodarującą, czyli *homo economicus* (zob. Smith 2007).
- <sup>7</sup> Warto zwrócić uwagę na badania J. Czapińskiego i jego cebulową teorię szczęścia, w której ogólny dobrostan psychiczny zależy od stałej, uwarunkowanej genetycznie woli życia i odmiennych, wynikających z warunków życia satysfakcji częściowych (z pracy, finansów itd.) oraz czynników kontekstowych (kultury, wychowania). Przykładowo wszyscy mogą być bogaci, ale nie wszyscy jednakowo szczęśliwi (Czapiński 2012: 51–88).
- <sup>8</sup> Wskaźnik zadowolenia z życia jest stosowany w tworzeniu rankingów krajów świata. Pierwsze obliczenia przeprowadzono w 2006 r. na grupie 80 tys. respondentów. Ustalono wówczas, że czynnikami, które najsilniej wpływają na zadowolenie z życia, czyli zmiennymi służącymi do obliczania poziomu SLI są: zdrowie, zamożność, dostęp do edukacji podstawowej, stabilność polityczna i bezpieczeństwo, wolność polityczna, równość płci, życie rodzinne, bezpieczeństwo pracy (Bartkowiak 2013: 187).
- <sup>9</sup> Konflikt ten może być rozpatrywany w kategorii korzyści lub strat w związku z wynikami w pracy. Jeśli mimo wszystko odzwierciedla on korzystne wyniki, to człowiek będzie utrzymywał wysoki poziom swojego zaangażowania w pracę (Rostowska 2009: 187).
- <sup>10</sup> Czynniki zawodowe są uznawane za znaczący element decydujący o stylu życia Polaków i ogólnym poziomie ich stresu, a te z kolei – poza czynnikiem genetycznym – są powszechnie uznawane za istotny predyktor chorób. Stres w pracy wywołany zagrożeniami natury psychospołecznej może być współodpowiedzialny za wszystkie wiodące dolegliwości będące główną przyczyną długoterminowej absencji pracowników ujawnionej w statystykach ZUS (CIOP-PIB 2009: 9).
- <sup>11</sup> Ważnym zagadnieniem związanym z kwestią wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny jest znaczenie różnic płciowych. Powszechnie przyjmuje się, że konflikt między rolami jest problemem kobiet, a nie mężczyzn; jednakże wyniki badań nie dostarczają jednoznacznego potwierdzenia tej tezy (Lachowska 2012: 287).
- <sup>12</sup> Badanie, publikowane drugi rok z rzędu przez firmę Regus, zostało przeprowadzone wśród 26 tys. pracowników w ponad 90 krajach. Wskaźnik

równowagi wyliczony został na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące m.in. pracy po godzinach, zadowolenia z czasu spędzonego w pracy i poza nią (zob. *Boomers... 2013*).

## LITERATURA

- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Balcerzak-Paradowska B. (2008), *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Baranowska-Skimina A. (2013), *Work-life balance nie dla Polaka*, <http://www.egospodarka.pl/> (dostęp 27.06.2013).
- Bartkowiak R. (2013), *Ekonomia rozwoju*, PWE, Warszawa.
- Boomers struggle to find their balance*, Regus: *Work-life Balance Index 2013* (2013), Regus Plc.
- Borkowska S. (2011), *Ile pracy, ile życia poza nią?*, w: S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie. Z teorii i praktyki*, IPISS, Warszawa.
- Buchner-Jeziorska A. (2011), *Człowiek – (nie)wykorzystany kapitał organizacji. Przykład polski*, w: F. Byłok, A. Stocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- CIOP-PIB (2009), *Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzeniu elastycznego czasu pracy*, Warszawa.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czapiński J. (2012), *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, „Nauka” 1.
- Czarnecki K.M. (2007), *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 2, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.
- Czarnecki K.M. (2008), *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.
- Easterlin R.A. (1974), *Does economic growth improve the human lot?*, w: P.A. David, M.W. Reder (eds.), *Nations and households in economic growth*, Academic Press, New York.
- Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (2013), *Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym w perspektywie całego życia*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Lachowska B. (2010), *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, w: T. Rostowska, A. Peplińska (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, Difin SA, Warszawa.
- Lachowska B. (2012), *Praca i rodzina. Konflikt czy synergia?*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Leźnicki M. (2011), *Jakość życia jako przedmiot badań naukowych i refleksji pozanaukowej*, w: W. Tyburski (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Mesjasz J., Zalewski Z. (2005), *Psychologiczne koszty sukcesu zawodowego w społeczeństwie opartym na wiedzy a jakość życia*, w: M. Straś-Romanowska, K. Lachowicz-Tabaczek, A. Szmajke (red.), *Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej*, Kolokwia Psychologiczne Tom 13, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Mieścicka L. (2006), *Pracoholizm*, Instytut Zdrowia Psychicznego, PTP, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa.
- Rostowska T. (2009), *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków.
- Rostowski J. (2002), *Rozwojowe i osobowościowe uwarunkowania kariery zawodowej*, w: T. Rostowska, J. Rostowski (red.), *Rodzina – rozwój – praca. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi, Łódź.
- Smith A. (2007), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Super D.E. (1953), *A theory of vocational development*, „American Psychologist”, Vol. 8(5).
- Super D.E. (1957), *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, Hardcover – January 1.
- Super D.E. (1990), *A Life-span Approach to Career Development*, w: D. Brown, L. Brooks (eds.), *Career Choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco.

Super D.E. i in. (1957), *Vocational Development: a framework for research*, Teachers College Press, New York.

Wach-Kąkolewicz A. (2008), *Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się*, „E-mentor” nr 4 (26).

Wojtasik B. (2011), *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.

Wołk Z. (2009), *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Instytut Technologii Eksploatacji-PIB, Radom.

## SUMMARY

Starting point for the reflections devoted to the problems of work-life balance is vocational development, which is one of the categories of a general human development. Balance between the pointed spheres is when work does not influence life after work and when life after work does not influence the sphere of professional life; it can be fulfilled in different ways. An important role in counteracting their disharmony is played by legal and organizational solutions used in work places which allow optimal use of human resources. Problems connected with work-life balance are still not fully discovered in Poland especially if implementations of Work-Life Balance programmes are concerned.

**Keyw ords:** balance, work, life, vocational development, quality of life, facilitation.